

Projekt využití vybraných nástrojů controllingu pro podporu ekonomického systému řízení firmy XY

Bc. Zuzana Hejná

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zuzana Hejná
Osobní číslo: M12506
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt využití vybraných nástrojů controllingu pro podporu ekonomického systému řízení firmy XY

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši dostupných zdrojů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se controllingu a finančního řízení podniku.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou ekonomickou situaci a současný stav finančního řízení ve firmě XY.
- Na základě předcházející analýzy zpracujte projekt využití nástrojů controllingu pro podporu ekonomického systému řízení.
- Zpracujte nákladovou a rizikovou analýzu projektu a formulujte závěrečná doporučení pro podnik.

Závěr

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

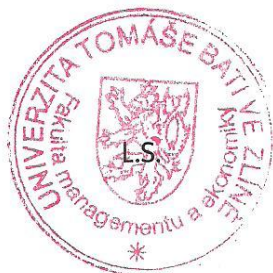
Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. Principles of corporate finance. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, 1071 s. ISBN 0-07-115144-3.
ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0 .
FRIEDLOB, George T. a Franklin J. PLEWA. Financial and business statements. 3rd ed. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, 2006, 332 s. ISBN 978-076-4134-180.
LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Culík
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nevydělečně 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 nahlázení 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, užije-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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2. 5. 2014

..... Zuzana Hájíková

⁴ 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:

- (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 výdělků 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 přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá možností implementace vybraných nástrojů controllingu do společnosti za účelem zlepšení a zefektivnění jejího ekonomického řízení. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce je věnována problematice finančního řízení, finanční analýze, controllingu a jeho nástrojům.

Praktická část je dále rozdělena na část analytickou a projekt. V analytické části práce je provedena analýza finanční situace a analýza současného stavu finančního řízení a využívání nástrojů controllingu ve společnosti. Na základě výsledků je v projektové části navrženo zlepšení stávajícího řídicího systému pomocí vhodně zvolených controllingových nástrojů. V závěru práce je zhodnocena efektivnost, rizika a přínosy projektu.

Klíčová slova: finanční controlling, controllingové nástroje, reporting, finanční analýza, finanční plánování a kontrola, likvidita.

ABSTRACT

Diploma thesis deals with the possibility of controlling implementation of selected tools in company for improving and higher efficiency of their economic management. This diploma thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is devoted to the issues of financial management, financial analysis, controlling and controlling tools.

The practical part is divided into the analytical part and the project. In the analytical part of this thesis the analysis of the financial situation and the current state of financial management and the use of controlling tools in the company are performed. Based on the results of the analytical part, the project part suggests improvement of existing controlling system with the help of appropriate controlling tools. The conclusion describes economical gains, costs and risks of the project.

Keywords: financial controlling, controlling tools, reporting, financial analysis, financial planning and control, liquidity.

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Tomášovi Culíkovi za odborné vedení, čas věnovaný konzultacím, cenné rady a připomínky.

Současně chci poděkovat Ing. Lucii Srncové, vedoucí ekonomického oddělení společnosti XY s.r.o., za vstřícný přístup, ochotu a poskytnuté informace, bez kterých by tato práce nemohla být zpracována.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	13
2 FINANČNÍ ANALÝZA	15
2.1 HODNOCENÍ ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	16
2.1.1 Horizontální rozbor struktury účetních výkazů.....	16
2.1.2 Analýza vertikální struktury účetních výkazů.....	16
2.1.3 Ukazatel čistého pracovního kapitálu	17
2.2 HODNOCENÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	17
2.2.1 Ukazatele rentability	17
2.2.1.1 Rentabilita tržeb – ROS	18
2.2.1.2 Rentabilita aktiv – ROA	18
2.2.1.3 Rentabilita vlastního kapitálu – ROE	18
2.2.1.4 Omezení vypovídací schopnosti ukazatelů rentability	19
2.2.2 Ukazatele aktivity.....	19
2.2.2.1 Obrat aktiv, Obrat zásob	19
2.2.2.2 Doba obratu aktiv, Doba obratu zásob.....	20
2.2.2.3 Doba splatnosti pohledávky.....	20
2.2.2.4 Doba splatnosti krátkodobých závazků	20
2.2.3 Ukazatele zadluženosti.....	21
2.2.3.1 Věřitelské riziko.....	21
2.2.3.2 Míra zadluženosti.....	21
2.2.3.3 Úrokové krytí.....	21
2.2.3.4 Ukazatel schopnosti splácet dluh.....	22
2.2.4 Ukazatele likvidity	22
2.2.4.1 Běžná likvidita	22
2.2.4.2 Rychlá likvidita.....	22
2.2.4.3 Hotovostní likvidita	23
2.2.4.4 Výhody a nevýhody měření likvidity pomocí rozvahy	23
2.3 METODY KOMPLEXNÍHO HODNOCENÍ PODNIKU	23
2.3.1 Z – skóre (Altmanův model).....	24
2.3.2 Index IN01	24
2.4 METODA EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY – EVA.....	25
3 CONTROLLING	26
3.1 ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	27
3.1.1 Operativní controlling	27
3.1.2 Strategický controlling	27
3.1.3 Vztah strategického a operativního controllingu	27
4 FINANČNÍ CONTROLLING	28
4.1 ÚKOLY FINANČNÍHO CONTROLLINGU	28
4.2 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU	29
4.2.1 Controlling průběžné likvidity	29
4.2.1.1 Zajišťování každodenní likvidity.....	30
4.2.2 Řízení Cash Flow	30

