

Projekt zavedení reportingu externí controllingovou firmou ve firmě AB, s.r.o.

Bc. Jaroslava Jaňáková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava JAŇÁKOVÁ**
Osobní číslo: **M08467**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zavedení reportingu externí controllingovou firmou ve firmě AB, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum a na základě kritické analýzy teoretických pramenů zpracujte problematiku controllingu a reportingu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém controllingu a reportingu ve firmě AB, s.r.o.
- Provedte syntézu zjištěných výsledků a navrhnete systém reportingu jako subsystém controllingu ve firmě AB, s.r.o.
- Verifikujte navržené řešení, zhodnoťte přínosy a nákladovost vytvořeného systému.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vyd. Praha: Aspi, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] FIBÍROVÁ, J. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [3] FREIBERG, F. Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] HOFMEISTER, R; STEIGER, H. Controlling. 2. vyd. Praha: Babtext, 1992, 160 s. ISBN 80-900178-8-6.
- [5] HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu. 5. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



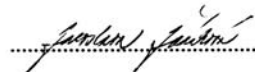

prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29.4.2010


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci se zabývám projektem zavedení systému reportingu externí controllingovou firmou Audit CI, spol. s r.o. v obchodní firmě AB, s.r.o. Cílem této práce je navrhnout reporting jako subsystém controllingu, verifikovat navržená řešení, zhodnotit přínosy a nákladovost navrženého systému reportingu. Celá práce je rozdělena na dvě hlavní části - teoretickou a praktickou. V teoretické části se zaměřuji především na vysvětlení finančního controllingu a reportingu čerpaných z odborné literatury. Praktická část obsahuje analýzu současného systému controllingu a reportingu, praktický návrh systému reportingu a jeho závěrečná zhodnocení.

Klíčová slova: controlling, controller, finanční controlling, reporting, zpráva controllera, finanční plán, analýza odchylek, splátkový kalendář.

ABSTRACT

In my thesis I deal with the project of implementation of reporting system by external controlling company Audit CI, spol. s r.o. in trade company AB, s.r.o. The main aim of this thesis is to propose the reporting as a subsystem of controlling, verify proposed solutions, assess benefits and expensiveness of the proposed reporting system. The whole thesis is divided into two main parts - theoretical and practical. In the theoretical part, I concern on the explanation of terms as financial controlling and reporting as I draw an inspiration from specialized literature. The practical part contains analysis of present controlling and reporting system, practical concept of reporting system and its final evaluation.

Keywords: controlling, controller, financial controlling, reporting, report, financial plan, deflection analysis, schedule of due dates.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi za cenné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování této práce. Rovněž bych chtěla poděkovat zaměstnancům firem Audit CI, spol. s r.o. a AB, s.r.o. za veškeré poskytnuté informace, ochotu a čas, který mi věnovali.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 POJEM CONTROLLING	13
1.1 ÚKOLY CONTROLLINGU.....	14
1.2 CÍLE CONTROLLINGU.....	14
1.3 PRINCIPY CONTROLLINGU	16
1.4 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	16
1.4.1 Operativní controlling.....	16
1.4.2 Strategický controlling.....	17
2 CONTROLLER	18
2.1 ÚLOHY CONTROLLERA	18
2.2 PROFIL CONTROLLERA.....	19
2.3 CONTROLLER VERSUS MANAŽER	19
2.4 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ.....	20
3 FINANČNÍ CONTROLLING	23
3.1 ÚKOLY FINANČNÍHO CONTROLLINGU	23
3.2 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU	24
3.2.1 Finanční analýza.....	24
3.2.2 Controlling pracovního kapitálu	26
3.2.3 Controlling průběžné likvidity	28
3.2.4 Finanční plánování	29
3.2.5 Finanční kontrola	31
4 REPORTING	33
4.1 VÝVOJ REPORTINGU	33
4.2 POTŘEBNÉ ÚDAJE PRO REPORTING.....	33
4.3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DAT	34
4.4 ÚKOLY REPORTINGU	34
4.5 ČLENĚNÍ REPORTINGU	35
4.6 ZPRÁVA CONTROLLERA.....	36
4.6.1 Zpráva controllera jako součást marketingového 4P	38
4.6.2 Struktura reportů	39
4.6.3 Četnost zpráv.....	42
5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	44

II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AB, S.R.O.	46
6.1	EKONOMICKÝ VÝVOJ FIRMY	47
6.2	EXTERNÍ CONTROLLINGOVÁ FIRMA	51
6.2.1	Portfolio poskytovaných služeb	51
6.3	PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	52
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU CONTROLLINGU A REPORTINGU	54
7.1	CONTROLLING ZÁVAZKŮ A POHLEDÁVEK.....	54
7.1.1	Controlling závazků	55
7.1.1.1	Evidence splátkových kalendářů	56
7.1.2	Controlling pohledávek	59
7.2	CONTROLLING ZÁSOB.....	60
7.3	BANKOVNÍ ZŮSTATKY	62
7.4	ANALÝZA PLÁNOVACÍHO PROCESU	63
7.4.1	Finanční plán.....	64
7.4.2	Analýza odchylek.....	66
7.4.3	Plán CF.....	66
7.4.4	Plán plateb.....	67
7.5	SYSTÉM REPORTINGU	68
8	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	69
9	NÁVRH PROJEKTU SYSTÉMU REPORTINGU	70
9.1	REPORT PRO VEDENÍ.....	71
9.2	REPORT PRO MATEŘSKOU SPOLEČNOST	93
9.3	REPORT PRO BANKY	99
10	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	107
10.1	EKONOMICKÁ NÁROČNOST VYTVOŘENÉHO SYSTÉMU REPORTINGU.....	107
10.2	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU.....	107
10.3	VERIFIKACE NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ	109
	ZÁVĚR.....	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	112
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK.....	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	118

ÚVOD

Reporting je velmi důležitým nástrojem při řízení a tvorbě podnikové strategie. Napomáhá nejen strategickému řízení, ale také operativnímu plánování. Způsob, jakým je reporting v podniku využíván, výrazně ovlivňuje jeho konkurenceschopnost a výkonnost.

Kritickým faktorem úspěchu jakéhokoli reportu jsou data. Na začátku projektů týkajících se reportingu je určení datových zdrojů, ze kterých mohou být čerpány údaje pro výpočet výkonnostních ukazatelů a pro naplnění obsahu definovaných reportů. Kvalita dat významně ovlivňuje kvalitu rozhodnutí, které jsou na jejich základě přijímány. Neefektivnosti způsobené daty v důsledku chybných rozhodnutí mají za následek, že reporting nevede k návratnosti investic vynaložených na jeho realizaci.

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila: „**Projekt zavedení reportingu externí controllingovou firmou ve firmě AB, s.r.o.**“. Tato firma AB, s.r.o. využívá služeb externí controllingové a poradenské společnosti Audit CI, spol. s r.o., jež pro ni poskytuje nejen controllingové činnosti, ale také interní audit, organizaci valných hromad, vytváření smluvní dokumentace, komunikaci s příslušnými úřady aj. S oběma společnostmi spolupracuji již třetím rokem. Bakalářskou práci na téma: „Analýza controllingového systému jako nástroje řízení ve firmě XY“ jsem též realizovala v těchto společnostech. Diplomová práce je rozšířením controllingových činností a zavedením systému reportingu. Firma Audit CI, spol. s r.o. chce využít mé poznatky v praxi. Firma AB, s.r.o. si přeje zůstat anonymní, a proto je její název fiktivní, avšak pro reálný návrh opatření jsou všechna čísla reálná.

V této práci se zaměřuji na operativní controlling a reporting. V teoretické části se obecně zabývám problematikou controllingu, neboť je poměrně mladou a nepříliš zažitou filosofií řízení. Dále se zaměřuji na finanční controlling a popisuji jednotlivé nástroje finančního controllingu, které uplatňuji v praktické části, zejména v analýze současného systému controllingu. V praktické části též uplatňuji poznatky o reportingu z části teoretické, které využívám zejména v projektu zavedení systému reportingu. Praktická část obsahuje stručný popis a ekonomický vývoj podniku AB, s.r.o., popis externí controllingové firmy Audit CI, spol. s r.o. a podnikového informačního systému. Dále tato část obsahuje analýzu současného systému controllingu a reportingu. Hlavní, nejdůležitější částí této

práce je popis navrženého projektu systému reportingu jako subsystému controllingu a jeho zhodnocení, tzn. ekonomická náročnost navrženého systému reportingu, přínosy, rizika a následná verifikace navrženého řešení.

Cílem diplomové práce je navržení systému reportingu jako subsystému controllingu s využitím zejména nástrojů finančního controllingu. Dílčími cíli jsou verifikace navrženého řešení, zhodnocení přínosů a nákladovosti vytvořeného systému reportingu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM CONTROLLING

V současné době se v oblasti teoretického i praktického managementu objevil nový pojem: „controlling“ jako způsob řízení podniku a s tím spojený další pojem: „controller“ jako řídicí funkce [17]. Přestože téměř v každém podniku najdeme oddělení controllingu, nebo alespoň jeho vybrané činnosti, v teorii neexistuje všeobecná jednotná definice pro „controlling“ [14].

Eschenbach [1] o controllingu praví, že původním účelem controllingu byla koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i smyslu personálním (při vytvoření vlastních míst controllerů).

Podle Freiberga [3] můžeme pod pojmem controlling chápat subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu. Zajištění základních funkcí controllingu si lze představit i bez výrazné změny existujících organizačních struktur podniků.

Horváth [6] označuje controlling jako subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací, podporuje adaptaci a koordinaci celého systému řízení podniku.

International Group of Controlling [7] controllingem nazývá celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulaci.

Další definici nalezneme u Vollmutha [15], ten konstatuje, že controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.

Množství definic od různých autorů shrnuje Zámečník [14] do několika základních bodů, které vystihují základní podstatu controllingu:

- podnikohospodářský controlling ovládá podnik, má jej pod kontrolou - včas signalizuje existenční krizi a činí opatření na její zabránění,
- controlling není kontrola,
- controlling je „mít pod kontrolou“,
- controlling je aktivní řízení - orientované do budoucna,
- controlling není nijak závazně normativně definován.

Definice controllingu je mnoho a postupem doby jich ještě řada vznikne. Každý ze zmíněných autorů definuje tento pojem odlišně, avšak jeho význam je v podstatě u všech stejný - controlling slouží jako **nástroj řízení podniku** [14]. Aplikace controllingu vede k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a tím tedy i k dlouhodobé úspěšné existenci podniku [11].

1.1 Úkoly controllingu

Hofmeister a Stiegler [5] rozlišují prvky ekonomického řízení na:

- stanovení cílů,
- prognózy,
- plánování,
- porovnávání plánu a skutečnosti,
- analýzy odchylek,
- opatření na odstranění odchylek,
- stanovení nových cílů.

Dle Vysušila [16] členíme hlavní úkoly controllingu následovně:

- plánování,
- kontrola,
- řízení.

V relaci se zvoleným pojetím controllingu je třeba definovat takové úlohy, které by umožnily co nejlepší realizaci controllingových funkcí v rámci konkrétních podmínek (stávající organizační struktura, řídicí styl apod.). Freiberg [3] uvádí soubor controllingových úloh, které uvádím v kapitole 2.1 Úlohy controllera.

1.2 Cíle controllingu

Controlling je systém využívající mnohých nástrojů a metod, které napomáhají manažerskému rozhodování, a vždy se váže na dosažení cíle. Obecným cílem controllingu dle Eschenbacha [1] je přispět pomocí nástrojů řízení k životaschopnosti podniku. Tento obecný cíl lze rozvést na další podcíle řízení, a to:

a) zajištění schopnosti anticipace a adaptace:

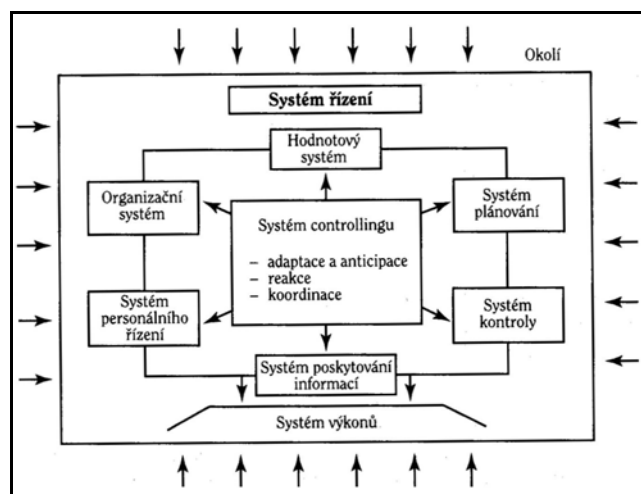
- controlling má zajistit, že budou vytvořeny předpoklady pro kroky k přizpůsobení se. Stará se o poskytnutí informací o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace), respektive o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí (schopnost anticipace).

b) zajištění schopnosti reakce:

- zavedení informačního a kontrolního systému, který ukazuje vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje korektury vnitřních a vnějších poruch.

c) zajištění schopnosti koordinace:

- controlling vytváří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku, umožňuje manažerům vybalancovat střety zájmů jednotlivých zájmových skupin a držet je ve vzájemné rovnováze, tzn. koordinuje plnění cílů finančních i nefinančních, vnitřních i vnějších.



Obr. 1 Cíle controllingu v systému řízení [1]

K nejpodstatnějším cílům controllingu podle Vysušila [16] patří:

- zlepšení rentability,
- zajištění likvidity,
- zvýšení hospodárnosti.

1.3 Principy controllingu

Controlling lze vnímat jako systém řízení s vlastní filosofií, jež pro řízení využívá všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit a funguje na následujících základních principech [11]:

- **orientace na cíle:** controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a jejich kontrole a současně pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování;
- **orientace na úzký profil:** smyslem controllingu je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a pomůže odkrýt a následně odstranit úzká místa (nejslabší články) v podniku, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů. Úzkým místem může být například výroba, trh, likvidita, atd.;
- **orientace na budoucnost:** minulost je pro řízení důležitá pouze v takové míře, v jaké je schopna ovlivnit budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům. Typický je přechod od myšlenkového postupu feed-back (zpětná vazba) k typu feed-forward (dopředná vazba, tj. perspektivní myšlení).

1.4 Členění controllingu

Controlling vymezujeme ve vztahu k operativním a strategickým cílům podniku. Z hlediska cílové orientace controllingu lze definovat dva hlavní směry:

- operativní controlling,
- strategický controlling.

1.4.1 Operativní controlling

Operativní controlling je manažerská činnost zahrnující stanovení cílů, plánování a řízení ve střednědobém a krátkodobém horizontu. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat efektivnější (vhodnější) opatření. Typickými cíli jsou likvidita, zisk a finanční stabilita podniku. Operativní plánování vychází ze strategického plánování a mělo by na plánovaných hodnotách přiblížit, jak byly nastaveny dílčí cíle a jak jich má být dosaženo. Řízení provozu probíhá na základě trvalého srovnávání plánovaných a dosažených výsledků. Plánované údaje jsou za dané období (čtvrtletí, měsíc, týden i den)

porovnávány s reálnými hodnotami, aby bylo možné rychle identifikovat odchylky. Zpravidla dochází vždy po korekci odchylek k sestavení nových plánovaných údajů [7].

Hofmeister a Stiegler [5] uvádí **hlavní nástroje operativního ekonomického řízení**:

- rozpočet výkonů: prognóza obrátů a výkonů, prognóza nákladů;
- finanční plán: plán likvidity, bilance pohybu majetku a kapitálu, plán financování;
- plánovaná bilance (rozvaha);
- kalkulace plánovaných nákladů: plánovaná množství, plánované ceny, plánovaná míra vytížení pracovníků a strojů.

1.4.2 Strategický controlling

Strategický controlling je manažerská činnost obsahující plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií. Časové rozpětí je neomezené (na období zpravidla čtyř a více let) a vychází z délky období, na které je strategie zpracovávána. Typickými ukazateli jsou existující a budoucí potenciály úspěchu, tržní podíl a popř. cash flow [7].

Je orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny (např. výroby, technologie, systémy řízení, trhy, investice, výzkum apod.). Nejdůležitějším úkolem je rozpoznat problémy a odchylky od cíle dříve, než se rozptýlí do operativních čísel [3].

Mezi **hlavní nástroje strategického ekonomického řízení** dle Hofmeistera a Stieglera patří [5]:

- scénáře,
- plánování a vývoj portfolia zakázek,
- rozbor a vývoj strategických mezer,
- rozbor závislostí (strategická bilance),
- rozbor a vývoj silných a slabých stránek,
- systémy včasného varování, relativní vývoj a sledování.

2 CONTROLLER

Funkce controllera je relativně nová funkce v podniku, jejíž náplní je nalézt cesty, jak dosáhnout vytyčených cílů, zejména pak v situacích, které ohrožují existenci podniku [16].

Controller je interní podnikohospodářský poradce všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví a působí jako navigátor k dosažení cíle [7].

2.1 Úlohy controllera

Pojem **controllershí** je souhrnný pojem pro veškeré činnosti controllera [7].

Pravomoc controllera je nejen poradní, ale i rozhodovací a nařizovací. Jeho hlavní odpovědnost je v oblasti koordinování a poskytování správných rad; je pověřen hledat cesty k řešení vzniklých problémů, které brání plnění cílů podniku, stanovených za jeho aktivní spoluúčasti - je to tedy, dle Kybernetického modelu controllingu, odpovědnost navigátorská [16].

Freiberg [3] rozlišuje následující soubory úloh controllera:

- plánování a rozpočtování,
- nákladové účetnictví a kalkulace,
- finanční účetnictví,
- vytváření zpráv a informačních systémů,
- běžné a speciální analýzy a kontrola,
- organizace a správa.

Sdružení „International Group of Controlling“ [7] publikovalo obsah činnosti controllera:

- zajišťuje transparentnost hospodářského výsledku, financí a procesů → přispívá k vyšší hospodárnosti;
- uceleně koordinuje dílčí cíle a plány a organizuje celopodnikové výkaznictví orientované na budoucnost;
- moderuje controllingový proces, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal s orientací na cíle;
- zajišťuje potřebná zásobování daty a informacemi;
- vytváří controllingové systémy a aktualizuje je.

2.2 Profil controllera

Mikovcová [11] uvádí dvě hlavní skupiny požadavků, kladených na controllera:

osobní předpoklady:

- schopnost odolávat tlaku z nadřízených i podřízených míst,
- schopnost komunikovat a navazovat kontakt,
- schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich,
- schopnost porozumění pro druhé a vcítění se,
- analytické a globální myšlení,
- spolehlivost, samostatnost, nezaujatost.

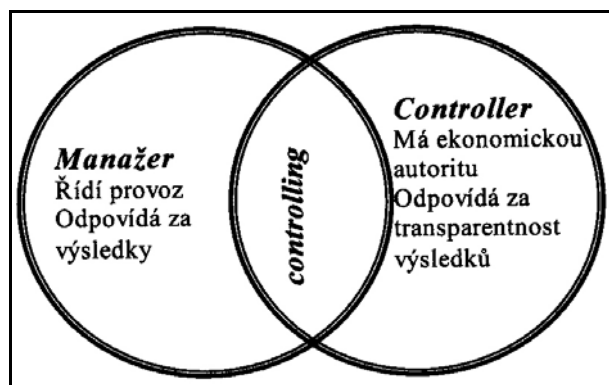
odborné předpoklady:

- **kvalifikační**
 - ekonomické vzdělání,
 - schopnost využití výpočetní techniky,
 - doplňující teoretické a praktické controllerské vzdělání (literatura, školení, stáž ve firmě).
- **odborné**
 - finanční účetnictví a finanční řízení,
 - metody evidence a kalkulace nákladů,
 - znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické i operativní oblasti,
 - znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek,
 - znalost podniku a podnikového okolí.

2.3 Controller versus manažer

Controller nemůže pracovat bez podpory ze strany vedení [16], poskytuje totiž služby manažerům v oblasti plánování a řízení [7].

Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů, a proto je další úlohou controllingu usnadnit vedoucím pracovníkům efektivní rozhodování ve všech fázích podnikového procesu poskytováním adekvátních informací [4].



Obr. 2 Kooperace controllingu [11]

Výše uvedený obrázek zobrazuje průnik množin práce manažera a úkolů controllera - kooperaci manažera a controllera [11]. O controllingu ve vlastním smyslu můžeme hovořit tehdy, jestliže mezi manažery a controllery existuje kooperace a dialog [1].

2.4 Organizační začlenění

Předpokladem podnikového controllingu je správné organizační začlenění controllera, správné definování jeho pracovní náplně (strategických i operativních úkolů), kvalifikace a přesné vymezení jeho pravomoci a odpovědnosti [16].

Z hlediska funkčnosti controllingu je vhodné podpořit controllingové funkce institucionálně, tzn. vytvořit controllingový útvar (úsek), který by vykonával s příslušnými kompetencemi předem definovaný soubor controllingových úloh [3].

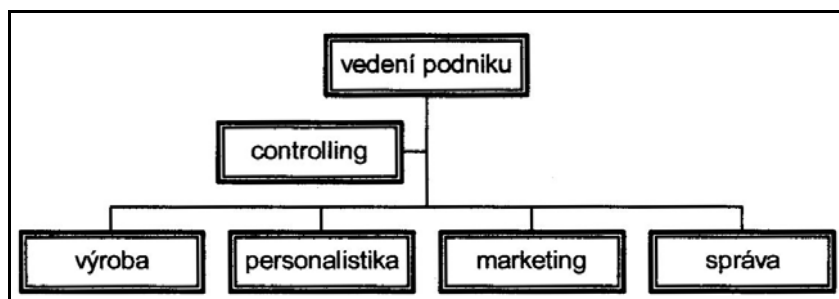
Vysušil [16] charakterizuje tři základní způsoby organizačního začlenění controllera, a to:

- ve štábní pozici,
- v liniové pozici,
- jako externí controller.

Controller ve štábní pozici

Controller je v této pozici umístěn na vysoké hierarchické úrovni, neboť štábní útvar je přímo podřízen jen podnikovému vedení. Controller však nemůže efektivně plnit své úkoly, jelikož zastává pouze funkci poradní (servisní), připravuje materiály pro rozhodování a nemá rozhodovací ani nařizovací kompetence [16].

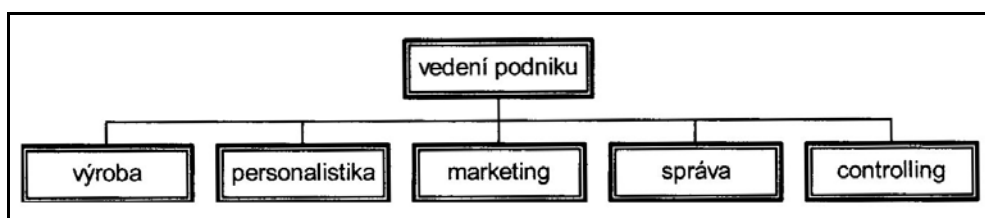
Funkce inovační a koordinační je na této pozici naplněna velmi obtížně, neboť controllerovi chybí kompetence k řešení závažných, krizových a strategických odchylek a tudíž je v těchto situacích zcela závislý na vrcholovém vedení [11].



Obr. 3 Organizační schéma štábního začlenění controllingu [11]

Controller v liniové pozici

V mnoha podnicích se ukázalo, že je controlling realizován podstatně efektivněji, pokud controller realizuje svá opatření pomocí liniové pozice. Stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí a přísluší mu funkční nařizovací právo. Potřebuje informace z jednotlivých úseků a musí se umět prosadit při poradách s vedoucími oddělení [16].



Obr. 4 Organizační schéma liniového začlenění controllingu [11]

Externí controller

Externího controllera (externí controlling) lze chápat ze dvou pohledů a to:

- Externí controlling je u Mikovcové [11] i Vysušila [16] chápán jako vytvoření a zavedení controllingu externím podnikovým poradcem (controllerem), který vyškolí vedení podniku a řídicí pracovníky, aby byli schopni sami převzít úkoly controllingu.
- Jako trvalou službu, kterou poskytuje externí controllingová firma. Předností externího controllingu je pak velmi nízká míra konfliktů s vedením a rychlejší zavedení controllingového systému [11].

Dohled externistů má své jisté výhody při podpoře dílčích projektů, např. při iniciování strategických procesů nebo při zavádění nových nástrojů controllingu [1].

Základní otázkou je, zda mají být úlohy controllingu plněny ve vlastních podnikových organizačních útvarech, nebo zda toto řešit externí firmu. Odpověď není jednoznačná. Každý podnik musí zvážit výhody a nevýhody jednotlivých organizačních uspořádání [1].

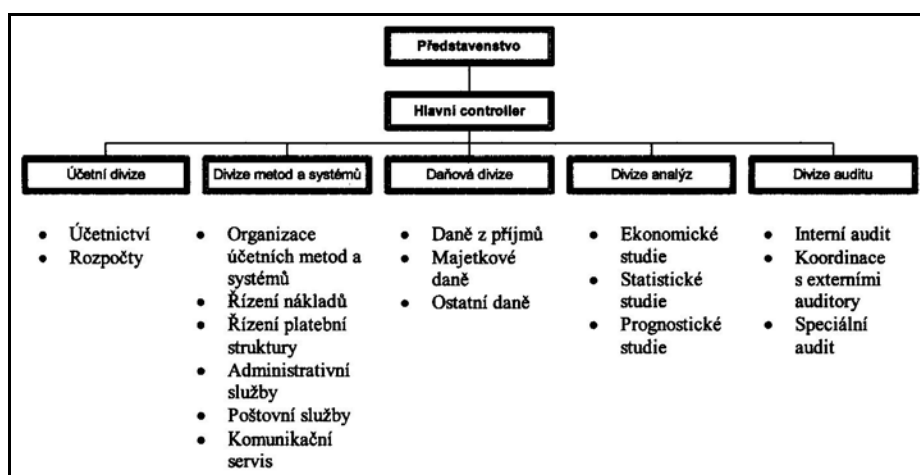
V malých a středních podnicích není často zřízen samostatná pozice controllera z ekonomických důvodů možné, a proto se úlohy controllingu přenášejí na asistenta ředitele podniku nebo vedoucího finančního a účetního oddělení [1].

Vnitřní uspořádání controllingového oddělení

Na uspořádání controllingového oddělení a na rozsah úloh controllerů mají vliv zejména provozní požadavky podniku, jeho historický vývoj, síla pocitování potřeby controllingu, personální a další faktory. Dle Mikovcové [11] a Eschenbacha [1] se může dělit podle:

- **činnosti** - zřízena funkce controllera pro podnikové plánování a tvorbu rozpočtu, pro reporting, pro analýzu investic atd.;
- **funkcí** - zřízena místa controllera marketingu, materiálového hospodářství, logistiky, personálního controllera, projektového controllera;
- **adresáta** - u divizních organizací a nadnárodních podniků - divizní controller, regionální controller.

Nejčastější součástí controllingového oddělení je znázorněno na následujícím schématu:



Obr. 5 Struktura controllingového oddělení [11]

3 FINANČNÍ CONTROLLING

Freiberg ve své knize [3] charakterizuje finanční controlling jako subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování finanční rovnováhy (likvidity) podniku. Je to důležitý prvek celkového controllingového systému, specifický obsahem svých činností a svým zaměřením. Funkčnost finančního controllingu je dána kvalitou používaných nástrojů (controllingových metod a technik), plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů.

3.1 Úkoly finančního controllingu

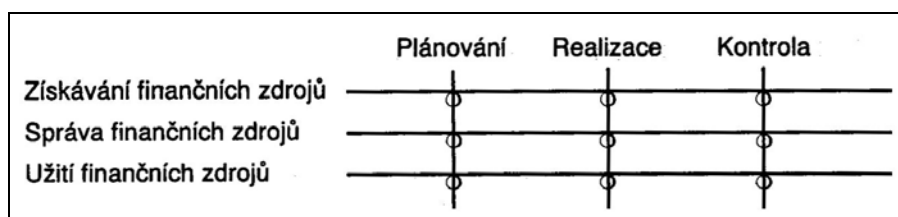
Úkoly finančního controllingu rozdělujeme do tří rovin [3]:

- získávání finančních zdrojů,
- správa finančních zdrojů,
- užití finančních zdrojů.

Firma získává finanční zdroje především od svých zákazníků a z kapitálového trhu. Část těchto zdrojů nenachází okamžité užití a je spravována ve formě rezerv likvidity. Zbývající část získaných zdrojů je použita na provoz, investice, ke splácení dluhů, daní a popřípadě k vyplácení dividend.

Každý z výše uvedených úkolů finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení [3]:

- **plánování:** analytické činnosti, prognóza finančních toků, hledání opatření k vyrovnání schodků/přebytků likvidity;
- **realizace:** aktivity nutné k realizaci plánu;
- **kontrola:** porovnání plánu a skutečnosti, identifikace a analýza odchylek, návrhy regulačních opatření.



Obr. 6 Globální pohled do struktury úloh finančního controllingu [3]

3.2 Nástroje finančního controllingu

V této kapitole teoreticky popíše nástroje finančního controllingu, kterými se budu později zabývat v praktické části. Hlavními nástroji finančního controllingu jsou:

- finanční analýza,
- controlling pracovního kapitálu,
- controlling průběžné likvidity,
- finanční plánování,
- finanční kontrola.

3.2.1 Finanční analýza

Dle Mrkvičky [12] finanční analýza posuzuje finanční a ekonomickou stabilitu podniku. Odhaluje silné stránky podniku ale i mezery ve finančním hospodaření. Zobrazuje vývojové trendy a využívá hlavně poměrové ukazatele.

Finanční analýza podle autorů Grúnwald & Holečková [4] je oblast, která představuje významnou součást soustavy podnikového řízení. Je úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku, propojuje tyto dva nástroje firemního řízení. Finanční účetnictví poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím tří základních finančních výkazů:

- rozvahy,
- výkazu zisku a ztráty,
- přehledu o peněžních tocích (cash-flow).

Finanční analýza jako formalizovaná metoda poměruje mezi sebou navzájem získané údaje a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Výsledky finanční analýzy tak umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž lze přijmout rozhodnutí [4].

Finanční analýza představuje ohodnocení jak minulosti, současnosti, tak i předpokládané budoucnosti hospodaření podniku. Základním metodickým nástrojem této analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele. Existuje nepřehledné množství těchto poměrových

ukazatelů, avšak praktickým používáním se vyčlenila skupina ukazatelů, která umožňuje vytvořit si základní představu o finanční situaci daného podniku [4]. Jsou to ukazatele:

- rentability,
- likvidity (platební schopnosti podniku),
- zadluženosti (finanční stability),
- aktivity.

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů přicházejících do kontaktu s daným podnikem [4]. Jsou to především:

- manažeři,
- zaměstnanci,
- investoři,
- zákazníci a dodavatelé,
- banky a jiní věřitelé,
- stát a jeho orgány.

Výhody finanční analýzy [12]:

- porovnávání hodnot podniku s daným odvětvím,
- jednoduchý výpočet,
- snadná dostupnost údajů,
- přehledné, srozumitelné vývojové tendence,
- výstupy finanční analýzy jsou použitelné při rozhodování investorů.

Nedostatky finanční analýzy [12]:

- nízká vypovídací schopnost účetních výkazů - není 100% pravdivost ukazatelů vypočtených z položek těchto výkazů;
- určitá hodnota ukazatele nevypovídá nic o tom, zda je situace v dané chvíli v podniku dobrá či nikoli;
- poměrové ukazatele lze účelově vylepšovat (např. leasing, atd.);
- neurčitost v jednotlivých položkách výkazů;
- nezachycuje všechny faktory, zejména nezměřitelné;
- zastaralost metod finanční analýzy - jiné ekonomické a legislativní podmínky;
- problémy v porovnávání s doporučenými hodnotami vlivem rozdílných účetních praktik.

3.2.2 Controlling pracovního kapitálu

Jedna z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu, a to především toho, který je vázaný v oběžném majetku podniku. Tento kapitál je pracovním kapitálem, který obíhá, tzn. prochází zásobovacím, výrobním i odbytovým procesem podniku. Pro pracovní kapitál je rozhodující zejména výrobní program, objem prodejů, časové uspořádání výroby, její technologie, zásobovací systém, prodejní politika, přístup k rizikům, ceny vstupů a produktů, sezónnost a cykly výroby [3].

Vyšší objem pracovního kapitálu činí život podniku pohodlnějším, avšak zároveň představuje zbytečný luxus. To může vést k vysokým nákladům na kapitál a nízkým ziskovým maržím. V tomto případě je třeba hledat optimum, tj. najít takovou výši zásob, pohledávek a finančního majetku, aby podnik dosáhl maximálního zisku a nejnižšího možného rizika. Hledání není snadné, neboť každý posun pracovního kapitálu působí nejen na zisk, ale zároveň ovlivňuje cash-flow a míru rizika podnikových aktivit [3].

Controlling pracovního kapitálu zahrnuje [3]:

- controlling pohledávek,
- controlling zásob.

Controlling pohledávek

Úspěšnost této fáze závisí na interních a externích faktorech, jako třeba na vývoji a kvalitě výrobků, poptávce, konkurenci, reklamě atd. Důležitým faktorem je také časový prostor, který poskytuje podnik svým odběratelům k úhradě obdrženého produktu. Tomuto prostoru můžeme říkat obchodní úvěr. Jedná se například o odloženou splatnost nebo poskytnutí zálohy. Prodejem na úvěr pak vznikají rozdíly mezi účetní a peněžní realizací prodejů [3].

Úvěrová politika znamená různou délku obchodního úvěru, slevy za promptní placení (skonta), dobu uplatnění slevy, které ovlivňují chování odběratelů a konkurence kladně i záporně. A právě hodnocení pozitivních a negativních dopadů úvěrové politiky je součástí controllingových postupů v oblasti řízení pohledávek. Dopady prodejní úvěrové politiky se primárně hodnotí na [3]:

- prodeje,
- pohledávky,
- náklady kapitálu,
- rizika ztrát z nedobytných úvěrů.

Monitorování pohledávek

Monitoring pohledávek je controllingová aktivita, která je primárně zaměřena na [3]:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek,
- vztah pohledávek k objemu prodejů (tzv. „produkčnost“ pohledávek),
- lhůty splatnosti pohledávek.

Pohledávky podniku se monitorují zejména pomocí ukazatelů **obrátky** (rychlosti obratu), **dobu obratu a stáří** (věkové struktury) **pohledávek**.

Controlling zásob

Problematika řízení zásob je relativně složitá, jelikož ovlivňuje více podnikových funkcí. Z důvodu vázanosti finančních prostředků v zásobách je snaha finančního řízení zásoby minimalizovat. Nízké zásoby vedou ke ztrátám ve výrobě a odbytu, vysoké zásoby vyvolávají zpravidla nemalé dodatečné náklady. Vzhledem k těmto ekonomickým účinkům je třeba zásoby průběžně monitorovat a kontrolovat. V podnikové praxi se za tímto účelem užívají ukazatele efektivnosti zásob (**obrátky a doba obratu zásob**), které měří vztah mezi hladinou zásob a výkony zpravidla provozní činnosti podniku [3].

Pozitivní efekty držby zásob [3]:

- * možnost snížit nákupní ceny materiálu pomocí množstevních slev,
- * možnost snížit náklady vyvolané objednáváním a přijímáním nakupovaného materiálu (vyšší objemy jednotlivých nákupů),
- * možnost snížit rizika pomocí držby pojistných zásob,
- * vyrovnat nesoulad v objemu aktivit jednotlivých fází obrátového procesu (nákup-výroba, výroba-prodej),
- * možnost dosažení rovnoměrnějšího využití kapacit v závislosti na poptávce,
- * možnost spekulace na růst hodnoty zásob v čase.

Náklady spojené s držbou zásob [3]:

- * **náklady držby zásob** - skladovací náklady: nájemné, mzdy obsluhy, odpisy a pojistné budov, topení, poškození zásob atd.;
- * **náklady na pořízení zásob** - transport, pojistné, pořizovací cena zásob atd.;
- * **náklady z nedostatku zásob** - ztráta zakázky/zákazníků, zpoždění výroby atd.;

- * **náklady kapitálu** - závislé na formě úvěru a financování;
- * **náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob** - resp. nákupních cen (např. morální zastarání).

3.2.3 Controlling průběžné likvidity

Likvidita je schopnost podniku dostát s disponibilním majetkem všem svým závazkům ve lhůtě splatnosti. Nejlikvidnější majetek jsou hotové peníze, které stačí vyzvednout z pokladny nebo běžného účtu. Tyto hotové peníze nám umožňují být solventní [7].

Solventnost je vlastnictví peněz, kterými může podnik okamžitě platit. Objem peněz hraje důležitou roli při výpočtu ukazatele solventnosti. Objem hotových peněz podniku se ale velmi často mění, proto je vhodnější ukazatel likvidity [7].

Platební síla podniku v určitý den představuje peněžní prostředky, které jsou tento den volné k provádění úhrad splatných závazků. Tyto prostředky lze označit jako disponibilní. Tyto **disponibilní prostředky** musí být větší nebo rovny výdajům splatným v daný den [3].

Peněžní dispozice je důležitou součástí finančního controllingu. Obsahuje plánovací, realizační a kontrolní aktivity, které následují vzhledem k vymezenému dennímu období velmi rychle za sebou. To vyvolává vyšší nároky na rychlost rozhodování a toků informací [3].

Předpokladem zachování likvidity podniku je vybilancovanost příjmů a výdajů v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Zájem o řízení průběžné likvidity bude ve firmě určován především postojem ke své vlastní platební schopnosti či neschopnosti, intenzitou peněžních toků mezi podnikem a jeho okolím, úrokovými sazbami, sankčními postihy a v neposlední řadě kvalitou informací o stavech a tocích podnikových peněžních prostředků. Zde je důležitá softwarová komunikační podpora [3].

Mezi hlavní zásady řízení průběžné likvidity proto patří vyhnout se prodlení v úhradách závazků, optimálně využívat úvěrové limity, zabránit překročení úvěrových rámců a ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků, regulovat rychlost toku peněžních prostředků a zajišťovat disponibilitu flexibilních krátkodobých zdrojů [3].

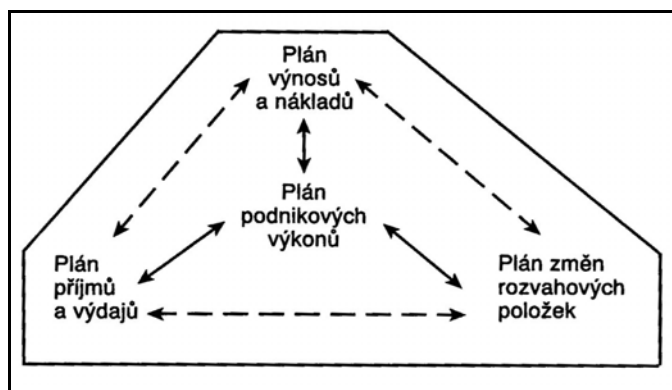
3.2.4 Finanční plánování

Finanční plánování je rozhodovací proces, který má za úkol udržet likviditu a stabilitu podniku, a je prvkem vnášející do řízení firemních financí orientaci na finanční cíl. Finanční plánování také omezuje finanční riziko, jelikož plní úlohu včasného varování, tj. předvídá problematrické situace dříve, než nastanou. Středem pozornosti finančního plánování jsou příjmy a výdaje zachycené v **plánu cash-flow**, které se následně promítají do plánové rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Finanční plán je nástrojem strategického i operativního finančního řízení. Operativní finanční plán vzniká konkretizací a zpřesněním záměrů pro daný rok v dlouhodobém finančním plánu [4].