4.2.3	Controlling pracovního kapitálu	31
4.2.3.1	Controlling pohledávek.....	31
4.2.3.2	Controlling zásob	32
4.2.4	Finanční plánování	34
4.2.4.1	Principy finančního plánování	35
4.2.4.2	Požadavky na finanční cíle	35
4.2.5	Finanční kontrola	36
5	INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	37
6	REPORTING.....	38
7	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
8	PROFIL SPOLEČNOSTI XY.....	41
8.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	41
8.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI	41
8.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
8.4	VIZE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	43
8.5	VÝROBKY A SLUŽBY	43
8.6	KVALITA A OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	43
8.7	VÝZKUM A VÝVOJ	44
8.8	ZAMĚSTNANCI.....	44
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	45
9.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	45
9.2	EKONOMICKÁ SITUACE PODNIKU.....	46
9.2.1	Majetková a finanční struktura.....	46
9.2.2	Analýza rentability	48
9.2.3	Analýza aktivity	49
9.2.4	Analýza zadluženosti	50
9.2.5	Analýza likvidity	52
9.2.6	Analýza vývoje Cash Flow	52
9.2.7	Analýza čistého pracovního kapitálu	53
9.2.8	Komplexní hodnocení společnosti	54
9.3	INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	55
9.4	SOUČASNÝ STAV FINANČNÍHO ŘÍZENÍ A VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ FINANČNÍHO CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY.....	56
9.4.1	Finanční plánování	58
9.4.2	Kontrola.....	59
9.4.3	Finanční analýza.....	60
9.4.4	Controlling likvidity, řízení Cash Flow	60
9.4.5	Monitorování pohledávek	60
9.4.6	Monitorování závazků.....	61
9.4.7	Analýza ABC	61
9.4.8	Reporting.....	62
10	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI JAKO VÝCHODISKO PRO ČÁST PROJEKTOVOU	64

11	PROJEKT IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ FINANČNÍHO CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY	67
11.1	IMPLEMENTACE ANALÝZY ODCHYLEK DO SYSTÉMU PLÁNOVÁNÍ A KONTROLY	68
11.2	KLOUZAVÉ ROZPOČTY A PLÁNY	71
11.3	CONTROLLING LIKVIDITY VE STŘEDNĚDOBÉM ČASOVÉM HORIZONTU.....	72
11.4	ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH POHLEDÁVEK	74
11.5	REPORTING.....	77
11.6	INFORMAČNÍ PODPORA CONTROLLINGU	81
12	VYHODNOCENÍ PROJEKTU	84
12.1	CÍL PROJEKTU.....	84
12.2	HARMONOGRAM PROJEKTU	84
12.3	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	84
12.4	PŘÍNOSY PROJEKTU	85
12.5	RIZIKA PROJEKTU	87
12.6	ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ MANAGEMENTU SPOLEČNOSTI.....	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Řízení podniku se odvíjí od úrovně rozhodování těch, kteří podnik řídí. V ekonomickém řízení je tomu stejně tak, neboť i zde se úroveň rozhodování odvíjí od kvality podkladů pro rozhodování v kombinaci se zkušenostmi ekonoma, či finančního manažera. Kvalitní podklad pro rozhodování je pak vymezen kvalitou informací, stejně jako způsobem jejich vyhotovení.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou finančního řízení, controllingu a využitelnosti jeho jednotlivých nástrojů, které mohou být velice přínosné v procesu získávání informací pro rozhodování v rámci ekonomického řízení firmy.

V praxi je často controlling chápán především jako kontrola, což je mylná představa o controllingu. Controlling je mnohem více než pouhá kontrola, je to systém řízení podniku založený na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu, jehož cílem je zlepšení podnikových výsledků.

Controlling má tu vlastnost, že je snadno aplikovatelný v každém podniku. Může stejně dobře fungovat v malém podniku jako velkém, a ani jeho použití není vázané na jednu konkrétní vykonávající osobu v podniku. Navíc tento systém disponuje širokým souborem fundovaných nástrojů, které jsou-li vhodně zvoleny a odpovídají potřebám daného podniku, mohou přispět k jeho větší ekonomické stabilitě a dalšímu rozvoji.

Cílem předkládané práce je analyzovat a zhodnotit aktuální situaci finančního řízení a využívání controllingových nástrojů v konkrétní společnosti. Následně identifikovat případné nedostatky a navrhnout zlepšení pomocí vhodně vybraných controllingových nástrojů, jež by mohly dopomoci ke zlepšení získání kvalitnějších informací, které jsou nezbytným předpokladem pro další rozhodování a tím i samotné řízení podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

„Finance nejsou pouze o penězích a trzích, finance jsou také o lidech. Úspěch společnosti záleží zejména na tom, jak dobře tito lidé dokážou pracovat pro společný cíl společnosti...“ píše v úvodu své publikace autoři Brealey a Myers (2004, s. 3).

Za základní cíl každého podniku je obecně považována **maximalizace tržní hodnoty**. Energie umožňující chod podniku je kapitál, jelikož právě kapitál jak píše Sedláček (2010, s. 3) má schopnost produkovat více, než bylo do podnikání vloženo. Avšak to, jestli tomu tak skutečně bude, závisí na schopnosti managementu podniku. Na jeho schopnosti v první řadě zajistit potřebný kapitál a později tento kapitál umět efektivně využít k hospodářské činnosti.

Získávání kapitálu podniku a jeho následné použití k obstarání jak potřebného majetku tak k úhradě výdajů za činnost podniku se obecně označuje jako **financování**. Pochopitelně nejde zde pouze o finanční zdroje potřebné na nákup aktiv, ale jak dále podotýká Sedláček (2010, s. 4), také o finanční zdroje, jež dopomohou „*k přemostění časové prodlevy mezi výdaji vynaloženými na výrobu finálního produktu a příjem peněz za jeho prodej*“.

V posledních letech řízení financí podniku nabývá v tržním prostředí na významu a právem se tak stalo hlavní složkou podnikového managementu. Sedláček (2010, s. 4 -5) společně s Landou (2007, s. 15 – 16) se ve svých publikacích shodli na tom, že obsah finančního řízení lze souhrnně vyjádřit 4 hlavními úkoly:

- **Získávání kapitálu** (zdrojů) pro běžné i budoucí potřeby podniku a **rozhodování o jeho struktuře**;
- **Rozhodování o alokaci finančních zdrojů** (financování běžné činnosti podniku, výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií, investice do pozemků, budov, strojů, zásob a finančních aktiv);
- **Rozhodování o rozdělování zisku** (k posílení kapitálu nebo k výplatě dividend);
- **Řízení, evidence, analýza a kontrola hospodářské stránky činnosti podniku**.

Veškeré finanční rozhodování je navíc ovlivňováno **ekonomickým prostředím**, ve kterém se podnik nachází (mikroekonomické a makroekonomické), dále v jaké probíhající **fázi života podniku** se nachází (vznik, růst, stabilita či pokles) a **charakterem jeho cílů** (vedle

hlavního finančního cíle – zvyšování tržní hodnoty, existují i cíle a vlivy ostatních zúčastněných stran).

Mezi základní pojmy, se kterými finanční manažeři pracují, patří:

- **Zisk** – jako základní zdroj zvyšování vlastního kapitálu podniku a samotné hodnoty podniku;
- **Likvidita** – jež je definována jako schopnost hradit nejen své splatné, ale i budoucí závazky;
- **Hodnota** – ve finančním řízení se hodnotou rozumí především ekonomická přidaná hodnota vypočtena pomocí ukazatele EVA;
- **Faktor času** – který spočívá v časovém nesouladu příčin – tedy určitého rozhodnutí a následků – tedy vlivu rozhodnutí na ekonomiku podniku. Jinými slovy dnešní rozhodnutí ovlivňuje budoucí tok peněz a navíc říká, že *„koruna dnes má větší hodnotu než koruna zítra“*, jelikož dnešní koruna může být investována, aby okamžitě začala vydělávat úrok;
- **Faktor rizika** – který říká, že *„bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna.“* Pro rozhodování je typický výběr z více variant při nejistém výsledku. Přitom obvykle platí, že varianta s větším rizikem přináší větší zisk a varianta s menším rizikem přináší menší risk. Přitom riziko představuje možnost ztráty investovaných prostředků, na což by neměl finanční manažer, či ekonom při své práci zapomenout (Landa, 2007, s. 6 – 7; Sedláček, 2010, s. 7).

2 FINANČNÍ ANALÝZA

V době, kdy enormně vzrůstá tlak na transparentnost a relevantnost informací, se stává finanční analýza stále významnějším nástrojem podnikového řízení, zejména pak toho finančního.

Tato analýza zajišťuje především zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečným stavem. Podává informace nejen o tom, čeho podnik v jednotlivých oblastech dosáhl a kde se mu jeho předpoklady podařilo splnit, ale také odhaluje situace, které neočekával, nebo jim chtěl předejít (Kislingerová, 2007, s. 31; Pavelková a Knápková, 2005, s. 24- 25).

Aby bylo možné finanční analýzu provést, je potřeba mít adekvátní data a informace. Za základní informační zdroj jsou zde považovány výkazy účetní závěrky. Dalšími zdroji pak mohou být analytické materiály Ministerstva průmyslu a obchodu, statistické ročenky shrnující vývoj makroekonomických ukazatelů ČR, vnitropodnikové účetnictví, či různé statistiky peněžního a kapitálového trhu (Valach, 1999, s. 91; Váchal a Vochozka, 2013, s. 216).

Účelem a smyslem analýzy je zhodnocení všech oblastí hospodaření podniku - zadluženost, likvidita, rentabilita a aktivita, případně vyjádření ukazatelů kapitálového trhu. Dle autorek Pavelkové a Knápkové (2005, s. 25) to předpokládá výběr nejen vhodných ukazatelů, ale také jejich správné naplnění z finančních výkazů a porovnání jejich hodnot v čase a se situací v odvětví, do kterého analyzovaný podnik patří. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné si uvědomit, že pokud chceme interpretovat vypočtené hodnoty, je nevyhnutelné pro tyto účely použít určité srovnávací báze, neboť izolované posuzování hodnot ukazatelů nemá žádný smysl. Mimo jiné je potřeba se také zabývat i vztahy mezi jednotlivými ukazateli a analyzovat souvislosti (Marek, 2006, s. 181).

Autoři Váchal a Vochozka (2013, s. 217) doporučují finanční analýzu provádět v následujících krocích:

- **Hodnocení absolutních ukazatelů;**
- **Hodnocení poměrových ukazatelů;**
- **Aplikování metody komplexního hodnocení podniku.**

Analýzu zpravidla zpracovává ekonomický úsek podniku a jejím výsledkem je pak zejména interpretace výsledků – tedy zhodnocení, v jaké finanční situaci se podnik nachází a

také závěry pro další hospodaření podniku, ať již z pohledu strategického či operativního rozhodování (Kislingerová, 2007, s. 31).

Marek (2006, s. 530) ve své publikaci navíc dodává, že „*tato analýza by měla končit výrokem o tom, zda je či není z finančního hlediska ohroženo nekonečné trvání podniku*“.

2.1 Hodnocení absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele tvoří základní východisko rozboru, jež vychází z popisu a věcné náplně jednotlivých položek výkazů účetní závěrky. Tyto ukazatele slouží jak k analýze vývojových trendů, tak i k analýze struktury položek jednotlivých výkazů. Alfou a omegou tohoto rozboru je pak analýza vertikální a horizontální struktury těchto výkazů. Kislingerová (2010, s. 93) do této skupiny ukazatelů řadí ještě jeden ukazatel rozdílový – čistý pracovní kapitál. Také v této práci bude ukazatel čistý pracovní kapitál zařazen k absolutním ukazatelům. V literatuře jej však lze často najít v samostatné skupině ukazatelů – a to ve skupině rozdílových ukazatelů.

2.1.1 Horizontální rozbor struktury účetních výkazů

V knize od Kislingerové (2007, s. 64) se lze dočíst, že rozbor horizontální struktury účetních výkazů může dát odpověď na dvě základní otázky:

- *O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?*
- *O kolik % se změnila příslušná jednotka v čase?*

Cílem této analýzy pak je změření pohybů jednotlivých veličin, a to jak z pohledu absolutního a relativního, tak i z pohledu jejich intenzity. Zjišťuje se, zda je příslušná položka významná z pohledu celého podniku a pokud ano, je dále podrobena zkoumání příčin této její změny. Předpokladem pro toto hodnocení vývoje je pak znát porovnatelné údaje alespoň ve dvou po sobě jdoucích obdobích.