V časovém horizontu do jednoho roku je nutné prostřednictvím vhodného předběžného výhledu zajistit udržení platební schopnosti v každém okamžiku. K tomu je potřeba na základě bilančních zůstatků a pohybů na účtu zisku a ztrát sestavit časový plán příjmů a výdajů. Nástroj, který se k tomu využívá, je plán (rozpočet) likvidity s odhadem očekávané skutečnosti [7].

Finanční plánování není na rozdíl od finančního účetnictví regulováno směrnicemi, principy a zákony, ale finanční plán musí minimálně splňovat [3]:

- **úplnost:** obsahovat všechny příjmy a výdaje,
- **systematičnost:** sestavován a aktualizován v návaznosti na další podnikové plány,
- **přehlednost:** uspořádán a strukturalizován pro jeho analýzu a kontrolu,
- **periodizace:** příjmy a výdaje vymezeny do přesných období,
- **elastičnost:** nesmí ztrácet reálnost, aktualizován ve vazbě na změny podmínek.



Obr. 7 Integrovaný bilanční systém plánování [3]

Rozpočet (plán) výkonů lze převést na plánový výkaz zisků a ztráty (plán výnosů a nákladů). Plánová bilance (plán změn rozvahových položek) vyplývá nutně z plánového výkazu zisků a ztráty a z přehledu o peněžních tocích (plán příjmů a výdajů) [1].

Plánový výkaz zisku a ztráty

Rozpočtový (plánový) výkaz zisku a ztráty je hlavní částí finančního plánu, který se člení na tržby, přímý materiál, přímé mzdy, variabilní nepřímé náklady (výrobní režie), fixní nepřímé náklady (ostatní režie), zisk před zdaněním, daň z příjmu a zisk po zdanění. Tento plán vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje na nastávající změny. Navazuje na plán prodeje, plán nákupu zboží a plán výroby [13].

Plánová bilance

Rozpočtová (plánová) rozvaha slouží k zajištění rovnováhy mezi příjmy a výdaji. Na rozdíl od plánu cash-flow není k jejímu sestavení třeba explicitní prognózy budoucích plateb. Je založena na očekávaném vlivu finančně hospodářských procesů podniku na položky aktiv a pasiv. Prognózuje se změna stavu položek rozvahy v daném období při znalosti majetkové a finanční situace na počátku období. Váže se na plán prodeje, plán nákupů a zásob, investiční plán a plán cash-flow [13].

Plán cash-flow

Plán cash-flow je základním elementem v procesu tvorby finančního plánu. Spolehlivost plánu závisí na spolehlivosti dat přebíraných z dílčích plánů (plán prodeje, plán výroby), z podpůrných plánů (plán zásob, plán práce, plán investičního majetku) a na převodu dat plánu nákladů a výnosů do podoby příjmů a výdajů. Sleduje pohyb peněžních prostředků, příjmů a výdajů. Poskytuje uživatelům informace o schopnosti podniku vytvářet tyto peněžní prostředky a o jejich užití [13].

Je východiskem pro řízení likvidity podniku, neboť [13]:

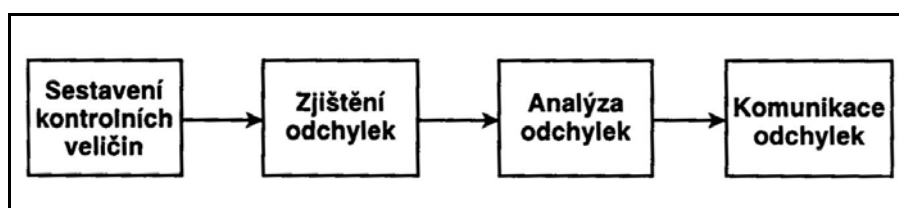
- existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením (např. nákup materiálu na obchodní úvěr),
- vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením (vznik mzdových nákladů a vlastní výplata mezd),
- vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy.

3.2.5 Finanční kontrola

Úkolem finančního řízení je mít v každém okamžiku finanční situaci podniku pod kontrolou. Finanční kontrola je proto důležitý nástroj běžného finančního řízení podle stanovených finančních cílů a finanční politiky. Porovnání skutečnosti od plánu vznikají odchylky, které slouží jako signál možného porušení vytyčené finanční strategie a mají podstatný vliv na finanční stabilitu firmy [4].

Úkolem operativní kontroly je zjišťovat rozdíly mezi finančním plánem a vykazovanou skutečností ať už v rozvaze, ve výkazu zisku a ztrát nebo v přehledu o peněžních tocích. Plány tak nejsou zhotoveny pouze za celý jeden rok, ale i za čtvrtletí, měsíce a týdny. Tato kontrola se zaměřuje na zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. V těchto oblastech se totiž odrážejí poruchy běžného chodu podniku, v nichž lze neprodleně realizovat nápravu. Strohá mluva čísel (odchylek, kumulovaných rozdílů) bývá doprovázena hodnotícím a vysvětlujícím komentářem. U závažných odchylek se obrací finanční kontrola na příslušné podnikové útvary se žádostí o vysvětlení [4].

Předpokladem finanční kontroly je jasné vymezení veličin, které se mají srovnávat, správné zachycení odchylek (rozdíl skutečnosti a plánu / procentní podíl odchylky z plánované hodnoty), analýza odchylek a komunikace odchylek určeným adresátům. Následující schéma zobrazuje hlavní prvky kontrolního procesu [3]:



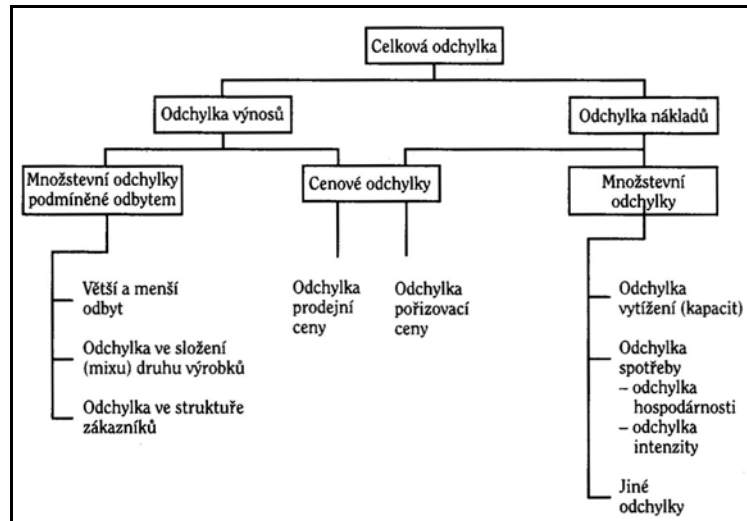
Obr. 8 Hlavní prvky kontrolního procesu [3]

Analýza odchylek

Analýzou odchylek mezi skutečnými a plánovanými finančními toky získává finanční controlling důležité informace o příčinách vyššího či nižšího plnění finančního plánu. Probíhá-li analýza odchylek v těsné součinnosti s útvary odpovědnými za plánování a realizaci příslušných finančních toků, je proces komunikace odchylek přirozenou součástí analýzy a nemusí být dále uváděn. Pokud ovšem probíhá v izolovaném útvaru

finančního controllingu, je žádoucí, aby informace z analýzy odchylek byly adresovány do míst, které odpovídají za tvorbu jednotlivých plánů a jejich realizaci [3].

Analýza odchylek může být provedena jak ve vztahu k nositelům nákladů, tak ve vztahu k období. Je potřeba analyzovat příčiny těchto odchylek. Celkové odchylky vztahené k období se dělí na **odchylky výnosů** a **odchylky nákladů**, jak ukazuje následující obrázek [1].



Obr. 9 Druhy odchylek [1]

Definovat základní dva druhy odchylek bychom mohli následovně [8]:

Množstevní (kvantitativní) odchylky - odchylky skutečné hodnoty od požadované hodnoty na straně nákladů nebo prodejů, které jsou způsobeny jiným objemem spotřeby nebo prodeje, než je požadovaný objem spotřeby nebo prodeje.

Cenové (kvalitativní) odchylky - odchylky skutečné hodnoty od požadované hodnoty, které vyplývají z různých cen faktorů nebo z různých výnosů na prodanou jednotku (prodejních cen).

4 REPORTING

Dle Fibírové [2] patří reporting, vedle plánovací a informační funkce, mezi základní funkce controllingu.

Landa a Polák [10] charakterizují reporting (výkaznictví) jako činnost sloužící především k písemné (popř. podle možností a potřeb i elektronické či ústní) informaci, do jaké míry dosáhly jednotlivé vykazující jednotky svých cílů, v čem a z jakých důvodů se od nich odchýlily a jaká protiopatření řídicí pracovníci přijmou k odstranění negativních odchylek.

Reporting podle Mikovcové [11] je jedna z podstatných součástí controllingového procesu, jehož cílem je poskytnout všem úrovním managementu podniku informace, které jsou relevantní z hlediska rozhodování. Těžištěm reportingu je zajištění aktuálních a kvalitních interních i externích informací, které jsou obsahem vypracované zprávy - **reportu**.

4.1 Vývoj reportingu

Stejně tak, jako se v průběhu času vyvíjí samotné řízení a v jeho rámci i controlling, mění se i reporting samotný. Reporting v historicky nejstarším pojetí byl vnímán jako samotné uchování informací. Úkoly reportingu se postupně rozšířily o zpracování dat a jejich prezentaci cílovým příjemcům. V současném pojetí zahrnuje reporting i vyprojektování vhodné informační základny a relevantního hodnotícího a navigačního systému [11].

4.2 Potřebné údaje pro reporting

Základními zdroji údajů, které tvoří podklady pro tvorbu reportů, bývá ve většině případů účetnictví. Tyto interní informace jsou však pro kvalitní reporting nedostačující, a proto by měly být rozšířeny o externí informace týkající se podnikového okolí. V podniku by měly být k dispozici informace manažerského charakteru. V praxi tak existuje značný nesoulad mezi informacemi existujícími, požadovanými a potřebnými. Proto je třeba najít rovnováhu mezi informacemi, které máme (finance a účetnictví), které chceme mít (subjektivně pociťovaná potřeba managementu) a těmi, které opravdu potřebujeme (informace objektivně nutné ke splnění daných úkolů) [11].

4.3 Metodika zpracování dat

Finálním výstupem reportingu by mělo být omezené množství dat, která vedou k přijetí opatření a k dalšímu rozhodovacímu procesu. V praxi ovšem dochází k tomu, že výstupem je širší spektrum dat, než bylo na vstupu a není tak možné tyto informace využít k rozhodování a nelze na základě těchto reportů přijmout efektivní opatření [11].

Existuje řada teoretických doporučení týkající se metodiky reportingu, tzn. zpracování informací předem definovaným postupem s cílem získat požadovanou strukturu dat. Controlling v součinnosti s managementem podniku by měl hledat a najít metodiku, která je podniku vytvořena „na míru“. Dobře zvolená metodika je předpokladem dalšího použití reportingu pro kvalitní rozhodování. V podniku také existuje mnoho zájmových skupin, které se liší svými požadavky [11]:

Top management chce získat kumulované a agregované informace o celém podniku a následně zhodnotit jednotlivé divize, útvary, výrobní skupiny.

Manažeři na nižších hierarchických úrovních požadují podrobné, aktuální informace o dílčích útvarech, analýzu odchylek a simulaci budoucího vývoje.

4.4 Úkoly reportingu

Hlavním úkolem reportingu je vytvoření relativně komplexního systému ukazatelů a informací, které vyhodnocují nejen vývoj podniku jako celku, ale také jeho dílčích částí a pohledů rozhodující pro řízení. Výkazy a zprávy controllera musí být uspořádané dle potřeb jejich uživatelů (vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení) tak, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování. Zprávy ovšem také slouží jako nástroj vrcholového řízení, který umožňuje rozpoznat, jak dalece jsou (ne)splněny jednotlivé předem stanovené cíle, a to na každém stupni podnikové hierarchie [2].

Úkoly reportingu dle Mikovcové [11] jsou následující:

- přispět k plnění strategických cílů podniku a zajistit rozhodování v souladu s těmito cíli,
- umožnit kontrolu, tj. vykázat a analyzovat odchylky od plánovaných (skutečnost x plán) a v budoucnu očekávaných hodnot (budoucnost x plán),
- napomoci k přijetí kvalitního rozhodnutí,

- umožnit posouzení následků přijatých opatření,
- umožnit delegovat opatření na konkrétní osoby, stanovit konkrétní termíny pro jejich realizaci.

Výkazy a zprávy controllera musí splňovat tyto základní podmínky [2]:

- o uspořádání v požadované struktuře, která usnadní a urychlí rozhodování;
- o přiměřená podrobnost informací související s úrovní podnikové hierarchie, která je využívá - dochází k agregaci informací směrem nahoru;
- o srozumitelnost a přehlednost pro zvýšení názornosti s využitím grafických prostředků;
- o vyhodnocování pouze ovlivnitelných veličin kvantifikovaných v peněžním i naturálním vyjádření.

Odpovědnost za reporting má controllingové oddělení (je-li v podniku zřízeno jako instituce), jehož náplní práce v oblasti reportingu je příprava, zpracování, zhuštění dat a jejich předání konkrétním adresátům [11].

Controllingově zaměřené výkaznictví vychází vždy z plánu a především srovnává plánované a skutečné hodnoty daného ukazatele. Smyslem reportingu není nalézt viníky odchylek a vyčíst jim jejich chyby, ale poučit se z chyb, s cílem vyvarovat se jich v budoucnu a podnítit úvahy o tom, co a jak lze zlepšit [7].

4.5 Členění reportingu

Úprava, obsah i četnost vyhodnocování zpráv a výkazů závisí především na potřebách daného podniku. Dle pravidelnosti poskytování těchto zpráv rozdělujeme reporting na dvě základní skupiny [2]:

▪ Standardní reporting

Jde o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech s předem stanovenou strukturou (např. informace o skutečných a očekávaných hodnotách, odchylkách, analýzy odchylek aj.). Tyto zprávy a výkazy jsou obvykle podávány měsíčně, čtvrtletně a ročně (souhrnně). Dle potřeb firmy mohou být tyto intervaly kratší (např. týdenní).

- **Mimořádný reporting**

Jedná se o zprávy nepravidelné, vyhotovované na požádání. Mimořádné mohou být z hlediska termínu vyhotovení (se standardní strukturou) nebo z hlediska obsahu (např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin), kde zprávy nejsou pravidelně vyhodnocovány.

4.6 Zpráva controllera

Vysušil [16] tvrdí, že jeden z nejdůležitějších úkolů controllera je vypracování systému pravidelných zpráv a hlášení, které nazývá zprávy controllera. Tyto zprávy ukazují, v jakém rozsahu bylo cílů, o něž usilujeme v jednotlivých částech podniku, dosaženo. Aby bylo dosaženo jejich potřebné vypovídací schopnosti, musíme přihlídnout k následujícím požadavkům:

- orientace na příjemce zpráv,
- hospodárnost,
- včasnost,
- srozumitelnost,
- jednotnost,
- zábrana manipulace,
- jediný pramen informací.

Základem řízení během roku je porovnávání skutečných a plánovaných hodnot (např. měsíčních), ale také porovnání se skutečností minulého období a původními plány. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost srovnání a usnadňuje se proces plánování. Důležitá je také analýza vzniklých odchylek, jejímž cílem je zjistit příčiny těchto odchylek a nalézt nápravná opatření [2].

Rutinní controllingová zpráva, která se v podnicích objevuje při měsíčním srovnání plánu a skutečnosti, má obsahovat stejné části, které jsou základem ročního plánu, a podle hierarchie výkazů jsou k dispozici jednotlivým útvarům v podniku. Jedná se zejména o [9]:

- tržby dle sortimentu, odbytových cest, zákazníků,
- plán nákladů s variabilními a fixními náklady,

- plán výsledku hospodaření,
- finanční plán,
- stav investic,
- personální stav a personální náklady,
- plán likvidity,
- finanční ukazatele (ukazatele finanční analýzy).

Zpráva by měla být členěna tak, aby každá oblast (ve standardizovaném tvaru) obsahovala pouze ty části, které jsou pro ni důležité z hlediska přijímaných rozhodnutí. Zprávě controller zvýší účinek důležitých údajů tak, že ji doplní grafickými údaji (přehledná tabulka, různé druhy grafů) [5].

Nejčastější chyby, kterých se controller v reportu dopouští [11]:

- zprávy nejsou zpracovávány pravidelně,
- zpráva je nadměrně dlouhá,
- zpráva není aktuální,
- zpráva obsahuje velké množství odborných termínů,
- zpráva obsahuje jen rozsáhlé tabulky s čísly,
- tabulky nejsou popsány,
- není jasné, v jakých jednotkách jsou data zpracovaná,
- každé období je na zpracování dat použita jiná metodika,
- zpráva není jasně členěná, je nepřehledná,
- zpráva neobsahuje závěry,
- není zřejmé, kde jsou ve zprávě závěry,
- je vytvořena jediná zpráva pro všechny - chybí adresát,
- nejsou zřejmé cíle, eventuelně plán.

V dnešním turbulentním prostředí je rychlost a správnost poskytovaných informací o minulém vývoji a odhad budoucího vývoje klíčovým parametrem. Propojením tří hlavních komponent začíná reporting fungovat efektivně [18]:

- **Struktura informací** je základem budoucího reportingu a klíčovým parametrem zajištění souladu poskytovaných informací s tím, co vedení potřebuje vědět o úspěchu či ohrožení realizace strategie. Jednotná struktura informací zajišťuje snadné porozumění v rámci firmy (všichni výsledkům rozumí stejně).
- **Procesy a organizace** jsou důležité pro zpracování požadavků na informace i pro rozvoj celého systému reportingu a udržení jednotnosti celého systému.
- Vzhledem k velkému přebytku různých dat není možné realizovat efektivní reporting bez adekvátní podpory kvalitním **informačním systémem** a technologiemi. Rovněž tlak na zkracování doby potřebné pro přípravu reportů je obrovský.

4.6.1 Zpráva controllera jako součást marketingového 4P

1) Produkt (Product)

Produktem je buď standardní zpráva vypracovávaná pravidelně v periodě např. jednoho měsíce, nebo zpráva na vyžádání, zpravidla k určitému případu, jejímž zákazníkem je konečný příjemce zprávy. Standardní zpráva (strategická i operativní) by vždy měla obsahovat dílčí části týkající se plánování, dosaženého stavu a zjištěných odchylek [11].

2) Cena (Price)

Cenou se (z hlediska příjemce zprávy) rozumí zejména čas a úsilí vynaložené na čtení nebo prostudování zprávy. Hodnota zprávy pro manažera musí být vyšší než tato cena. Hodnotu zprávy výrazně zvyšuje její schopnost přispět k lepšímu rozhodnutí. Cenu zvyšuje zejména příliš obsáhlá zpráva s nesrozumitelnými pojmy, velké množství netransparentních informací, nevhodné grafické zpracování, početní chyby, smíchání důležitých a nedůležitých informací, chybějící návrhy opatření [11].

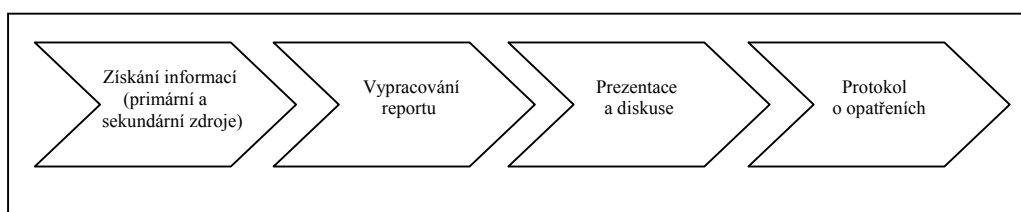
3) Umístění (Placement)

Z hlediska umístění lze informace rozlišit na hardware (čísla, formuláře, seznamy) a software (interpretace, návrhy, opatření). Hardware je vhodné doručit písemně, software je třeba předávat při osobním kontaktu, kdy se může controller manažerovi snadněji přizpůsobit, mohou být okamžitě korigována nedorozumění, mohou si

snadněji předávat argumenty a ústní prezentace je časově méně náročná než sepisování zprávy a neustálé připomínky. Diskuse však musí být zaprotokolována včetně přijatých opatření [11].

4) Komunikace (Promotion)

Controller musí provádět neustálou propagaci hardwaru i softwaru, přesvědčovat manažera o prospěchu jeho rozhodnutí a tím se neustále ucházet o jeho důvěru [11].



Obr. 10 Časové schéma tvorby reportu [11]

4.6.2 Struktura reportů

Reporty lze členit na [11]:

- a) **interní** - určené akcionářům, společníkům či majitelům podniku, vrcholovému a střednímu managementu podniku:

Interní reporting představenstvu

Představenstvu společnosti jsou pravidelně měsíčně formou prezentace reportovány výsledky za příslušný měsíc v porovnání s předcházejícími dvěma lety a v porovnání s pevným plánem. Údaje, získané z účetního systému, jsou srovnávány především pomocí grafů případně tabulek. Výrazné odchylky se komentují stručně slovně. Prezentují se výsledky za celou společnost (dle českých účetních standardů). Data jsou rozdělena do následujících základních oblastí:

- obchodní data - např. počty zákazníků, objem prodaných výrobků po jednotlivých kategoriích, objem nakoupených výrobků, vlastní spotřeba, bilanční rozdíly,
- distribuční data - např. počet km nových sítí,
- personální data - např. vývoj osobních nákladů, počtu zaměstnanců, průměrných mezd, nákladů na vzdělávání,
- finanční výkazy ve zkráceném znění.

Interní reporting dozorčí radě

Dozorčí radě jsou předkládány čtvrtletně skutečné výsledky společnosti spolu s očekávanou skutečností (tedy s tzv. forecasty). Ročně jsou předkládány materiály týkající se ročního a střednědobého plánu. Pro tyto reporty jsou mateřskou společností pravidelně zasílány šablony, shodné pro všechny dceřiné společnosti. Veškerá data se prezentují za celou společnost a dle českých účetních standardů.

b) externí - určené mateřské společnosti:

Data se vyplňují on-line do reportingového systému. Čtvrtletně se do systému vkládají výsledky za celou společnost dle mezinárodních účetních standardů. Provádějí se srovnání se stejným obdobím předcházejícího roku a s pevným plánem. Stejně jsou reportovány střednědobé plány, roční plány a forecasty. Provádí se porovnání s pevným plánem a případně s posledním platným forecastem. Standardně se vyplňuje výkaz zisku a ztrát a rozvaha, z nich je v reportingovém systému vytvářen výkaz cash flow a výkaz dalších ukazatelů vyžadovaných mateřskou společností. Mateřská firma současně se šablonou zasílá termíny pro odeslání dat a doplňující šablony reportů, které je třeba ještě v termínu vyplnit:

- report obsahující obchodní údaje podle struktury zákazníků, technická data, údaje o provozních výnosech a nákladech;
- report zobrazující vztahy uvnitř koncernu a zahrnující údaje o výnosech, nákladech, vzájemných závazcích a pohledávkách, výplatě dividend aj.;
- report obsahující vybrané údaje rozvahy, výsledovky, CF a ukazatele o zaměstnancích.

c) externí vůči třetím stranám - určené úřadům, bankám, Burze cenných papírů:

Vůči těmto institucím probíhá reporting za celou společnost dle českých účetních standardů. Hlavnímu úřadu se vykazují data ve stanoveném rozsahu a definovaném souboru včetně komentáře. Statistickému úřadu jsou dle zákona zasílány měsíční, čtvrtletní a roční výkazy. Bankám jsou reportovány výkazy dle jejich požadavků, nejčastěji čtvrtletně ve struktuře rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přehledy pohledávek a závazků. Burze cenných papírů se dle zákona reportují čtvrtletní výkazy hospodaření (stejně jako bankám) a roční výkazy ve stejné struktuře spolu s celou výroční zprávou společnosti.

U menší firmy postačuje tvorba **reportingových map**, které pokrývají základní oblasti činnosti firmy a slouží pro interní potřebu. Výstupy jsou vytvářeny pravidelně měsíčně v různých úrovních detailu podle úrovně řízení, vždy s přímou vazbou na systém přijímání opatření a na motivační systém. Reportingová mapa je shodná pro plánování a hodnocení a to právě z důvodu možnosti porovnání plánu a skutečnosti, zjištění odchylek a přijímání opatření. Výstup určený pro vedení firmy obsahuje globální informace za firmu a jde zejména o sadu rozhodujících ukazatelů z hlediska sledování a naplňování celofiremní strategie. Tyto klíčové ukazatele se týkají oblastí [11]:

- rentabilita - vývoj výnosů a nákladů podle jednotlivých činností (maloobchod, velkoobchod, prodejny, servis);
- výkony - sledování výše tržeb podle místa nebo skupin zákazníků, produktivity podle činností firmy, struktury a počtu zaměstnanců, čerpání mzdových nákladů a vývoj průměrné mzdy;
- zadluženost - sledování skladby zdrojů firmy, vyhodnocení nákladové náročnosti získávání a využívání cizího kapitálu, sledování závazků z obchodního styku, úvěrového financování a leasingů, vyhodnocení bonity dodavatelů a odběratelů, sledování vlastní platební kázně;
- skladba majetku - sledování struktury aktiv firmy, zejména sledování struktury pohledávek a vyhodnocování stavu zásob (doba obratu jednotlivých položek zásob), v rámci likvidity využíván platební kalendář.

Specifické postavení v rámci reportingové mapy mají oficiální výkazy, ty firma nepovažuje za relevantní z hlediska řízení a kontroly, ale jsou nezbytné pro plnění povinností vůči externím subjektům [11].

Při sestavování všech reportů je kladen mimořádný důraz na stručnost, jasnost a srozumitelnost spolu s grafickým zobrazením (zejména formou tabulek a grafů).

různých stupňů likvidity. Příkladem druhého typu hodnot jsou zejména osobní náklady, vyúčtování energie nebo telefonních poplatků a z nich odvozené ukazatele (provozní/celkový zisk, rentabilita kapitálu apod.). Tyto hodnoty jsou známy až po zúčtování měsíčních mezd nebo po doručení příslušných typů vyúčtování, což ovlivňuje periodicitu zpráv, jejichž předmětem je hodnocení celkového měsíčního výsledku hospodaření [10].

Můžeme rozlišovat následující typy periodicity a tomu odpovídající zaměření reportů [10]:

a) týdenní hodnocení:

- likvidity,
- objemu prodeje (odbytu),
- objemu výroby.

b) měsíční (čtvrtletní, pololetní) hodnocení:

- výsledku hospodaření:
 - přidaná hodnota,
 - provozní a celkový výsledek hospodaření,
 - podle útvarů,
 - podle odbytových kanálů,
 - podle skupin zákazníků.
- objemu a struktury nákladů podnikových útvarů.

c) roční hodnocení:

- celkového výsledku hospodaření podniku,
- víceletého vývoje,
- výpočet finančních ukazatelů a jejich interpretace.

5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Mnoho autorů uvedených v teoretické části popisují controlling a reporting různě. Každý má na tyto pojmy jiný názor a rozdílné zkušenosti, avšak jedno mají všechny definice společné, a to, že controlling a reporting slouží jako nástroje řízení podniku.

V následujícím textu provedu syntézu teoretických poznatků využitelných v praktické části této diplomové práce. Zde se zaměřím na využití controllingu a reportingu ve společnosti AB, s.r.o. Dále se budu zabývat návrhem projektu zavedení systému reportingu pro zefektivnění celého systému controllingu.

Controlling můžeme z časového hlediska členit na strategický a operativní. Strategický controlling obsahuje plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií v dlouhodobém horizontu. Operativní controlling zahrnuje stanovení cílů, plánování a řízení ve střednědobém a krátkodobém horizontu. Praktická část je zaměřena na operativní controlling, v níž pracuji s reálnými daty za týden, měsíc, čtvrtletí a s ročním finančním plánem (po měsících).

Důležitým poznatkem je skutečnost, že controlling je výsledkem spolupráce controllera a manažera. Předpokladem pro správné fungování controllingu je organizační začlenění controllera, definování jeho pracovní náplně, kvalifikace, pravomocí a odpovědnosti. Controlleri, kteří v podniku AB, s.r.o. vykonávají controllingové činnosti, jsou externí specialisté, kteří nejsou začleněni do organizační struktury firmy AB, s.r.o.

Dalšími částmi jsou nástroje finančního controllingu, které využívám zejména v oblasti controllingu pracovního kapitálu, controllingu průběžné likvidity, analýzy odchylek, finanční analýzy a finančního plánování.

Teoretické poznatky o reportingu, hlavním tématu práce, využívám zejména v projektové části. Reporting, jako jedna z podstatných součástí controllingového procesu, napomáhá konečným adresátům k přijetí kvalitního rozhodnutí, a to v přehledné podobě formou reportů, zpráv controllera. Stěžejní částí reportingu je analýza odchylek, tzn. nalézt významné odchylky, zjistit příčiny jejich vzniku a zavést patřičná nápravná opatření. U tvorby celého systému reportingu je nezbytné určit správné konečné příjemce a pravidelnost jednotlivých reportingových zpráv.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AB, S.R.O.

Společnost AB, s.r.o. byla založena v roce 1995 jako společnost s ručením omezeným. Na českém trhu působí jako dodavatel hutních, strojírenských a slévárenských materiálů. Zabývá se dodavatelskou a servisně obchodní činností. Tento podnik realizuje nákup, skladování, prodej a expedici zejména pro významnou českou exportní mateřskou společnost CD, a.s., výrobce odlitků z oceli a litiny, železničních podvozků a dalších produktů [25].

Firma AB, s.r.o. disponuje základním kapitálem 102 tis. Kč, který splatila výše jmenovaná mateřská společnost CD, a.s., a je tudíž stoprocentním vlastníkem podniku AB, s.r.o. K 31. 12. 2009 měla společnost AB, s.r.o. 25 zaměstnanců [25].

Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku je následující [21]:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona¹

Z uvedeného předmětu podnikání plyne, že firma AB, s.r.o. provozuje **živnost volnou**, konkrétně tyto **obory činnosti** [23]:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných),
- zprostředkování obchodu,
- velkoobchod,
- skladování zboží a manipulace s nákladem.

¹ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání; přílohy 1-3 = živnosti řemeslné, vázané a koncesované

Dle **oborové klasifikace NACE** se firma AB, s.r.o. řadí na [19]:

38 - Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití,

46.1 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení,

46.72 - Velkoobchod s rudami, kovy a hutními výrobky,

46.90 - Nеспециализovaný velkoobchod,

52.10 - Skladování.

Organizační struktura společnosti AB, s.r.o. vypadá následovně:

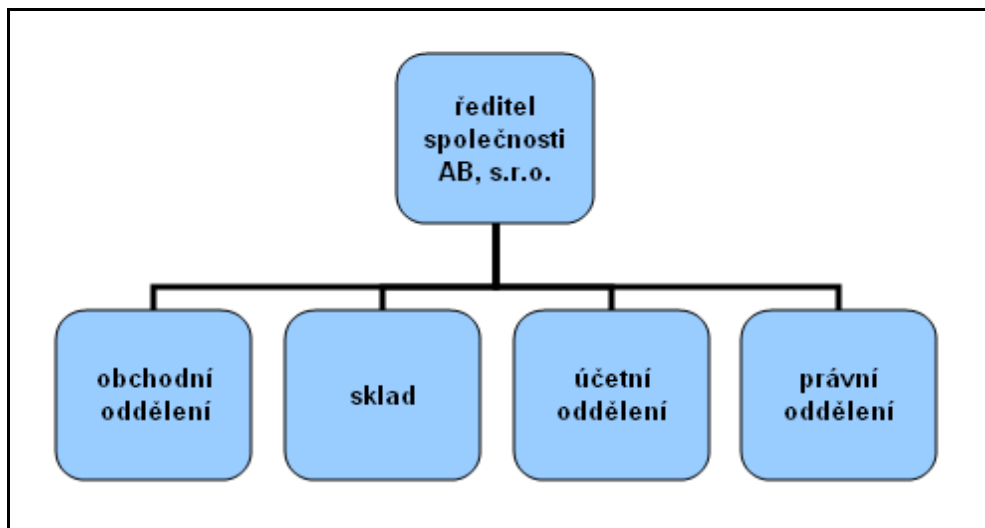


Schéma 1 Organizační struktura společnosti AB, s.r.o. [vlastní zpracování]

6.1 Ekonomický vývoj firmy

Na firmu AB, s.r.o. dopadá globální krize plnou vahou, což se projevuje v dramatickém poklesu zakázek. Navíc se začíná projevovat pokles důvěry a značně se zhoršuje platební morálka a dochází k opožděným platbám. Podnik začal v roce 2009 šetřit a snížil stav zaměstnanců z 92 (ke konci roku 2008) na 25 (ke konci roku 2009). Toto bylo způsobeno nižším objemem výroby mateřské společnosti CD, a.s., a tudíž nižší dodávkou potřebných materiálů a surovin firmou AB, s.r.o.

Celková aktiva firmy AB, s.r.o. dosahovala na konci roku 2009 výše téměř 200 mil. Kč, meziročně poklesla z 337 mil. Kč (tj. o -41%). Oběžná aktiva se podílí 99% na celkovém majetku společnosti (k 31. 12. 2009: 198 mil. Kč), a to konkrétně: zásoby v hodnotě

47 tis. Kč, krátkodobé pohledávky ve výši 151 mil. Kč a krátkodobý finanční majetek 78 tis. Kč. Firma dále vlastní dlouhodobý hmotný majetek (stroje a zařízení jako jsou: vysokozdvizný vozík, drapák lžicový, váhy, kamerový systém, osvětlení; stavby: oplocení) a to ke konci roku 2009 v hodnotě 1,5 mil. Kč. Od roku 2007 celková aktiva (resp. pasiva) poklesla o 177 mil. Kč.

Na celkových pasivech se nejvíce v roce 2009 podílely cizí zdroje (98,96%), konkrétně pak krátkodobé závazky v hodnotě 195 mil. Kč a krátkodobé finanční výpomoci vůči dvěma společnostem ve výši 2,4 mil. Kč. Ke konci let 2007 a 2008 firma dosáhla zisku (2007: 737 tis. Kč, 2008: 136 tis. Kč), avšak na konci roku 2009 vytvořila ztrátu v hodnotě -6,3 mil. Kč.

Tab. 1 Vývoj majetkové a finanční struktury v letech 2007-2009 [vlastní zpracování]

Rozvaha (vybrané položky v tis. Kč)	2007	2008	2009	odchylka 08/09	podíl na celku 2009
Aktiva celkem	376 718	337 196	199 669	-40,79%	100,00%
Stálá aktiva	1 665	1 605	1 516	-5,55%	0,76%
Dlouhodobý hmotný majetek	1 665	1 605	1 516	-5,55%	0,76%
Oběžná aktiva	374 811	335 421	198 139	-40,93%	99,23%
Zásoby	52 819	66 023	47 005	-28,80%	23,54%
Krátkodobé pohledávky	321 140	268 647	150 906	-43,83%	75,58%
Finanční majetek	846	601	78	-87,07%	0,04%
Pasiva celkem	376 718	337 196	199 669	-40,79%	100,00%
Vlastní kapitál	8 243	8 379	2 077	-75,21%	1,04%
Základní kapitál	102	102	102	0,00%	0,05%
VH minulých let	7 394	8 131	8 267	1,68%	4,14%
VH běžného účetního období	737	136	-6 302	-4723,09%	-3,16%
Cizí zdroje	368 459	328 817	197 591	-39,91%	98,96%
Krátkodobé závazky	368 459	326 917	195 186	-40,29%	97,76%
Krátkodobé finanční výpomoci	0	1 900	2 405	26,57%	1,20%

Následující tabulka zobrazuje zjednodušený výkaz zisku a ztráty kumulovaný za roky 2007-2009, relativní odchylku za poslední dva roky a podíl položek na tržbách za rok 2009 společnosti AB, s.r.o. Obrat firmy činil za rok 2007 přes 1 mld. Kč, za rok 2008 necelých 908 mil. Kč a za rok 2009 už jen 238 mil. Kč. Celkové výnosy firmy ke konci roku 2009 dosáhly výše 238 mil. Kč. Největší položka výnosů činila 92 mil. Kč, a to „tržby z prodeje zboží - slévárenské“. Náklady k 31. 12. 2009 tvořily celkem 245 mil. Kč. Největší položka nákladů byla „prodané zboží - slévárenské“ (85 mil. Kč).

Tab. 2 Vývoj položek nákladů a výnosů v letech 2007-2009 [vlastní zpracování]

Výkaz zisku a ztráty (vybrané položky v tis. Kč)	2007	2008	2009	odchylka 08/09	podíl na tržbách 2009
Tržby za prodej zboží	788 117	711 522	201 824	-71,63%	-
Náklady na prodej zboží	749 945	665 125	197 003	-70,38%	82,71%
Tržby z vlastních výrobků a služeb	214 871	196 435	36 355	-81,49%	-
Změna stavu zásob vlastní výroby	-1 587	4 202	-4 654	-210,73%	-1,95%
Obrat	1 002 988	907 957	238 179	-73,77%	100,00%
Spotřeba materiálu a energie	199 458	184 787	23 483	-87,29%	9,86%
Služby	24 920	29 039	10 061	-65,36%	5,23%
Přidaná hodnota	27 078	33 208	2 978	-91,03%	1,25%
Osobní náklady	22 739	26 922	8 589	-68,10%	3,61%
Daně a poplatky	111	9	260	2876,92%	0,11%
Odpisy DHM	287	275	288	4,44%	0,12%
Ostatní provozní výnosy	2 487	1 636	1 648	0,73%	0,69%
Ostatní provozní náklady	5 912	925	1 736	87,65%	0,73%
Provozní výsledek hospodaření	5 458	6 596	-6 012	-191,15%	-2,52%
Nákladové úroky	1 187	1 370	909	-33,63%	0,38%
Ostatní finanční výnosy	3 298	7 288	2 791	-61,70%	1,17%
Ostatní finanční náklady	3 076	11 431	2 278	-80,08%	0,96%
Finanční výsledek hospodaření	-957	-5 410	-395	92,69%	-0,17%
VH za běžnou činnost	737	136	-6 302	-4723,08%	-2,65%

Z položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty lze provést jednoduchou finanční analýzu pomocí ukazatelů, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3 Vybrané finanční ukazatele firmy AB, s.r.o. [vlastní zpracování]

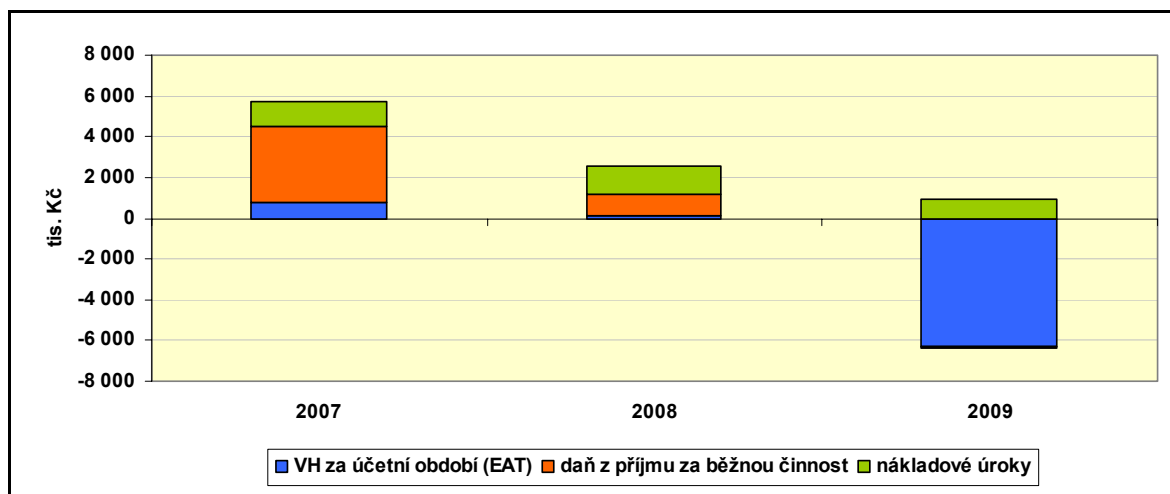
Finanční ukazatele (vybrané)	2007	2008	2009
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	6 352	6 604	547
Celková zadluženost	97,81%	97,51%	98,96%
Rentabilita tržeb	0,07%	0,02%	-2,65%
Obrat aktiv	2,6624	2,6927	1,1929
Obrat zásob	18,9893	13,7522	5,0671
Obrat pohledávek	3,1232	3,3797	1,5783
Obrat závazků	2,7221	2,7773	1,2203
Běžná likvidita	1,0172	1,0201	1,0028

Vývoj výsledku hospodaření firmy AB, s.r.o. byl v letech 2007 a 2008 příznivější než v roce 2009. V roce 2009 činil provozní VH -6,012 mil. Kč (2008: 6,596 mil. Kč). Finanční VH byl ve všech třech letech záporný (2009: -395 tis. Kč). VH za běžnou činnost je shodný s VH za účetní období, a to díky nulovému mimořádnému VH ve všech letech.

Tab. 4 Vývoj hospodářského výsledku firmy AB, s.r.o. [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2007	2008	2009	odchylka 09/08
položky				
VH provozní	5 458	6 596	-6 012	-191,15%
VH finanční	-957	-5 410	-395	92,69%
Daň z příjmu za běžnou činnost	3 764	1 050	-105	-110,01%
VH za běžnou činnost	737	136	-6 302	-4723,08%
VH mimořádný	0	0	0	-
VH za účetní období (EAT)	737	136	-6 302	-4723,08%
VH před zdaněním (EBT)	4 501	1 186	-6 407	-640,25%
Nákladové úroky	1 187	1 370	909	-33,63%
VH před úroky a zdaněním (EBIT)	5 688	2 556	-5 498	-315,13%

Graf 1 zobrazuje vývoj výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT), jakožto součet VH za účetní období, nákladových úroků a daně z příjmu za běžnou činnost, za roky 2007-2009 společnosti AB, s.r.o. Jak vidíme, daň z příjmu za běžnou činnost každoročně klesala z 3,8 mil. Kč na -105 tis. Kč. Nákladové úroky v roce 2009 dosahovaly výše 909 tis. Kč (2007: 1,2 mil. Kč; 2008: 1,4 mil. Kč). VH za účetní období roku 2009 je záporný (-6,3 mil. Kč), EBIT za toto období dosahuje také záporné hodnoty (-5,5 mil. Kč).



Graf 1 Vývoj EBIT firmy AB, s.r.o. v letech 2007-2009 [vlastní zpracování]

6.2 Externí controllingová firma

Společnost Audit CI, spol. s r.o. byla založena v roce 2005 a dle předmětu podnikání zprostředkovává obchod a služby a vykonává činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců. Zaměřuje se na ekonomické poradenství, plánování, controlling, zpracování konsolidovaných účetních závěrek, realizace akvizic firem a další služby pro své klienty [22]. Společnost se v posledních letech zaměřila na problematiku úspory nákladů a poradenství v oblasti krizového řízení [26]. Je externí controllingovou a poradenskou firmou pro podnik AB, s.r.o.

Další aktivity realizované firmou Audit CI, spol. s r.o.:

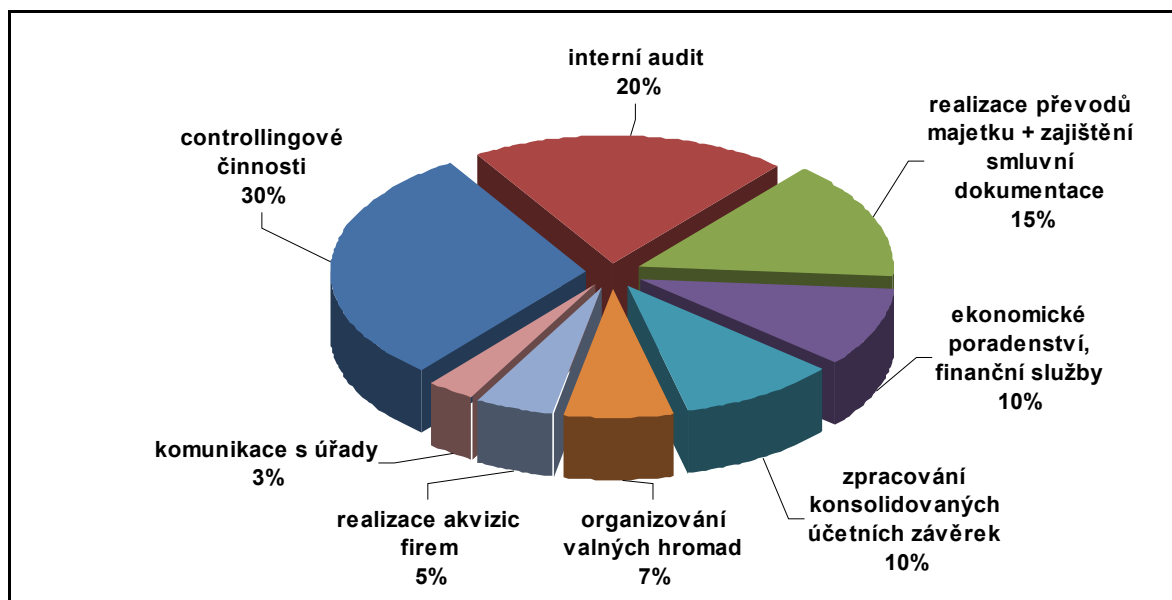
- zprostředkování finančních služeb,
- organizování valných hromad,
- aktivity v oblasti ocenění majetku, realizace převodů majetku, zajištění smluvní dokumentace,
- zajištění komunikace s příslušnými úřady,
- interní audit.

6.2.1 Portfolio poskytovaných služeb

Největší podíl na celém portfoliu služeb poskytovaných firmou Audit CI, spol. s r.o. tvoří **controllingové činnosti**, a to 30%, kam patří plánování, správa finančních zdrojů, controlling pohledávek a zásob, cash-flow firem, platební schopnost a kontrola. Dalších 20% tvoří interní audit (směrnice, normy, služební cesty, odběratelé, dodavatelé, hospodaření firem atd...). Realizace převodů majetku spolu se zajištěním smluvní dokumentace (např. kupní smlouvy, smlouvy o službách, smlouvy o nájmu, postoupení pohledávek, dohody o splátkovém kalendáři, směnky) se podílí 15%. Ekonomické poradenství a finanční služby (např. vypracování projektů v oblasti investic) zaujímají 10%, stejný podíl má také zpracování konsolidovaných účetních závěrek pro konsolidované celky. Zbýlých 15% tvoří každoroční organizování valných hromad (příprava dokumentace, účast na valných hromadách, podání výročních zpráv, souvisejících dokumentů a změn na Obchodní rejstřík: 7%), realizace akvizic firem

(kompletní zajištění jejich hladkého průběhu: 5%) a komunikace s úřady (s finančními úřady, se zdravotními pojišťovkami a správou sociálního zabezpečení za klienty: 3%).

Všechny tyto služby poskytuje společnost Audit CI, spol. s r.o. pro firmu AB, s.r.o. vyjma realizace akvizice firem, jelikož firma AB, s.r.o. doposud neprošla akvizicí.



Graf 2 Portfolio služeb ve firmě Audit CI, spol. s r.o. [vlastní zpracování]

Za uplynulý rok 2009 společnost Audit CI, spol. s r.o. dosáhla 5 mil. Kč tržeb z prodeje služeb. Firma v současnosti zaměstnává tři zaměstnance, kteří jsou přímo odpovědní řediteli stojící v čele vedení společnosti. Její provozovna sídlí v areálu mateřské společnosti firmy AB, s.r.o. a sdílí společné kancelářské prostory spolu s účetními firmy AB, s.r.o. Z toho plyne rychlejší a efektivnější spolupráce mezi nimi. Zaměstnanci této externí controllingové firmy mají na základě smlouvy o poskytnutí přístupu do podnikového informačního systému přístup do účetních dat společnosti AB, s.r.o.

6.3 Podnikový informační systém

Obě společnosti AB, s.r.o. i Audit CI, spol. s r.o. využívají podnikový informační systém FACTORY ES. Jedná se o softwarový produkt kategorie ERP (Enterprise Resource Planning) od společnosti LOGIS, jež zabezpečuje transakční podporu podnikových procesů. Využitím tohoto produktu lze dosáhnout významných přínosů v oblasti zlepšování výkonových parametrů firmy AB, s.r.o. Tyto přínosy jsou realizovány především díky zabezpečení zvýšené disciplíny při zpracování jednotlivých podnikových

procesů a podstatným zefektivněním činností spojených se zajišťováním kvalitních informací o podniku a jeho okolí. Důležitou, a ve své kategorii zcela jedinečnou, vlastností produktu FACTORY ES je možnost informačním systémem podchytit ty specifické činnosti a procesy, které jsou v daném podniku jedinečné a které mu na trhu přinášejí výhody v boji s konkurencí [20].

Podnik AB, s.r.o. disponuje dvěma subsystemy, jež jsou dále členěny na konkrétní moduly, pokrývající procesy probíhající v organizaci [24]:

- **Finančně-ekonomické řízení**

- Správce
- Číselníky
- Zakázky - projekty
- Účetnictví
- Rozpočty
- Finance
- Majetek
- Obchod
- Režijní objednávky.

- **Řízení a plánování výroby**

- Kmenová data
- Řízení výroby
- Materiálové hospodářství
- Nákup
- Prodej
- Kalkulace
- Strategické plánování
- Servisní funkce
- Historie
- Procesy na pozadí
- PPS controlling
- Rozhraní
- Údržba
- Kvalita.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU CONTROLLINGU A REPORTINGU

Controlling pro podnik AB, s.r.o. provádí výše zmiňovaná firma Audit CI, spol. s r.o. Analýzu činnosti celého controllingového procesu vykonávají všichni zaměstnanci společnosti. Hlavní náplní činnosti controllingu pro podnik AB, s.r.o. je zejména plánování, kontrola, správa finančních zdrojů, platební schopnost, controlling pohledávek a závazků a controlling zásob. V následujících kapitolách popíši jednotlivé controllingové činnosti vykonávané pro podnik AB, s.r.o.

Firma Audit CI, spol. s r.o. také zpracovává zápočty mezi dodavateli a odběrateli, zejména mezi mateřskou firmou podniku AB, s.r.o. a dalšími spřízněnými osobami. Zaměřuje se zejména na operativní controlling, kde provádí analýzu z týdenních a měsíčních údajů. Ve své práci proto věnuje pozornost operativnímu, především finančnímu, controllingu, kde analyzuji 4. čtvrtletí 2009 a 1. čtvrtletí 2010.

7.1 Controlling závazků a pohledávek

Stav závazků a pohledávek se pravidelně monitoruje každý týden (vždy v pondělí). Sledování stavu závazků a pohledávek je prováděno ve třech rovinách:

- 1) dle názvu firmy (dodavatele/odběratele),
- 2) dle majetkově zainteresovaných firem mateřské společnosti (závazky a pohledávky jsou rozčleněny na: „skupinu“ a „mimo skupinu“),
- 3) dle věkové struktury (před splatností, po splatnosti).

Skupinou se rozumí mateřská společnost firmy AB, s.r.o. a ostatní spřízněné osoby (další majetkově zainteresované firmy mateřské společnosti).

Controlling závazků a pohledávek provádí jeden zaměstnanec firmy Audit CI, spol. s r.o. Zdrojem dat je podnikový informační systém, jehož výstupem je informační tabulka. Tabulka je upravena do požadované struktury a zaslána řediteli společnosti AB, s.r.o. Tato tabulka však neobsahuje žádné vysvětlující komentáře.

7.1.1 Controlling závazků

Controlling závazků společnosti AB, s.r.o. představuje evidenci a kontrolu objemu celkových závazků a závazků po splatnosti dle jednotlivého dodavatele a následně monitoring závazků „ve skupině“ a „mimo skupinu“.

Ke konci roku 2009 měla firma AB, s.r.o. celkem 210 dodavatelů, 15 z nich sídlí v zahraničí, převážně v Německu, na Slovensku, ve Švédsku, v Itálii a Dánsku. Zahraniční dodavatelé se ovšem detailně nemonitorují, tvoří pouze 2% z celkové hodnoty závazků. Dále se nemonitorují dodavatelé, kteří firmě AB, s.r.o. vystavují faktury v cizí měně. Ke konci roku 2009 měla firma 33 dodavatelů, kteří zcela či částečně vystavují faktury v EUR, a jednoho dodavatele, jež vystavil (již v roce 2006) fakturu ve slovenských korunách.

Tabulky 5 a 6 ukazují největší zástupce dodavatelů k 31. 12. 2009 dle využívané struktury a souhrnný přehled hodnot závazků po týdnech za poslední 4. čtvrtletí 2009.

Tab. 5 Přehled závazků firmy AB, s.r.o.

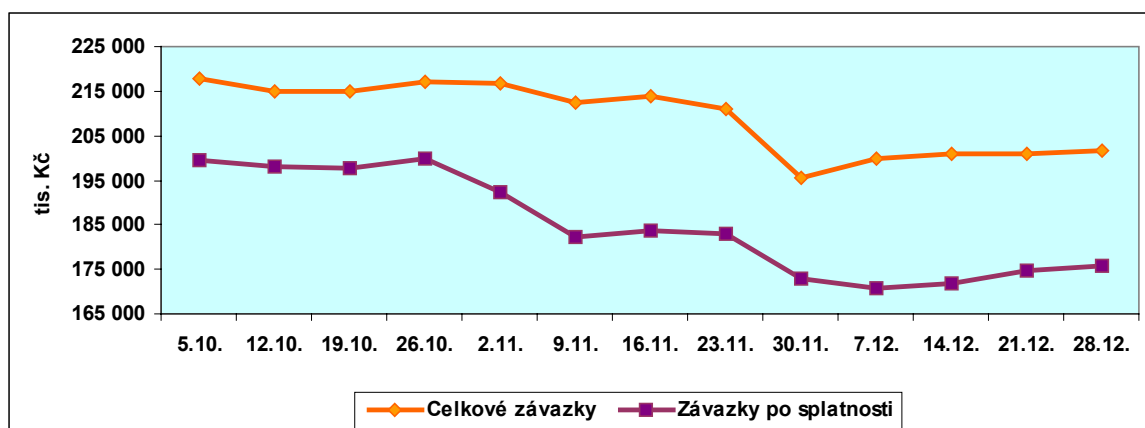
k 31.12.2009 [vlastní zpracování]

Firma	Přepočet v CZK
1 (mateřská společnost)	26 530 858 Kč
2	15 035 807 Kč
3	10 444 370 Kč
4	9 339 880 Kč
.	.
.	.
.	.
Celkový součet	195 185 970 Kč

Tabulka 6 zobrazuje celkové závazky podniku AB, s.r.o. ke dni od 5. 10. 2009 do 28. 12. 2009 po týdnech, dále pak závazky po splatnosti, jež v průměru činí 88% na celkových závazcích, závazky ve skupině (celkem 11 dodavatelů) a mimo skupinu z celkových závazků a hodnotu závazku k mateřské společnosti (12% z celkových závazků).

Tab. 6 Přehled závazků firmy AB, s.r.o. za 4. čtvrtletí 2009
[vlastní zpracování]

v tis. Kč	Celkové závazky	Závazky po splatnosti	Závazky ve skupině	Závazky - mateřská společnost	Závazky mimo skupinu
datum					
05.10.	217 720	199 512	43 831	24 378	173 890
12.10.	214 995	197 982	43 941	24 405	171 054
19.10.	214 912	197 816	44 384	24 634	170 529
26.10.	217 020	199 844	44 992	24 978	172 027
02.11.	216 815	192 144	44 816	25 015	171 999
09.11.	212 577	182 083	46 381	25 141	166 196
16.11.	213 731	183 624	46 651	25 131	167 080
23.11.	211 024	183 050	45 084	24 161	165 940
30.11.	195 689	172 987	45 481	24 440	150 208
07.12.	199 785	170 865	47 306	25 723	152 479
14.12.	200 932	171 858	47 789	26 084	153 144
21.12.	200 977	174 750	48 091	26 219	152 886
28.12.	201 480	175 869	48 398	26 526	153 082



Graf 3 Vývoj celkových závazků a závazků po splatnosti za 4. čtvrtletí 2009 [vlastní zpracování]

7.1.1.1 Evidence splátkových kalendářů

Další, relativně nová činnost (od 1. 2. 2010), kterou vykonává firma Audit CI, spol. s r.o. pro podnik AB, s.r.o. je tvorba a evidence splátkových kalendářů a směnek, kde firma AB, s.r.o. vystupuje na straně dlužníka. Splátkové kalendáře a směnky podniku AB, s.r.o. monitoruje firma Audit CI, spol. s r.o. jednou týdně (vždy v pondělí), popřípadě na vyžádání. Následně je tento seznam zasílán řediteli společnosti AB, s.r.o., který má přehled o tom, kolik a komu musí firma AB, s.r.o. v následujícím týdnu zaplatit.

Na základě dohody o splátkovém kalendáři uzavřené mezi dlužníkem AB, s.r.o. a daným věřitelem, jež zpracovává firma Audit CI, spol. s r.o., se převedou informace o daném věřiteli a výši dlužné částky do přehledné tabulky.

Níže uvedená tabulka (Tab. 7) analyzuje stav tří vybraných smluvených splátkových kalendářů firmy AB, s.r.o. a její plán na 8. týden roku 2010 od 22. 2. 2010 do 28. 2. 2010. Tato evidence byla sestavena v pondělí 22. 2. 2010.

Kroky sestavení evidence splátkových kalendářů na 8. týden:

- zjištění uhrazených/neuhrazených splátek v 7. týdnu (od 15. 2. 2010 do 21. 2. 2010);
- pokud došlo k uhrazení celé splátky či k částečnému uhrazení, sníží se hodnota ve sloupci „Zbývá uhradit do 28. 2. 2010“ a navýší se hodnota ve sloupci „Skutečně bylo uhrazeno do 21. 2. 2010“ o zaplacenou částku. Pokud nedošlo k uhrazení, ponechá se hodnota ve sloupci „Zbývá uhradit do 28. 2. 2010“ nezměněná. Tato hodnota je neuhrazená a přičte se k hodnotě ve sloupci „Částka po splatnosti“. Cílem je dosáhnout ve sloupcích „Zbývá uhradit do 28. 2. 2010“ a „Částka po splatnosti“ hodnoty „0“. Tím jsou uhrazeny všechny splátky;
- do sloupce „Splatné v 8. týdnu“ se vepíše hodnoty splátek, jež se mají uhradit v tomto týdnu (od 22. 2. 2010 do 28. 2. 2010), a v poznámce („Pozn.“) se uvede den úhrady a výše splátky v EUR (pokud je splátka v EUR).

Sloupec „Plán - mělo být uhrazeno do 28. 2. 2010“ vyjadřuje hodnotu dlužné částky, která měla být uhrazena do tohoto data, avšak skutečné (ne)uhrazené hodnoty jsou zobrazeny ve sloupcích „Skutečně bylo uhrazeno do 21. 2. 2010“ a „Zbývá uhradit do 28. 2. 2010“ (Plán - mělo být uhrazeno do 28. 2. 2010 = Skutečně bylo uhrazeno do 21. 2. 2010 + Zbývá uhradit do 28. 2. 2010). Sloupec „Zbývá uhradit dle SK od 1. 3. 2010“ vyjadřuje hodnotu dlužných splátek, které jsou dle splátkových kalendářů smlouveny od 9. týdne 2010.

Firma AB, s.r.o. má k 22. 2. 2010 uzavřeno s třiceti věřiteli celkem 28 dohod o splátkovém kalendáři a 4 směnečná prohlášení o postupné úhradě svého závazku prostřednictvím směnek (směnky cizí na vlastní řad, s avalem mateřské společnosti), z toho čtyřem společnostem hradí splátky v EUR (pouze jedna je zahraniční firma). Celková dlužná částka k 22. 2. 2010 činí 61,26 mil. Kč (z celkových závazků z obchodních vztahů ve výši 179 mil. Kč), do 28. 2. 2010 zbývá uhradit 16,4 mil. Kč (mělo být uhrazeno 29 mil. Kč)

7.1.2 Controlling pohledávek

Controlling pohledávek společnosti AB, s.r.o. představuje evidenci hodnoty pohledávek podle odběratelů. Monitorují se celkové pohledávky, pohledávky po splatnosti a pohledávky ve „skupině“ a „mimo skupinu“.

Ke konci roku 2009 měla firma AB, s.r.o. celkem 20 odběratelů, z nichž 3 sídlí v zahraničí (jeden na Slovensku a dva ve Švédsku). Zahraniční odběratelé se detailně nemonitorují, tvoří necelé 1% z celkových pohledávek. Firma AB, s.r.o. vystavuje faktury pouze v českých korunách. Poskytuje též různou délku obchodního úvěru (pro mateřskou společnost je to 50 dní), avšak nenabízí skonto. To vše je důležité pro tvorbu tržeb z prodeje zboží i služeb.

Tabulky 8 a 9 ukazují největší zástupce odběratelů k 31. 12. 2009 dle využívané struktury a souhrnný přehled hodnot pohledávek po týdnech za poslední 4. čtvrtletí 2009.

Tab. 8 Přehled pohledávek firmy AB, s.r.o. k 31.12.2009

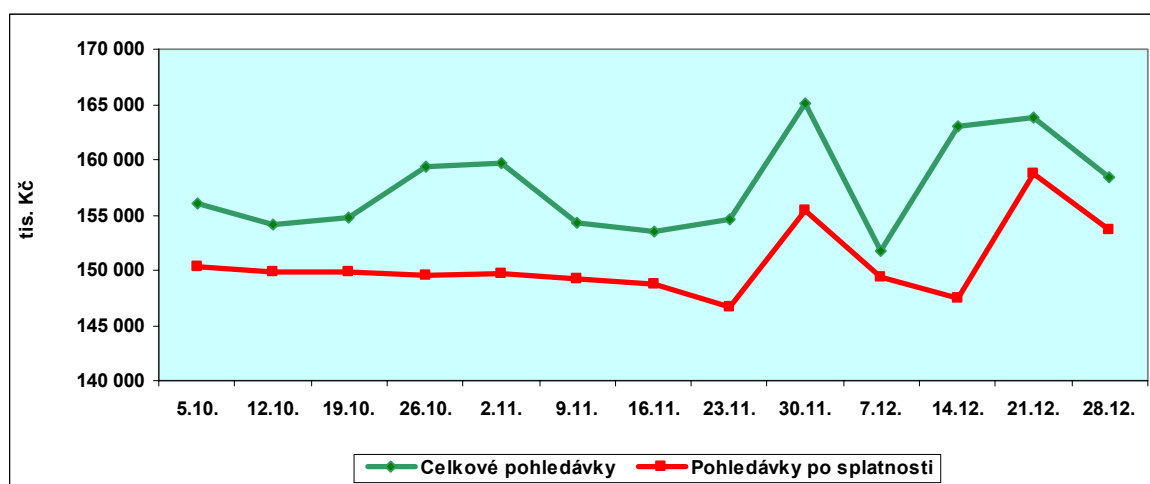
[vlastní zpracování]

Firma	Sídlo	Pohledávky v Kč
1	.	145 256 590 Kč
2 (mateřská společnost)	.	10 924 092 Kč
3	.	1 273 729 Kč
4	.	84 406 Kč
.	.	.
.	.	.
.	.	.
Celkový součet		150 905 725 Kč

Tabulka 9 zobrazuje celkové pohledávky podniku AB, s.r.o. k termínu od 5. 10. 2009 do 28. 12. 2009 po týdnech, dále pak pohledávky po splatnosti, jež v průměru činí 96% na celkových pohledávkách, pohledávky ve skupině (celkem 4 odběratelé tvoří 98,6% na celkových pohledávkách) a mimo skupinu z celkových pohledávek a hodnotu pohledávek k mateřské společnosti (v průměru 6% z celkových pohledávek).

Tab. 9 Přehled pohledávek firmy AB, s.r.o. za 4. čtvrtletí 2009 [vlastní zpracování]

v tis. Kč	Celkové pohledávky	Pohledávky po splatnosti	Pohledávky ve skupině	Pohledávky - mateřská společnost	Pohledávky mimo skupinu
datum					
05.10.	156 027	150 263	152 112	4 891	3 915
12.10.	154 086	149 892	147 361	3 450	6 725
19.10.	154 838	149 771	151 943	4 996	2 895
26.10.	159 382	149 591	156 658	9 476	2 724
02.11.	159 666	149 643	156 701	9 857	2 965
09.11.	154 301	149 229	151 386	4 754	2 915
16.11.	153 413	148 808	150 745	4 113	2 668
23.11.	154 570	146 612	153 989	7 578	581
30.11.	165 050	155 459	164 484	17 881	566
07.12.	151 818	149 294	151 060	4 349	759
14.12.	163 004	147 439	162 193	15 368	812
21.12.	163 798	158 792	163 294	16 662	505
28.12.	158 335	153 680	157 830	11 298	505



Graf 4 Vývoj celkových pohledávek a pohledávek po splatnosti za 4. čtvrtletí 2009 [vlastní zpracování]

7.2 Controlling zásob

Stav skladových zásob se pravidelně monitoruje (spolu s pohledávkami a se závazky) jednou týdně podle jednotlivých kódů (viz. Tab. 10) a následně sumárně na jednotlivé podsklady (viz. Tab. 11). Tuto evidenci provádí stejný zaměstnanec jako u controllingu závazků a pohledávek a její výstup je zasílán spolu s evidencí závazků a pohledávek řediteli podniku AB, s.r.o. v elektronické podobě.

Tabulka 10 zobrazuje stav skladových zásob firmy AB, s.r.o. ke konci roku 2009 dle jednotlivých kódů. Kódů je celkem 100, avšak pouze 17 z nich nemá nulovou hodnotu. Nejvíce na celkové hodnotě zaujímá „CRZ070 Nářadí“ ve výši 21,22 mil. Kč z celkových 37 mil. Kč.

Ve skladu firmy AB, s.r.o. se též nacházejí zásoby z dřívější výroby, a to zejména z výroby kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů. V dnešní době se již tyto produkty nevyrábí, a proto se firma snaží o uvolnění těchto skladů (KHS140 Materiál pro vlastní výrobu, KHZ100 a KHZ200 Nepohyblivé zásoby - hotové výrobky).

*Tab. 10 Přehled skladových zásob firmy AB, s.r.o. k 31.12.2009
[vlastní zpracování]*

Kód skladu	Název skladu	Hodnota skladu v Kč
CBS040	Sklad materiálu hutního	404 701,51
CRS010	Sklad materiálu formovny	16 263,59
CRS100	Sklad režijního materiálu	15 456,00
CRZ060	Nepohyblivé zásoby - polotovary	78 159,30
CRZ070	Nářadí	21 220 001,60
KHS040	Nákup hutního materiálu	66 120,00
KHS050	Sklad materiálu svařovacího	193 827,35
KHS060	Sklad nakoupených polotovarů	185 283,73
KHS080	Sklad brusiva	111 904,41
KHS140	Materiál pro vlastní výrobu	29 986,20
KHS200	Sklad SHV	108 857,72
KHZ010	NZ - Slévárenský materiál	413 816,93
KHZ040	NZ - Hutní materiál	1 247 679,82
KHZ060	NZ – Polotovary	622 035,45
KHZ070	Nářadí LS 3P	12 117 838,37
KHZ100	NZ - Hotové výrobky	75 957,28
KHZ200	NZ - Hotové výrobky	150 267,12
CELKEM		37 058 156,38

Tabulka 11 ukazuje celkové skladové zásoby, jejich limit a jednotlivé dílčí sklady k termínu od 5. 10. 2009 do 28. 12. 2009. Limit celkových zásob je stanoven ve výši 46 mil. Kč. Celkové sklady jsou členěny na další dílčí sklady - aktivní zásoby a nepohyblivé zásoby. Sklad výroby a sklad materiálu je součástí aktivních zásob. Sklad materiálu zahrnuje hutní, slévárenský a ostatní materiál.

Tab. 11 Přehled skladových zásob firmy AB, s.r.o. za 4. čtvrtletí 2009 [vlastní zpracování]

v tis. Kč	Aktivní zásoby	Sklad výroby	Sklad materiálu	Hutní mat.	Slévárenský mat.	Ostatní mat.	Nepohyblivé zásoby	NZ 1	NZ 2	Skladové zásoby celkem
datum										
05.10.	1 477	156	1 321	0	587	734	35 834	14 543	21 292	37 311
12.10.	1 361	156	1 206	66	572	567	35 927	14 629	21 298	37 288
19.10.	1 361	156	1 206	66	572	567	35 927	14 628	21 298	37 288
26.10.	1 210	156	1 054	66	421	567	35 927	14 628	21 298	37 137
02.11.	1 210	156	1 054	66	421	567	35 927	14 628	21 298	37 137
09.11.	1 210	156	1 054	66	421	567	35 927	14 628	21 298	37 137
16.11.	1 210	156	1 054	66	421	567	35 927	14 628	21 298	37 137
23.11.	1 193	139	1 054	66	421	567	35 927	14 628	21 298	37 120
30.11.	1 171	139	1 032	66	421	545	35 927	14 628	21 298	37 097
07.12.	1 141	139	1 002	66	421	515	35 927	14 628	21 298	37 068
14.12.	1 132	139	994	66	421	506	35 926	14 628	21 298	37 058
21.12.	1 132	139	994	66	421	506	35 926	14 628	21 298	37 058
28.12.	1 132	139	994	66	421	506	35 926	14 628	21 298	37 058

7.3 Bankovní zůstatky

Firma AB, s.r.o. sleduje denně svůj nejlíživější majetek, a to stav peněžních zůstatků v bankovních účtech a v pokladně. Společnost AB, s.r.o. má velké problémy s platební silou a nedostatek disponibilních peněžních prostředků ke každodenní úhradě svých závazků. Dostává se tak do prodlení a většina závazků se mění na závazky „po splatnosti“. Zároveň ale firma nemá uhrazeny své pohledávky (odběratelé nejsou schopni splácet svůj dluh). Společnost AB, s.r.o. se nejvíce zaměřuje na pravidelnost úhrad mezd svým zaměstnancům, úhrad dle smluvených splátkových kalendářů, finančním a daňovým úřadům, správám sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám. V současné době firma AB, s.r.o. podléhá sankčním postihům - zákonné úroky z prodlení a platební rozkaz.

Tabulka 12 znázorňuje stav peněžních zůstatků společnosti AB, s.r.o. k 22. 2. 2010. Firma vlastní účty u pěti bank. U třech z nich má navíc i účty v cizí měně (EUR i USD). Zahraniční měny jsou přepočítávány aktuálním denním kurzem (střed ČNB). U Komerční banky má firma zvláštní účet určený pouze na úhradu mezd svých zaměstnanců.

K 22. 2. 2010 měla firma AB, s.r.o. na svých bankovních účtech téměř 43 tis. Kč a v pokladně 11 tis. Kč (viz Tab. 12).

Tab. 12 Peněžní zůstatky firmy AB, s.r.o. k 22. 2. 2010 [vlastní zpracování]

pondělí					
22. 2. 2010					
měna	banky	částka v měně	částka v Kč	kurz: CZK/cizí měna	
CZK	Komerční banka				
	č.ú.: ...	2 469,84	2 469,84		
	mzdy: č.ú.:	633,62	633,62		
	Raiffeisen BANK				
	č.ú.: ...	2 329,65	2 329,65		
	ČSOB				
	č.ú.: ...	1 517,20	1 517,20		
Citibank	č.ú.: ...	15,89	15,89		
	UniCredit Bank				
	č.ú.: ...	2 261,12	2 261,12		
EUR	Raiffeisen BANK	č.ú.: ...	37,39	963,17	25,760
	ČSOB	č.ú.: ...	451,66	11 634,76	
	Citibank	č.ú.: ...	64,21	1 654,05	
	UniCredit Bank	č.ú.: ...	551,05	14 195,05	
USD	Raiffeisen BANK	č.ú.: ...	51,28	976,94	19,051
	ČSOB	č.ú.: ...	43,73	833,10	
	Citibank	č.ú.: ...	181,25	3 452,99	
CELKOVÝ STAV BANKOVNÍCH ÚČTŮ			42 937,38		
měna	pokladna	částka v měně	částka v Kč	kurz: CZK/cizí měna	
CZK	Pokladna - koruny	7 675,00	7 675,00		
EUR	Pokladna - euro	127,00	3 271,52	25,760	
CELKOVÝ STAV POKLADNY			10 946,52		

7.4 Analýza plánovacího procesu

Proces plánování, zejména finančního plánování, zajišťuje pro firmu AB, s.r.o. společnost Audit CI, spol. s r.o. Udržuje tak finanční stabilitu a likviditu firmy a zaměřuje se zejména na operativní plánování.

Firma Audit CI, spol. s r.o. vytváří následující plánovací činnosti, uvedené v následujících podkapitolách:

- každoročně sestavuje základní finanční plán - plán nákladových a výnosových položek na následující rok po měsících;
- po týdnech sestavuje plán cash-flow,

A dále je každý den sestavován plán plateb, které se mají denně uhradit.

Analýzu odchylek, tzn. porovnání plánu a skutečnosti, ani systém reportingu společnost Audit CI, spol. s r.o. pro firmu AB, s.r.o. nevytváří.

7.4.1 Finanční plán

Základní roční finanční plán podniku AB, s.r.o. je sestavován vždy na konci roku firmou Audit CI, spol. s r.o. a schvalován ředitelem společnosti AB, s.r.o. Finanční plán se tvoří po měsících, po jednotlivých nákladových a výnosových položkách. Plán podniku AB, s.r.o. vychází ze skutečných hodnot minulého období, požadavků a návrhů ředitele AB, s.r.o. a střednědobých cílů firmy AB, s.r.o.

Tabulka 13 ukazuje plánované nákladové položky na 4. čtvrtletí 2009. U každé celkové položky nákladu jsou vybráni tři největší zástupci. Položka „Opravy celkem“ obsahuje pouze dvě plánované položky.

Tab. 13 Plánové nákladové položky firmy AB, s.r.o. [vlastní zpracování]

PLÁN 4. čtvrtletí 2009 v tis. Kč	10/09	11/09	12/09
položky			
Materiál celkem	3 151	2 572	1 759
Strojírenské zboží - spotřeba	2 318	1 948	1 428
Ostatní zboží - spotřeba	1 308	1 099	806
Kancelářské potřeby, knihy, tisk	5	5	5
Energie celkem	28	28	28
Spotřeba - elektrická energie	17	17	17
Spotřeba - vodné, stočné	6	6	6
Spotřeba - teplo	5	5	5
Prodej zboží	14 350	14 230	13 830
PZ - slévárenské	7 150	7 150	7 150
PZ - ostatní	3 700	3 700	3 700
PZ - strojírenské	2 420	2 300	1 900
Opravy celkem	6	6	6
Opravy a udržování - DHM, DDHM	4	4	4
Opravy a udržování - osobní auta	2	2	2
Služby celkem	208	208	208
Poradenství, účetnictví, právník	150	150	150
Telefonní hovory + poplatky	17	17	17
Ostatní provozní režie	15	15	15
Výkonová spotřeba	17 743	17 044	15 831
Osobní náklady celkem	474	474	474
Mzdové náklady - mzdové prostředky	350	350	350
Zákonné sociální pojištění	88	88	88
Zákonné zdravotní pojištění	32	32	32
Ostatní celkem	29	29	54
Odpisy DHM	21	21	21
Zákonné pojištění - Kooperativa	0	0	25
Odpisy DDHM	5	5	5
NÁKLADY CELKEM	18 246	17 547	16 359

Vidíme, že celkové plánované náklady mají ve 4. čtvrtletí 2009 meziměsíčně klesat, a to z 18,2 mil. Kč na 16,4 mil. Kč. Největší podíl na celkovém plánu nákladů zaujímá „Prodej zboží“ (12/09: 13,8 mil. Kč), následně „Spotřeba materiálu“ (12/09: 1,8 mil. Kč) a „Osobní náklady“ (12/09: 474 tis. Kč).

Tabulka 14 zobrazuje plánované výnosové položky na 4. čtvrtletí roku 2009. Celková položka „Tržby za vlastní výrobky a služby“ obsahuje jednu plánovanou hodnotu, a to „Tržby za výrobky-výpalky“. U „Tržeb z prodeje zboží“ jsou plánovány tři zástupci a „Ostatní výnosy“ jsou plánovány nulové.

Tab. 14 Plánové výnosové položky firmy AB, s.r.o. [vlastní zpracování]

PLÁN 4. čtvrtletí 2009 v tis. Kč	10/09	11/09	12/09
položky			
Tržby za vlastní výrobky a služby	3 730	3 140	2 300
Tržby za výrobky - výpalky	3 730	3 140	2 300
Tržby z prodeje zboží	14 800	14 700	14 314
TZ – slévárenské	8 400	8 400	8 400
TZ – ostatní	3 900	3 900	3 900
TZ – strojírenské	2 500	2 400	2 014
Ostatní výnosy	0	0	0
VÝNOSY CELKEM	18 530	17 840	16 614

Z tabulky plánovaných výnosů je zřejmé, že jak plánované náklady, tak i výnosy budou ve 4. čtvrtletí 2009 meziměsíčně klesat, a to z 18,5 mil. Kč na 16,6 mil. Kč. Největší podíl na celkových plánovaných výnosech představují „Tržby z prodeje zboží“, konkrétně pak položka tržeb z prodeje slévárenského zboží (12/09: 8,4 mil. Kč).

Na základě plánovaných nákladů a výnosů se plánuje také výsledek hospodaření firmy AB, s.r.o. za jednotlivé měsíce. Tabulka zobrazuje vývoj plánovaného výsledku hospodaření za 4. čtvrtletí 2009.

Tab. 15 Plánovaný HV firmy AB, s.r.o. [vlastní zpracování]

PLÁN 4. čtvrtletí 2009 v tis. Kč	10/09	11/09	12/09
položky			
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	284	293	255

Hospodářský výsledek je plánován v kladné výši. Plánuje se, že firma AB, s.r.o. dosáhne ve 4. čtvrtletí 2009 každý měsíc zisku přes 200 tis. Kč.

7.4.2 Analýza odchylek

Analýza odchylek, jakožto porovnávání plánovaných a skutečných hodnot, zjišťování odchylek a analyzování jejich příčin, se ve firmě AB, s.r.o. neprovádí. V projektové části se budu zabývat systémem reportingu, jehož základní náplní bude právě analýza odchylek.

7.4.3 Plán CF

Významným nástrojem k udržování permanentní solventnosti podniku je také kvalitní projekce vlastního cash-flow. Plán cash-flow je sestavován firmou Audit CI, spol. s r.o. spolu s tvorbou controllingu závazků a pohledávek a controllingu skladových zásob. Pravidelně každý týden (vždy v pondělí). Plán CF sleduje pohyb příjmů a výdajů, uskutečněných za uplynulé týdny a následně naplánovaných na další týden.