2.1.2 Analýza vertikální struktury účetních výkazů

Opět jako u horizontálního rozboru struktury účetních výkazů – jsou-li k dispozici minimálně dvě nebo více časových období, lze pomocí této analýzy identifikovat pohyby v nastavení např. majetkového portfolia či portfolia kapitálu, a dále jejich vliv na bilanční sumu. Toto porovnání by se mělo uskutečnit mimo jiné také z pohledu porovnání se srov-

natelnými firmami, konkurencí či s odvětvím, ve kterém podnik působí (Kislingerová, 2007, s. 73).

2.1.3 Ukazatel čistého pracovního kapitálu

Jedná se o ukazatel, který má co dočinění s likviditou podniku, jejíž problematika bude blíže popsána v kapitole 2.2.4. Ukazatel sám o sobě informuje o platební schopnosti, popřípadě platební neschopnosti podniku a je definován následujícím předpisem:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (1)$$

Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tedy disponovat přebytkem krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Pokud jsou tyto aktiva dostatečně likvidní, znamená to, že podnik je schopen uhradit své závazky zpeněžením těchto aktiv.

Co je důležité, při hodnocení nelze brát v úvahu pouze vypočítané číslo, ale především likvidnost jednotlivých částí oběžného majetku. Jestliže větší část oběžných aktiv tvoří pohledávky, je nezbytně nutné vědět, zda tyto pohledávky jsou ve splatnosti, popřípadě jaká je jejich vymahatelnost. Záporná hodnota ukazatele znamená tzv. „*nekrytý dluh*“ (Čechová, 2006).

2.2 Hodnocení poměrových ukazatelů

Na analýzu a hodnocení absolutních ukazatelů navazuje další postupový krok, kterým je výpočet poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele pokrývají a identifikují veškeré klíčové faktory výkonnosti podniku a jsou mnoha autory považovány za základní nástroje finanční analýzy. Kislingerová (2007, s. 82) ve své knize *Manažerské finance* píše, že jejich „*uspořádání, počet i konstrukce se liší s ohledem na cíl analýzy a s tím i spojený okruh uživatelů, pro něž je analýza zpracována*“.

Obvykle se pak lze setkat s následujícími bloky ukazatelů – rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

2.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, v literatuře často prezentovány i pod pojmy jako ukazatele výnosnosti, návratnosti, či ziskovosti, jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností (výstupu) k nějaké srovnávací základně (vstupu). Představují rela-

tivní ukazatele, jinými slovy – je možné je použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnání výkonnosti (Kislingerová, 2007, s. 83).

Pavelková s Knápkovou (2005, s. 26) dále tvrdí, že tyto „*ukazatele rentability ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a zadluženosti na výsledek hospodaření*“.

Kromě toho, u vyhodnocování ukazatelů rentability je důležité neopomenout také vliv obecného ekonomického **zákona o klesajících výnosech z rozsahu**, dle kterého „*výnos z každé další dostatečně vložené jednotky kapitálu bude vždy menší než výnos z předcházející jednotky kapitálu.*“ Z výše uvedeného tedy vyplývá, že rentabilita kapitálově silnějších podniků je obecně o něco menší, než rentabilita kapitálově slabších podniků. Ale jak dále dodává Marek (2006, s. 194), nelze tím omlouvat pokles rentability při nezměněné hodnotě aktiv podniku.

2.2.1.1 Rentabilita tržeb – ROS

Jedná se o ukazatel, jenž měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Čím vyššího podílu podnik dosáhne, tím efektivněji umí využívat své zdroje a za ideální stav autorky Pavelková a Knápková (2005, s. 22) považují jeho stoupající tendenci.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} \quad (2)$$

2.2.1.2 Rentabilita aktiv – ROA

Návratnost aktiv podává výpověď o produkční síle podniku. Jinými slovy vypovídá o tom, jaké procento z každé koruny investované do společnosti (ať již z vlastních nebo cizích zdrojů) se podařilo podniku vrátit ve formě zisku. Avšak pokud ROA vyjde výrazně nad normou v odvětví, ve kterém se podnik nachází, může to znamenat i to, že společnost neinvestuje do nových strojů a zařízení, jinými slovy – neobnovuje svoji základnu aktiv pro budoucnost. Z tohoto pohledu mohou být dlouhodobé vyhlídky ohroženy, napříč tomu jak dobře ROA v dané chvíli vypadá (Berman, Knight a Case, 2011, s. 144 – 145).

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (3)$$

2.2.1.3 Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

ROE se oproti předcházejícímu ukazateli se liší v tom, že podává obraz o tom, jaké procento zisku podnik vydělá z každé koruny pouze vlastního kapitálu. Pavelková s Knápkovou

(2005, s. 23) dále píše, že výsledek ROE by se měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (4)$$

K ukazatelům rentability se často přidává ještě jeden ukazatel – **Zisk na akcii – EPS (Earnings per share)**. Jedná se o ukazatel hojně využívaný investory na kapitálovém trhu a měří výši čistého zisku připadající na jednu akcii podniku. Vzhledem k tomu, že v projektové části bude analyzována společnost s.r.o. – je zde tento ukazatel zmíněn pouze pro doplnění.

2.2.1.4 Omezení vypovídací schopnosti ukazatelů rentability

Hlavní omezení vypovídající schopnosti ukazatelů rentability autorové publikací *Studijní průvodce financemi podniku* (Marek, 2006, s. 195) a *Finanční inteligence pro manažery* (Berman, Knight a Case, 2011, s. 146) vidí v tom, že lze manipulovat s účetním výsledkem hospodaření, ať již pomocí účetních odpisů, rezerv, v oceňování aktiv na základě historických cen či jiným způsobem. Jde tedy o odhad. Taktéž i jmenovatel těchto ukazatelů je založen na předpokladech a odhadech. Z tohoto důvodu je dobré mít na paměti, že jsou tyto ukazatele užitečné obzvlášť tehdy, jsou-li pozorovány po určité časové období kvůli zjištění trendové funkce.

2.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity dávají hodnotiteli informaci, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k hospodářským aktivitám podniku přiměřená a jakým způsobem aktiva pracují (nebo části aktiv) na realizaci tržeb podniku. Tyto ukazatele představují jeden ze tří základních činitelů efektivity mající základní vliv jak na ukazatel ROA, tak ROE podniku. Nutno zmínit, že lze pracovat se dvěma typy ukazatelů aktivity, jež jsou vyjádřeny buď počtem obrátů, nebo dobou obrátu.

2.2.2.1 Obrat aktiv, Obrat zásob

Jedná se o ukazatele, jež vyjadřují, kolikrát se příslušné aktivum v daném období přemění na peníze.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (6)$$

2.2.2.2 Doba obratu aktiv, Doba obratu zásob

Tyto ukazatele vypovídají o tom, za kolik dnů se příslušná aktiva přemění na tržby.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)} \quad (7)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)} \quad (8)$$

2.2.2.3 Doba splatnosti pohledávky

Další ukazatel této skupiny zjišťuje, kolik dní musí podnik čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za vyrobené výrobky a poskytnuté služby. Z pravidla se tato hodnota ukazatele srovnává s dobou splatnosti faktur a odvětvovým průměrem. Dále je třeba dle Kisslingerové (2007, s. 94) zohlednit také zvyklosti dané země, velikost firmy, její postavení na trhu a jiné faktory.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)} \quad (9)$$

Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady.

2.2.2.4 Doba splatnosti krátkodobých závazků

Tento ukazatel udává dobu ve dnech, po kterou podniku trvá uhradit vlastní nezaplacené faktury. Jedná se tedy o opačnou stranu k době splatnosti pohledávek.

$$\text{Doba splatnosti kr. závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)} \quad (10)$$

Kladný rozdíl doby splatnosti pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků vyjadřuje ve dnech počet dnů, které je nutno profinancovat. Ideálním stavem pro podnik je, je-li doba splatnosti pohledávek co nejkratší a naopak doba splatnosti krátkodobých závazků co nejdelší.

2.2.3 Ukazatele zadluženosti

Taktéž jako u ukazatelů aktivity i zde se pracuje se dvěma skupinami ukazatelů. Prvními jsou ukazatele měřící celkovou či určitou dílčí zadluženost podniku. Druhou skupinou jsou pak ukazatele analyzující schopnost podniku dostát svým závazkům vyplývajících z přijatého cizího kapitálu (Marek, 2006, s. 289).

Hlavním motivem financování svých činností cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání s vlastními zdroji. Navíc dluh umožňuje společnosti růst za hranici toho, co by jí jinak dovolil vlastní investovaný kapitál. Pro finanční analytiku je dluh pákovým ukazatelem, jelikož jak zmiňují Bernam, Knight a Case (2011, s. 147) „*společnost si může odečíst úrokové platby od svých zdanitelných příjmů*“. Tyto ukazatele jak dodává Kislingerová (2007, s. 96) jsou navíc ovlivňovány čtyřmi základními faktory, které by měl každý podnik zvážit – daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku.

2.2.3.1 Věřitelské riziko

Ukazatel určuje podíl celkových cizích zdrojů na financování celkových aktiv podniku. Za doporučenou hodnotu je pak považováno rozmezí od 30 do 60 %.

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (11)$$

2.2.3.2 Míra zadluženosti

Výsledek ukazatele míry zadluženosti určuje tzv. „*míru finanční páky*“. Ta určuje, jakým způsobem napomáhá cizí kapitál zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu. Ve vztahu k rentabilitě platí následující pravidlo: „*Je-li výnosnost vloženého kapitálu vyšší než cena úročených cizích zdrojů, působí finanční páka pozitivně a použití cizího kapitálu přispívá ke zhodnocení kapitálu vlastního.*“

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (12)$$

2.2.3.3 Úrokové krytí

Tento ukazatel má zejména vypovídající hodnotu pro věřitele. Výše ukazatele vypovídá o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce pokryje úrokové platby. Váchal a Vochozka (2013, s. 225) píše, že by měl být výsledek ukazatele standardně výrazně lepší než 1. Pavelková s Knápkovou (2005, s. 28) doporučují dokonce hodnotu vyšší než 5.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkový nákladový úrok}} \quad (13)$$

2.2.3.4 Ukazatel schopnosti splácet dluh

Namísto zisku tento ukazatel pracuje s peněžními prostředky, respektive Cash Flow. Dále jsou do tohoto výpočtu zahrnuty i rezervy, které podnik vytváří. Pomocí tohoto ukazatele pak hodnotitel zjistí, zda je podnik schopen postupně umořovat svůj dluh vůči všem věřitelům. Za optimální je považován klesající trend ukazatele.

$$\text{Schopnost splácet dluh} = \frac{\text{CF}}{\left(\frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Rezervy}}{360}\right)} \quad (14)$$

2.2.4 Ukazatele likvidity

Jedná se o ukazatele měřící schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. Manažerům podniku dávají odpověď na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti. Na paměti by mělo zůstat, že ukazatele likvidity se vztahují k určitému datu a jejich hodnota se může ze dne na den změnit. Zpravidla se počítají tři stupně likvidity (Synek, 2011, s. 354 - 355).

2.2.4.1 Běžná likvidita

Ukazatel měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. V čitateli se uvádějí veškerá oběžná aktiva, ve jmenovateli všechny peněžní závazky splatné do jednoho roku. Jedná se o poměrně hrubý ukazatel platební schopnosti a za přijatelnou hodnotu se ve světě považují hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (15)$$

2.2.4.2 Rychlá likvidita

Oproti předchozímu ukazateli, se rychlý poměr počítá k měření a hodnocení krátkodobé solventnosti v kratším horizontu, řádově několika týdnů, z čehož by dle Petříka (2009, s. 238) měl být v ideálním případě odvozen i životní cyklus souhrnu běžných aktiv a krátkodobých závazků, které vstupují do jeho konstrukce. Rychlá likvidita je totiž konstruována ve snaze vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby z předchozího ukazatele běžné likvidity. V souvislosti s tímto ukazatelem se lze setkat i s pojmem „*Test kyselosti*“

(Acid Test). V situaci, kdy je hodnota testu kyselosti vyšší nebo rovna číslu 1, znamená to, že je firma schopna plně uspokojit své krátkodobé věřitele pomocí běžných rychlých aktiv. V případě hodnot nižších než 1 toho schopna není. Opět zde neexistuje ideální hodnota, standardně je však firmami akceptováno rozmezí mezi 0,8 – 1,0.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (16)$$

2.2.4.3 Hotovostní likvidita

Hotovostní likvidita je považována za nejpřísnější ukazatel likvidity. Hotovostí se zde rozumí všechny pohotové platební prostředky firmy – běžný účet, pokladna, krátkodobé cenné papíry, šeky aj. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,2 (Kislingerová, 2007, s. 90).