V následující tabulce je zobrazeno cash-flow firmy AB, s.r.o. za únor 2010, sestavené 22. 2. 2010. Tento den je sestaveno skutečné CF za uplynulý týden 15. 2. - 21. 2. a naplánováno CF na týden od 22. 2. do 28. 2. Konečný stav financí k 21. 2. je zjištěn z peněžních prostředků (viz. kapitola 6.3, Tab. 12) jako součet bankovních zůstatků a stavu prostředků v pokladně (42 937 Kč +10 947 Kč = 53 884 Kč), ten se převede jako počáteční stav financí k 22. 2. (zvýrazněno zeleně)

Tab. 16 Cash-flow firmy AB, s.r.o. za únor 2010 [vlastní zpracování]

CF k 22.2.2010 v tis. Kč	únor 2010								únor kumulace	
	plán	skut.	plán	skut.	plán	skut.	plán	skut.	plán	skut.
položky	1.2.-7.2.	8.2.-14.2.	15.2.-21.2.	22.2.-28.2.	22.2.-28.2.	22.2.-28.2.	22.2.-28.2.	22.2.-28.2.	2/2010	2/2010
Finance - počáteční stav	50	39	550	503	150	46	350	54	50	39
Platby došlé - CD, a.s.	4 500	4 433	5 000	5 201	3 500	3 335	3 000		16 000	12 969
Platby došlé - ostatní	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Platby došlé celkem	4 500	4 433	5 000	5 201	3 500	3 335	3 000		16 000	12 969
Platby provozní uskutečněné	4 000	3 969	5 400	5 658	3 300	3 327	2 700		15 400	12 954
Příjmy - výdaje	500	464	-400	-457	200	8	300		600	15
Finance - konečný stav	550	503	150	46	350	54	650		650	54

Položka „Příjmy - výdaje“ je rozdílem plateb došlých a plateb uskutečněných, jež se zjišťují z podnikového systému z týdenního přehledu plateb. Došlé platby se rozdělují na platby došlé od mateřské společnosti CD, a.s. a ostatních firem. Poslední dva sloupce jsou kumulací všech plateb a jejich rozdílu. Do kumulace se zobrazí počáteční stav financí plánu (50 tis. Kč) a skutečnosti (39 tis. Kč) za 1. týden měsíce a konečný stav financí plánu (650 tis. Kč) a skutečnosti (prozatím 54 tis. Kč, konečný stav financí bude znám až 1. 3. 10) za 4. týden měsíce.

7.4.4 Plán plateb

Ředitel společnosti AB, s.r.o. pravidelně každý den sestavuje plán plateb na základě dodaných peněžních zůstatků (viz. kapitola 6.3) a došlých finančních prostředků od svých odběratelů. Naplánované částky daným dodavatelům hradí účetní firmy AB, s.r.o. Tím je udržena platební schopnost na každý den.

Následující tabulka (Tab. 17) zobrazuje plán plateb sestavený ředitelem AB, s.r.o. pro účely úhrady závazků firmy na den 22. 2. 2010. Firma má v tento den na všech účtech celkem 43 tis. Kč. Následně přijde platba od mateřské společnosti ve výši 850 tis. Kč (čímž se sníží pohledávka za mateřskou společností). Ředitel firmy rozhodne, jaký objem finančních prostředků se vyčlení z této částky a následně bude provedena úhrada jednotlivým věřitelům. Dává se přednost těm věřitelům, kterým je firma AB, s.r.o. nucena uhradit směnku či splátku dle splátkového kalendáře, a také těm, kteří neustále urgují zaplacení dlužné částky. Splácejí se nejstarší došlé faktury.

Tab. 17 Plán plateb k úhradě firmy AB, s.r.o.

[vlastní zpracování]

PONDĚLÍ		
22. únor 2010		
zůstatek na účtu		42 937 Kč
CZK		850 000 Kč
USD		0 Kč
EUR		0 Kč
Σ došlé platby		850 000 Kč
k úhradě		
firma:		částka v Kč:
A		-100 000
B		-36 000
C		-50 000
D		-54 000
E		-47 000
F		-26 000
G	směnka	-423 181
	kurz CZK/EUR:	
EUR	25,760	
firma:	částka v EUR:	částka v Kč:
H	-1 000	-25 760
I	-1 000	-25 760
J	-2 278	-58 681
	kurz CZK/USD:	
USD	19,051	
firma:	částka v USD:	částka v Kč:
-	-	-
k úhradě celkem		-846 382 Kč
zbývá na účtu		46 555 Kč

7.5 Systém reportingu

Komplexní systém reportingových zpráv (reportů) firma Audit CI, spol. s r.o. pro podnik AB, s.r.o. nevytváří. Nepoměřuje mezi sebou plán a skutečnost, ani nezjišťuje vzniklé záporné odchylky, což je podstatou celého systému reportingu.

Pokud by se dalo hovořit o určitém způsobu vytváření reportů, pak funguje pouze v omezené míře. Firma Audit CI, spol. s r.o. provádí, jako velice základní formu reportů, dva výstupy, které jsou zasílány řediteli společnosti AB, s.r.o.:

- 1) týdenní tabulkové přehledy závazků, pohledávek, skladových zásob a cash-flow (uvedené v předchozích kapitolách) a
- 2) týdenní evidenci splátkových kalendářů a směnek (uvedenou v předchozích kapitolách).

K těmto přehledům však nejsou vytvářeny přehledné grafy ani vysvětlující komentáře.

V následující projektové části se proto zabývám vytvořením celého systému reportingu ve firmě AB, s.r.o., jako nezbytné součásti controllingového procesu.

8 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Provedenou analýzou současného systému controllingu a reportingu bylo zjištěno několik negativních poznatků, které brání efektivnějšímu a kvalitnějšímu řízení ve společnosti AB, s.r.o. Tyto negativní poznatky charakterizují v následujících bodech:

- ✓ Controllingové činnosti prováděné firmou Audit CI, spol. s r.o. pro podnik AB, s.r.o. nejsou reportovány v přehledné formě. Nevytváří se k tabulkám přehledné grafy ani vysvětlující komentáře.
- ✓ Ve firmě AB, s.r.o. není vytvořen komplexní systém reportingu. Firma Audit CI, spol. s r.o. provádí pouze dva hlavní výstupy - prvním je týdenní přehled závazků, pohledávek, skladů, přehled a plán cash-flow, avšak bez přehledných grafů a vysvětlujících komentářů. Druhým výstupem je týdenní evidence splátkových kalendářů a směnek, která je však poměrně málo podrobná a nemá dostatečnou vypovídací schopnost.
- ✓ Nereportují se zprávy o hospodaření firmy AB, s.r.o., zprávy určené mateřské společnosti ani bankám či jiným úřadům.
- ✓ V oblasti plánování se pro firmu AB, s.r.o. vytváří roční finanční plán po měsících, plán CF po týdnech a denní plán plateb. Není ovšem prováděna analýza odchylek, realizovaná poměřováním skutečnosti a vytvořeného plánu. Plánování se tak stává neefektivním.
- ✓ Absence tvorby odchylek z plánu a skutečnosti zapřičiňuje, že nejsou nalezeny významné záporné odchylky, nejsou zjištěny příčiny jejich vzniku, a proto nejsou zavedena patřičná nápravná opatření.
- ✓ Výstupy, které se zasílají řediteli firmy AB, s.r.o., jsou tvořeny pravidelně v termínech odevzdání, avšak nefunguje mezi oběma firmami zpětná vazba. Zaměstnanci podniku Audit CI, spol. s r.o. již neví, zda byl výstup postačující či nikoliv.
- ✓ Podnikový informační systém FACTORY ES slouží firmě Audit CI, spol. s r.o. pro export dat do tabulkového programu. Neumí však vytvořit přímo report, tzn. aktuální hodnoty v tabulce za určité období a příslušné grafické zobrazení sledovaných hodnot, jak to umí například informační systém SAP.

Výše uvedené nedostatky slouží jako východisko návrhu projektu systému reportingu externí controllingovou firmou pro společnost AB, s.r.o.

9 NÁVRH PROJEKTU SYSTÉMU REPORTINGU

Na základě provedené analýzy současného systému controllingu a reportingu jsem zjistila několik negativních poznatků, které mohou být důvodem zavedení komplexního systému reportingu ve firmě AB, s.r.o. Projektem diplomové práce je tedy navržení systému reportingu externí controllingovou firmou ve firmě AB, s.r.o.

Komplexní systém reportingu bude obsahovat následující typy reportů:

- **report pro vedení:**
 - report o hospodaření společnosti AB, s.r.o.,
 - report evidence splátkových kalendářů a směnek,
- **report určený mateřské společnosti,**
- **report určený bankám.**

Tvorba všech typů reportů bude založena na principu tažného systému, tzn. na základě požadavků konečných uživatelů reportů (nejprve zjištění požadavků, následně vytvoření reportů). Než jsem přistoupila k vytvoření návrhu systému reportingu, dotazovala jsem se jednotlivých konečných příjemců reportů (ředitele společnosti AB, s.r.o., ekonomického ředitele mateřské společnosti CD, a.s. a bankovního poradce spolupracujícího s firmou AB, s.r.o.) na jejich požadavky kladené na kvalitní report.

Na základě požadavků konečných příjemců reportů jsem zjistila dvě významné skutečnosti, které vyžadují všichni koneční příjemci, a to:

- frekvenci tvorby reportu, která je charakteristická pro daný typ reportu;
- významné ukazatele, které je potřeba pravidelně sledovat a poměřovat s plánem a minulým obdobím.

Všechny reporty jsou vytvořeny ke konci 1. čtvrtletí 2010 a obsahují reálná čísla.

9.1 Report pro vedení

Reporting sestavený pro vedení společnosti AB, s.r.o. bude obsahovat dva hlavní reporty, a to:

- **report o hospodaření společnosti AB, s.r.o. a**
- **report evidence splátkových kalendářů a směnek.**

Tyto reporty jsou součástí komplexního systému reportingu, jež jsou podrobně rozebrány v následujícím textu.

Report o hospodaření společnosti AB, s.r.o.

Report o hospodaření společnosti AB, s.r.o. bude využívat ředitel společnosti AB, s.r.o. Tento report usnadní rozhodování zejména v provozní a finanční oblasti podniku. Tvorba jednoduchého přehledu o závazcích, pohledávkách, skladových zásobách a cash-flow pro podnik AB, s.r.o. již probíhá, avšak bez přehledných grafů a vysvětlujících komentářů. Dotazovala jsem se proto ředitele firmy AB, s.r.o. na požadavky ke zlepšení současného výstupu podniku Audit CI, spol. s r.o. Požadavky byly následující:

- zpřehlednit dosavadní výstup;
- pravidelně monitorovat měsíční položky nákladů a výnosů a porovnávat je s plánem a minulým obdobím;
- sledovat charakteristické ukazatele hospodaření (obchodní marži, výkonovou spotřebu, přidanou hodnotu) s grafickou podporou;
- tvorba plánu CF bude plně na řediteli společnosti AB, s.r.o.;
- zefektivnit monitoring závazků, pohledávek a skladových zásob;
- vždy za měsíc sledovat základní ukazatele finanční analýzy.

Report o hospodaření společnosti AB, s.r.o. bude prováděn **měsíčně**, tvořen společností Audit CI, spol. s r.o. a zasílán řediteli AB, s.r.o. Během týdne se bude konat porada ředitele firmy AB, s.r.o. a controllera firmy Audit CI, spol. s r.o., na které budou interpretována nápravná opatření na vzniklé významné odchylky. Vedení společnosti AB, s.r.o. tak obdrží srozumitelnou formou komentovaný report o celkovém hospodaření společnosti.

Report o hospodaření společnosti AB, s.r.o., sestavený k 31. 3. 2010, bude obsahovat:

- a)** nákladové a výnosové položky za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2009 a 2010 s meziročním srovnáním (Příloha P I), konkrétně pak:
 - výkonová spotřeba (Tab. 18, Graf 5),
 - obchodní marže (Tab. 19, Graf 6),
 - tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (Tab. 20, Graf 7),
- b)** strukturu celkových nákladů a výnosů za 1-3/2010 (Tab. 21 a 22, Graf 8 a 9),
- c)** analýzu odchylek - porovnání finančního plánu a skutečných hodnot za měsíce 1. čtvrtletí 2010 (Příloha P II), konkrétně pak:
 - porovnání (plán-skutečnost) celkových nákladů, výnosů a VH (Tab. 23, Graf 10, 11, 12),
- d)** přehled závazků z obchodních vztahů k 31. 3. 2010 (Příloha P III, Tab. 24), konkrétně pak:
 - hlavní dodavatelé firmy AB, s.r.o. (Tab. 25),
 - struktura celkových závazků z obchodních vztahů (Tab.26),
 - vývoj závazků „ve skupině“ a „mimo skupinu“ (Graf 13),
 - podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích z obchodních vztahů (Tab. 27, Graf 14),
- e)** přehled pohledávek z obchodních vztahů k 31. 3. 2010 (Tab. 28) spolu s(e):
 - hlavními odběrateli firmy AB, s.r.o. (Tab. 29),
 - strukturou celkových pohledávek z obchodních vztahů (Tab.30),
 - vývojem pohledávek „ve skupině“ a mimo skupinu“ (Graf 15),
 - podílem pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách z obchodních vztahů (Tab. 31, Graf 16).
- f)** přehled skladových zásob za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2009 a 2010 (Příloha P IV, Tab. 32) spolu s(e):
 - strukturou aktivních zásob v 1. čtvrtletí 2010 (Graf 17) a
 - vývojem celkových skladů v 1. čtvrtletí 2009 a 2010 (Graf 18),
- g)** ukazatele finanční analýzy za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2009 a 2010 a výkazy pro finanční analýzu (Příloha P V, Tab. 33-37).

Vzhledem k tomu, že data z podnikového systému (zejména nákladové a výnosové položky a finanční výkazy) jsou dostupná až 14 dní po konci daného období (tzn. měsíce března), je měsíční report o hospodaření společnosti AB, s.r.o. vytvořen a odevzdáván k 20. dni měsíce následujícího (tzn. k 20. 4. 2010).

Všechny části toho reportu budou doplněny o vysvětlující komentáře.

a) Nákladové a výnosové položky s meziročním srovnáním

V příloze P I je zobrazena první část reportu. Jedná se o nákladové a výnosové položky firmy AB, s.r.o. za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2009 a 2010 s meziročními odchylkami. Tabulka mimo jiné uvádí srovnání provozních ukazatelů (ukazatelů obchodní marže, výkonové spotřeby a přidané hodnoty).

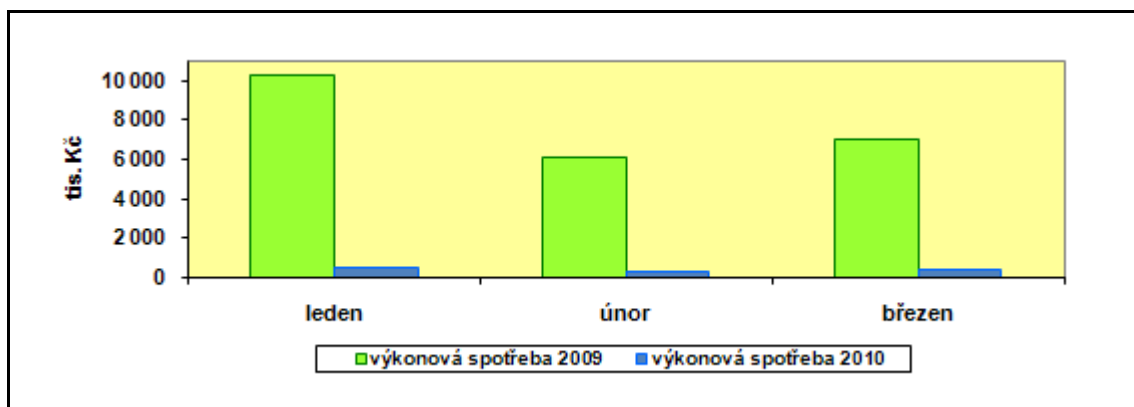
Následující tabulky a k nim vytvořené vývojové grafy jsou zkonkrétněním uvedené tabulky v příloze P I, které budou součástí komentářů.

Níže uvedená tabulka zobrazuje strukturu výkonové spotřeby, jež se skládá ze spotřeby materiálu, spotřeby energie, z nákladů na opravy a ze služeb, za měsíce 1. čtvrtletí 2010 s meziročním srovnáním. Vidíme, že v únoru a březnu 2010 jsou všechny položky výkonové spotřeby nulové kromě položky „Služby“.

Tab. 18 Struktura výkonové spotřeby za 1. čtvrtletí 2009 a 2010 [vlastní zpracování]

v tis. Kč		1/09	1/10	1/10 / 1/09	2/09	2/10	2/10 / 2/09	3/09	3/10	3/10 / 3/09	1-3/2009	1-3/2010	1.Q 2010 / 1.Q 2009
účet	položka												
501	Spotřeba materiálu	6 642	198	-97,03%	3 717	0	-99,99%	5 188	0	-100,00%	15 547	198	-98,73%
502	Spotřeba energie	477	3	-99,44%	376	0	-100,00%	300	0	-100,00%	1 154	3	-99,77%
511	Opravy	41	0	-100,00%	0	0	-100,00%	10	0	-100,00%	51	0	-100,00%
518	Služby	3 119	271	-91,33%	2 032	268	-86,83%	1 528	356	-76,70%	6 679	894	-86,61%
Výkonová spotřeba celkem		10 279	471	-95,42%	6 126	268	-95,62%	7 026	356	-94,93%	23 431	1 095	-95,33%

Graf 5 zachycuje vývoj celkové výkonové spotřeby za jednotlivé měsíce. V roce 2010 nastal významný pokles tohoto ukazatele, každý měsíc o -95%. Za celé 1. čtvrtletí 2010 výkonová spotřeba meziročně poklesla z 23,4 mil. Kč na 1,1 mil. Kč.



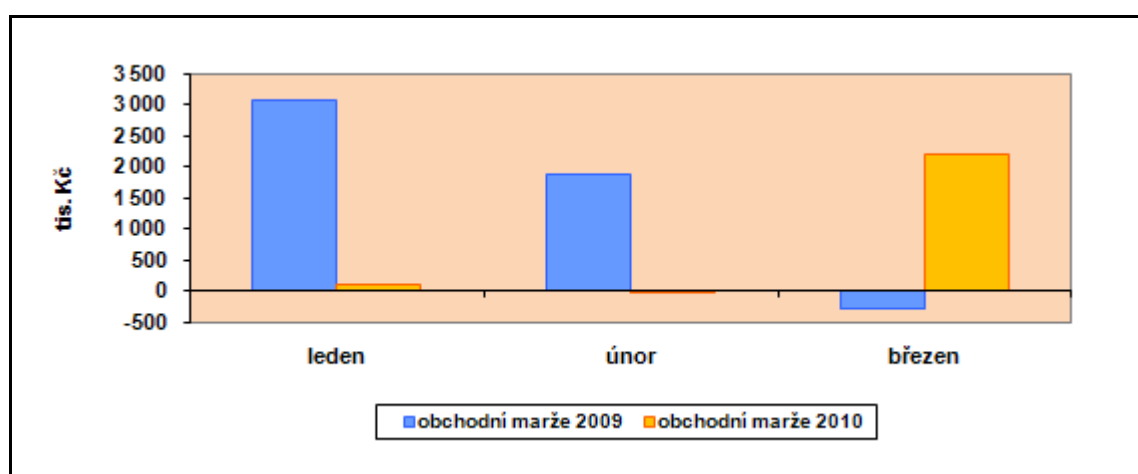
Graf 5 Vývoj výkonové spotřeby v 1. čtvrtletí 2009 a 2010 [vlastní zpracování]

Následující tabulka a graf zobrazují vývoj obchodní marže jako rozdílu tržeb z prodeje zboží a nákladů vynaložených na prodej tohoto zboží. Od ledna 2010 do března 2010 tyto tržby i náklady realizované z prodeje zboží rostou. Za 1. čtvrtletí 2010 dosahují hodnoty 29,4 mil. Kč, resp. 27,1 mil. Kč (1-3/2009: 97,3 mil. Kč, resp. 92,7 mil. Kč).

Tab. 19 Obchodní marže za 1. čtvrtletí 2009 a 2010 [vlastní zpracování]

v tis. Kč		1/09			2/09			3/09			1-3/2009		1.Q 2010 / 1.Q 2009
účet	položka	1/09	1/10	1/10 / 1/09	2/09	2/10	2/10 / 2/09	3/09	3/10	3/10 / 3/09	1-3/2009	1-3/2010	
504	Prodej zboží	49 762	6 449	-87,04%	21 378	8 058	-62,31%	21 512	12 584	-41,50%	92 652	27 091	-70,76%
604	Tržby z prodeje zboží	52 820	6 560	-87,58%	23 261	8 027	-65,49%	21 216	14 776	-30,36%	97 297	29 363	-69,82%
	Obchodní marže	3 058	111	-96,37%	1 883	-31	-101,66%	-296	2 192	841,18%	4 645	2 272	-51,09%

Obchodní marže dosáhla v únoru 2010 (-31 tis. Kč) a březnu 2009 (-296 tis. Kč) záporné hodnoty. V březnu 2010 meziročně vzrostla na hodnotu 2,2 mil. Kč.



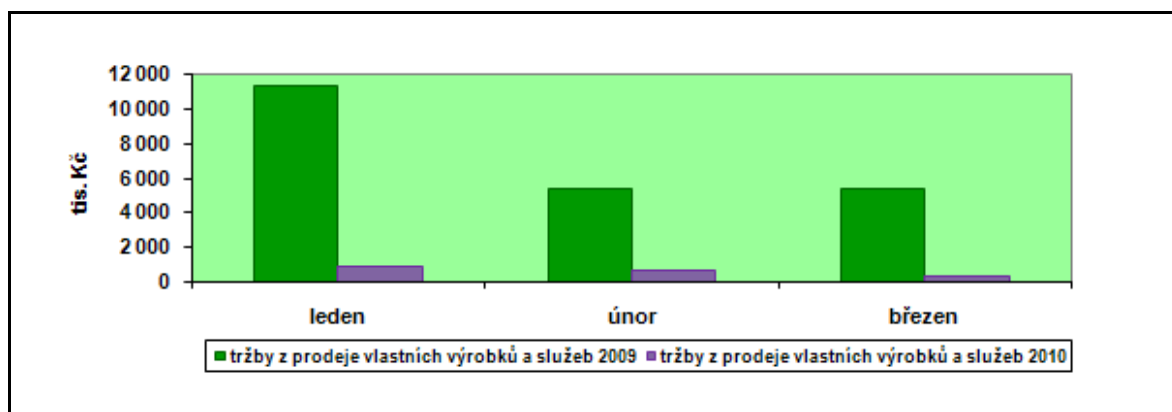
Graf 6 Vývoj obchodní marže v 1. čtvrtletí 2009 a 2010 [vlastní zpracování]

Další tabulka zobrazuje vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje vlastních výrobků jsou od února 2010 nulové. Tržby z prodeje služeb meziročně poklesly v lednu 2010 o 20%, v únoru o 16% a v březnu meziročně vzrostly o 600%. Za celé 1. čtvrtletí jsou tržby z prodeje služeb v obou letech téměř shodné (dosahují výše téměř 1,6 mil. Kč).

Tab. 20 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za 1. čtvrtletí 2009 a 2010 [vlastní zpracování]

v tis. Kč		1/09	1/10	1/10 / 1/09	2/09	2/10	2/10 / 2/09	3/09	3/10	3/10 / 3/09	1-3/2009	1-3/2010	1.Q 2010 / 1.Q 2009
účet	položka												
601	Tržby z prodeje vlastních výrobků	10 585	291	-97,25%	4 632	0	-100,00%	5 336	0	-100,00%	20 552	291	-98,59%
602	Tržby z prodeje služeb	762	609	-20,08%	757	640	-15,50%	46	320	599,87%	1 565	1 569	0,24%
	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	11 347	900	-92,07%	5 389	640	-88,13%	5 381	320	-94,05%	22 117	1 860	-91,59%

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb klesají jak meziročně, tak i meziměsíčně. Celkově za 1. čtvrtletí 2010 tyto tržby poklesly o 92%, z 22,1 mil. Kč na 1,9 mil. Kč.



Graf 7 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v 1. čtvrtletí 2009 a 2010 [vlastní zpracování]

b) Struktura celkových nákladů a výnosů

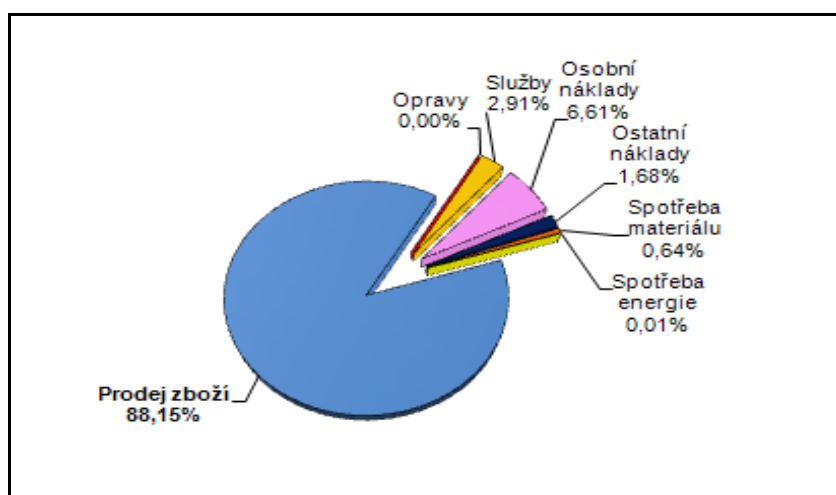
Druhou částí reportu o hospodaření firmy AB, s.r.o. je struktura celkových nákladů a výnosů vyjádřená číselně v tabulce 21 a 22 za 1. čtvrtletí 2009 a 2010 a graficky procentuálně za 1. čtvrtletí 2010.

Všechny položky nákladů meziročně za 1. čtvrtletí 2010 poklesly. Náklady na opravy jsou za 1-3/2010 nulové. Celkové náklady meziročně poklesly ze 124,3 mil. Kč na hodnotu 30,7 mil. Kč.

Tab. 21 Struktura nákladů za 1. čtvrtletí 2009 a 2010 [vlastní zpracování]

v tis. Kč	1-3/2009	1-3/2010
položka		
Spotřeba materiálu	15 547	198
Spotřeba energie	1 154	3
Prodej zboží	92 652	27 091
Opravy	51	0
Služby	6 679	894
Osobní náklady	6 189	2 031
Ostatní náklady	1 988	516
CELKOVÉ NÁKLADY	124 260	30 733

Nejvíce se na celkových nákladech podílí položka „Prodej zboží“, jež zaujímá 88%. Téměř 7% z celkových nákladů zaujímá položka „Osobní náklady“, ve výši 3% také položka „Služeb“ a 2% představují „Osobní náklady“. Ostatní položky se podílí nepatrně.



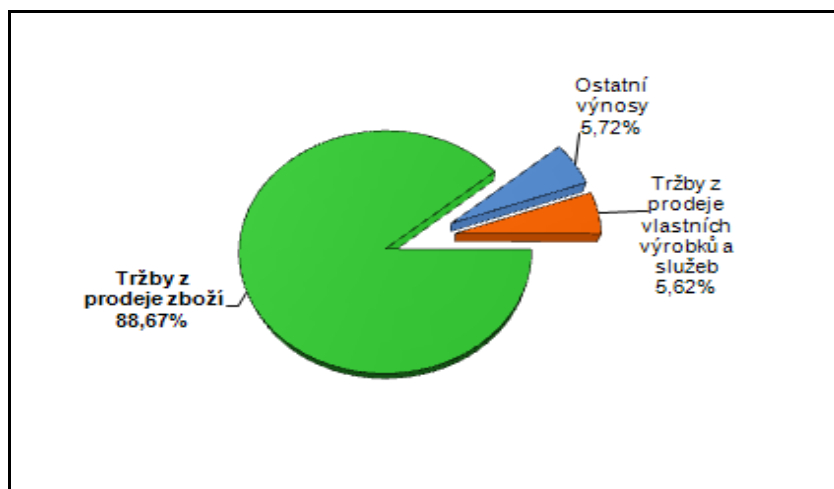
Graf 8 Procentní rozdělení nákladů za 1-3/2010 [vlastní zpracování]

Obě položky tržeb meziročně poklesly. Položka „Ostatní výnosy“ meziročně vzrostla z hodnoty -2,2 mil. Kč (vlivem záporné položky „Změna stavu skladu hotových výrobků“) na 1,9 mil. Kč (zejména díky kurzovým ziskům).

Tab. 22 Struktura výnosů za 1. čtvrtletí 2009 a 2010 [vlastní zpracování]

v tis. Kč	1-3/2009	1-3/2010
položka		
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	22 117	1 860
Tržby z prodeje zboží	97 297	29 363
Ostatní výnosy	-2 188	1 894
CELKOVÉ VÝNOSY	117 226	33 116

Nejvíce se na celkových výnosech podílí položka „Tržby z prodeje zboží“, jež zaujímá téměř 89%. Obě položky tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a ostatních výnosů představují necelých 6%.



Graf 9 Procentní rozdělení výnosů za 1-3/2010 [vlastní zpracování]

c) Analýza odchylek - porovnání finančního plánu a skutečných hodnot

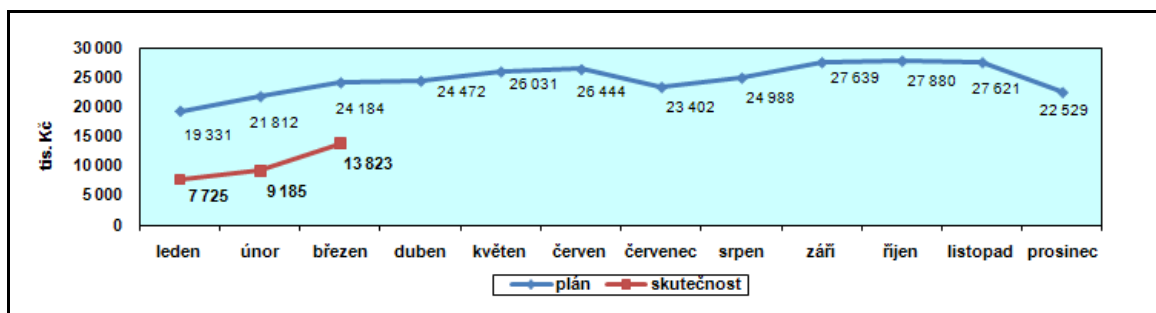
Další částí tohoto reportu je analýza odchylek, konkrétně pak porovnání finančního plánu a skutečných hodnot spolu s porovnáním provozních ukazatelů firmy AB, s.r.o. za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2010. Tento přehled je zobrazen v **příloze P II** a obsahuje vedle plánovaných a skutečných hodnot také absolutní a relativní odchylku.

Následující tabulka obsahuje vybrané tři plánované a skutečné položky z přílohy P II, konkrétně pak celkové náklady, celkové výnosy a výsledek hospodaření.

Tab. 23 Porovnání celkových nákladů, výnosů a VH v roce 2010 [vlastní zpracování]

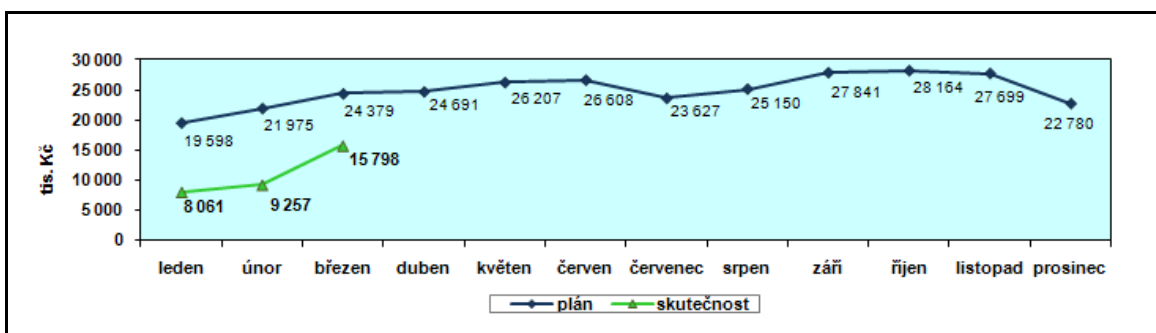
v tis. Kč položka		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
celkové náklady	plán	19 331	21 812	24 184	24 472	26 031	26 444	23 402	24 988	27 639	27 880	27 621	22 529
	skut.	7 725	9 185	13 823									
celkové výnosy	plán	19 598	21 975	24 379	24 691	26 207	26 608	23 627	25 150	27 841	28 164	27 699	22 780
	skut.	8 061	9 257	15 798									
výsledek hospodaření	plán	267	163	195	219	176	165	225	162	202	285	78	251
	skut.	336	73	1 975									

Skutečné celkové náklady mají zápornou odchylku oproti plánu každý měsíc 1. čtvrtletí 2010 více jak 10 mil. Kč. Znamená to, že skutečné náklady jsou o 10 mil. Kč nižší než stanovený plán.



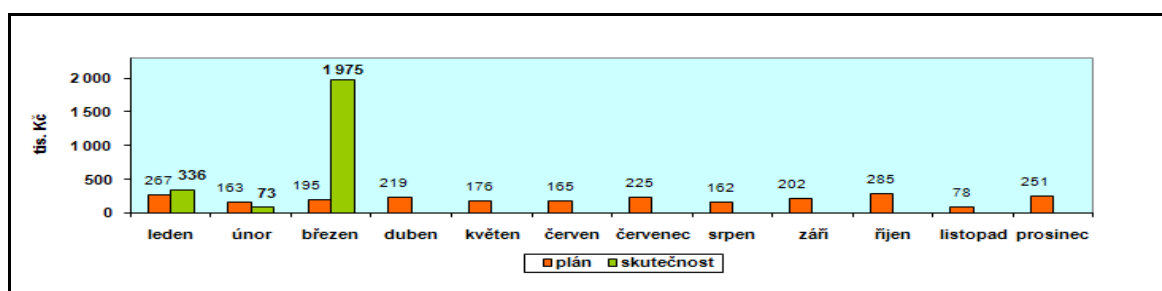
Graf 10 Vývoj celkových nákladů (plán-skutečnost) v roce 2010 [vlastní zpracování]

Skutečně dosažené celkové výnosy mají menší odchylku než celkové náklady. V březnu vznikla odchylka mezi skutečností a plánem: -8,6 mil. Kč. Výnosy příznivě každý měsíc rostou a přibližují se stanovenému plánu.



Graf 11 Vývoj celkových výnosů (plán-skutečnost) v roce 2010 [vlastní zpracování]

Skutečný výsledek hospodaření je nižší pouze v únoru (odchylka -90 tis. Kč, -55%). V lednu dosahuje výše 336 tis. Kč (odchylka 69 tis. Kč, 26%) a v březnu až 1,98 mil. Kč (odchylka 1,78 mil. Kč, 915%).



Graf 12 Plánovaný a skutečný výsledek hospodaření v roce 2010 [vlastní zpracování]

d) Přehled závazků z obchodních vztahů

V příloze P III je zobrazen přehled závazků z obchodních vztahů abecedně podle společnosti (v našem případě s pořadovým číslem od 1 do 210) ke konci 1. čtvrtletí 2010. Tento přehled je členěn na celkovou hodnotu závazku, hodnotu závazku po splatnosti

a podíl závazku po splatnosti na celkovém závazku. Tabulka 24 zobrazuje pouze celkový přehled těchto závazků. Žlutou barvou jsou vyznačeni dodavatelé, kteří patří do skupiny (tj. mateřská společnost CD, a.s. a další majetkově zainteresované firmy). Modře jsou označeni ti dodavatelé, kteří sídlí v zahraničí.

Celkové závazky z obchodních vztahů firmy AB, s.r.o. k 31. 3. 2010 činí 183,97 mil. Kč. Závazky po splatnosti tvoří k tomuto období 77% (141,47 mil. Kč) z celkových závazků z obchodních vztahů. Závazky „ve skupině“ se podílí 25% (45,29 mil. Kč) a závazky „mimo skupinu“ 75% (138,67 mil. Kč) na celkových závazcích. Závazky u zahraničních firem tvoří pouze 2% (3,30 mil. Kč). Firma AB, s.r.o. se potýká s vysokou hodnotou závazků po splatnosti.

Tab. 24 Přehled závazků z obchodních vztahů k 31. 3. 2010 [vlastní zpracování]

ZÁVAZKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ společnosti AB, s.r.o. k 31. 3. 2010				
SPOLEČNOST		ZÁVAZKY (v Kč)		
Název		Celkové závazky	Závazky po splatnosti	
CELKEM ZÁVAZKY AB, s.r.o.		183 965 718 Kč	141 465 290 Kč	77%
CELKEM ZÁVAZKY AB, s.r.o. bez CD, a.s.		163 838 935 Kč	121 564 422 Kč	74%
% z celkových závazků		po splatnosti (%)		
ZÁVAZKY ve skupině	25%	45 293 682 Kč	44 280 426 Kč	98%
ZÁVAZKY mimo skupinu	75%	138 672 037 Kč	97 184 864 Kč	70%
ZÁVAZKY u zahraničních firem	2%	3 302 318 Kč	3 193 071 Kč	97%

Největším dodavatelem, z hlediska nejvyšší hodnoty závazku, je mateřská společnost CD, a.s., podílí se téměř 11% na celkových závazcích z obchodních vztahů. Závazek vůči CD, a.s. tvoří k 31. 3. 2010 celkem 20,13 mil. Kč (k 31. 3. 2009: 1,36 mil. Kč). Další dvě firmy „ve skupině“ (označeny žlutě) patří mezi největší dodavatele.

Tab. 25 Hlavní dodavatelé firmy AB, s.r.o. [vlastní zpracování]

HLAVNÍ DODAVATELÉ za 1-3/2010*		% podíl	1-3/2009	% podíl
40: CD, a.s.	20 126 783 Kč	10,94%	1 362 248 Kč	0,49%
99	14 453 589 Kč	7,86%	17 453 750 Kč	6,24%
66	9 974 470 Kč	5,42%	11 769 064 Kč	4,21%
118	9 672 812 Kč	5,26%	3 757 702 Kč	1,34%
60	8 371 414 Kč	4,55%	7 949 269 Kč	2,84%
3	8 153 583 Kč	4,43%	12 287 241 Kč	4,39%
171	8 096 098 Kč	4,40%	11 835 148 Kč	4,23%
113	7 690 463 Kč	4,18%	7 647 719 Kč	2,74%

* dle nejvyšší hodnoty závazku

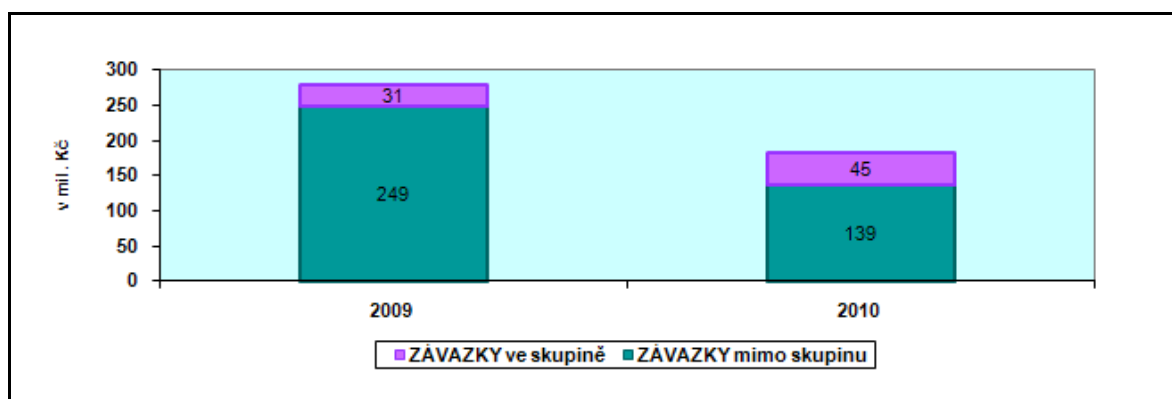
Následující tabulka zobrazuje strukturu závazků ke konci 1. čtvrtletí 2009 a 2010, a to celkové závazky, závazky „ve skupině“, závazky „mimo skupinu“ a závazky

u zahraničních firem. Výrazný meziroční pokles nastal u závazků vůči zahraničním firmám ze 17,87 mil. Kč na 3,30 mil. Kč.