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (17)$$

2.2.4.4 Výhody a nevýhody měření likvidity pomocí rozvahy

Landa (2007, s. 30 - 31) za nespornou výhodou měření a následné hodnocení likvidity pomocí položek rozvahy považuje „*relativní snadnost a rychlost výpočtu jednotlivých ukazatelů*“. Avšak pomyslnou protiváhou této výhody je, že jejich zaměření je značně omezené – zaměřují se pouze na oblast pracovního kapitálu; tedy na oběžný majetek a krátkodobé závazky.

Podnikové finanční řízení je podstatně složitější a pro úplnost je vhodné provést analýzu nejen z oblasti pracovního kapitálu, ale i hlavních zdrojů peněžních příjmů a hlavních účelů, na které byly finanční prostředky vynaloženy.

2.3 Metody komplexního hodnocení podniku

Velkou nevýhodou finanční analýzy postavené pouze na absolutních a poměrových ukazatelích je velký nárok na osobu hodnotitele. Oproti tomu metody komplexního hodnocení podniku mají výhodu zejména v jednoduché interpretaci, jež vychází ze srovnání dosaženého výsledku s předem stanovenou škálou.

2.3.1 Z – skóre (Altmanův model)

Z-skóre je považováno za typický příklad souhrnného indexu hodnocení finančního zdraví podniku a je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha (Růčková, 2008, s. 73).

Literatura nabízí v zásadě dvě modifikace této analýzy:

- Variantu pro akciové společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi;
- Variantu pro společnosti neobchodovatelné na finančních trzích.

Varianta pro společnosti neobchodovatelné na finančních trzích pochází z roku 1983 a má následující tvar:

$$Z - \text{skóre} = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5 \quad (18)$$

Kde:	X_1	=	Čistý pracovní kapitál / Aktiva
	X_2	=	Nerozdělené zisky / Aktiva
	X_3	=	EBIT / Aktiva
	X_4	=	Tržní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje
	X_5	=	Tržby / Aktiva

Pokud je hodnota Z-skóre vyšší než 2,99 – jedná se o firmu s uspokojivou finanční situací. Při Z-skóre, jež se nachází v rozmezí 1,81 – 2,99 se jedná o firmy s nevyhraněnou finanční situací. V případě, že podnik dosáhne Z-skóre nižší než 1,81 – znamená to, že má podnik velmi silné finanční problémy (Pavelková a Knápková, 2005, s. 35).

2.3.2 Index IN01

Pro podmínky České republiky byl na základě matematicko-statických modelů ratingu a praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniku manželi Neumanovými sestaven index důvěryhodnosti IN95. Později byl sestaven index IN99, jež oproti předchozímu zdůrazňuje pohled vlastníka podniku. Nakonec však byl zkonstruován index IN01, který spojuje východiska obou předchozích indexů. Jeho tvar je následující:

$$IN01 = 0,13 * N_1 + 0,04 * N_2 + 3,92 * N_3 + 0,21 * N_4 + 0,09 * N_5 \quad (19)$$

Kde:	N_1	=	Aktiva / Cizí zdroje
	N_2	=	EBIT / Nákladové úroky

$$N_3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$$

$$N_4 = \text{Výnosy} / \text{Aktiva}$$

$$N_5 = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}$$

V publikaci od autorek Pavelkové a Knápkové (2005, s. 36) se pak zle dočíst, že hodnota indexu IN01 větší než 1,77 znamená, že podnik tvoří hodnotu, kdežto hodnota indexu nižší než 0,75 značí, že má hodnocený podnik problémy a spěje k bankrotu. Pokud se výsledek podniku nachází v rozmezí od 1,77 a 0,75 – jedná se o podnik s nevyhraněnými výsledky a s potenciálními problémy, nachází-li se hodnoty v nižším pásmu zmíněného spektra.

2.4 Metoda ekonomické přidané hodnoty – EVA

Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají moderní přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků, mezi které patří i EVA (Economic Value Added).

Brealey s Myersem (2004, s. 325) se shodují na tom, že je EVA velice důležitá při měření výkonnosti uvnitř firmy, ale také může být použita za podnik jako celek. I obchodní periodika pravidelně uvádí hodnoty EVA jak pro samotné podniky, tak i pro odvětví průmyslu. Důležitost tohoto ukazatele potvrzuje i fakt, že jej Ministerstvo průmyslu a obchodu každoročně zařazuje do *Finanční analýzy podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví* a sleduje jeho meziroční vývoj.

Tento jednoduchý a snadno pochopitelný koncept založený na ekonomickém zisku měří, jak podnik za dané období přispěl svými aktivitami ke zvýšení, či snížení hodnoty pro své vlastníky. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 48).

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR používá pro výpočet EVA z účetních dat podniků následující vztah:

$$\text{EVA} = (\text{ROE} - r_e) * \text{VK} \quad (20)$$

Kde: ROE = Rentabilita vlastního kapitálu

r_e = Náklady na vlastní kapitál

VK = Vlastní kapitál

3 CONTROLLING

V českých podnicích a celkově v Čechách se pojem controlling začal vyskytovat až po roce 1989. Ovšem bylo by mylné domnívat se, že některé jeho funkce tu neexistovaly již dříve. Existovaly, avšak měly často jiné pojmenování a nebyly seskupeny v ucelenou koncepci pravidel a nástrojů tak, jako je v novém pojetí chápána dnes. Naskýtá se tedy otázka – jak je tedy controlling ve skutečnosti vnímán v praxi?