Tab. 26 Struktura celkových závazků z obchodních vztahů [vlastní zpracování]

v Kč	Celkem ZÁVAZKY AB, s.r.o.	ZÁVAZKY ve skupině	ZÁVAZKY mimo skupinu	ZÁVAZKY u zahraničních firem
ke dni				
k 31.3.2009	279 600 747	31 001 579	248 599 168	17 872 618
k 31.3.2010	183 965 718	45 293 682	138 672 037	3 302 318

V 1. čtvrtletí 2010 meziročně vzrostl podíl závazků „ve skupině“ na celkových závazcích z obchodních vztahů z 11% na 25%, zejména vlivem růstu hodnoty závazků vůči mateřské firmě CD, a.s.



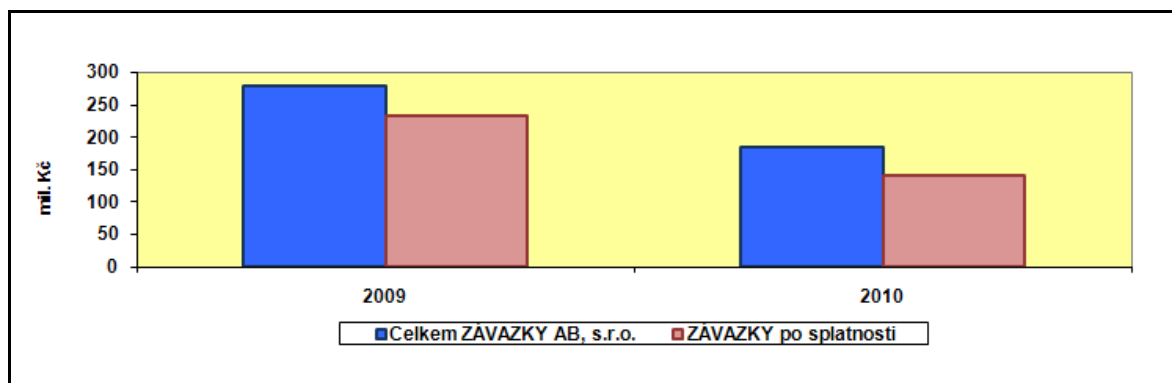
Graf 13 Vývoj závazků ve skupině a mimo skupinu [vlastní zpracování]

Podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích z obchodních vztahů za 1. čtvrtletí 2010 meziročně poklesl z 83% na 77%.

Tab. 27 Podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích z obchodních vztahů [vlastní zpracování]

v Kč	Celkem ZÁVAZKY AB, s.r.o.	ZÁVAZKY po splatnosti	Podíl závazků v %
ke dni			
k 31.3.2009	279 600 747	233 213 181	83,41%
k 31.3.2010	183 965 718	141 465 290	76,90%

Za 1. čtvrtletí 2010 meziročně poklesla nejen hodnota závazků po splatnosti, ale také hodnota celkových závazků z obchodních vztahů z 280 mil. Kč na 184 mil. Kč.



Graf 14 Vývoj celkových závazků a závazků po splatnosti [vlastní zpracování]

e) Přehled pohledávek z obchodních vztahů

V tabulce 28 je zobrazen přehled pohledávek z obchodních vztahů seřazený abecedně podle společnosti (resp. od 1 do 15) ke konci 1. čtvrtletí 2010. Tento přehled je analogický, ve stejné struktuře, jako přehled závazků z přílohy P III. Odběratel č. 7 patří do kategorie pohledávky „ve skupině“ i do pohledávek u zahraničních firem (označen žlutě i modře).

Pohledávky z obchodních vztahů firmy AB, s.r.o. dosahují hodnoty k 31. 3. 2010 celkem 152,77 mil. Kč. Z této sumy tvoří pohledávky po splatnosti 96% (147,33 mil. Kč). Pohledávky „mimo skupinu“ tvoří pouze 273 tis. Kč, zbylou sumu tvoří pohledávky ve skupině. Pohledávky u zahraničních firem tvoří 1% (1,26 mil. Kč) a jsou plně po splatnosti. Převážná většina pohledávek firmy AB, s.r.o. je po splatnosti.

Tab. 28 Přehled pohledávek z obchodních vztahů k 31. 3. 2010
[vlastní zpracování]

POHLEDÁVKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ společnosti AB, s.r.o. k 31. 3. 2010					
SPOLEČNOST	POHLEDÁVKY (v Kč)				
	Název	Celkové pohledávky	Pohledávky po splatnosti		
1		658 378,30	488 208,30	74%	
2		1 147,00	1 147,00	100%	
3 CD, a.s.		5 180 704,27	41 069,87	1%	
4		73 739,10	73 739,10	100%	
5		930,00	0,00	0%	
6		46 936,00	46 936,00	100%	
7		1 242 528,78	1 242 528,78	100%	
8		1 913,83	1 913,83	100%	
9		16 273,70	16 273,70	100%	
10		145 419 557,71	145 370 265,71	100%	
11		31 309,00	31 309,00	100%	
12		13 634,24	13 634,24	100%	
13		1 328,00	1 328,00	100%	
14		1 867,11	1 867,11	100%	
15		84 406,00	0,00	0%	
CELKEM POHLEDÁVKY AB, s.r.o.		152 774 653 Kč	147 330 221 Kč	96%	
CELKEM POHLEDÁVKY AB, s.r.o. bez CD, a.s.		147 593 949 Kč	147 289 151 Kč	100%	
% z celkových pohledávek			po splatnosti (%)		
POHLEDÁVKY ve skupině		100%	152 502 099 Kč	147 142 073 Kč	96%
POHLEDÁVKY mimo skupinu		0%	272 554 Kč	188 148 Kč	69%
POHLEDÁVKY u zahraničních firem		1%	1 256 163 Kč	1 256 163 Kč	100%

Největší odběratel firmy AB, s.r.o. (dle nejvyšší hodnoty pohledávky) se podílí 95% (145,42 mil. Kč) na všech pohledávkách. Druhým největším odběratelem je mateřská

společnost CD, a.s. s hodnotou 5,18 mil. Kč. K 31. 3. 2009 činila hodnota pohledávky vůči CD, a.s. necelých 79 mil. Kč.

Tab. 29 Hlavní odběratelé firmy AB, s.r.o. [vlastní zpracování]

HLAVNÍ ODBĚRATELÉ za 1-3/2010*		% podíl	1-3/2009	% podíl
10	145 419 558 Kč	95,19%	142 930 360 Kč	52,70%
3: CD, a.s.	5 180 704 Kč	3,39%	78 799 448 Kč	29,05%
7	1 242 529 Kč	0,81%	1 273 729 Kč	0,47%
1	658 378 Kč	0,43%	4 104 Kč	0,00%

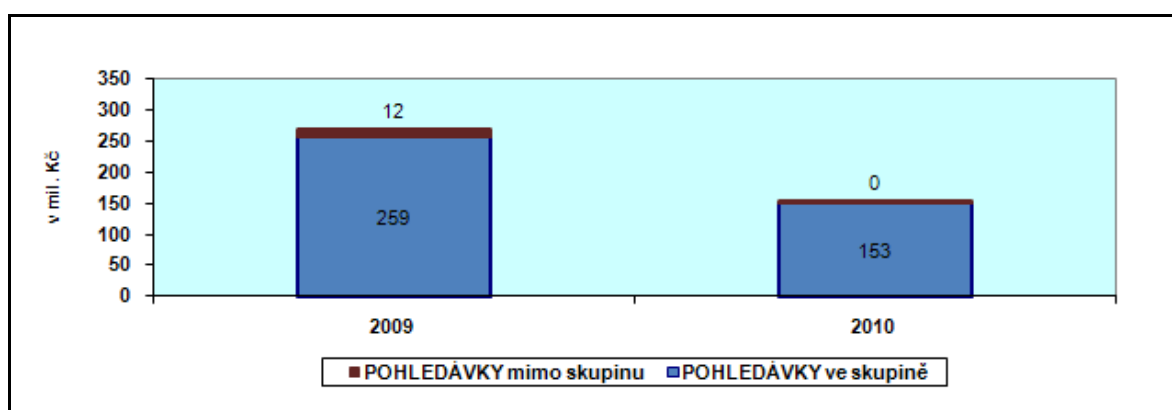
* dle nejvyšší hodnoty pohledávky

Níže uvedená tabulka zobrazuje strukturu pohledávek firmy AB, s.r.o. (celkové pohledávky, pohledávky „ve skupině“, pohledávky „mimo skupinu“, pohledávky u zahraničních firem) ke konci 1. čtvrtletí 2009 a 2010. Výrazný meziroční pokles nastal u pohledávek „mimo skupinu“ z 12,46 mil. Kč na 272,55 tis. Kč.

Tab. 30 Struktura celkových pohledávek z obchodních vztahů [vlastní zpracování]

v Kč ke dni	Celkem POHLEDÁVKY AB, s.r.o.	POHLEDÁVKY ve skupině	POHLEDÁVKY mimo skupinu	POHLEDÁVKY u zahraničních firem
k 31.3.2009	271 236 660	258 778 079	12 458 580	1 387 698
k 31.3.2010	152 774 653	152 502 099	272 554	1 256 163

Za 1. čtvrtletí 2010 meziročně poklesla také hodnota celkových pohledávek „ve skupině“ (tudíž i hodnota pohledávek z obchodních vztahů), a to z 258,78 mil. Kč na 152,50 mil. Kč.



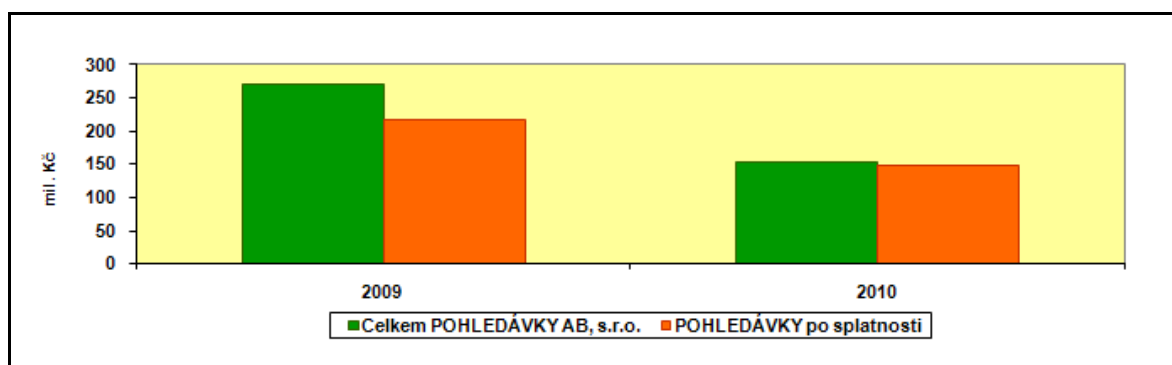
Graf 15 Vývoj pohledávek ve skupině a mimo skupinu [vlastní zpracování]

Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách z obchodních vztahů vzrostl meziročně za 1. čtvrtletí 2010 z 80% na 96%.

Tab. 31 Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách z obchodních vztahů [vlastní zpracování]

v Kč ke dni	Celkem POHLEDÁVKY AB, s.r.o.	POHLEDÁVKY po splatnosti	Podíl pohledávek v %
k 31.3.2009	271 236 660	217 119 388	80,05%
k 31.3.2010	152 774 653	147 330 221	96,44%

Z grafu vidíme, že meziročně poklesla hodnota celkových pohledávek z obchodních vztahů a také hodnota pohledávek po splatnosti, jejíž podíl na celkových pohledávkách naopak vzrostl.



Graf 16 Vývoj celkových pohledávek a pohledávek po splatnosti [vlastní zpracování]

f) Přehled skladových zásob

Příloha P IV obsahuje další část reportu o hospodaření firmy AB, s.r.o., přehled skladových zásob za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2009 a 2010. Tento přehled je členěn na celkové sklady firmy AB, s.r.o. (včetně i bez „Skladu cizího zákazníka KHP061“), aktivní zásoby (součet skladu výroby a skladu materiálu), hutní a slévárenský materiál a nepohyblivé zásoby. Pro přehlednost jsou dané zásoby vyznačeny barevně.

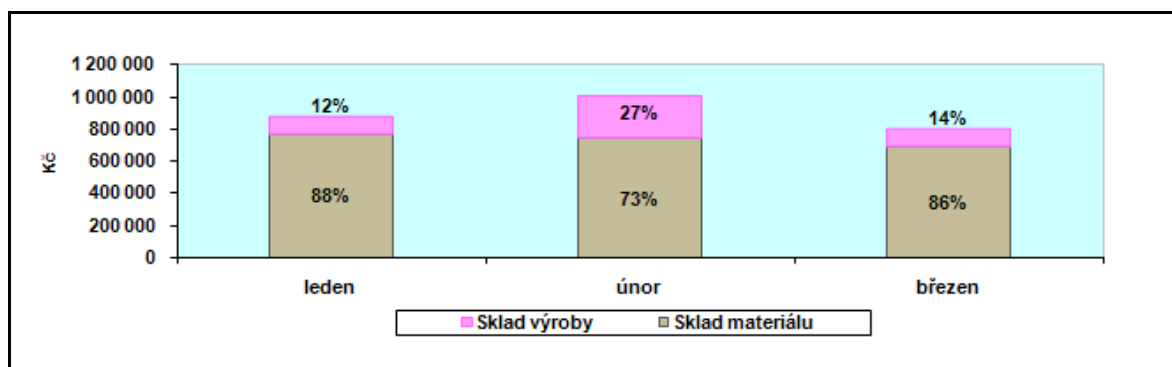
Tabulka 32 zobrazuje celkový přehled těchto skladů z přílohy P IV. Celkové sklady ke konci března 2010 dosahují výše 36,68 mil. Kč (k 31. 3. 2009: 31,13 mil. Kč). Sklad cizího zákazníka je v roce 2010 nulový, v roce 2009 dosahoval výše 180 tis. Kč. Aktivní zásoby meziročně výrazně poklesly (z 24,79 mil. Kč na 797 tis. Kč ke konci 1. čtvrtletí 2010). „Nepohyblivé“ zásoby naopak výrazně meziročně vzrostly k 31. 3. 2010 na hodnotu 35,88 mil. Kč (k 31. 3. 2009: 6,08 mil. Kč).

Tab. 32 Přehled skladových zásob v 1. čtvrtletí 2009 a 2010 (v Kč) [vlastní zpracování]

SKLADY firmy AB, s.r.o.	LEDEN 2009	ÚNOR 2009	BŘEZEN 2009	LEDEN 2010	ÚNOR 2010	BŘEZEN 2010
Sklady celkem včetně KHP061	38 257 086,8	32 964 095,3	31 127 739,6	36 801 418,3	36 889 293,0	36 676 788,4
Sklady celkem bez KHP061	38 077 528,1	32 784 536,5	30 948 180,8	36 801 418,3	36 889 293,0	36 676 788,4
Aktivní zásoby	33 532 691,6	28 363 938,2	24 785 392,3	875 662,4	1 009 116,4	796 611,9
- Sklad výroby	5 447 111,7	3 698 852,8	3 564 663,8	108 857,7	268 683,0	108 857,7
- Sklad materiálu	28 085 579,9	24 665 085,4	21 220 728,5	766 804,7	740 433,5	687 754,2
-- hutní materiál	19 532 848,1	17 715 739,0	15 271 577,2	66 120,0	66 120,0	66 120,0
-- slévárenský materiál	5 014 449,7	3 725 679,6	3 298 693,2	420 965,1	420 965,1	420 965,1
Nepohyblivé zásoby	4 357 282,7	4 347 733,7	6 081 365,1	35 925 755,9	35 880 176,5	35 880 176,5
- nepohyblivé zásoby 1	4 357 282,7	4 347 733,7	6 006 940,7	14 627 595,0	14 582 015,6	14 582 015,6
- nepohyblivé zásoby 2	0,0	0,0	74 424,4	21 298 160,9	21 298 160,9	21 298 160,9

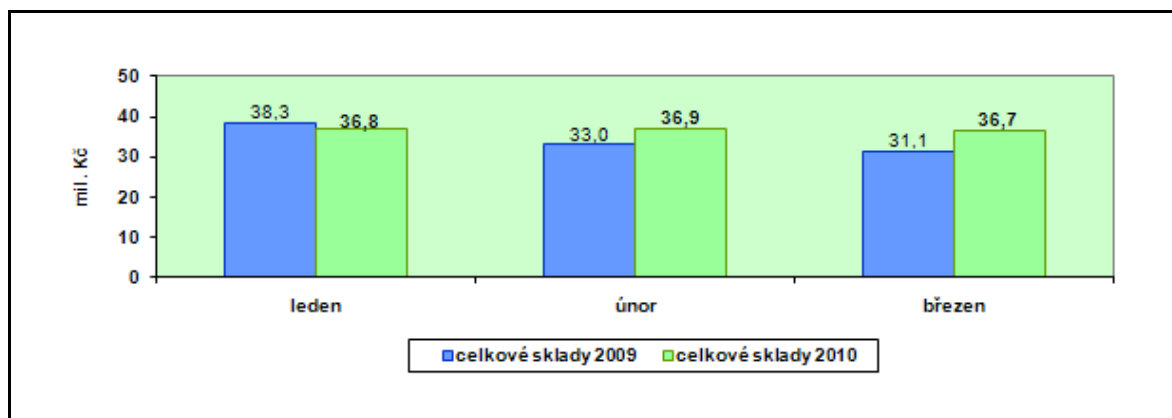
Aktivní zásoby podniku AB, s.r.o. se člení na sklad výroby a sklad materiálu. Jelikož již firma v roce 2010 nevyrábí žádné výrobky, má tyto sklady co nejnižší. Pro uskladnění nakoupených zásob využívá v roce 2010 zejména sklady „nepohyblivých“ zásob.

Sklad výroby se v březnu podílí 1:7 (v hodnotě 109 tis. Kč) na aktivních zásobách (797 tis. Kč). V lednu byl poměr podobný a v únoru tvořil jednu čtvrtinu. Sklad materiálu obsahuje hutní, slévárenský a ostatní materiál.



Graf 17 Struktura aktivních zásob v 1. čtvrtletí 2010 [vlastní zpracování]

Celkové sklady jsou v únoru 2010 a březnu 2010 vyšší (o 4, resp. 5,5 mil. Kč) než v roce 2009. O 1,5 mil. Kč jsou celkové sklady v lednu 2010 meziročně nižší. V měsících 1. čtvrtletí 2010 je hodnota celkových skladů vyrovnaná. V 1. čtvrtletí 2009 hodnota celkových skladů poklesla z 38,3 mil. Kč na 31,1 mil. Kč.



Graf 18 Vývoj celkových skladů v 1. čtvrtletí 2009 a 2010 [vlastní zpracování]

g) Ukazatele finanční analýzy

Poslední částí tohoto reportu jsou základní ukazatele finanční analýzy za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2010 v porovnání s měsíci 1. čtvrtletí 2009. Ukazatele vycházejí z vybraných položek výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty uvedených v **příloze P V**. Tabulky zobrazují ukazatele, jejich výpočet a hodnoty za 1. čtvrtletí obou let.

Čistý pracovní kapitál (ČPK), rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů, je za všechny měsíce kromě března 2009 kladný. Na konci března 2010 je ČPK ve výši 2,43 mil. Kč. Znamená to, že krátkodobé cizí zdroje jsou nižší než oběžná aktiva podniku a všechny krátkodobé cizí zdroje byly splaceny oběžnými aktivy a ještě podniku zbyla oběžná aktiva ve formě ČPK pro krytí neočekávaných závazků.

Podíl čistého pracovního kapitálu a oběžných aktiv je ke konci března 2010 v hodnotě 1,22%. Přebytek aktiv po úhradě všech krátkodobých závazků (ČPK) se podílí na oběžných aktivech 1,22 procenty.

Tab. 33 Ukazatele čistého pracovního kapitálu [vlastní zpracování]

AB, s.r.o.						ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	
1/09	1/10	2/09	2/10	3/09	3/10	ukazatel	výpočet
8 103	1 404	3 501	963	-327	2 430	Čistý pracovní kapitál (ČPK) v tis. Kč	oběžná aktiva - krátk. cizí zdroje
2,30%	0,69%	1,06%	0,48%	-0,10%	1,22%	ČPK / OA	čistý pracovní kapitál / oběžná aktiva

Hlavními ukazateli zadluženosti jsou celková zadluženost a míra zadluženosti. Celková zadluženost jako podíl cizích zdrojů na celkových pasivech je dosti vysoká. K 31. 3. 2010 činila 97,55%, s meziročním poklesem 2% (cizí zdroje se na celkových pasivech podílí téměř 98% a 2% tvoří vlastní kapitál).

Ukazatel míry zadluženosti, podílu cizích zdrojů na vlastním kapitálu, dosahuje ke konci

března 2010 hodnoty 39,84. Znamená to, že cizí zdroje jsou téměř 40x vyšší než vlastní kapitál podniku AB, s.r.o.

Tab. 34 Ukazatele zadluženosti [vlastní zpracování]

AB, s.r.o.						ZADLUŽENOST	
1/09	1/10	2/09	2/10	3/09	3/10	ukazatel	výpočet
97,22%	98,58%	98,43%	98,53%	99,59%	97,55%	Celková zadluženost	cizí zdroje / pasiva
34,99	69,52	62,62	66,90	241,40	39,84	Míra zadluženosti	cizí zdroje / vlastní kapitál

Rentabilita tržeb dosahuje za březen 2010 kladné hodnoty 7,64%, rentabilita výnosů o něco méně a to 7,34%. Ukazatel rentability tržeb, resp. výnosů vyjadřuje kolik zisku vyprodukuje podnik na 1 Kč tržeb, resp. výnosů.

Tab. 35 Ukazatele rentability [vlastní zpracování]

AB, s.r.o.						RENTABILITA	
1/09	1/10	2/09	2/10	3/09	3/10	ukazatel	výpočet
2,26%	4,50%	-3,43%	2,53%	-5,89%	7,64%	Rentabilita tržeb	kumul. čistý VH / kumul. tržby z prodeje zboží, vl.výr. a sl.
2,31%	4,25%	-3,46%	2,52%	-5,94%	7,34%	Rentabilita výnosů	kumul. VH před úroky a zdaněním / kumul. celkové výnosy

Z ukazatelů aktivity se pro firmu AB, s.r.o. sleduje obrat celkových aktiv z tržeb a výnosů, doba obratu zásob, závazků a pohledávek a obrat závazků a pohledávek. Obrat celkových aktiv počítaný na bázi tržeb a výnosů nepřináší významný rozdíl, na konci března 2010 dosahuje 0,15, resp. 0,16. Z jedné koruny majetku bylo dosaženo necelých 20 haléřů tržeb.

Doba obratu zásob za březen 2010 činí 132 dní. Doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek, o 90 dní. Firma AB, s.r.o. tak dostává své pohledávky zaplacený dříve, než hradí svůj závazek. Obrat závazků dosahuje hodnoty 0,17 a obrat pohledávek 0,20.

Tab. 36 Ukazatele aktivity [vlastní zpracování]

AB, s.r.o.						AKTIVITA	
1/09	1/10	2/09	2/10	3/09	3/10	ukazatel	výpočet
0,18	0,04	0,28	0,08	0,37	0,15	Obrat celkových aktiv z tržeb	kumul. tržby z prodeje zboží, vl.výr. a sl. / celková aktiva
0,18	0,04	0,27	0,09	0,36	0,16	Obrat celkových aktiv z výnosů	kumul. celkové výnosy / celková aktiva
25,40	194,27	31,22	169,10	51,17	131,71	Doba obratu zásob (dny)	zásoby / kumul. tržby z prodeje zboží, vl.výr. a sl. * počet dní od poč.roku
157,07	807,91	195,21	696,34	240,83	530,29	Doba obratu závazků (dny)	krátk. závazky z obch. vztahů / kumul. tržby z prodeje zboží, vl.výr. a sl. * počet
144,25	646,41	178,17	555,63	192,79	440,38	Doba obratu pohledávek (dny)	krátk. pohledávky z obch. vztahů / kumul. tržby z prodeje zboží, vl.výr. a sl. * počet dní od poč.roku
0,20	0,04	0,30	0,08	0,37	0,17	Obrat závazků	kumul. tržby z prodeje zboží, vl.výr. a sl. / krátk. závazky z obch. vztahů
0,21	0,05	0,33	0,11	0,47	0,20	Obrat pohledávek	kumul. tržby z prodeje zboží, vl.výr. a sl. / krátk. pohledávky z obch. vztahů

Všechny uvedené ukazatele likvidity podniku AB, s.r.o. jsou pod doporučenými hodnotami (běžná likvidita = 1,5-2; pohotová likvidita = 1; hotovostní likvidita = 0,2). Vidíme, že poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů je zanedbatelný, jelikož finanční majetek tvoří pouze 0,08% z oběžného majetku.

Tab. 37 Ukazatele likvidity [vlastní zpracování]

AB, s.r.o.						LIKVIDITA	
1/09	1/10	2/09	2/10	3/09	3/10	ukazatel	výpočet
1,0236	1,0069	1,0108	1,0049	0,9990	1,0124	Běžná likvidita	oběžná aktiva / krátk. cizí zdroje
0,8707	0,7758	0,8599	0,7716	0,7900	0,7800	Pohotová likvidita	(oběžná aktiva - zásoby) / krátk. cizí
0,0011	0,0004	0,0015	0,0006	0,0014	0,0008	Hotovostní likvidita	krátk. finanční majetek / krátk. cizí

Pokud by firma Audit CI, spol. s.r.o. ve spolupráci s podnikem AB, s.r.o. stanovila plánované hodnoty k těmto ukazatelům finanční analýzy, mohla by tato část reportu o hospodaření firmy AB, s.r.o. být porovnáním skutečných hodnot za rok 2010 s plánovanými hodnotami za rok 2010 spolu se současným porovnáním skutečných hodnot minulého období.

Report evidence splátkových kalendářů a směnek

Report evidence splátkových kalendářů a směnek bude využívat ředitel společnosti AB, s.r.o. Tento report usnadní rozhodování zejména ve finančně-platební oblasti, tzn. pro přehled sjednaných splátek a celkové dlužné částky na splátkových kalendářích a směnkách. Tvorba evidence splátkových kalendářů již pro podnik AB, s.r.o. probíhá, avšak v obecné, velmi zjednodušené formě. Dotazovala jsem se proto ředitele firmy AB, s.r.o. na možná vylepšení a doplnění stávající evidence. Na základě provedeného zjištění uvádím následující požadavky:

- zvýšit vypovídací schopnost celé evidence, zkvalitnit celkový výstup;
- monitorovat každý splátkový kalendář, dle termínu úhrady, výše a periodicitě jednotlivých splátek;
- monitorovat průběh úhrady jednotlivých splátek minimálně 1x týdně;
- graficky zobrazit výši plateb splátek;
- sledovat plánované a skutečně uhrazené splátky.

Report evidence splátkových kalendářů a směnek bude **týdenní**, tvořen společností Audit CI, spol. s r.o. vždy v pondělí a zaslán řediteli AB, s.r.o. Po seznámení se s tímto reportem, proběhne porada ředitele firmy AB, s.r.o. a controllera firmy Audit CI, spol. s r.o. Vedení podniku AB, s.r.o. tak bude mít přehlednou formou prezentovaný report o týdenní úhradě daných splátek a směnek.

Report evidence splátkových kalendářů a směnek, sestavený k 29. 3. 2010 (na 13. týden), bude obsahovat:

- a) hlavní přehled evidence splátkových kalendářů a směnek (Příloha P VI a Tab. 38),
- b) kalendářní přehled splátek po jednotlivých týdnech a dnech (Tab. 39),
- c) přehled splátek v analyzovaném 13. týdnu (Tab. 40),
- d) plán splátek za jednotlivé týdny, od 13. týdne do týdne poslední splátky ze všech splátkových kalendářů a směnek (Tab. 41 a Graf 19),
- e) plánované splátky a skutečně ne/realizované úhrady splátek za uplynulý 12. týden (Tab. 42).

Všechny části toho reportu budou doplněny o vysvětlující komentáře (viz. dále).

a) Hlavní přehled evidence splátkových kalendářů a směnek

Hlavní část reportu evidence splátkových kalendářů a směnek je uvedena v **Příloze P VI**. Tabulka zobrazuje přehled jednotlivých splátkových kalendářů a směnek řazených abecedně dle věřitelů k 29. 3. 2010. Stávající evidenci splátkových kalendářů jsem doplnila o informace týkající se data uzavření smlouvy, data první a poslední splátky, pravidelnosti splátek (týdně, měsíčně,...), celkového počtu splátek, výše jednotlivých splátek a v Pozn.¹ a Pozn.² informace o uhrazených, částečně uhrazených a neuhrazených splátek v termínu úhrady a informace o datu úhrady splátky v daném týdnu (popř. výši splátky v EUR). Žlutou barvou jsou označeny splátkové kalendáře s úhradou splátek v EUR. Zelenou barvou jsou vyznačeny uzavřené směnky jako pravidelné úhrady závazku firmy AB, s.r.o. Hlavní změnou stávající evidence je přepočet všech hodnot v EUR na CZK. Doposud byl tento přepočet prováděn dle fixního kurzu 27 CZK/EUR. U tohoto reportu je kurz ke dni 29. 3. 2010 (ke dni zpracování reportu). Získáme tak reálnější hodnoty splátek v korunách.

Následující tabulka obsahuje čtyři vybrané smluvené splátkové kalendáře a směnky s věřiteli „A“, „B“, „C“ a „D“ z hlavní tabulky reportu Přílohy P VI.

Tab. 38 Report evidence splátkových kalendářů a směnek [vlastní zpracování]

kurz k 29.3.10: 25,45 Kč/EUR			SMĚNKA													
Poř. číslo	Věřitel	Datum uzavření smlouvy	Režim splátek	Celkový počet splátek	Datum první splátky	Datum poslední splátky	Dlužná částka celkem (Kč)	Výše splátky	Plán - má být uhrazeno do 4.4.2010 (Kč)	Skutečně bylo uhrazeno do 28.3.2010 (Kč)	Zbývá uhradit do 4.4.2010 (Kč)	Částka po splatnosti (Kč)	Pozn. ¹	Zbývá uhradit dle SK od 5.4.2010 (Kč)	Splatné v 13. týdnu 29.3.-4.4.2010 (Kč)	Pozn. ²
1.	A	21.7. 2009	1 x za 14 dní	8	24.7. 2009	13.11. 2009	1 062 059	130 000 Kč	1 062 059	294 198	767 861	767 861	uhrazeny první 2 splátky (24.7. a 14.8.09), 3. částečně uhrazena 34 198 Kč (28.8.09), zbylých 5 neuhrazených v termínu úhrady	0		
2.	B	21.9. 2009	měsíčně k 30.	9	30.9. 2009	31.5. 2010	2 596 623	11 337 EUR	2 019 687	203 600	1 816 087	1 527 560	uhrazeno pouze 8000 EUR z 1. splátky, 5 splátek neuhrazeno v termínu úhrady	576 936	288 527	splátka 31.3.2010 11 337 EUR
3.	C	6.11. 2009	měsíčně	9	13.11. 2009	30.7. 2010	505 074	50 000 Kč	250 000	160 532	89 468	89 468	uhrazeny první 3 splátky (13.11.09, 18.12.09, 15.1.09), 4 částečně uhrazena 10 532 Kč (12.2.10), 1 splátka neuhrazena v termínu úhrady (12.3.10)	255 074		
4.	D	10.2. 2010	týdně	8	18.2. 2010	8.4. 2010	3 094 955	cca 400 000 Kč	2 832 921	2 420 992	411 929	0	úhrada dle plánu, prvních 6 směnek uhrazeno (18.2., 25.2., 4.3., 11.3., 18.3., 25.3.10), zbývá poslední směnka 262 034 Kč (8.4.10)	262 034	411 929	SMĚNKA 1.4.2010
CELKEM							78 800 612		34 804 746	15 263 878	19 540 868	15 643 673		43 995 865	3 897 195	

U věřitele „A“ byl dohodnut splátkový kalendář v celkové výši 1 062 059 Kč („Dlužná částka celkem“) s 8 splátkami („Celkový počet splátek“) do 13. 11. 2009 („Datum poslední splátky“). Firma AB, s.r.o. však uhradila pouze dvě splátky (dne 24. 7. 2009 a 14. 8. 2009), třetí splátku (dne 28. 8. 2009) částečně uhradila ve výši 34 198 Kč místo celé výše splátky 130 000 Kč („Výše splátky“). Ke dni 29. 3. 2010 má 5 splátek v prodlení, tzn. dluží věřiteli „A“ celkem 767 861 Kč („Částka po splatnosti“).

Firma AB, s.r.o. hradí věřiteli „B“ svůj závazek v EUR (označeno žlutě). Celková dlužná částka činí 2,597 mil. Kč, se splátkovým kalendářem do 31. 5. 2010 s 9 splátkami po 11 337 EUR (k poslednímu dni v měsíci). Firma AB, s.r.o. uhradila částečně (jen 8 000 EUR) 1. splátku (dne 30. 9. 2009), dalších 5 splátek (do 28. 2. 2010) neuhradila a na 13. týden je naplánovaná splátka ke dni 31. 3. („Splatné v 13. týdnu“+, „Pozn.²“). Od 5. 4. firmě zbývá uhradit ještě 2 splátky, tj. v přepočtu 576 936 Kč („Zbývá uhradit dle SK od 5. 4. 2010“), avšak dluží ještě k tomu 1,5 mil. Kč.

Firma AB, s.r.o. uzavřela s firmou „D“ směnečné prohlášení o postupné úhradě svého závazku prostřednictvím směnek v celkové výši 3,095 mil. Kč. Směnek je celkem 8 s úhradou dluhu od 18. 2. 2010 do 8. 4. 2010 vždy po týdně. Úhrada směnek je realizována dle plánu, k 29. 3. 2010 bylo uhrazeno 6 směnek, 7. směnka je naplánována na

1. 4. ve výši 411 929 Kč. Od 5. 4. zbývá uhradit poslední směnku (dne 8. 4.), a to v hodnotě 262 034 Kč.

Tímto způsobem by se daly okomentovat všechny ostatní splátkové kalendáře a směnky. Tento komentář by bylo vhodnější reprodukovat přímo na poradě s vedením firmy AB, s.r.o. a to k vyžádaným věřitelům či věřitelům, kterým se má hradit splátka v 13. týdnu. Do psaného komentáře controller firmy Audit CI, spol. s r.o. uvede celkovou výši dlužné částky, plánované/skutečné, uhrazené/neuhrazené splátky v předchozím 12. týdnu a plán splátek na 13. týden. K těmto komentářům mu pomohou následující tabulky a graf, které budou nezbytnou součástí reportu evidence splátkových kalendářů a směnek.

b) Kalendářní přehled splátek

Kalendářní přehled splátek (viz. Tab. 39) navazuje na předchozí tabulku reportu evidence splátkových kalendářů a směnek u vybraných věřitelů „A“, „B“, „C“ a „D“ a zobrazuje jednotlivé splátky od 12. do 14. týdne. V celkovém reportu jsou pak zobrazeny všechny týdny, ve kterých je naplánována alespoň jedna splátka (tj. od 30. 4. 2009 do 31. 7. 2011). Pokud je částka plně uhrazena, označí se fialovou barvou. Pokud je částka uhrazena částečně, označí se barvou modrou. Sloupec analyzovaného období od 29. 3. 2010 do 4. 4. 2010 (13. týden) je pro přehlednost barevně odlišen.

V 13. týdnu musí firma AB, s.r.o. uhradit věřiteli „B“ částku ve výši 288 527 Kč (v přepočtu 11 337 EUR) a věřiteli „D“ směnku v hodnotě 411 929 Kč.

Tab. 39 Kalendářní přehled splátek od 22.3.2010 do 11.4.2010 [vlastní zpracování]

UHRAZENO		12.TYDEN							13.TYDEN							14.TYDEN						
CASTECNE UHRAZENO		po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne	po	út	st	čt	pá	so	ne
v Kč		22.3.	23.3.	24.3.	25.3.	26.3.	27.3.	28.3.	29.3.	30.3.	31.3.	1.4.	2.4.	3.4.	4.4.	5.4.	6.4.	7.4.	8.4.	9.4.	10.4.	11.4.
Poř. číslo	Věřitel																					
1.	A																					
2.	B										288 527											
3.	C																			50 000		
4.	D				406 197						411 929								262 034			
.

c) Přehled splátek v 13. týdnu

Níže uvedená tabulka pak ukazuje celkový přehled splátek všech věřitelů splatných v 13. týdnu a souhrn hodnot splátek za jednotlivé dny (plynoucích z hlavní tabulky

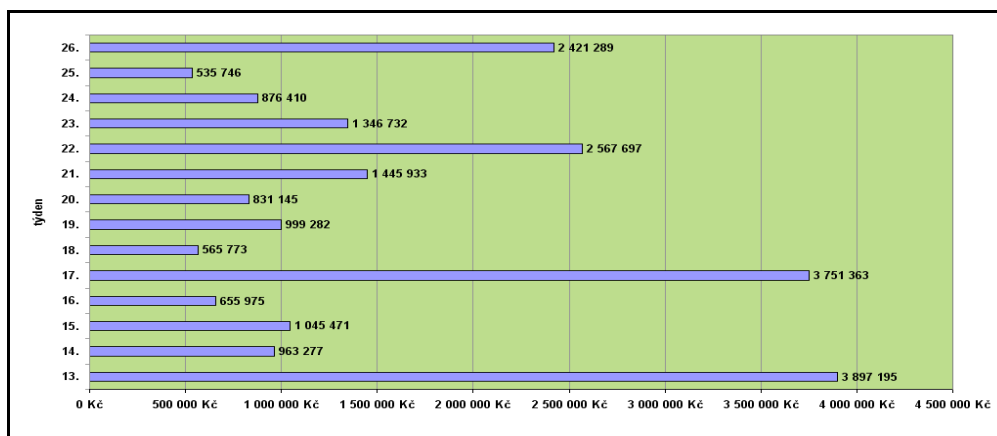
v Příloze P VI). Splátky jsou seřazeny chronologicky dle data úhrady (od 29. 3. 2010 do 2. 4. 2010) a barevně vyznačeny směnky a splátky hrazené v EUR.

Tab. 40 Přehled splátek v 13. týdnu [vlastní zpracování]

13. TÝDEN				
Poř. číslo	Firma	Splátky v Kč	Datum splátky	Hodnota v EUR
14.	N	50 000	29.03.2010	
Σ		50 000		
11.	K	68 068	30.03.2010	
37.	AL	500 000	30.03.2010	
Σ		568 068		
2.	B	288 527	31.03.2010	11 337
8.	H	458 100	31.03.2010	18 000
17.	Q	40 000	31.03.2010	
18.	R	100 000	31.03.2010	
19.	S	81 189	31.03.2010	směnka
24.	X	250 000	31.03.2010	
25.	Z	200 000	31.03.2010	
28.	AC	50 000	31.03.2010	
30.	AE	660 000	31.03.2010	
35.	AJ	150 000	31.03.2010	
38.	AM	187 000	31.03.2010	
Σ		2 464 816		
4.	D	411 929	01.04.2010	směnka
23.	W	200 000	01.04.2010	
Σ		611 929		
12.	L	202 382	02.04.2010	
Σ		202 382		
CELKEM		3 897 195		29 337

d) Plán splátek za jednotlivé týdny

Následující tabulka a graf znázorňuje plán splátek od 13. do 26. týdne (tj. od analyzovaného týdne do konce 2. čtvrtletí 2010). Vidíme, že dle smluvených platebních kalendářů je v 13. týdnu hodnota všech splátek nejvyšší. Vyšší hodnoty jsou realizovány vždy ke konci měsíce.



Graf 19 Plán splátek po týdnech [vlastní zpracování]

Tab. 41 Plán splátek od 13. do 26. týdne

[vlastní zpracování]

Týden	Hodnota splátky v Kč	
29.03.-04.04.	13.	3 897 195
05.04.-11.04.	14.	963 277
12.04.-18.04.	15.	1 045 471
19.04.-25.04.	16.	655 975
26.04.-02.05.	17.	3 751 363
03.05.-09.05.	18.	565 773
10.05.-16.05.	19.	999 282
17.05.-23.05.	20.	831 145
24.05.-30.05.	21.	1 445 933
31.05.-06.06.	22.	2 567 697
07.06.-13.06.	23.	1 346 732
14.06.-20.06.	24.	876 410
21.06.-27.06.	25.	535 746
28.06.-04.07.	26.	2 421 289

e) Plánované splátky a skutečně ne/realizované úhrady splátek za uplynulý 12. týden

Poslední tabulka tohoto reportu ukazuje plánované splátky a realizované a nerealizované úhrady splátek v uplynulém 12. týdnu (22. 3. 2010 - 28. 3. 2010). Z celkové částky 1,12 mil. Kč bylo uhrazeno pouze 875 tis. Kč (konkrétně dvě směnky). Firma neuhradila splátku věřiteli „L“ ve výši 202 tis. Kč a věřiteli „AB“ ve výši 39 tis. Kč.

Tab. 42 Plánované a skutečné splátky v 12.týdnu [vlastní zpracování]

12. TÝDEN				
Poř. číslo	Věřitel	Plán splátek v Kč	Realizované splátky v Kč	Nerealizované plátky v Kč
4.	D	406 197	406 197	

7.	G	469 235	469 235	
12.	L	202 382		202 382
27.	AB	38 510		38 510
CELKEM		1 116 324	875 432	240 892

9.2 Report pro mateřskou společnost

Tento report je určený mateřské společnosti podniku AB, s.r.o., která je jeho stoprocentním vlastníkem. Mateřská společnost CD, a.s. je zainteresována do celého chodu podniku AB, s.r.o. a má nad ním dohled. V rámci vytvoření komplexního systému reportingu pro firmu AB, s.r.o. byl vznesen požadavek ze strany AB, s.r.o. o vytvoření specifického reportu pro mateřskou firmu CD, a.s. Dotazovala jsem se proto finančního ředitele firmy CD, a.s. na konkrétní požadavky tohoto reportu. Ty byly následující:

- zobrazit informace o vztazích uvnitř koncernu (údaje o nákladech a výnosech, vzájemné závazky a pohledávky);
- analyzovat odchylky plánovaných a skutečných hodnot hospodaření firmy AB, s.r.o.;
- graficky zvýraznit tyto odchylky;
- sledovat vybrané údaje finančních výkazů.

Report pro mateřskou společnost bude vytvářen **čtvrtletně** firmou Audit CI, spol. s r.o. Bude zasílán jednak finančnímu řediteli firmy CD, a.s. a jednak řediteli firmy AB, s.r.o., jelikož firma AB, s.r.o. je objednatelem tohoto reportu. Firma AB, s.r.o. tak získá další report o vztazích uvnitř koncernu a uspokojí tak zároveň požadavky své mateřské společnosti CD, a.s.

Report určený mateřské společnosti CD, a.s., sestavený za 1. čtvrtletí 2010, bude obsahovat:

- a) měsíční náklady a výnosy podniku AB, s.r.o. realizované na mateřskou společnost CD, a.s. za 1. čtvrtletí 2010 (Tab. 43),
- b) přehled vzájemných závazků a pohledávek za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2010 s hodnotami po splatnosti (Tab. 44),
- c) analýzu odchylek - porovnání plánovaných a skutečných celkových nákladů, výnosů a hospodářského výsledku, po měsících 1. čtvrtletí 2010 s výhledem plánu na duben 2010 (Tab. 45),
- d) grafický vývoj plánovaného a skutečného hospodářského výsledku, plánovaných a skutečných celkových nákladů a výnosů (Graf 20-22),
- e) vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za 1. čtvrtletí 2010 s meziročními absolutními a relativními odchylkami (Tab. 46-47).

Přílohou tohoto reportu mohou být výkazy, rozvaha ke dni 31. 3. 2010 a výkaz zisku a ztráty za 1. čtvrtletí 2010, v plném rozsahu.

Všechny části tohoto reportu budou doplněny o vysvětlující komentáře.

a) Náklady a výnosy realizované na mateřskou společnost

První tabulkou tohoto reportu jsou náklady a výnosy podniku AB, s.r.o. realizované na mateřskou firmu CD, a.s. Je sledováno 1. čtvrtletí roku 2010 za jednotlivé měsíce.

Podnik AB, s.r.o. realizuje v nákladech položku „CD, a.s.: Prodané zboží“. Jsou to náklady vynaložené na prodané zboží mateřské firmě. Tato položka za celé 1. čtvrtletí 2010 činí 26,66 mil. Kč z celkových 27,1 mil. Kč. Dále firma v nákladech realizuje položku „CD, a.s.: Ostatní služby“ (1-3/10: 240 tis. Kč). Na druhé straně má firma AB, s.r.o. dvě výnosové položky vůči CD, a.s., a to „CD, a.s.: Tržby z prodeje služeb“, za 1-3/10 v celkové výši 406 tis. Kč, a „CD, a.s.: Tržby z prodeje zboží“ v hodnotě 29 mil. Kč. Obchodní marže vzniklá rozdílem tržeb z prodeje zboží a nákladů na prodané zboží je tedy kladná (1-3/10: 2,3 mil. Kč). Výsledek hospodaření z realizovaných nákladů a výnosů na mateřskou firmu CD, a.s. byl v lednu záporný, v únoru a březnu kladný. Celkově za 1. čtvrtletí 2010 dosahoval VH z realizace nákladů a výnosů na mateřskou společnost CD, a.s. výše 2,44 mil. Kč.

Tab. 43 Náklady a výnosy realizované na mateřskou firmu CD, a.s. [vlastní zpracování]

		v tis. Kč			
Účet	Položka	1/10	2/10	3/10	1-3/10
5040004	CD, a.s.: Prodané zboží	6 319	7 960	12 380	26 660
504	Prodej zboží celkem	6 449	8 058	12 584	27 091
5180004	CD, a.s.: Ostatní služby	38	69	133	240
518	Služby celkem	271	268	356	894
CD, a.s.: NÁKLADY		6 357	8 029	12 513	26 899
6020004	CD, a.s.: Tržby z prodeje služeb	38	69	299	406
602	Tržby z prodeje služeb celkem	609	640	320	1 569
6040004	CD, a.s.: Tržby z prodeje zboží	6 317	7 963	14 658	28 938
604	Tržby z prodeje zboží celkem	6 560	8 027	14 776	29 363
CD, a.s.: VÝNOSY		6 355	8 032	14 957	29 344
CD, a.s.: VH		-3	3	2 444	2 444

b) Vzájemné závazky a pohledávky

Vzájemné závazky a pohledávky mezi podnikem AB, s.r.o. a mateřskou firmou CD, a.s. za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2010 jsou další částí tohoto reportu. Tabulka zobrazuje celkový závazek a pohledávku podniku AB, s.r.o. vůči firmě CD, a.s. a absolutní a relativní výši závazku a pohledávky po splatnosti z celkové částky.

Závazek firmy AB, s.r.o. vůči mateřské společnosti CD, a.s. dosahuje na konci března 2010 hodnoty 20 mil. Kč, z toho téměř většina této částky je po splatnosti (každý měsíc tento poměr roste). Pohledávka činí 5,2 mil. Kč, přičemž ještě ke konci ledna činila 14 mil. Kč. Téměř celá hodnota pohledávky je naopak na konci března před splatností.

Tab. 44 Závazek a pohledávka podniku AB, s.r.o. vůči mateřské firmě CD, a.s. [vlastní zpracování]

1. čtvrtletí 2010		celkem	po splatnosti	
Závazek vůči CD, a.s.	leden	27 335 997 Kč	26 300 203 Kč	96,21%
	únor	18 002 401 Kč	17 701 153 Kč	98,33%
	březen	20 126 783 Kč	19 900 868 Kč	98,88%
Pohledávka vůči CD, a.s.	leden	14 136 965 Kč	4 392 527 Kč	31,07%
	únor	1 285 331 Kč	41 070 Kč	3,20%
	březen	5 180 704 Kč	41 070 Kč	0,79%

c) Analýza odchylek - porovnání plánu a skutečnosti

Následujícím výstupem reportu pro mateřskou společnost je analýza odchylek, zejména srovnání plánovaných a skutečně dosažených celkových nákladů, výnosů a hospodářského

výsledku firmy AB, s.r.o. Součástí je hlavní tabulka, která porovnává tyto hodnoty s absolutní a relativní odchylkou za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2010 s výhledem plánu na duben 2010. Dále pak tři grafy (viz. bod „d“) zobrazující vývoj plánovaného a skutečného hospodářského výsledku, plánovaných a skutečných celkových nákladů a výnosů.

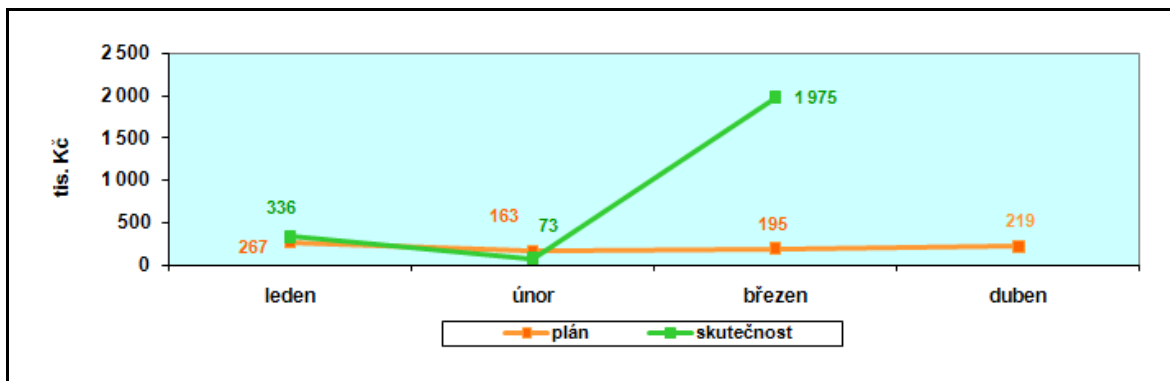
Skutečné celkové náklady (Tab. 45) jsou každý měsíc o 11 mil. Kč nižší než stanovený plán, ty však od ledna do března rostly na 13,8 mil. Kč. Skutečné celkové výnosy jsou také nižší než plán (o -58%, tj. o -11 mil. Kč). V březnu výnosy vzrostly na téměř 16 mil. Kč, vznikla odchylka -8,6 mil. Kč (-35%). Hospodářský výsledek ovšem v lednu a březnu zaznamenává kladné odchylky, tzn. skutečný HV je vyšší než plánovaný.

Tab. 45 Skutečné a plánované náklady, výnosy a HV [vlastní zpracování]

v tis. Kč		1/10	2/10	3/10	4/10
položka					
Celkové náklady	plán	19 331	21 812	24 184	24 472
	skut.	7 725	9 185	13 823	
	skut. - plán	-11 606	-12 628	-10 361	
	skut. / plán	-60,04%	-57,89%	-42,84%	
Celkové výnosy	plán	19 598	21 975	24 379	24 691
	skut.	8 061	9 257	15 798	
	skut. - plán	-11 537	-12 717	-8 581	
	skut. / plán	-58,87%	-57,87%	-35,20%	
Hospodářský výsledek	plán	267	163	195	219
	skut.	336	73	1 975	
	skut. - plán	69	-90	1 781	
	skut. / plán	25,77%	-55,02%	915,07%	

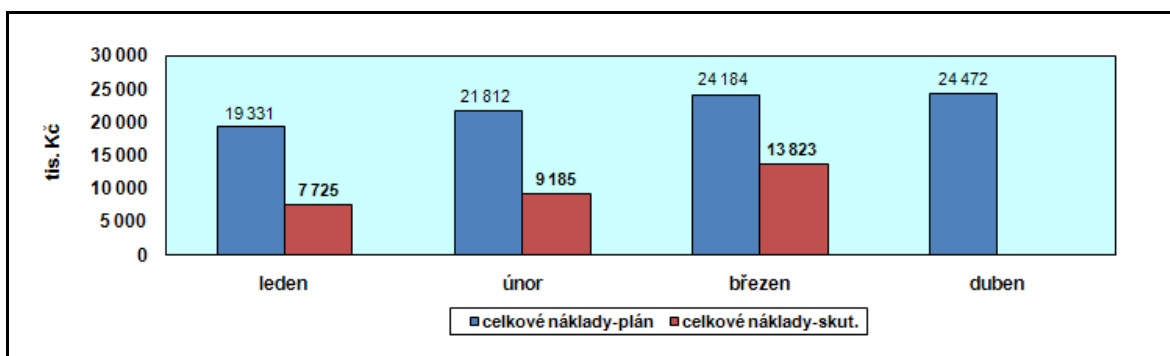
d) Grafický vývoj VH, nákladů a výnosů (plán - skutečnost)

Graf 20 zobrazuje vývoj plánovaného a skutečného hospodářského výsledku za 1. čtvrtletí 2010 s výhledem plánu na duben 2010. Výraznou odchylku vidíme v březnu, kdy skutečný HV činil téměř 2 mil. Kč, ovšem plánovaný HV dosahoval výše pouze 195 tis. Kč.



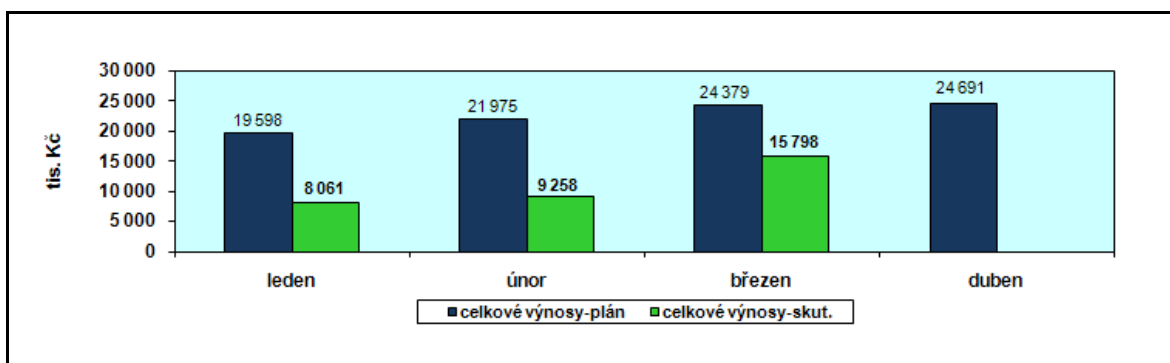
Graf 20 Plánovaný a skutečný hospodářský výsledek v roce 2010 [vlastní zpracování]

Graf 21 zobrazuje vývoj plánovaných a skutečných celkových nákladů za 1. čtvrtletí 2010 s výhledem plánu na duben 2010. Ve všech měsících celkové náklady dosahují záporných odchylek.



Graf 21 Porovnání celkových nákladů (plán-skutečnost) v roce 2010 [vlastní zpracování]

Posledním grafem této analýzy odchylek je vývoj plánovaných a skutečných celkových výnosů za 1. čtvrtletí 2010 s výhledem plánu na duben 2010. Záporné odchylky nastávají také u celkových výnosů.



Graf 22 Porovnání celkových výnosů (plán-skutečnost) v roce 2010 [vlastní zpracování]

e) Vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty s meziročním srovnáním

Poslední částí tohoto reportu jsou vybrané údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za 1. čtvrtletí 2010 s meziročními absolutními a relativními odchylkami.

Aktiva a pasiva firmy AB, s.r.o. (Tab. 46) k 31. 3. 2010 meziročně poklesla o 38% (o téměř 125 mil. Kč). Největší záporná odchylka nastala u závazků a pohledávek z obchodních vztahů. Pohledávky meziročně poklesly o 103 mil. Kč (40%) na hodnotu 153 mil. Kč a závazky poklesly meziročně o 129 mil. Kč (40%) na 194 mil. Kč ke konci března 2010.

Tab. 46 Vybrané položky rozvahy s meziročním srovnáním [vlastní zpracování]

ROZVAHA (v tis. Kč)	k 31.3.2009	k 31.3.2010	2010 - 2009	2010 / 2009
AKTIVA CELKEM	326 237	201 606	-124 631	-38,20%
Majetek	1 502	2 507	1 004	66,87%
Zásoby	67 890	45 692	-22 198	-32,70%
Pohledávky	256 232	153 257	-102 976	-40,19%
Finanční majetek	442	151	-291	-65,83%
Ostatní aktiva	171	0	-171	-100,00%
PASIVA CELKEM	326 237	201 606	-124 631	-38,20%
Základní kapitál	102	102	0	0,00%
Fondy ze zisku	10	10	0	0,00%
Nerozdělený VH	8 267	2 440	-5 827	-70,48%
Výsledek hospodaření	-7 034	2 384	9 418	-133,90%
Rezervy	0	0	0	-
Závazky	322 991	194 265	-128 726	-39,85%
Bankovní úvěry a výpomoci	1 900	2 405	505	26,57%
Ostatní pasiva	0	0	0	-

Tržby za prodej zboží i tržby za prodej služeb (Tab. 47) meziročně za celé 1. čtvrtletí 2010 poklesly vlivem snížení počtu zakázek. Tržby za prodej zboží poklesly o 68 mil. Kč na hodnotu 29,4 mil. Kč a tržby za prodej služeb o 20 mil. Kč na hodnotu 1,86 mil. Kč. U osobních nákladů nastal také pokles, a to z 6,2 mil. Kč na 2 mil. Kč., vlivem snížení počtu zaměstnanců v roce 2009. Provozní i finanční výsledek hospodaření meziročně vzrostl ze záporných hodnot na 705 tis. Kč, resp. na 1,68 mil. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období 1-3/2010 meziročně významně vzrostl o 9,4 mil. Kč (134%) na hodnotu 2,384 mil. Kč.

Tab. 47 Vybrané položky výsledovky s meziročním srovnáním [vlastní zpracování]

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	1-3/2009	1-3/2010	2010 - 2009	2010 / 2009
Tržby za prodej zboží	97 297	29 363	-67 934	-69,82%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	22 117	1 860	-20 258	-91,59%
Výkonová spotřeba	23 431	1 095	-22 336	-95,33%
Přidaná hodnota	719	3 037	2 317	322,09%
Osobní náklady	6 189	2 031	-4 158	-67,18%
Daně a poplatky	2	3	1	50,00%
Odpisy	77	94	16	20,98%
Ostatní provozní výnosy	1	88	88	16190,80%
Ostatní provozní náklady	179	292	113	62,95%
Provozní výsledek hospodaření	-5 767	705	6 471	112,22%
Finanční výsledek hospodaření	-1 267	1 680	2 947	232,58%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	-
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	-
Výsledek hospodaření za účetní období	-7 034	2 384	9 418	133,90%

9.3 Report pro banky

Tento typ reportu je určený bankám, u kterých má firma AB, s.r.o. založené účty. Pro zjednodušení uvádím jeden typ reportu pro banku. Ve skutečnosti by měla každá banka rozdílné požadavky. Berme v úvahu, že veškeré činnosti firmy AB, s.r.o. spravuje jedna banka. Dotazovala jsem se proto bankovního poradce jedné banky, se kterým firma AB, s.r.o. spolupracuje. Požadavky byly následující:

- monitorovat po měsících stav závazků a pohledávek a jejich věkovou strukturu;
- sledovat významné ukazatele závazků a pohledávek, zejména ukazatele doby obratu a obrátky;
- graficky zvýraznit důležité ukazatele;
- monitorovat směnky, za které se banka zaručila (aval);
- přiložit výkazy (rozvahu a výkaz zisku a ztráty) ve zjednodušeném rozsahu.

Report určený bance bude **čtvrtletní**, tvořen firmou Audit CI, spol. s r.o., po měsících, v porovnání s předchozím obdobím (tj. meziroční srovnání), popřípadě v porovnání s plánem. Finální report bude zasílán bance a řediteli společnosti AB, s.r.o. Ředitel firmy AB, s.r.o. report zkontroluje, než bude zaslán bance, jelikož firma AB, s.r.o. je zadavatelem tohoto reportu. Firma AB, s.r.o. tak získá další report o stavu svých závazků a pohledávek a uspokojí tak zároveň všechny požadavky banky.

Report pro banku, sestavený za 1. čtvrtletí 2010, bude obsahovat:

- a) strukturu závazků a pohledávek v 1. čtvrtletí 2010 po měsících s meziročním srovnáním (Tab. 48, Tab. 49),
- b) věkovou strukturu závazků a pohledávek z obchodních vztahů k 31. 3. 2010 s meziročním srovnáním (Tab. 50 a Tab. 51),
- c) poměrové ukazatele doby obratu a rychlosti obratu závazků a pohledávek, závazky a pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2009 a 2010 v porovnání s plánem (Tab. 52)
- d) grafický vývoj doby obratu závazků a pohledávek, celkových závazků a pohledávek z obchodních vztahů po měsících 1. čtvrtletí 2010 (Graf 23-25),
- e) přehled směnečných prohlášení a jednotlivých směnek (splátek) s avalem banky k 31. 3. 2010 (Tab. 53),
- f) zjednodušenou rozvahu k 31. 3. 2010 (Tab. 54) a zjednodušený výkaz zisku a ztrát za 1-3/2010 (Příloha P VII) v příloze tohoto reportu.

Všechny části toho reportu budou doplněny o vysvětlující komentáře.

a) Struktura závazků a pohledávek

První dvě tabulky tohoto reportu zobrazují strukturu závazků a pohledávek firmy AB, s.r.o. za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2009 a 2010 s relativními odchylkami. Tyto odchylky ukazují meziroční růst nebo pokles daných položek.

Celkové závazky podniku AB, s.r.o. tvoří pouze krátkodobé závazky, dlouhodobé závazky jsou za všechny měsíce nulové. Na celkových závazcích se nejvíce podílí závazky z obchodních vztahů (96%), ty meziročně poklesly o 40%. Dále má firma AB, s.r.o. v krátkodobých závazcích závazky vůči zaměstnancům, institucím SZ a ZP, vůči státu, dohadné účty pasivní a jiné závazky.

Tab. 48 Struktura závazků firmy AB, s.r.o. v 1. čtvrtletí 2010 [vlastní zpracování]

v tis. Kč	1/09			2/09			3/09		
položka	1/09	1/10	1/10 / 1/09	2/09	2/10	1/10 / 1/09	3/09	3/10	1/10 / 1/09
Dlouhodobé závazky	0	0	-	0	0	-	0	0	-
Krátkodobé závazky	341 949	199 870	-41,55%	323 702	195 736	-39,53%	322 991	194 265	-39,85%
- závazky z obchodních vztahů	325 117	194 417	-40,20%	307 104	190 333	-38,02%	319 546	183 966	-42,43%
- závazky k zaměstnancům	1 146	80	-93,00%	1 736	111	-93,63%	872	90	-89,68%
- závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 436	1 554	8,20%	1 512	1 582	4,59%	1 986	1 609	-18,98%
- stát - daňové závazky a dotace	2 734	3 913	43,13%	3 571	3 673	2,84%	587	3 823	551,25%
- dohadné účty pasivní	11 515	-193	-101,67%	9 778	38	-99,61%	0	38	-
- jiné závazky	0	98	-	0	0	-	0	4 739	-
CELKEM ZÁVAZKY	341 949	199 870	-41,55%	323 702	195 736	-39,53%	322 991	194 265	-39,85%

Celkové pohledávky podniku AB, s.r.o. tvoří dlouhodobé pohledávky, konkrétně pak odložená daňová pohledávka (v roce 2010 v hodnotě 260 tis. Kč), a krátkodobé pohledávky. Na celkových pohledávkách se podílí v průměru 99,7% krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů s meziročním poklesem v lednu až o 48%. Dále má firma v krátkodobých pohledávkách pohledávky vůči státu, ostatní poskytnuté zálohy a jiné pohledávky.

Tab. 49 Struktura pohledávek firmy AB, s.r.o. v 1. čtvrtletí 2010 [vlastní zpracování]

v tis. Kč	1/09			2/09			3/09		
položka	1/09	1/10	odchylka	2/09	2/10	odchylka	3/09	3/10	odchylka
Dlouhodobé pohledávky	150	260	73,03%	150	260	73,03%	150	260	73,03%
- odložená daňová pohledávka	150	260	73,03%	150	260	73,03%	150	260	73,03%
Krátkodobé pohledávky	298 868	156 584	-47,61%	279 345	152 497	-45,41%	256 082	152 997	-40,25%
- pohledávky z obchodních vztahů	298 593	155 553	-47,90%	280 289	151 871	-45,82%	255 793	152 775	-40,27%
- stát - daňové pohledávky	79	0	-100,00%	-1 194	0	100,00%	79	0	-100,00%
- ostatní poskytnuté zálohy	0	835	-	56	430	662,74%	14	26	85,64%
- jiné pohledávky	196	196	0,00%	194	196	1,40%	196	196	-0,04%
CELKEM POHLEDÁVKY	299 018	156 844	-47,55%	279 495	152 757	-45,35%	256 232	153 257	-40,19%

b) Věková struktura závazků a pohledávek z obchodních vztahů

Dalším výstupem reportu pro banku je věková struktura krátkodobých závazků a pohledávek z obchodních vztahů ke konci 1. čtvrtletí 2009 a 2010. Tabulky navíc zobrazují poměrový ukazatel: procentní podíl položek na celkových závazcích/pohledávkách z obchodních vztahů.

Celkové závazky z obchodních vztahů společnosti AB, s.r.o. na konci 1. čtvrtletí 2010 činí 184 mil. Kč, z toho 141,5 mil. Kč tvoří závazky po splatnosti, což je 77% z celkových závazků z obchodních vztahů. Na konci 1. čtvrtletí 2009 činil tento poměr 83,4%. Závazky po splatnosti jsou členěny na 0-90 dní po splatnosti, 91-180, 181-360 dní, 1-2 roky a 2 roky a více. Nejvíce závazků po splatnosti spadá do skupiny 0-90 dní (68% na celkových závazcích z obchodního vztahu) a 12 mil. Kč je v kategorii 91-180 dní po splatnosti.

Tab. 50 Věková struktura závazků z obchodních vztahů [vlastní zpracování]

	do splatnosti	po splatnosti						ZÁVAZKY CELKEM
	Σ	Σ	0-90 dní	91-180 dní	181-360 dní	1-2 roky	2 roky a více	
k 31.3.2009 (v tis. Kč)	53 013	266 533	228 054	16 067	3 519	15 247	3 646	319 546
% z závazky celkem	16,59%	83,41%	71,37%	5,03%	1,10%	4,77%	1,14%	100,00%
k 31.3.2010 (v tis. Kč)	42 500	141 465	124 513	12 139	3 087	276	1 451	183 966
% z závazky celkem	23,10%	76,90%	67,68%	6,60%	1,68%	0,15%	0,79%	100,00%

Pohledávky po splatnosti firmy AB, s.r.o. tvoří na konci 1. čtvrtletí 2010 téměř 96,5% (147,33 mil. Kč) z celkových pohledávek z obchodních vztahů (152,78 mil. Kč). Oproti 1. čtvrtletí 2009 je tento ukazatel o 16% vyšší. Nejvíce pohledávek patří do skupiny 0-90 dní (89% na celkových pohledávkách z obchodních vztahů, tj. 136 mil. Kč) a téměř 11 mil. Kč spadá do kategorie 91-180 dní po splatnosti.

Tab. 51 Věková struktura pohledávek z obchodních vztahů [vlastní zpracování]

	do splatnosti	po splatnosti						POHLEDÁVKY CELKEM
	Σ	Σ	0-90 dní	91-180 dní	181-360 dní	1-2 roky	2 roky a více	
k 31.3.2009 (v tis. Kč)	51 031	204 762	146 915	318	18	0	80	255 793
% z pohledávky celkem	19,95%	80,05%	57,44%	0,12%	0,01%	0,00%	0,03%	100,00%
k 31.3.2010 (v tis. Kč)	5 444	147 330	136 137	10 824	99	205	66	152 775
% z pohledávky celkem	3,56%	96,44%	89,11%	7,08%	0,06%	0,13%	0,04%	100,00%

c) Ukazatele závazků a pohledávek

Poměrové ukazatele společnosti AB, s.r.o., které bude firma Audit CI, spol. s.r.o. reportovat bance, jsou: doba obratu závazků a pohledávek, obrat závazků a pohledávek a podíl závazků a pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti z celkových závazků a pohledávek z obchodních vztahů. Je stanoven plán hodnot ukazatelů na roky 2009 a 2010. Za jednotlivé měsíce 1. čtvrtletí 2009 a 2010 jsou dále zobrazeny skutečně dosažené hodnoty jednotlivých ukazatelů i hodnoty, ze kterých se daný ukazatel vypočítává.

Ukazatele v žádném z měsíců nedosahují plánovaných hodnot. Vidíme, že v 1. čtvrtletí 2010 došlo k meziročnímu zhoršení všech ukazatelů, a to zejména díky nízkým tržbám z prodeje zboží i prodeje vlastních výrobků a služeb firmy AB, s.r.o. Ukazatele obratu závazků a pohledávek mají během obou let rostoucí tendenci, obrat závazků z 0,2 na

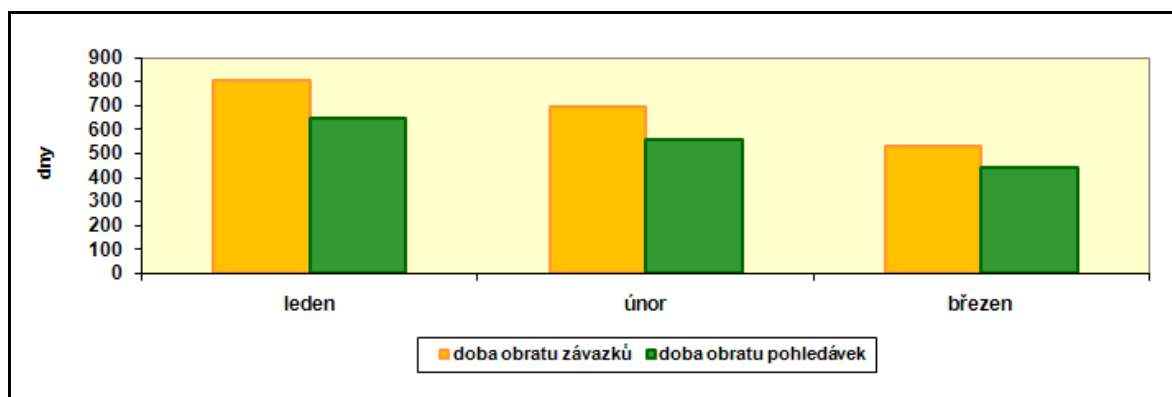
0,4 v 1. čtvrtletí 2009, z 0,04 na 0,17 v 1. čtvrtletí 2010 a obrat pohledávek z 0,215 na 0,5 v 1. čtvrtletí 2009, z 0,05 na 0,2 v 1. čtvrtletí 2010.

Tab. 52 Ukazatele závazků a pohledávek firmy AB, s.r.o. [vlastní zpracování]

	plán 2009	plán 2010	1/09	1/10	2/09	2/10	3/09	3/10
doba obratu závazků	< 100 dní	< 150 dní	157	808	195	696	241	530
krátkodobé závazky z obchodních vztahů (tis. Kč)			325 117	194 417	307 104	190 333	319 546	183 966
kumul. tržby za prodej zboží, vl. výr. a sl. (tis. Kč)			64 167	7 460	92 817	16 127	119 414	31 223
počet dní za období			31	31	59	59	90	90
doba obratu pohledávek	< 90 dní	< 140 dní	144	646	178	556	193	440
krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (tis. Kč)			298 593	155 553	280 289	151 871	255 793	152 775
kumul. tržby za prodej zboží, vl. výr. a sl. (tis. Kč)			64 167	7 460	92 817	16 127	119 414	31 223
počet dní za období			31	31	59	59	90	90
obrat závazků	> 1	> 1	0,1974	0,0384	0,3022	0,0847	0,3737	0,1697
kumul. tržby za prodej zboží, vl. výr. a sl. (tis. Kč)			64 167	7 460	92 817	16 127	119 414	31 223
krátkodobé závazky z obchodních vztahů (tis. Kč)			325 117	194 417	307 104	190 333	319 546	183 966
obrat pohledávek	> 1	> 1	0,2149	0,0480	0,3311	0,1062	0,4668	0,2044
kumul. tržby za prodej zboží, vl. výr. a sl. (tis. Kč)			64 167	7 460	92 817	16 127	119 414	31 223
krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (tis. Kč)			298 593	155 553	280 289	151 871	255 793	152 775
závazky po splatnosti	< 50%	< 60%	78,79%	85,02%	76,37%	82,60%	83,41%	76,90%
krátkodobé závazky z obchodních vztahů po splatnosti (tis. Kč)			256 171	165 293	234 522	157 215	266 531	141 465
krátkodobé závazky z obchodních vztahů (tis. Kč)			325 117	194 417	307 104	190 333	319 546	183 966
pohledávky po splatnosti	< 45%	< 55%	72,31%	93,77%	75,82%	98,74%	80,05%	96,44%
krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti (tis. Kč)			215 922	145 867	212 525	149 955	204 762	147 330
krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (tis. Kč)			298 593	155 553	280 289	151 871	255 793	152 775

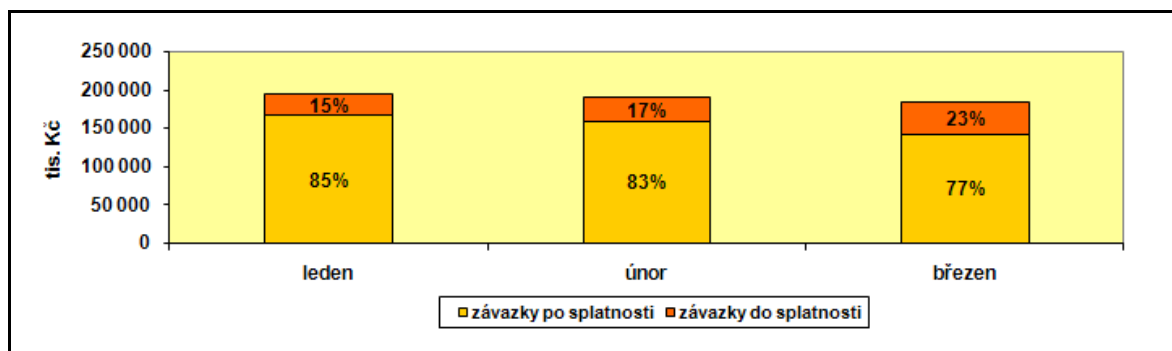
d) Grafický vývoj doby obratu závazků a pohledávek, závazků a pohledávek z obchodních vztahů

Následující graf zobrazuje vývoj doby obratu závazků a pohledávek v jednotlivých měsících 1. čtvrtletí 2010. Vidíme, že doba obratu pohledávek je ve všech měsících kratší než doba obratu závazků, v průměru o 78 dní. Oba ukazatele meziměsíčně klesají až na hodnotu 530, resp. 440 dní na konci března 2010.



Graf 23 Vývoj doby obratu závazků a pohledávek v 1. čtvrtletí 2010 [vlastní zpracování]

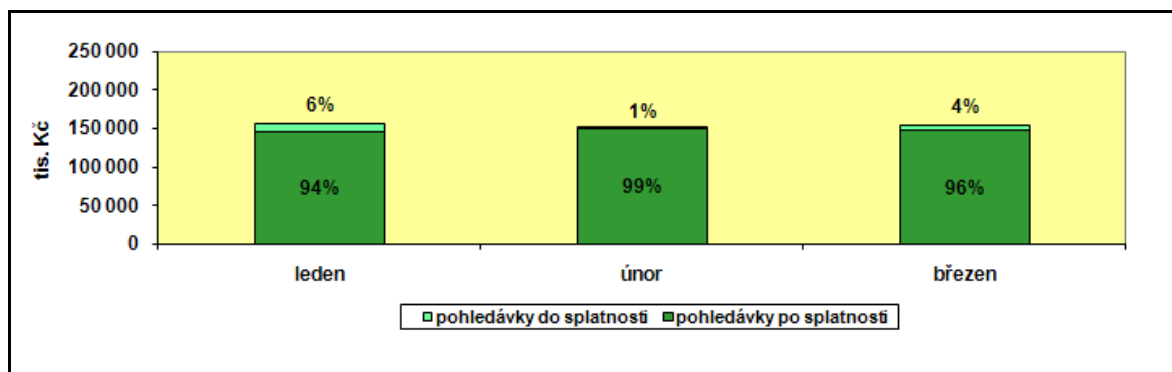
Níže uvedený graf představuje vývoj závazků z obchodních vztahů do splatnosti a po splatnosti v 1. čtvrtletí 2010. Závazky po splatnosti meziměsíčně klesají až na hodnotu 77%.



Graf 24 Vývoj celkových závazků z obchodních vztahů v 1. čtvrtletí 2010 [vlastní zpracování]

Firma AB, s.r.o. má tyto závazky po splatnosti ošetřeny směnkami a platebními kalendáři, na kterých se písemně dohodla se svými věřiteli (viz. Report evidence splátkových kalendářů a směnek).

Další graf zobrazuje vývoj pohledávek z obchodních vztahů do splatnosti a po splatnosti v 1. čtvrtletí 2010. Pohledávky po splatnosti jsou ve všech měsících nad 90% z celkových závazků z obchodních vztahů, v únoru dokonce až na 99%.



Graf 25 Vývoj celkových pohledávek z obchodních vztahů v 1.čtvrtletí 2010 [vlastní zpracování]

Firma AB, s.r.o. by měla snížit poměr pohledávek po splatnosti alespoň na plánovaných 55%, zejména vymáháním těchto nesplacených pohledávek.

e) Směnky s avalem banky

Všechny směnky, uzavřené mezi firmou AB, s.r.o. na straně dlužníka a jejími věřiteli, jsou směnky avalované bankou, tzn. že banka se zaručila za směnečný závazek firmy AB, s.r.o. Banka vyžaduje přehled o všech směnkách a jednotlivých termínech splátek.