Touto otázkou ve své publikaci zabývá i Synek (2011, s. 414) a doslova píše, že „*v praxi se často pojem controlling chápe především jako kontrola, ve skutečnosti je nutné controlling chápat ve smyslu řízení, přičemž kontrola je jeho složkou*“. Jeho slova potvrzuje i Horváth (Horvát & Partners, 2004, s. 5): „*Zcela mylně a přitom často se controlling srovnává s kontrolou. Controlling je ale mnohem více. Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.*“

Rovněž i v souboru definic controllingu se projevuje názorová nejednotnost autorů v jeho chápání – zda jde spíše o funkci řízení či novou filozofii a kvalitu řízení.

Různorodost definic jednotlivých autorů se pokusily shrnout do několika bodů vystihujících podstatu controllingu také autorky Foltínová s Kalafutovou (1998, s. 31). Zde je jejich výsledek:

- Podnikohospodářský **controlling ovládá podnik – má jej pod kontrolou tak, že včas signalizuje existenční krizi a činí opatření** na její zabránění;
- Controlling **není kontrola**;
- Controlling **je „mít pod kontrolou“**;
- Controlling **je aktivní řízení**, tj. řízení orientované do budoucnosti.

Potřeba systému, jež by nějakým způsobem souhrnně doplnil řízení podniku, vyplývá zejména z vlastností systému podniku a z aktuálních požadavků na řízení. Jak píše Eschenbach (2004, s. 75) „*cílem řízení podniku splňující potřeby controllingu je zajištění životaschopnosti podniku a jeho schopnosti vytvářet hodnoty. Controlling podporuje uskutečnění těchto cílů řízení specifickými funkcemi controllingu, které jsou, je-li to potřeba, poskytovány vlastním controllerem a systémy a nástroji controllingu.*“

Dále se nabízí otázka, jak je to s pozicí controllera v podnicích. Dle Eschenbacha (2004, s. 116) není nezbytně nutné k realizaci controllingu vytvoření speciálního místa, jež by bylo nositelem této funkce. Jak dále ve své publikaci *Controlling* zmiňuje – „*funkce controllingu mohou být převzaty jinými, již existujícími místy. Ve smyslu aktuální dělby úloh a specializací se ovšem nabízí alespoň ve středních a větších organizacích zřízení vlastního controllingového pracoviště.*“

3.1 Základní členění controllingu

V literatuře, ale i v praxi se z hlediska cílové a časové orientace controllingu konstituovaly dva hlavní směry – operativní a strategický controlling.

3.1.1 Operativní controlling

Mikovcová (2007, s. 61) popisuje operativní controlling jako systém řízení zachycující zpravidla kratší časové úseky a také jako systém neustálého porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu. „*...má možnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností a tím tyto činnosti optimalizovat.*“

Dá se říci, že primárním úkolem operativního řízení je co nejlepší využití již existujících potenciálů úspěchu, jež zajistí dosažení co nejvyšší rentability, likvidity a hospodárnosti.

3.1.2 Strategický controlling

Ve strategické rovině řízení jde pak především o zajištění, udržování existujících potenciálů úspěchu a vyhledávání a vytváření potenciálů nových. Přitom je třeba překonat diskrepanci mezi aktuálními schopnostmi a již existujícím vybavením podniku zdroji na straně jedné a budoucími požadavky konkurence na straně druhé jak podotýká Eschenbach (2004, s. 211). Mimo jiné má strategický controlling za úkol rozpoznat problémy a odchylky dříve, než se rozptýlí do operativní úrovně.

3.1.3 Vztah strategického a operativního controllingu

Operativní a strategický controlling do sebe navzájem zasahují a po organizační stránce je od sebe nelze oddělovat. Tím, že jsou propojeny, je možné ukázat působení strategických rozhodnutí a zajistit realizaci strategií v operativní rovině (Eschenbach, 2004, s. 249).

4 FINANČNÍ CONTROLLING

Finanční controlling společně s nákladovým controllingem představuje subsystém podnikového controllingu jež je přiřazován ke controllingu operativnímu. Cílem finančního controllingu je zabezpečení finanční rovnováhy podniku v každém okamžiku, při současném zohlednění cíle rentability.

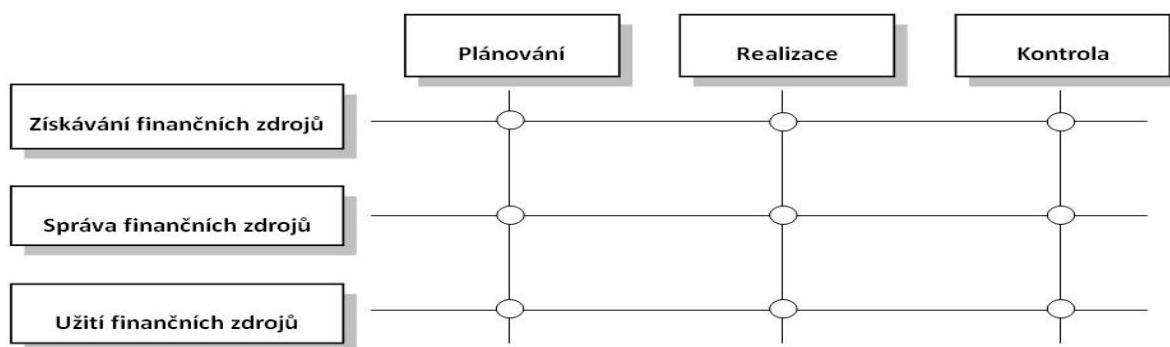
4.1 Úkoly finančního controllingu

Základními úkoly finančního controllingu jsou **získávání, správa a užití** finančních prostředků. Jinými slovy jde zejména o řízení procesu využívání finančních prostředků podniku tak, aby došlo k optimální alokaci do jednotlivých složek majetku při současné minimalizaci nákladů na zajišťování těchto finančních zdrojů.

Každý z výše uvedených úkolů finančního controllingu probíhá následujícími fázemi procesu řízení:

- **Fáze plánování** – tato fáze je charakteristická svojí analytickou činností, tvorbou prognóz finančních toků, či hledáním opatření k vyrovnání schodků a přebytků likvidity;
- **Fáze realizace;**
- **Fáze kontroly** - v této fázi se jedná o porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a následné navrhování regulačních opatření.