Pro vytvoření této části reportu jsem využila informace o daných směnkách z reportu evidence splátkových kalendářů a smenek. Firma AB, s.r.o. má podepsaný aval banky na šesti směnečných prohlášení, tj. celkem na 42 směnkách (rozpis splátek viz. Tab. 53). Uhrazené směnky do 31. 3. 2010 (tj. ke konci 1. čtvrtletí 2010) jsou vyznačeny fialovou barvou.

Tab. 53 Přehled smenek firmy AB, s.r.o. s avalem banky k 31.3.2010 [vlastní zpracování]

Věřitel	Datum uzavření smlouvy	Režim splátek	Celkový počet splátek	Celková dlužná částka (Kč)	Splátky									
					1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
D.	10.02.2010	týdně	8	3 094 955	18.02.2010	25.2.2010	04.03.2010	11.03.2010	18.03.2010	25.03.2010	01.04.2010	08.04.2010	-	-
					423 181 Kč	423 181 Kč	400 000 Kč	382 782 Kč	385 652 Kč	406 197 Kč	411 929 Kč	262 034 Kč	-	-
G.	10.02.2010	1x za 14 dní	9	4 251 126	24.02.2010	10.03.2010	24.03.2010	13.04.2010	28.04.2010	13.05.2010	27.05.2010	04.06.2010	09.06.2010	-
					436 898 Kč	459 977 Kč	469 235 Kč	462 752 Kč	428 342 Kč	470 872 Kč	432 000 Kč	413 766 Kč	677 284 Kč	-
S.	20.03.2010	1x za 14 dní	2	102 564	31.03.2010	15.04.2010	-	-	-	-	-	-	-	-
					81 189 Kč	21 375 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-
V.	25.03.2010	1x za 14 dní	10	3 907 913	11.04.2010	25.06.2010	09.07.2010	23.07.2010	06.08.2010	20.08.2010	03.09.2010	17.09.2010	31.09.2010	14.10.2010
					400 000 Kč	327 788 Kč	400 000 Kč	403 935 Kč	400 000 Kč	400 000 Kč	361 414 Kč	431 829 Kč	400 000 Kč	382 947 Kč
AH.	20.02.2010	1x za 14 dní	10	3 948 040	03.02.2010	17.02.2010	03.03.2010	17.03.2010	07.04.2010	21.04.2010	05.05.2010	19.05.2010	18.06.2010	17.07.2010
					398 999 Kč	367 829 Kč	350 000 Kč	375 331 Kč	398 860 Kč	355 593 Kč	396 325 Kč	413 747 Kč	450 000 Kč	441 356 Kč
AI.	22.03.2010	1x za 2 měsíce	3	696 942	21.05.2010	03.06.2010	01.09.2010	-	-	-	-	-	-	-
					249 950 Kč	245 733 Kč	201 259 Kč	-	-	-	-	-	-	-

f) Zjednodušená rozvaha a zjednodušený výkaz zisku a ztráty

Přílohou toho reportu jsou zjednodušené výkazy: zjednodušená rozvaha ke dni 31. 3. 2010 a zjednodušený výkaz zisku a ztráty za období 1-3/2010 v porovnání s minulým účetním obdobím.

Tab. 54 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31. 3. 2010 [vlastní zpracování]

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období (tis. Kč)			Minulé úč. období (tis. Kč)
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	202 681	-1 226	201 606	326 237
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	3 456	-949	2 507	1 502
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	3 456	-949	2 507	1 502
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	007	199 225	-276	199 100	324 564
C. I.	Zásoby	008	45 692	0	45 692	67 890
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	260	0	260	150
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	153 273	-276	152 997	256 082
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	0	0	151	442
D. I.	Časové rozlišení	012	0	0	0	171
Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období (tis. Kč)		Minulé úč. období (tis. Kč)	
	PASIVA CELKEM	013	201 606		326 237	

A.	Vlastní kapitál	014	4 937	1 346
A. I.	Základní kapitál	015	102	102
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	10	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	2 440	8 267
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	019	2 384	-7 034
B.	Cizí zdroje	020	196 670	324 891
B. I.	Rezervy	021	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	023	194 265	322 991
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	2 405	1 900
C. I.	Časové rozlišení	025	0	0

Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu za období 1-3/2010 je uveden v **Příloze P VII.**

Oba tyto výkazy jsou součástí reportu pro banku s komentářem významných meziročních odchylek. U téměř všech položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty došlo k meziročnímu poklesu.

10 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V této části jsem posoudila ekonomickou náročnost navrženého systému reportingu externí controllingovou firmou Audit CI, spol. s r.o. ve firmě AB, s.r.o. Důležitou součástí závěrečného shrnutí je současně výčet přínosů a rizik a také verifikace vytvořeného projektu.

10.1 Ekonomická náročnost vytvořeného systému reportingu

Ekonomickou náročností navrženého projektu systému reportingu pro podnik AB, s.r.o. jsou chápány náklady spojené se zavedením všech reportů. V tabulce (Tab. 55) jsou vyčísleny jednotkové náklady na jednotlivé reporty a náklady těchto reportů za 1 rok. Celkové náklady podniku AB, s.r.o. za navržené reporty činí 98 tis. Kč za rok. Firma Audit CI, spol. s r.o. již pro podnik AB, s.r.o. vytváří dva přehledy (přehled závazků, pohledávek, skladů, CF a evidenci splátkových kalendářů), za které je fakturováno 41 600 Kč ročně (tj. 800 Kč týdně). Tato částka se musí od celkových nákladů za navržené reporty odečíst. Dostáváme tak celkové roční náklady podniku AB, s.r.o. ve výši 56 400 Kč.

Tab. 55 Zhodnocení ekonomické náročnosti projektu [vlastní zpracování]

název	frekvence tvorby reportu	náklady na 1 report	náklady za rok
Report pro vedení		2 500 Kč	50 000 Kč
- Report o hospodaření firmy s.r.o.	měsíc	2 000 Kč	24 000 Kč
- Report evidence splátkových kalendářů a směnek	týden	500 Kč	26 000 Kč
Report pro mateřskou společnost	čtvrtletí	6 000 Kč	24 000 Kč
Report pro banku	čtvrtletí	6 000 Kč	24 000 Kč
NÁKLADY ZA ROK			98 000 Kč
současný přehled závazků, pohledávek, skladů a CF	týden	-400 Kč	-20 800 Kč
současná evidence splátkových kalendářů	týden	-400 Kč	-20 800 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY ZA ROK			56 400 Kč

10.2 Přínosy a rizika projektu

Přínosy

Přínosy, které nelze vyčíslit tak jednoznačně jako náklady na navržené reporty, jsou přínosy nefinančního charakteru.

Pokud bude zaveden reporting externí controllingovou firmou Audit CI, spol. s r.o. v podniku AB, s.r.o., lze očekávat následující přínosy:

- ✓ usnadnění procesu rozhodování a přijetí kvalitního rozhodnutí a opatření,
- ✓ reporty jsou vytvořené na základě požadavků konečných příjemců, tudíž jsou reporty „ušité na míru“,
- ✓ koneční příjemci reportů obdrží právě ty informace, které požadují a které jsou pro ně důležité,
- ✓ příjemci vidí, jak byly splněny jednotlivé plánované hodnoty a vedení AB, s.r.o. podnítí k tomu, aby se firma AB, s.r.o. vyvarovala záporných odchylek,
- ✓ pravidelnost sledování vývoje vhodně zvolených ukazatelů,
- ✓ controller navrhuje protipatření k odstranění negativních odchylek,
- ✓ prezentace reportů na poradách s vedením a mateřskou firmou - rychlý a snadný způsob zjištění závažných odchylek a vzájemná debata o opatřeních k nápravě.

Rizika

Se zavedením reportů ve firmě AB, s.r.o. jsou bezesporu spojená také určitá rizika:

- ✓ informační podnikový systém neumí převést data přímo do grafického zobrazení v podobě reportu, exportuje data pouze do tabulkového programu → potřebná doba k sestavení reportu je tak delší,
- ✓ poskytnutí neaktuálních a nekvalitních informací včas - potřeba včasného vypracování reportů,
- ✓ vytvoření nesrozumitelných reportů - potřeba rychlého zorientování v reportech,
- ✓ v podniku AB, s.r.o. není zavedeno manažerské účetnictví, informace se získávají pouze z finančního účetnictví → reporty tak neposkytují informace manažerského charakteru,
- ✓ reporty nezahrnují externí informace o podnikovém okolí,
- ✓ absence závěrů, návrhů a opatření - potřeba ústní interpretace nápravných opatření.

10.3 Verifikace navrženého řešení

Cílem práce bylo navrhnout ve firmě AB, s.r.o. systém reportingu jako subsystém controllingu s využitím zejména nástrojů finančního controllingu. Firma AB, s.r.o. nemá zaveden komplexní systém reportingu, tudíž jsem v projektu diplomové práce navrhla možné druhy reportů určené vedení, mateřské společnosti a bance.

Report o hospodaření firmy AB, s.r.o. určené vedení AB, s.r.o. jsem reálně (prakticky) zpracovala v tabulkovém programu MS Excel (viz. příložené CD) spolu s přehlednými grafy i komentáři (ve stejné struktuře jako je projekt - viz. kapitola 9.1 Report pro vedení). Návrh reportu jsem poskytla ekonomickému řediteli firmy Audit CI spol. s r.o. Po řadě konzultací byl tento report nabídnut firmě AB, s.r.o. a koncem měsíce dubna v navržené výši (2 000 Kč) vyfakturován.

Všechny navržené reporty jsem s vedením firmy AB, s.r.o. konzultovala. Jejich požadavky byly v reportech jasně vystiženy a je velký zájem ze strany vedení o zavedení navrženého systému reportingu.

Díky této zpětné vazbě jsem dosáhla toho, že navržený projekt externí controllingovou firmou Audit CI, spol. s r.o. měl smysl a bude v podniku AB, s.r.o. realizován. Jen čas ukáže, zda úspěšně či nikoliv.

ZÁVĚR

Úkolem diplomové práce bylo navrhnout systém reportingu externí controllingovou firmou Audit CI, spol. s r.o. v podniku AB, s.r.o. Veškeré controllingové činnosti pro podnik AB, s.r.o. provádí externí controllingová a poradenská firma Audit CI, spol. s r.o. Tyto činnosti navrhuji rozšířit o systém reportů pro vybrané konečné příjemce. Práci jsem rozdělila na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou.

V práci jsem se zaměřila na operativní controlling a využila nástroje finančního controllingu, jako jsou zejména controlling pracovního kapitálu, controlling průběžné likvidity, analýza odchylek a plánování. Obě části řeší problematiku reportingu pro zefektivnění celého systému controllingu.

Praktická část v úvodu obsahuje představení obou společností, následně analýzu současného systému controllingu a reportingu a nakonec nejdůležitější část práce, návrh projektu systému reportingu.

Nejvýznamnější poznatky současného systému controllingu a reportingu slouží jako východisko pro návrh zavedení reportingu v podniku AB, s.r.o. Controllingové činnosti prováděné externí firmou nejsou reportovány vůbec. Vytváří se pouze přehledy hodnot v tabulkách bez přehledných grafů a vysvětlujících komentářů. Pro podnik AB, s.r.o. jsou vytvářeny dva tabulkové výstupy, a to přehled závazků, pohledávek, skladů, cash-flow a evidence splátkových kalendářů. Pro potřeby vedení AB, s.r.o. jsou však nedostačující. V podniku AB, s.r.o. není prováděna analýza odchylek. I když má podnik sestavený roční finanční plán po měsících, prakticky ho k poměrování se skutečností nevyužívá. Mezi oběma společnostmi nefunguje zpětná vazba.

Na základě provedené analýzy jsem vytvořila projekt zavedení komplexního reportingu v podniku AB, s.r.o. Navrhla jsem reporty pro tři konečné příjemce: report pro vedení (měsíční report o hospodaření společnosti AB, s.r.o. a týdenní report evidence splátkových kalendářů a směnek), čtvrtletní report určený mateřské společnosti a čtvrtletní report pro banku. Všechny reporty jsem vytvořila na základě zjištěných požadavků konečných příjemců.

Dalšími úkoly bylo zhodnotit nákladovost navrženého systému reportingu, vyjádřit se k přínosům a rizikům projektu a nakonec verifikovat navržená řešení.

Zhodnocená nákladovost spojená se zavedením všech reportů pro podnik AB, s.r.o. činí 56 400 Kč za rok. Tato částka bude fakturována za jednotlivé reporty firmou Audit CI, spol. s r.o. jako smluvně dohodnutá služba.

Mezi nejvýznamnější přínosy ze zavedení reportingu bych mohla vyzdvihnout navrnutí nápravných opatření vzniklých negativních odchylek a usnadnění procesu rozhodování. Možným rizikem projektu by mohl být stávající podnikový informační systém a absence informací manažerského charakteru.

Navržený projekt zavedení reportingu jsem verifikovala způsobem, že jeden report určený vedení podniku AB, s.r.o. jsem zpracovala do tabulkového programu MS Excel (viz. příložené CD) a všechny reporty navržené v tomto projektu poskytla ekonomickému řediteli firmy Audit CI spol. s r.o. Tyto reporty byly následně nabídnuty firmě AB, s.r.o. Navržený systém reportingu se vedení firmy AB, s.r.o. natolik líbil, že již ke konci měsíce dubna byl vyfakturován první report (report o hospodaření firmy AB, s.r.o.) za měsíc březen (ve výši 2 000 Kč) a po shlédnutí zbylých reportů předběžně odsouhlaseno ředitelem firmy AB, s.r.o. zavedení celého systému reportingu tak, jak je navrženo (nabízeno).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografické publikace:**

- [1] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2.vyd. Praha: Aspi, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [3] FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] GRŮNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [5] HOFMEISTER, R; STIEGLER, H. *Controlling*. 1.vyd. Praha: Bibtex, 1998. 151 s. ISBN 80-85816-00-6.
- [6] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [7] International Group of Controlling. *Slovník controllingu: Česko-anglický / Anglicko-český*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [8] Kolektiv Controller-Institutu. *Sbírka příkladů z controllingu s řešením*. 1.vyd. Praha: Controller-Institut, 2006. 45 s. ISBN (brož.).
- [9] KONEČNÝ, M.; ŘEZŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 3.vyd. Brno: Cerm, 2005. 153 s. ISBN 80-214-2869-4.
- [10] LANDA, M.; POLÁK, M. *Ekonomické řízení podniku*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- [11] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [12] MRKVIČKA, J.; KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. Praha: Aspi, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [13] SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7226-875-9.

- [14] TUČEK, D.; ZÁMEČNÍK, R. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. 1.vyd. Zvolen: Technická univerzita, 2007. 206 s. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [15] VOLLMUTH, J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2.vyd. Praha: Profess Consulting, 1991. 360 s. ISBN 80-7259-029-4.
- [16] VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. [b.v.]. Praha: Profess Consulting, 1999. 136 s. ISBN 80-7259-007-3.
- [17] VYSUŠIL, J.; KAVAN, M. *Controllingové integrační metody*. [b.v.]. Ostrava: Montanex, 1999. 248 s. ISBN 80-7225-012-4.

Seriálové publikace:

- [18] BENEŠ, J. Reporting a analýzy. *Finanční management*. 2009, roč. 6, č. 1, s. 34-36. ISSN 1214-9292.

Elektronické zdroje:

- [19] Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad* [online]. 2009, [cit. 2010-02-23]. Dostupný z [www:<http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_\(cz_nace\)>](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_nace)>).
- [20] Podnikový informační systém Factory ES [online]. 2010, [cit. 2010-02-23]. Dostupný z [www: <http://www.logis.cz/page.php?4>](http://www.logis.cz/page.php?4>).
- [21] Výpis z obchodního rejstříku firmy AB, s.r.o. [online]. 2010, [cit. 2010-02-22]. Dostupný z [www: <http://www.justice.cz>](http://www.justice.cz>).
- [22] Výpis z obchodního rejstříku firmy Audit CI, spol. s r.o. [online]. 2010, [cit. 2010-02-23]. Dostupný z [www: <http://www.justice.cz>](http://www.justice.cz>).
- [23] Výpis ze Živnostenského rejstříku firmy AB, s.r.o. [online]. 2010, [cit. 2010-02-23]. Dostupný z [www: <wwwinfo.mfcr.cz>](http://www.info.mfcr.cz>).

Ostatní zdroje:

- [24] Interní materiály firmy Audit CI, spol. s r.o.
- [25] Výroční zpráva firmy AB, s.r.o. za rok 2008.
- [26] Výroční zpráva firmy Audit CI, spol. s r.o. za rok 2008.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Cíle controllingu v systému řízení.....	15
Obr. 2 Kooperace controllingu	20
Obr. 3 Organizační schéma štábního začlenění controllingu	21
Obr. 4 Organizační schéma liniového začlenění controllingu.....	21
Obr. 5 Struktura controllingového oddělení	22
Obr. 6 Globální pohled do struktury úloh finančního controllingu	23
Obr. 7 Integrovaný bilanční systém plánování	29
Obr. 8 Hlavní prvky kontrolního procesu.....	31
Obr. 9 Druhy odchylek	32
Obr. 10 Časové schéma tvorby reportu	39
Graf 1 Vývoj EBIT firmy AB, s.r.o. v letech 2007-2009	50
Graf 2 Portfolio služeb ve firmě Audit CI, spol. s r.o.	52
Graf 3 Vývoj celkových závazků a závazků po splatnosti za 4. čtvrtletí 2009	56
Graf 4 Vývoj celkových pohledávek a pohledávek po splatnosti za 4. čtvrtletí 2009	60
Graf 5 Vývoj výkonové spotřeby v 1. čtvrtletí 2009 a 2010	74
Graf 6 Vývoj obchodní marže v 1. čtvrtletí 2009 a 2010	74
Graf 7 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v 1. čtvrtletí 2009 a 2010	75
Graf 8 Procentní rozdělení nákladů za 1-3/2010	76
Graf 9 Procentní rozdělení výnosů za 1-3/2010	77
Graf 10 Vývoj celkových nákladů (plán-skutečnost) v roce 2010	78
Graf 11 Vývoj celkových výnosů (plán-skutečnost) v roce 2010	78
Graf 12 Plánovaný a skutečný výsledek hospodaření v roce 2010	78
Graf 13 Vývoj závazků ve skupině a mimo skupinu	80
Graf 14 Vývoj celkových závazků a závazků po splatnosti	81
Graf 15 Vývoj pohledávek ve skupině a mimo skupinu	82
Graf 16 Vývoj celkových pohledávek a pohledávek po splatnosti	83
Graf 17 Struktura aktivních zásob v 1. čtvrtletí 2010	84
Graf 18 Vývoj celkových skladů v 1. čtvrtletí 2009 a 2010	85
Graf 19 Plán splátek po týdnech	92
Graf 20 Plánovaný a skutečný hospodářský výsledek v roce 2010	97

Graf 21 Porovnání celkových nákladů (plán-skutečnost) v roce 2010	97
Graf 22 Porovnání celkových výnosů (plán-skutečnost) v roce 2010	97
Graf 23 Vývoj doby obratu závazků a pohledávek v 1. čtvrtletí 2010	103
Graf 24 Vývoj celkových závazků z obchodních vztahů v 1. čtvrtletí 2010	104
Graf 25 Vývoj celkových pohledávek z obchodních vztahů v 1.čtvrtletí 2010	104
Schéma 1 Organizační struktura společnosti AB, s.r.o.	47

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj majetkové a finanční struktury v letech 2007-2009	48
Tab. 2 Vývoj položek nákladů a výnosů v letech 2007-2009	49
Tab. 3 Vybrané finanční ukazatele firmy AB, s.r.o.	49
Tab. 4 Vývoj hospodářského výsledku firmy AB, s.r.o.	50
Tab. 5 Přehled závazků firmy AB, s.r.o.	55
Tab. 6 Přehled závazků firmy AB, s.r.o. za 4. čtvrtletí 2009	56
Tab. 7 Evidence splátkových kalendářů firmy AB, s.r.o.	58
Tab. 8 Přehled pohledávek firmy AB, s.r.o. k 31. 12. 2009	59
Tab. 9 Přehled pohledávek firmy AB, s.r.o. za 4. čtvrtletí 2009	60
Tab. 10 Přehled skladových zásob firmy AB, s.r.o. k 31. 12. 2009	61
Tab. 11 Přehled skladových zásob firmy AB, s.r.o. za 4. čtvrtletí 2009	62
Tab. 12 Peněžní zůstatky firmy AB, s.r.o. k 22. 2. 2010	62
Tab. 13 Plánové nákladové položky firmy AB, s.r.o.	64
Tab. 14 Plánové výnosové položky firmy AB, s.r.o.	65
Tab. 15 Plánovaný HV firmy AB, s.r.o.	65
Tab. 16 Cash-flow firmy AB, s.r.o. za únor 2010	66
Tab. 17 Plán plateb k úhradě firmy AB, s.r.o.	68
Tab. 18 Struktura výkonové spotřeby za 1. čtvrtletí 2009 a 2010	73
Tab. 19 Obchodní marže za 1. čtvrtletí 2009 a 2010	74
Tab. 20 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za 1. čtvrtletí 2009 a 2010	75
Tab. 21 Struktura nákladů za 1. čtvrtletí 2009 a 2010	76
Tab. 22 Struktura výnosů za 1. čtvrtletí 2009 a 2010	76
Tab. 23 Porovnání celkových nákladů, výnosů a VH v roce 2010	77
Tab. 24 Přehled závazků z obchodních vztahů k 31. 3. 2010	79
Tab. 25 Hlavní dodavatelé firmy AB, s.r.o.	79
Tab. 26 Struktura celkových závazků z obchodních vztahů	80
Tab. 27 Podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích	80
Tab. 28 Přehled pohledávek z obchodních vztahů k 31. 3. 2010	81
Tab. 29 Hlavní odběratelé firmy AB, s.r.o.	82
Tab. 30 Struktura celkových pohledávek z obchodních vztahů	82
Tab. 31 Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách	83

Tab. 32 Přehled skladových zásob v 1. čtvrtletí 2009 a 2010	84
Tab. 33 Ukazatele čistého pracovního kapitálu	85
Tab. 34 Ukazatele zadluženosti	86
Tab. 35 Ukazatele rentability	86
Tab. 36 Ukazatele aktivity	86
Tab. 37 Ukazatele likvidity	87
Tab. 38 Report evidence splátkových kalendářů a směnek	89
Tab. 39 Kalendářní přehled splátek od 22. 3. 2010 do 11. 4. 2010	90
Tab. 40 Přehled splátek v 13. týdnu	91
Tab. 41 Plán splátek od 13. do 26. týdne.....	92
Tab. 42 Plánované a skutečné splátky v 12. týdnu	92
Tab. 43 Náklady a výnosy realizované na mateřskou firmu CD, a.s.....	95
Tab. 44 Závazek a pohledávka podniku AB, s.r.o. vůči mateřské firmě CD, a.s.	95
Tab. 45 Skutečné a plánované náklady, výnosy a HV	96
Tab. 46 Vybrané položky rozvahy s meziročním srovnáním	98
Tab. 47 Vybrané položky výsledovky s meziroční srovnáním	98
Tab. 48 Struktura závazků firmy AB, s.r.o. v 1. čtvrtletí 2010	101
Tab. 49 Struktura pohledávek firmy AB, s.r.o. v 1. čtvrtletí 2010	101
Tab. 50 Věková struktura závazků z obchodních vztahů	102
Tab. 51 Věková struktura pohledávek z obchodních vztahů	102
Tab. 52 Ukazatele závazků a pohledávek firmy AB, s.r.o.	103
Tab. 53 Přehled směnek firmy AB, s.r.o. s avalem banky k 31. 3. 2010	105
Tab. 54 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31. 3. 2010	105
Tab. 55 Zhodnocení ekonomické náročnosti projektu	107

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Nákladové a výnosové položky firmy AB, s.r.o. za 1. čtvrtletí 2009 a 2010
- P II Plánované a skutečné hodnoty nákladových a výnosových položek firmy AB, s.r.o. za 1. čtvrtletí 2010
- P III Závazky z obchodních vztahů firmy AB, s.r.o. k 31. 3. 2010
- P IV Skladové zásoby firmy AB, s.r.o. za 1. čtvrtletí 2009 a 2010
- P V Výkazy za 1. čtvrtletí 2009 a 2010 pro finanční analýzu reportu o hospodaření firmy AB, s.r.o.
- P VI Report evidence splátkových kalendářů a směnek firmy AB, s.r.o. k 29. 3. 2010
- P VII Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu firmy AB, s.r.o. za období 1-3/2010

PŘÍLOHA P I: NÁKLADOVÉ A VÝNOSOVÉ POLOŽKY FIRMY AB, S.R.O. ZA 1. ČTVRTLETÍ 2009 A 2010

AB, s.r.o.		Nákladové a výnosové položky za 1.čtvrtletí 2009 a 2010											
v tis. Kč		1/09	1/10	1/10 / 1/09	2/09	2/10	2/10 / 2/09	3/09	3/10	3/10 / 3/09	1-3/2009	1-3/2010	1. Q ₂₀₁₀ / 1. Q ₂₀₀₉
Účet	Položka												
5010001	Ostatní zboží-spotřeba	667	3	-99,6%	476	0	-100,0%	1 413	0	-100,0%	2 555	3	-99,89%
5010002	Strojírenské zboží-spotřeba	9 347	241	-97,4%	3 106	0	-100,0%	4 051	0	-100,0%	16 504	241	-98,54%
5010003	Slévárenské zboží-spotřeba	-386	0	100,0%	-178	0	100,0%	-324	0	100,0%	-888	0	100,00%
5010010	Výpočetní technika	1	0	-100,0%	1	0	-100,0%	0	0	-100,0%	2	0	-100,00%
5010030	Kancelářské potřeby,knihy,tisk,propoz. mat.	5	0	-100,0%	9	0	-95,8%	9	0	-100,0%	23	0	-98,29%
5010040	Pohonné hmoty - vozíky	2	0	-100,0%	10	0	-100,0%	2	0	-100,0%	14	0	-100,00%
5010041	PHM Octavia	0	0	-	2	0	-100,0%	0	0	-	2	0	-100,00%
5010044	PHM Fabia	0	0	-	2	0	-100,0%	3	0	-100,0%	5	0	-100,00%
5010048	PHM Peugeot	0	0	-	3	0	-100,0%	1	0	-100,0%	5	0	-100,00%
5010049	PHM Peugeot 307	1	0	-100,0%	2	0	-100,0%	1	0	-100,0%	4	0	-100,00%
5010060	Technické plyny	67	0	-100,0%	77	0	-100,0%	104	0	-100,0%	248	0	-100,00%
5010070	Drobná reжіe + materiál na opravy	9	0	-100,0%	34	0	-100,0%	29	0	-100,0%	72	0	-100,00%
5010080	OOPP + drogerie	14	0	-100,0%	3	0	-100,0%	11	0	-100,0%	28	0	-100,00%
5010090	Spotřeba materiálu pro výrobu	15	0	-100,0%	13	0	-100,0%	27	0	-100,0%	55	0	-100,00%
5010110	Ostatní provozní reжіe	3	0	-100,0%	0	0	-	0	0	-	3	0	-100,00%
5010120	Spotřeba nářadí pro provozy	0	0	-	4	0	-100,0%	26	0	-100,0%	30	0	-100,00%
5010141	Spotřeba pohonných hmot Peugeot	0	0	-	5	0	-100,0%	4	0	-100,0%	9	0	-100,00%
5019000	Odchylky	-3 104	-47	98,5%	148	0	-100,0%	-171	0	100,0%	-3 126	-47	98,51%
x	Spotřeba materiálu	6 642	198	-97,0%	3 717	0	-100,0%	5 188	0	-100,0%	15 547	198	-98,73%
5020010	Spotřeba-elektrická energie	204	0	-99,9%	221	0	-100,0%	192	0	-100,0%	617	0	-99,96%
5020020	Spotřeba-teplo	227	0	-100,0%	105	0	-100,0%	63	0	-100,0%	395	0	-100,00%
5020030	Spotřeba-vodné,stočné	46	2	-94,8%	50	0	-100,0%	45	0	-100,0%	142	2	-98,31%
x	Spotřeba energie	477	3	-99,4%	376	0	-100,0%	300	0	-100,0%	1 154	3	-99,77%
5040001	Prodané zboží - ostatní	12 372	130	-99,0%	4 589	98	-97,9%	4 063	204	-95,0%	21 024	432	-97,95%
5040002	Prodané zboží - strojírenské	2 107	0	-100,0%	782	0	-100,0%	614	0	-100,0%	3 502	0	-100,00%
5040003	Prodané zboží - slévárenské	36 448	0	-100,0%	15 990	0	-100,0%	15 367	0	-100,0%	67 805	0	-100,00%
5040004	CD, a.s.: Prodané zboží	0	6 319	-	0	7 960	-	0	12 380	-	0	26 660	-
5049000	cenová odchylka - rozpouštění	-3 279	0	100,0%	-898	0	100,0%	582	0	-100,0%	-3 595	0	100,00%
5049123	VPN - rozpouštění	2 116	0	-100,0%	914	0	-100,0%	886	0	-100,0%	3 916	0	-100,00%
x	Prodej zboží	49 762	6 449	-87,0%	21 378	8 058	-62,3%	21 512	12 584	-41,5%	92 652	27 091	-70,76%
5110010	Opravy a udržování - osobní auta	0	0	-	0	0	-100,0%	0	0	-	0	0	-100,00%
5110020	Opravy a udržování - DHM, DDHM	8	0	-100,0%	0	0	-	0	0	-	8	0	-100,00%
5110030	Opravy a udržování - pronájem DHM a DDHM	32	0	-100,0%	0	0	-	10	0	-	42	0	-100,00%
x	Opravy	41	0	-100,0%	0	0	-100,0%	10	0	-100,0%	51	0	-100,00%
5120000	Cestovné	4	0	-100,0%	2	0	-100,0%	0	0	-	6	0	-100,00%
5130000	Náklady na reprezentaci	2	0	-100,0%	1	0	-100,0%	1	0	-100,0%	4	0	-100,00%
5180004	CD, a.s.: Ostatní služby	0	38	-	0	69	-	0	133	-	0	240	-
5180010	Poštovné	0	0	-100,0%	5	1	-78,5%	0	1	669,2%	5	2	-68,27%
5180030	Účetní software	0	0	-	0	0	-	0	0	-100,0%	0	0	-100,00%
5180040	Software ostatní	15	0	-100,0%	2	0	-100,0%	2	0	-100,0%	19	0	-100,00%
5180050	Poradenství, účetnictví, právník	223	153	-31,4%	217	168	-22,4%	190	168	-11,6%	630	489	-22,32%
5180060	Telefonní hovory + poplatky	23	2	-92,8%	13	2	-84,8%	46	2	-95,6%	82	6	-93,02%
5180070	Skolení, vstupníLP, cestovní pojištění, STK	12	2	-87,5%	1	-2	-215,4%	0	0	-100,0%	14	0	-100,00%
5180080	Doprava, vlečné	15	0	-100,0%	0	0	-	0	0	-	15	0	-100,00%
5180100	Ostraha, vjezdDP, pošta, šatny, úklid	47	0	-100,0%	47	0	-100,0%	47	0	-100,0%	140	0	-100,00%
5180110	Ostatní provozní reжіe	1 307	29	-97,8%	346	19	-94,6%	100	42	-58,4%	1 752	89	-94,91%
5180120	Pronájem nebytových prostor	420	47	-88,8%	420	11	-97,4%	420	11	-97,4%	1 260	69	-94,55%
5180130	Pronájem DHM a DDHM a DNM	697	0	-100,0%	758	0	-100,0%	450	0	-100,0%	1 905	0	-100,00%
5180140	Pronájem dopravních prostředků	201	0	-100,0%	181	0	-100,0%	32	0	-100,0%	414	0	-100,00%
5180150	Provedené práce pro provozy	153	0	-100,0%	1	0	-100,0%	210	0	-100,0%	365	0	-100,00%
5180153	Provedené práce cizích zaměstnanců	0	0	-	36	0	-100,0%	29	0	-100,0%	65	0	-100,00%
5180160	Likvidace kalu, odvoz odpadu	1	0	-95,0%	2	0	-100,0%	1	0	-100,0%	3	0	-98,90%
x	Služby	3 119	271	-91,3%	2 032	268	-86,8%	1 528	356	-76,7%	6 679	894	-86,61%

[vlastní zpracování]

AB, s.r.o.		Nákladové a výnosové položky za 1.čtvrtletí 2009 a 2010											
v tis. Kč		1/09	1/10	1/10 / 1/09	2/09	2/10	2/10 / 2/09	3/09	3/10	3/10 / 3/09	1-3/2009	1-3/2010	1. Q ₂₀₁₀ / 1. Q ₂₀₀₉
Účet	Položka												
5210010	Mzdové náklady - mzdové prostředky	1 418	513	-63,8%	1 906	500	-73,8%	1 052	506	-51,9%	4 376	1 519	-65,29%
5210030	Mzdové náklady - odstupné	0	0	-	146	0	-100,0%	55	0	-100,0%	201	0	-100,00%
5230010	Odměny členům statutárního orgánu	15	0	-100,0%	15	0	-100,0%	15	0	-100,0%	45	0	-100,00%
5240100	Zákonné sociální pojištění	363	126	-65,1%	483	124	-74,4%	265	125	-52,9%	1 111	375	-66,24%
5240200	Zákonné zdravotní pojištění	131	46	-65,1%	174	44	-74,4%	96	45	-52,9%	400	135	-66,25%
5270010	Zákonné soc.náklady - příspěvky na obědy	20	1	-96,9%	14	1	-95,7%	13	1	-92,4%	47	2	-95,29%
5270090	Nemocenské dávky - náhrady	2	0	-100,0%	5	0	-100,0%	3	0	-100,0%	10	0	-100,00%
x	Osobní náklady	1 948	686	-64,8%	2 742	669	-75,6%	1 499	677	-54,8%	6 189	2 031	-67,18%
5380010	Kolky - dálniční známky	0	1	266,7%	1	0	-100,0%	0	2	375,0%	2	3	50,00%
5410000	Zůstatková cena prodaného DHM a DNM	73	0	-100,0%	0	0	-	0	0	-	73	0	-100,00%
5420000	Prodaný materiál	0	0	-	0	0	-	3	0	-100,0%	3	0	-100,00%
5440000	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0	0	-	0	108	-	77	82	5,8%	77	190	144,76%
5449999	Smluvní pokuty nedaňové (nezapracené)	6	0	-100,0%	0	0	-	0	0	-	6	0	-100,00%
5450000	Ostatní pokuty a penále	0	55	39386,9%	24	0	-100,0%	0	42	-	24	97	300,89%
5480010	Ostatní provozovní náklady-haléf.vyrovnnání	0	0	-84,1%	0	0	-81,2%	0	0	-100,0%	0	0	-87,21%
5480050	Povinné ručení	0	0	-	18	0	-97,2%	0	0	-	18	0	-97,21%
5480060	Zákonné pojištění - Kooperativa	31	0	-100,0%	0	0	-	0	0	-	31	0	-100,00%
5480070	Pojištění podniku	0	0	-	0	0	-	21	0	-100,0%	21	0	-100,00%
5489999	Ostatní provozovní náklady nedaňové	0	5	1328,6%	0	0	-	0	0	-	0	5	1328,57%
5510010	Odpisy DHM	21	25	22,3%	21	34	66,2%	21	34	66,2%	62	94	51,57%
5510030	Odpisy DDHM	5	0	-100,0%	5	0	-100,0%	5	0	-100,0%	16	0	-100,00%
5620000	Úroky	27	7	-74,2%	27	21	-23,8%	16	19	21,6%	69	47	-32,94%
5630000	Kurzové ztráty	265	10	-96,2%	648	8	-98,8%	302	9	-97,0%	1 215	27	-97,81%
5680030	Poplatky bance	39	17	-57,2%	25	19	-25,0%	304	18	-94,1%	368	54	-85,40%
5680040	Ostatní finanční náklady - poplatky úřadům	0	0	-	0	0	-	1	0	-100,0%	1	0	-100,00%
x	Ostatní náklady	468	120	-74,4%	770	190	-75,3%	751	206	-72,5%	1 988	616	-74,07%
8210010	Interní náklady	1 747	30	-98,3%	658	0	-100,0%	1 074	0	-100,0%	3 478	30	-99,13%
x	Vnitropodnikové náklady	1 747	30	-98,3%	658	0	-100,0%	1 074	0	-100,0%	3 478	30	-99,13%
xx	NAKLADY CELKEM	62 457	7 725	-87,63%	31 015	9 185	-70,39%	30 787	13 823	-55,10%	124 260	30 733	-75,27%
6010010	Tržby za výrobky - výpalky	10 585	291	-97,3%	4 632	0	-100,0%	5 336	0	-100,0%	20 552	291	-98,59%
6020004	CD, a.s.: Tržby z prodeje služeb	0	38	-	0	69	-	0	299	-	0	406	-
6020010	Tržby z prodeje služeb - doprava	640	0	-100,0%	590	0	-100,0%	0	0	-	1 230	0	-100,00%
6020011	Tržby z prodeje služeb - zahraničí	0	0	-	4	0	-100,0%	0	0	-	4	0	-100,00%
6020020	Tržby z prodeje služeb	9	550	6114,4%	18	550	3033,6%	13	0	-100,0%	40	1 101	2671,62%
6020030	Tržby za služby - dělení materiálu	0	0	-	0	0	-	4	0	-100,0%	4	0	-100,00%
6020040	Tržby za služby - pálení	3	0	-100,0%	45	0	-100,0%	14	0	-100,0%	62	0	-100,00%
6020050	Tržby za služby - tryskání	0	0	-	0	0	-	1	0	-100,0%	1	0	-100,00%
6020080	Tržby z prodeje služeb-skladování mat.	38	0	-100,0%	27	0	-100,0%	0	0	-	65	0	-100,00%
6020090	Tržby z prodeje služeb-ost. vykonané práce	73	21	-71,4%	74	21	-72,1%	13	21	54,2%	160	62	-61,24%
x	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	11 347	900	-92,1%	5 389	640	-88,1%	5 381	320	-94,1%	22 117	1 860	-91,59%
6040001	TZ - ostatní	11 488	244	-97,9%	4 385	38	-99,1%	3 910	76	-98,1%	19 783	357	-98,19%
6040002	TZ - strojřenská	2 836	0	-100,0%	1 984	26	-98,7%	1 178	42	-96,4%	5 993	68	-98,86%
6040003	TZ - slévárenská	38 541	0	-100,0%	16 892	0	-100,0%	16 128	0	-100,0%	71 561	0	-100,00%
6040004	CD, a.s.: Tržby z prodeje zboží	0	6 317	-	0	7 963	-	0	14 658	-	0	28 938	-
6040011	TZ - strojřenská zahraničí	-45	0	100,0%	0	0	-	0	0	-	-45	0	100,00%
x	Tržby z prodeje zboží	52 820	6 560	-87,6%	23 261	8 027	-66,5%	21 216	14 776	-30,4%	97 297	29 363	-69,82%
6130010	Změna stavu skladu hotových výrobků	-376	0	100,0%	-2 265	0	100,0%	29	0	-100,0%	-2 612	0	100,00%
6480010	Haléřové vyrovnání	0	0	-94,4%	0	0	-79,5%	0	0	-100,0%	0	0	-90,42%
6410000	Tržby z prodeje DHM a DNM	0	0	-	2	0	-100,0%	35	0	-100,0%	37	0	-100,00%
6480000	Ostatní provozovní výnosy	0	10	-	0	0	-	0	78	-	0	88	-
6489999	Právně odepсанé závazky - nedaňové	0	0	-	0	0	-100,0%	0	0	-	0	0	-100,00%
6620000	Úroky	0	0	-98,0%	0	0	-88,8%	0	0	-100,0%	0	0	-97,09%
6630000	Kurzové zisky	115	591	415,6%	0	591	-	272	624	129,4%	387	1 806	366,94%
x	Ostatní výnosy	-261	601	329,9%	-2 262	691	126,1%	336	702	109,1%	-2 188	1 894	186,56%
9210010	Interní výnosy	1 747	30	-98,3%	658	0	-100,0%	1 074	0	-100,0%	3 478	30	-99,13%
x	Vnitropodnikové výnosy	1 747	30	-98,3%	658	0	-100,0%	1 074	0	-100,0%	3 478	30	-99,13%
xx	VÝNOSY CELKEM	63 906	8 061	-87,4%	26 387	9 257	-64,9%	26 933	15 798	-41,3%	117 226	33 117	-71,75%
xxx	HOŠPŮDÁŘSKÝ VÝSLEDEK	1 448	336	-76,8%	-4 628	73	101,6%	-3 854	1 975	151,2%	-7 033	2 384	133,89%
xx	Obchodní marže	3 058	111	-96,4%	1 883	-31	-101,7%	2 026	2 192	841,2%	4 645	2 272	-51,1%
xx	Výkonová spotřeba	10 279	471	-95,4%	6 126	268	-95,6%	7 296	356	-94,9%	23 431	1 095	-95,3%
xx	Přidaná hodnota	3 749	540	-85,6%	-1 119	340	130,4%	-1 911	2 156	212,8%	719	3 037	322,3%

[vlastní zpracování]

**PŘÍLOHA P II: PLÁNOVANÉ A SKUTEČNÉ HODNOTY NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH POLOŽEK
FIRMY AB, S.R.O. ZA 1. ČTVRTLETÍ 2010**

AB, s.r.o. v tis. Kč položka	Plánované a skutečné hodnoty nákladových a výnosových položek - 1.čtvrtletí 2010															
	LEDEN				ÚNOR				BŘEZEN				1-3/2010			
	plán	skut.	odchylka	% odchylka	plán	skut.	odchylka	% odchylka	plán	skut.	odchylka	% odchylka	plán	skut.	odchylka	% odchylka
Spotřeba materiálu	2	198	196	9777,24%	1	0	-1	-60,0%	1	0	-1	-100,0%	4	198	194	4848,6%
Spotřeba energie	0	3	3	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	3	3	-
Prodej zboží	18 952	6 449	-12 503	-65,97%	21 429	8 058	-13 371	-62,4%	23 834	12 584	-11 250	-47,2%	64 215	27 091	-37 124	-57,8%
Opravy	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-
Služby	223	271	48	21,37%	224	268	44	19,5%	169	356	187	110,7%	616	894	278	45,2%
Osobní náklady	105	686	581	552,96%	105	669	564	536,7%	105	677	572	544,8%	315	2 031	1 716	544,8%
Ostatní náklady	49	120	71	145,83%	53	190	137	258,1%	75	206	131	174,9%	177	516	339	191,8%
Vnitropodnikové náklady	0	30	30	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	30	30	-
NÁKLADY CELKEM	19 331	7 725	-11 606	-60,04%	21 812	9 185	-12 628	-57,89%	24 184	13 823	-10 361	-42,84%	65 327	30 733	-34 594	-52,96%
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	550	900	350	63,61%	550	640	90	16,3%	550	320	-230	-41,8%	1 650	1 860	210	12,7%
Tržby z prodeje zboží	19 047	6 560	-12 487	-65,56%	21 424	8 027	-13 397	-62,5%	23 828	14 776	-9 052	-38,0%	64 298	29 363	-34 935	-54,3%
Ostatní výnosy	1	601	600	60007,35%	1	591	590	58968,8%	1	702	701	70100,0%	3	1 894	1 891	63025,4%
Vnitropodnikové výnosy	0	30	30	-	0	0	0	-	0	0	0	-	0	30	30	-
VÝNOSY CELKEM	19 598	8 061	-11 537	-58,87%	21 975	9 257	-12 718	-57,9%	24 379	15 798	-8 581	-35,2%	65 951	33 116	-32 835	-49,8%
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	267	336	69	25,77%	163	73	-90	-55,4%	195	1 975	1 780	914,9%	625	2 384	1 759	281,6%
Obchodní marže	95	111	16	17,28%	-5	-31	-26	-509,67%	-6	2 192	2 198	34002,86%	83	2 272	2 189	2631,70%
Výkonová spotřeba	225	471	246	109,29%	225	268	43	19,17%	170	356	186	109,47%	620	1 095	475	76,63%
Přidaná hodnota	420	540	120	28,67%	320	340	20	6,40%	374	2 156	1 782	477,11%	1 113	3 037	1 923	172,75%

[vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P III: ZÁVAZKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ FIRMY AB, S.R.O. K 31. 3. 2010

ZÁVAZKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ společnosti AB, s.r.o. k 31. 3. 2010			
SPOLEČNOST		ZÁVAZKY (v Kč)	
Název	Celkové závazky	Závazky po splatnosti	
1	43 007,00	43 007,00	100%
2	24 433,00	24 433,00	100%
3	8 153 553,00	8 153 553,00	100%
4	48 556,00	48 556,00	100%
5	767 861,00	767 861,00	100%
6	19 813,60	19 813,60	100%
7	3 706,80	0,00	0%
8	70 230,60	70 230,60	100%
9	102 633,54	102 633,54	100%
10	3 546,63	3 546,63	100%
11	20 825,00	20 825,00	100%
12	31 200,00	0,00	0%
13	344 511,00	344 511,00	100%
14	34 711,00	16 315,00	47%
15	7 378,00	7 378,00	100%
16	5 192 717,33	3 521 094,26	68%
17	4 872,00	4 872,00	100%
18	2 796,00	2 796,00	100%
19	98 182,00	50 182,00	51%
20	17 703,50	17 703,50	100%
21	983,00	983,00	100%
22	126 732,50	126 732,50	100%
23	11 601,23	11 601,23	100%
24	91 711,00	91 711,00	100%
25	61 645,80	61 645,80	100%
26	85 172,00	85 172,00	100%
27	18 624,00	18 624,00	100%
28	44 688,36	44 688,36	100%
29	27 905,50	27 905,50	100%
30	58 674,00	58 674,00	100%
31	379,00	379,00	100%
32	185 200,00	185 200,00	100%
33	9 886,00	0,00	0%
34	826 326,70	826 326,70	100%
35	4 764 388,20	138 890,00	3%
36	174 239,79	174 239,79	100%
37	174 239,79	174 239,79	100%
38	45 875,00	45 875,00	100%
39	16 793,28	16 793,28	100%
40: CO, a. s.	20 126 783,49	19 900 868,15	99%
41	235 320,00	103 259,00	44%
42	22 610,00	22 610,00	100%
43	1 890 223,07	826 150,00	44%
44	70 620,12	70 620,12	100%
45	4 285 493,00	4 285 493,00	100%
46	30 000,00	30 000,00	100%
47	384,00	384,00	100%
48	280 354,00	210 964,00	75%
49	150 000,00	150 000,00	100%
50	379,00	379,00	100%
51	109 249,74	109 249,74	100%
52	556 206,00	556 206,00	100%
53	1 104 048,56	1 104 048,56	100%
54	2 329 201,93	2 329 026,16	97%
55	343 258,97	343 258,97	100%
56	6 259,00	0,00	0%
57	404 164,00	195 266,00	48%
58	57 188,90	57 188,90	100%
59	16 678,80	0,00	0%
60	8 371 413,57	8 371 413,57	100%
61	230 408,00	230 408,00	100%
62	136 136,00	0,00	0%
63	17 287,92	17 287,92	100%
64	1 193 654,20	118 088,06	10%
65	639 815,00	39 815,00	6%
66	9 974 470,31	9 974 470,31	100%
67	676 635,78	676 635,78	100%
68	626 686,00	224 370,00	36%
69	33 679,00	33 679,00	100%
70	4 136,00	4 136,00	100%
71	13 500,00	13 500,00	100%
72	25 328,00	25 328,00	100%
73	111 883,35	0,00	0%
74	48 071,25	0,00	0%
75	205 041,48	205 041,48	100%
76	105 160,23	105 160,23	100%
77	105 160,23	105 160,23	100%
78	421 489,02	421 489,02	100%
79	41 650,00	41 650,00	100%
80	171 628,00	171 628,00	100%
81	328 345,06	0,00	0%
82	62 171,00	58 859,00	95%
83	75 075,40	35 075,40	47%
84	56 609,28	56 609,28	100%
85	63 962,50	63 962,50	100%
86	1 120,51	1 120,51	100%
87	92 132,00	92 132,00	100%
88	102 564,00	0,00	0%
89	270,00	0,00	0%
90	1 400 000,00	1 400 000,00	100%
91	214 307,00	74 374,00	35%
92	123 317,00	123 317,00	100%
93	1 395,00	1 395,00	100%
94	17 502,00	17 502,00	100%
95	1 960,00	1 960,00	100%
96	33 244,60	13 961,80	42%
97	1 508,00	1 508,00	100%
98	1 761,00	1 761,00	100%
99	14 453 589,26	8 529 091,90	59%
100	2 544 694,50	235 725,00	9%
101	4 615,00	0,00	0%
102	10 139,00	10 139,00	100%
103	42 432,00	21 216,00	50%
104	790 736,00	723 512,00	91%
105	4 194 840,99	4 059 368,26	97%
106	2 800 649,56	1 739 849,56	62%
107	8 191,00	1 070,00	13%
108	74,61	74,61	100%
109	16 140,00	16 140,00	100%
110	68 081,00	31 145,00	46%

ZÁVAZKY Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ společnosti AB, s.r.o. k 31. 3. 2010				
SPOLEČNOST	ZÁVAZKY (v Kč)			
	Název	Celkové závazky	Závazky po splatnosti	
111	60 186,96	50 499,36	84%	
112	9 639,00	9 639,00	100%	
113	7 690 463,17	7 256 962,17	94%	
114	420,00	420,00	100%	
115	137 181,00	137 181,00	100%	
116	1 466 345,60	1 466 345,60	100%	
117	3 258,00	3 258,00	100%	
118	9 672 811,60	9 616 622,60	99%	
119	716 463,50	0,00	0%	
120	29 700,00	29 700,00	100%	
121	225 766,00	19 630,00	9%	
122	259 325,61	259 325,61	100%	
123	5 974 232,90	1 619 767,50	27%	
124	184 564,00	102 820,00	56%	
125	31 923,00	31 923,00	100%	
126	644 858,90	45 967,90	7%	
127	5 000,00	5 000,00	100%	
128	4 656,00	4 656,00	100%	
129	93 511,96	57 511,96	62%	
130	16 595,00	16 595,00	100%	
131	7 210,00	7 210,00	100%	
132	354 329,50	354 329,50	100%	
133	693,00	693,00	100%	
134	3 705,87	3 705,87	100%	
135	167 064,30	167 064,30	100%	
136	31 808,70	31 808,70	100%	
137	221 953,50	13 453,50	6%	
138	42 120,00	42 120,00	100%	
139	14 994,00	14 994,00	100%	
140	10 606,00	0,00	0%	
141	1 050 191,00	1 022 435,00	97%	
142	29 460,00	0,00	0%	
143	612 712,70	312 944,70	51%	
144	5 880,00	5 880,00	100%	
145	14 668,00	6 607,00	45%	
146	10 265,59	10 265,59	100%	
147	13 367,50	13 367,50	100%	
148	268 624,00	0,00	0%	
149	54 906,60	54 906,60	100%	
150	431 883,26	431 883,26	100%	
151	1 918 458,70	1 918 458,70	100%	
152	1 963 627,00	1 491 309,00	76%	
153	329 922,00	329 922,00	100%	
154	957 045,89	957 045,89	100%	
155	286 000,20	286 000,20	100%	
156	664 858,81	259 460,00	39%	
157	2 774,00	1 096,00	40%	
158	68 628,50	68 628,50	100%	
159	607 897,00	317 820,00	52%	
160	24 600,00	24 600,00	100%	
161	92 528,00	41 238,00	45%	
162	52 477,20	0,00	0%	
163	122 297,15	122 297,15	100%	
164	20 274,20	20 274,20	100%	
165	23 754,50	6 671,00	28%	
166	79 310,40	79 310,40	100%	
167	1 800,00	1 800,00	100%	
168	1 194 555,00	1 194 555,00	100%	
169	351 050,00	351 050,00	100%	
170	18 000,00	0,00	0%	
171	8 096 098,27	4 415 946,38	55%	
172	56 137,54	56 137,54	100%	
173	8 312,07	4 294,73	52%	
174	20 208,00	20 208,00	100%	
175	1 068 645,58	171 919,00	16%	
176	947,16	947,16	100%	
177	2 280,00	2 280,00	100%	
178	33 356,00	33 356,00	100%	
179	53 413,78	53 413,78	100%	
180	149,00	149,00	100%	
181	6 313 216,50	6 313 216,50	100%	
182	6 917 501,79	6 917 501,79	100%	
183	24 056,82	6 458,97	27%	
184	82 466,70	82 466,70	100%	
185	7 140,00	7 140,00	100%	
186	111,00	111,00	100%	
187	46 699,55	46 699,55	100%	
188	84 260,00	0,00	0%	
189	359 172,30	31 336,32	9%	
190	154 469,60	154 469,60	100%	
191	2 999 999,60	0,00	0%	
192	11 501,00	11 501,00	100%	
193	1 170,00	1 170,00	100%	
194	416 450,00	175 000,00	42%	
195	17 235,96	17 235,96	100%	
196	424 550,35	424 550,35	100%	
197	9 121,00	9 121,00	100%	
198	19 240,00	19 240,00	100%	
199	10 683,00	10 683,00	100%	
200	25 673,00	25 673,00	100%	
201	3 707 527,84	11 665,20	0%	
202	18 814,36	18 814,36	100%	
203	13 599,00	13 599,00	100%	
204	15 887,00	15 887,00	100%	
205	14 699,00	14 699,00	100%	
206	632 729,00	156 259,50	25%	
207	53 579,00	53 579,00	100%	
208	693 055,60	58 867,20	8%	
209	119,00	119,00	100%	
210	1 910 701,00	1 910 701,00	100%	
CELKEM ZÁVAZKY AB, s.r.o.	183 965 718 Kč	141 465 290 Kč	77%	
CELKEM ZÁVAZKY AB, s.r.o. bez CD, a.s.	163 838 935 Kč	121 564 422 Kč	74%	
% z celkových závazků		po splatnosti (%)		
ZÁVAZKY ve skupině	25%	45 293 682 Kč	44 280 426 Kč	98%
ZÁVAZKY mimo skupinu	75%	138 672 037 Kč	97 184 864 Kč	70%
ZÁVAZKY u zahraničních firem	2%	3 302 318 Kč	3 193 071 Kč	97%

[vlastní zpracování]

**PŘÍLOHA P IV: SKLADOVÉ ZÁSoby FIRMY AB, S.R.O. ZA
1. ČTVRTLETÍ 2009 A 2010**

SKLADY firmy AB, s.r.o.		LEDEN 2009	ÚNOR 2009	BŘEZEN 2009	LEDEN 2010	ÚNOR 2010	BŘEZEN 2010
Kód skladu	Název skladu	Hodnota v Kč					
CBS100	sklad režijního materiálu	3 061,8	3 061,8	3 061,8	0,0	0,0	0,0
CRS060	sklad nakoupených polotovarů	488 894,6	573 603,7	742 222,1	0,0	0,0	0,0
CRS070	sklad nářadí	75 635,8	699,8	699,8	0,0	0,0	0,0
CRS090	sklad spojovacího materiálu	445,8	445,8	445,8	0,0	0,0	0,0
CRS100	sklad režijního materiálu	60 479,9	67 721,0	85 691,0	15 456,0	15 456,0	15 456,0
KHK050	JVK-sklad materiálu svařovacího	3 026,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KHK060	JVK-sklad nakoupených polotovarů	14 565,9	4 875,9	0,0	0,0	0,0	0,0
KHK070	JVK-sklad nářadí	0,0	0,0	311,0	0,0	0,0	0,0
KHP061	sklad cizího zákazníka	179 558,8	179 558,8	179 558,8	0,0	0,0	0,0
KHS042	uzavřeno	597 278,6	597 278,6	597 278,6	0,0	0,0	0,0
KHS050	sklad materiálu svařovacího	153 444,5	223 264,0	184 676,7	0,0	0,0	0,0
KHS060	sklad nakoupených polotovarů	1 888 686,5	1 555 977,0	805 343,2	185 283,7	158 912,6	158 912,6
KHS070	sklad nářadí	199 397,4	8 012,5	4 287,7	0,0	0,0	0,0
KHS080	sklad brusiva	92 882,5	64 837,9	186 118,3	78 979,8	78 979,8	26 300,5
KHS090	sklad materiálu spojovacího	61 364,1	64 279,2	57 419,3	0,0	0,0	0,0
KHS100	sklad materiálu režijního	86 672,3	32 070,5	53 254,0	0,0	0,0	0,0
KHS110	sklad PHM	0,0	100 403,7	11 072,2	0,0	0,0	0,0
KHS120	výrobky z vlastní výroby	626 957,4	630 663,9	425 872,7	0,0	0,0	0,0
KHS122	neshodné výrobky	1 543 514,8	12 713,2	0,0	0,0	0,0	0,0
KHS130	ocelový odpad z přřezu	46 950,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KHS140	materiál pro vlastní výrobu	424 608,8	484 680,6	638 319,6	0,0	159 825,2	0,0
KHS141	sklad pro nevýrobní zakázky	33 363,1	54 851,9	51 385,2	0,0	0,0	0,0
KHS142	materiál pro vlastní výrobu - LASER	32 726,6	47 466,3	142 523,6	0,0	0,0	0,0
KHS150	materiál vyvezený v kooperaci	92,9	92,9	1 151,9	0,0	0,0	0,0
KHS151	nákup kooperace	360 362,0	827 574,0	450 183,2	0,0	0,0	0,0
KHS200	sklad SHV	2 378 536,2	1 640 810,2	1 855 227,5	108 857,7	108 857,7	108 857,7
CRS040	sklad materiálu hutního	1 263 299,3	1 320 188,4	1 294 450,6	0,0	0,0	0,0
KHK040	JVK-nákup hutního materiálu	1 829 673,4	1 399 837,5	1 165 502,2	0,0	0,0	0,0
KHS040	nákup hutního materiálu	15 090 708,6	13 765 201,5	11 559 458,6	66 120,0	66 120,0	66 120,0
KHS041	konsig.nákup hutního materiálu	1 161 613,0	1 157 647,0	1 170 742,5	0,0	0,0	0,0
KHS043	sklad materiálu hutního-LASER	187 553,8	72 864,7	81 423,4	0,0	0,0	0,0
CBS010	sklad materiálu formovny	32 845,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CBS020	sklad materiálu tavřny	314 896,1	25 106,7	0,0	0,0	0,0	0,0
CBS030	sklad materiálu stavebního	1 611 328,2	1 490 359,3	1 142 573,9	404 701,5	404 701,5	404 701,5
CRS010	sklad materiálu formovny	129 595,9	157 653,8	123 642,9	16 263,6	16 263,6	16 263,6
CRS020	sklad materiálu tavřny	1 202 575,2	514 741,1	892 486,2	0,0	0,0	0,0
CRS030	sklad materiálu stavebního	0,0	0,0	26 745,2	0,0	0,0	0,0
KHK010	JVK-sklad materiálu formovny	0,0	95 707,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KHK020	JVK-sklad materiálu tavřny	0,0	6 975,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KHK030	JVK-sklad materiálu stavebního	150 550,9	150 550,9	0,0	0,0	0,0	0,0
KHS010	sklad materiálu formovny	555 156,2	459 359,4	386 577,6	0,0	0,0	0,0
KHS020	sklad materiálu tavřny	706 538,2	527 070,0	166 982,0	0,0	0,0	0,0
KHS030	sklad materiálu stavebního	310 963,5	298 156,6	559 685,5	0,0	0,0	0,0
KHZ010	NZ-slřvárenský materiál	152 061,5	152 061,5	298 707,1	413 816,9	413 816,9	413 816,9
KHZ040	NZ-hutní materiál	4 140 215,6	4 130 666,6	4 738 379,2	1 247 679,8	1 247 679,8	1 247 679,8
KHZ060	NZ-polotovary	7 937,7	7 937,7	903 253,9	622 035,5	622 035,5	622 035,5
KHZ070	nářadí LS 3P	0,0	0,0	0,0	12 117 838,4	12 072 259,0	12 072 259,0
KHZ100	NZ-hotové výrobky	57 067,9	57 067,9	66 600,5	75 957,3	75 957,3	75 957,3
KHZ200	NZ-hotové výrobky	0,0	0,0	0,0	150 267,1	150 267,1	150 267,1
CRZ060	NZ-polotovary	0,0	0,0	74 424,4	78 159,3	78 159,3	78 159,3
CRZ070	nářadí	0,0	0,0	0,0	21 220 001,6	21 220 001,6	21 220 001,6
Sklady celkem vřetně KHP061		38 257 086,8	32 964 095,3	31 127 739,6	36 801 418,3	36 889 293,0	36 676 788,4
Sklady celkem bez KHP061		38 077 528,1	32 784 536,5	30 948 180,8	36 801 418,3	36 889 293,0	36 676 788,4
Aktivní zásoby		33 532 691,6	28 363 938,2	24 785 392,3	875 662,4	1 009 116,4	796 611,9
- Sklad výroby		5 447 111,7	3 698 852,8	3 564 663,8	108 857,7	268 683,0	108 857,7
- Sklad materiálu		28 085 579,9	24 665 085,4	21 220 728,5	766 804,7	740 433,5	687 754,2
-- hutní materiál		19 532 848,1	17 715 739,0	15 271 577,2	66 120,0	66 120,0	66 120,0
-- slřvárenský materiál		5 014 449,7	3 725 679,6	3 298 693,2	420 965,1	420 965,1	420 965,1
Nepohyblivé zásoby		4 357 282,7	4 347 733,7	6 081 365,1	35 925 755,9	35 880 176,5	35 880 176,5
- nepohyblivé zásoby 1		4 357 282,7	4 347 733,7	6 006 940,7	14 627 595,0	14 582 015,6	14 582 015,6
- nepohyblivé zásoby 2		0,0	0,0	74 424,4	21 298 160,9	21 298 160,9	21 298 160,9

[vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P V: VÝKAZY ZA 1. ČTVRTLETÍ 2009 A 2010 PRO FINANČNÍ ANALÝZU REPORTU O HOSPODAŘENÍ FIRMY AB, S.R.O.

v tis. Kč	1/09	2/09	3/09	1/10	2/10	3/10
vybrané položky						
AKTIVA CELKEM	353 677	330 802	326 237	205 184	201 102	201 606
Dlouhodobý majetek	1 554	1 528	1 502	1 491	1 999	2 507
Dlouhodobý hmotný majetek	1 554	1 528	1 502	1 491	1 999	2 507
Stavby	141	140	139	133	132	131
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 413	1 388	1 363	1 358	1 867	2 375
Oběžná aktiva	351 953	329 104	324 564	203 679	199 104	199 100
Zásoby	52 572	49 112	67 890	46 750	46 221	45 692
Materiál	457	531	392	-198	-198	-198
Výrobky	4 549	2 284	2 313	259	259	259
Zboží	47 566	46 296	65 185	46 688	46 159	45 630
Dlouhodobé pohledávky	150	150	150	260	260	260
Odložená daňová pohledávka	150	150	150	260	260	260
Krátkodobé pohledávky	298 868	279 345	256 082	156 584	152 497	152 997
Pohledávky z obchodních vztahů	298 593	280 289	255 793	155 553	151 871	152 775
Stát - daňové pohledávky	79	-1 194	79	0	0	0
Ostatní poskytnuté zálohy	0	56	14	835	430	26
Jiné pohledávky	196	194	196	196	196	196
Finanční majetek	362	496	442	85	126	151
Peníze	46	30	58	6	4	8
Účty v bankách	317	466	384	79	122	143
Časové rozlišení	171	171	171	15	0	0
Náklady příštích období	171	171	171	15	0	0

v tis. Kč	1/09	2/09	3/09	1/10	2/10	3/10
vybrané položky						
PASIVA CELKEM	353 677	330 802	326 237	205 184	201 102	201 606
Vlastní kapitál	9 828	5 200	1 346	2 910	2 962	4 937
Základní kapitál	102	102	102	102	102	102
Rezervní fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku	10	10	10	10	10	10
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	10	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let	8 267	8 267	8 267	2 462	2 440	2 440
Nerozdělený zisk minulých let	16 120	16 120	16 120	10 315	10 293	10 293
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-7 853	-7 853	-7 853	-7 853	-7 853	-7 853
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 448	-3 180	-7 034	336	409	2 384
Cizí zdroje	343 849	325 602	324 891	202 275	198 141	196 670
Krátkodobé závazky	341 949	323 702	322 991	199 870	195 736	194 265
Závazky z obchodních vztahů	325 117	307 104	319 546	194 417	190 333	183 966
Závazky k zaměstnancům	1 146	1 736	872	80	111	90
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 436	1 512	1 986	1 554	1 582	1 609
Stát - daňové závazky a dotace	2 734	3 571	587	3 913	3 673	3 823
Dohadné účty pasivní	11 515	9 778	0	-193	38	38
Jiné závazky	0	0	0	98	0	4 739
Bankovní úvěry a výpomoci	1 900	1 900	1 900	2 405	2 405	2 405
Krátkodobé finanční výpomoci	1 900	1 900	1 900	2 405	2 405	2 405
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0

[vlastní zpracování]

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY							VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY						
v tis. Kč	1/09	2/09	3/09	1/10	2/10	3/10	v tis. Kč	01-01/09	01-02/09	01-03/09	01-01/10	01-02/10	01-03/10
vybrané položky							vybrané položky						
Tržby za prodej zboží	52 820	23 261	21 216	6 660	8 027	14 776	Tržby za prodej zboží	52 820	76 081	97 297	6 660	14 587	29 363
Náklady vynaložené na prodané zboží	49 782	21 378	21 512	6 449	8 058	12 584	Náklady vynaložené na prodané zboží	49 782	71 140	92 852	6 449	14 507	27 091
Obchodní marže	3 058	1 883	-296	111	-31	2 192	Obchodní marže	3 058	4 941	4 645	111	80	2 272
Výkony	10 971	3 124	5 410	900	640	320	Výkony	10 971	14 095	19 505	900	1 540	1 860
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11 347	5 389	5 381	900	640	320	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11 347	16 736	22 117	900	1 540	1 860
Změna stavu zásob vlastní výroby	-376	-2 285	29	0	0	0	Změna stavu zásob vlastní výroby	-376	-2 641	-2 812	0	0	0
Výkonová spotřeba	10 279	6 126	7 026	471	268	356	Výkonová spotřeba	10 279	16 405	23 431	471	739	1 095
Spotřeba materiálu a energie	7 120	4 093	5 488	200	0	0	Spotřeba materiálu a energie	7 120	11 213	16 700	200	201	201
Služby	3 160	2 032	1 538	271	268	356	Služby	3 160	5 192	6 730	271	538	894
Přidaná hodnota	3 749	-1 119	-1 911	540	340	2 156	Přidaná hodnota	3 749	2 631	719	540	881	3 037
Osobní náklady	1 948	2 742	1 499	686	669	677	Osobní náklady	1 948	4 690	6 189	686	1 354	2 031
Mzdové náklady	1 418	2 053	1 106	513	500	506	Mzdové náklady	1 418	3 471	4 577	513	1 013	1 519
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	15	15	15	0	0	0	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	15	30	45	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	493	657	361	172	168	170	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	493	1 150	1 511	172	340	510
Sociální náklady	21	18	17	1	1	1	Sociální náklady	21	40	56	1	1	2
Daně a poplatky	0	1	0	1	0	2	Daně a poplatky	0	2	2	1	1	3
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	26	26	26	25	34	34	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	26	52	77	25	59	84
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	2	35	0	0	0	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	2	37	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	2	35	0	0	0	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	2	37	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	73	0	3	0	0	0	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	73	73	76	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	73	0	3	0	0	0	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	73	73	76	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	10	0	78	Ostatní provozní výnosy	0	1	1	10	10	88
Ostatní provozní náklady	39	42	99	60	108	124	Ostatní provozní náklady	39	80	179	60	168	292
Provozní výsledek hospodaření	1 664	-3 927	-3 503	-222	-471	1 397	Provozní výsledek hospodaření	1 664	-2 263	-5 767	-222	-692	705
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0	Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	27	27	16	7	21	19	Nákladové úroky	27	54	69	7	28	47
Ostatní finanční výnosy	115	0	272	591	591	624	Ostatní finanční výnosy	115	115	387	591	1 182	1 806
Ostatní finanční náklady	304	673	607	27	27	27	Ostatní finanční náklady	304	977	1 584	27	53	80
Finanční výsledek hospodaření	-216	-701	-351	557	543	578	Finanční výsledek hospodaření	-216	-916	-1 267	557	1 101	1 680
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0	Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 448	-4 628	-3 854	336	73	1 975	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 448	-3 180	-7 034	336	409	2 384
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	1 448	-4 628	-3 854	336	73	1 975	Výsledek hospodaření za účetní období	1 448	-3 180	-7 034	336	409	2 384
NAKLADY CELKEM	62 457	31 015	30 787	7 725	9 185	13 823	NAKLADY CELKEM	62 457	93 472	124 260	7 725	16 910	30 733
VÝNOSY CELKEM	63 906	26 387	26 933	8 061	9 257	15 798	VÝNOSY CELKEM	63 906	90 293	117 226	8 061	17 318	33 117

[vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P VI: REPORT EVIDENCE SPLÁTKOVÝCH KALENDÁŘŮ A SMĚNEK FIRMY AB, S.R.O. K 29. 3. 2010

kurz k 29.3.2010: 25,45 CZK/EUR				SMĚNKA	Pozn. 1: informace o uhrazených, částečně uhrazených a neuhrazených splátkách v termínu úhrady							Pozn. 2: datum, poř. výše splátky v EUR				
Poř. číslo	Věřitel	Datum uzavření smlouvy	Režim splátek	Celkový počet splátek	Datum první splátky	Datum poslední splátky	Dlužná částka celkem (Kč)	Výše splátky	Plán - má být uhrazeno do 4.4.2010 (Kč)	Skutečně bylo uhrazeno do 28.3.2010 (Kč)	Zbývá uhradit do 4.4.2010 (Kč)	Částka po splatnosti (Kč)	Pozn. 1	Zbývá uhradit dle SK od 5.4.2010 (Kč)	Splatné v 13. týdnu 29.3.-4.4.2010 (Kč)	Pozn. 2
1.	A	21.07.2009	1 x za 14 dní	8	24.07.2009	13.11.2009	1 062 059	130 000 Kč	1 062 059	294 198	767 861	767 861		0		
2.	B	21.09.2009	měsíčně k 30.	9	30.09.2009	31.05.2010	2 596 823	11 337 EUR	2 019 687	203 600	1 816 087	1 527 560		576 936	288 527	31.3.2010 11 337 EUR
3.	C	06.11.2009	měsíčně	10	13.11.2009	30.07.2010	505 074	50 000 Kč	250 000	160 532	89 488	89 488		255 074		
4.	D	10.02.2010	tydně	8	18.02.2010	08.04.2010	3 094 965	cca 400 000 Kč	2 832 921	2 420 992	411 929	0		262 034	411 929	1.4.2010 SMĚNKA
5.	E	05.08.2009	měsíčně	6	21.08.2009	25.01.2010	594 511	50 000 Kč, 100 000 Kč, 150 000 Kč	594 511	250 000	344 511	344 511		0		
6.	F	12.11.2009	měsíčně k 30.	2	30.11.2009	31.12.2009	111 646	50 000 Kč a 61 646 Kč	111 646	50 000	61 646	61 646		0		
7.	G	10.02.2010	1x za 14 dní	9	24.02.2010	09.06.2010	4 251 126	cca 450 000 Kč	1 366 110	1 366 110	0	0		2 885 016		
8.	H	23.12.2009	měsíčně k 30.	5	31.12.2009	30.04.2010	2 019 704	10,12,5,15,18 a 24 tis. EUR	1 412 475	127 250	1 285 225	827 125		607 229	458 100	31.3.2010 18 000 EUR
9.	I	24.04.2009	měsíčně k 30.	6	30.04.2009	30.09.2009	905 845	150 000 Kč	905 845	401 635	504 210	504 210		0		
10.	J	12.03.2010	6.8.2010	1	06.08.2010	06.08.2010	196 910	196 910 Kč	0	0	0	0		196 910		
11.	K	16.03.2010	měsíčně k 30.	2	30.03.2010	30.04.2010	136 136	68 068 Kč	68 068	0	68 068	0		68 068	68 068	30.03.2010
12.	L	23.02.2010	tydně	9	05.03.2010	30.04.2010	1 821 438	202 382 Kč	1 011 910	0	1 011 910	809 528		809 528	202 382	02.04.2010
13.	M	25.03.2010	1x za 14 dní	13	07.05.2010	30.07.2010	1 552 817	119 448 Kč	0	0	0	0		1 552 817		
14.	N	08.03.2010	1x za 14 dní	13	15.03.2010	20.09.2010	639 815	50 000 Kč	89 815	0	89 815	39 815		550 000	50 000	29.03.2010
15.	O	19.05.2009	tydně	31	05.06.2009	28.12.2009	4 231 551	5 350 EUR	4 231 551	410 901	3 820 649	3 820 649		0		
16.	P	01.12.2009	měsíčně k 20.	3	20.12.2009	15.02.2010	776 636	2x345 000 Kč, 87 000 Kč	776 636	100 000	676 636	676 636		0		
17.	Q	08.03.2010	1x za 14 dní	2	15.03.2010	31.03.2010	75 075	35 075 Kč a 40 000 Kč	75 075	0	75 075	35 075		0	40 000	31.03.2010
18.	R	26.01.2010	měsíčně k 30.	12	28.02.2010	31.01.2011	1 193 654	100 000 Kč	200 000	0	200 000	100 000		993 654	100 000	31.03.2010
19.	S	20.03.2010	1x za 14 dní	2	31.03.2010	15.04.2010	102 564	81 189 Kč a 21 375 Kč	81 189	0	81 189	0		21 375	81 189	31.03.2010
20.	T	11.12.2009	měsíčně k 20.	12	20.11.2009	20.10.2010	274 307	23 000 Kč	115 000	60 000	55 000	55 000		159 307		
21.	U	30.04.2009	měsíčně k 5.	2	05.05.2009	05.06.2009	79 184	40 000 Kč a 39 184 Kč	79 184	72 002	7 182	7 182		0		
22.	V	25.03.2010	1x za 14 dní	10	11.06.2010	14.10.2010	3 907 913	cca 400 000 Kč	0	0	0	0		3 907 913		
23.	W	19.08.2009	měsíčně k 1.	17	01.09.2009	01.01.2011	3 410 132	100,150,200 a 250 tis. Kč	1 100 000	750 000	350 000	150 000		2 310 132	200 000	01.04.2010
24.	X	21.12.2009	měsíčně k 30.	11	31.12.2009	31.10.2010	4 275 500	4x250 000 Kč a 7x467 929 Kč	1 000 000	250 000	750 000	500 000		3 275 500	250 000	31.03.2010
25.	Z	23.12.2009	1x za 14 dní	28	31.12.2009	15.02.2011	5 649 401	500,100,150,200 a 250 tis. Kč	1 400 000	300 000	1 100 000	900 000		4 249 401	200 000	31.03.2010
26.	AA	05.03.2010	měsíčně k 12.	13	12.03.2010	31.03.2011	648 891	50 000 Kč	50 000	5 008	44 992	44 992		598 891		
27.	AB	18.05.2009	měsíčně k 25.	36	25.05.2009	25.04.2012	1 386 365	38 510 Kč	423 610	346 590	77 020	77 020		962 755		
28.	AC	21.12.2009	měsíčně k 30.	6	31.01.2010	30.06.2010	313 087	50 000 Kč	150 000	0	150 000	100 000		163 087	50 000	31.03.2010
29.	AD	26.08.2009	měsíčně k 15.	12	15.09.2009	15.08.2010	707 541	58 962 Kč	412 734	133 962	278 772	278 772		294 807		
30.	AE	21.07.2009	měsíčně k 30.	9	31.07.2009	31.03.2010	3 560 000	8x375 000 Kč, 660 000 Kč	3 560 000	1 775 000	1 785 000	1 125 000		0	660 000	31.03.2010
31.	AF	23.08.2009	měsíčně k 30.	3	30.08.2009	30.10.2009	464 922	135 000 Kč	464 922	135 000	329 922	329 922		0		
32.	AG	12.08.2009	měsíčně k 15.	5	15.08.2009	15.12.2009	376 667	75 333 Kč	376 667	90 667	286 000	286 000		0		
33.	AH	20.02.2010	1x za 14 dní	10	03.02.2010	16.07.2010	3 948 040	cca 350 000 Kč	1 492 158	1 492 158	0	0		2 455 882		
34.	AI	22.03.2010	1x za 2 měsíce	3	21.05.2010	01.09.2010	696 942	249 950 Kč, 245 733 Kč, 201 259 Kč	0	0	0	0		696 942		
35.	AJ	15.02.2010	měsíčně k 30.	17	30.2.2010	30.06.2011	3 100 274	100,274,150,200 a 375 tis. Kč	250 274	100 274	150 000	0		2 850 000	150 000	31.03.2010
36.	AK	29.05.2009	měsíčně k 20.	20	20.06.2009	20.01.2011	491 450	25 000 Kč	250 000	75 000	175 000	175 000		241 450		
37.	AL	18.02.2010	měsíčně k 30.	18	28.02.2010	31.07.2011	9 245 072	100 000 Kč, 17x 500 000 Kč	700 000	100 000	600 000	100 000		8 545 072	500 000	30.03.2010
38.	AM	20.03.2010	měsíčně k 30.	11	31.03.2010	31.01.2011	3 695 402	4x187 000 Kč, 7x437 000 Kč	187 000	0	187 000	0		3 508 402	187 000	31.03.2010
39.	AN	25.03.2010	měsíčně k 30.	3	30.04.2010	30.06.2010	476 470	158 822 Kč	0	0	0	0		476 470		
40.	AO	09.02.2010	měsíčně k 10.	12	10.03.2010	10.02.2011	571 216	50 000 Kč	50 000	50 000	0	0		521 216		
41.	AP	06.05.2009	tydně	19	07.05.2009	13.11.2009	5 653 701	300 000 Kč	5 653 701	3 743 000	1 910 701	1 910 701		0		
CELKEM							78 800 612		34 804 746	15 263 879	19 540 868	15 643 673		43 995 865	3 897 195	

[vlastní zpracování]

**PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY VE ZJEDNODUŠENÉM
ROZSAHU FIRMY AB, S.R.O. ZA OBDOBÍ 1-3/2010**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období (tis. Kč)	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1	29 363	97 297
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	27 091	92 652
+	Obchodní marže	3	2 272	4 645
II.	Výkony	4	1 860	19 505
B.	Výkonová spotřeba	5	1 095	23 431
+	Přidaná hodnota	6	3 037	719
C.	Osobní náklady	7	2 031	6 189
D.	Daně a poplatky	8	3	2
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	94	77
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	37
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	76
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	88	1
H.	Ostatní provozní náklady	14	292	179
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	17	705	-5 767
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	47	69
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	1 806	387
O.	Ostatní finanční náklady	29	80	1 584
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	32	1 680	-1 267
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	2 384	-7 034
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné oblasti	37	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	40	2 384	-7 034
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	2 384	-7 034

[vlastní zpracování]