Freiberg (1996, s. 15 – 16) dále pokračuje tím, že „*propojením základních úkolů finančního controllingu s jednotlivými fázemi řízení získáme devět souborů aktivit představující základní, velice globální pohled do struktury úloh finančního controllingu.*“



Obr. 1: Propojení úkolů finančního controllingu s fázemi řízení (Freiberg, 1996, s. 16)

4.2 Nástroje finančního controllingu

Funkčnost finančního controllingu je dána zejména kvalitou používaných controllingových nástrojů, souladem plánovacích a kontrolních mechanismů a v neposlední řadě, jak zmiňuje Freiberg (1996, s. 15) i kvalitou informačních systémů.

4.2.1 Controlling průběžné likvidity

Předpokladem životaschopnosti podniku je jeho zachování platební schopnosti. A právě controlling likvidity nabízí jak bezprostřední řízení peněžních toků, tak i nepřímé řízení peněžních toků formou správy oběžných prostředků a krátkodobých závazků, jež zajistí okamžitou platební schopnost.

Eschenbach se Sillerem (2012, s. 244) konstatují, že „*díky existenci a provádění controllingu likvidity lze dosáhnout konkurenční výhody*“ a „*nelikvidita je jedním z konkurzních důvodů*“ (2012, s. 23).

K úkolům controllingu likvidity pak patří získávání informací, analýza, poradenství, koordinace a porovnání plánu a skutečnosti v následujících oblastech:

- **Vytvoření struktury na straně aktiv bilance** (použití prostředků) a **na straně pasiv bilance** (původ prostředků);
- **Finanční plánování a kontrola;**
- **Likvidní plán** – jinými slovy příprava potřebných likvidních prostředků v požadované výši ve správné době a na správném místě;
- **Management toku plateb** – likvidní prostředky by měly organizaci sloužit co možná nejdéle, aby bylo možno urychlit příjem plateb a odložit výplaty. Příjem plateb od zákazníků se dá však v mnoha oblastech jen těžko ovlivnit, jelikož jsou splátky často upraveny dlouhodobými smlouvami;
- **Co nejlepší uložení přebytkových prostředků;**
- **Optimální refinancování krátkodobých likvidních problémových míst;** pokud nastane nedostatečné krytí, musí se včas opatřit potřebné prostředky;
- **Včasné rozpoznání likvidních problémových míst;**

- **Vytvoření vztahů k úvěrovým institucím** – zvláště poskytnutí informací o obchodní činnosti a strukturních údajích, aby mohla úvěrová instituce odpovídajícím způsobem kontrolovat rating podniku;
- **Management a controlling příležitostí a rizik z hlediska účinků na likviditu** (Eschenbach a Siller, 2012, s. 244 – 245).

4.2.1.1 Zajišťování každodenní likvidity

Veškeré řízení likvidity má pak jeden základní požadavek, kterým je: **veškeré očekávané výdaje musí být menší, případně rovny prostředkům, jež jsou k dispozici.**

Tento požadavek lze zapsat následujícím vztahem:

$$\text{OčV} \leq \text{Stav} + \text{OčP} + \text{PZH} \quad (21)$$

Kde:	OčV	=	Očekávané výdaje daného období
	Stav	=	Stav disponibilních prostředků na začátku období
	OčP	=	Očekávané příjmy daného období
	PZH	=	Pojistná zásoba hotovosti

Freiberg (1996, s. 37) navíc dodává, že výše uvedený požadavek musí být splněn nejen za podnik jako celek, ale rovněž i pro jeho jednotlivá bankovní konta.

4.2.2 Řízení Cash Flow

V praxi není výjimkou setkat se s podniky, jež jsou ziskové, avšak současně i platebně neschopné. Proto i z tohoto důvodu je velice přínosné řídit své peněžní toky. Navíc jak píše autoři Friedlob a Plewa (2006, s. 225), sledování peněžních toků je zejména užitečné co se vztahuje s věřiteli týče. Věřitelé snáze uvěří předpokládanému splátkovému kalendáři ve společnosti, ve které jsou peněžní zůstatky průběžně sledovány. Ačkoli, je tu často nevyřešená otázka, na kolik věřit manažerovi, jenž nebyl schopen předvídat potřebu financování?

Výkaz Cash Flow zobrazuje **skutečný pohyb peněžních prostředků** a mimo jiné je východiskem pro řízení likvidity, neboť dle Sedláčka (2010, s. 47 – 48):

- **Existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením** (např. nákup zásob na obchodní úvěr);

- **Vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením** (např. mzdové náklady vznikají denně, ale výplata mezd je jednou za měsíc);
- **Vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy** (podvojně účetnictví zachycuje hospodářské jevy a výsledek hospodaření firmy nezávisle na okamžiku uskutečněných plateb).

Jedná se tedy o retrospektivní Cash Flow, jež zná odpověď na následující otázku: „*Odkud se peníze a jejich ekvivalenty v daném časovém intervalu vzaly a kam se poděly.*“ Výkaz sleduje Cash Flow za provozní, investiční a finanční oblast a uvádí přímo údaje, jež by jinak odběratelé účetních výkazů museli získávat podrobnou analýzou rozvahy, výsledovky a přílohy k účetním výkazům.

Pro řízení a správné plánování těchto toků s přesností na den je vhodné využívat platební kalendáře, nebo jinou formu přímého finančního plánování.

4.2.3 Controlling pracovního kapitálu

Pracovní kapitál tvoří oblast oběžného majetku a krátkodobých závazků. Z tohoto důvodu nelze pracovní kapitál řídit jako celek, ale jde o řízení jeho jednotlivých složek, tedy krátkodobých pohledávek, zásob, peněžních prostředků a krátkodobých závazků.

Jde tedy o analyzování, plánování a kontrolu hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu, což vede k nalezení optimální hladiny (čistého) pracovního kapitálu, kterou lze považovat za nejvhodnější jak z hlediska zisku, tak dále i rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů (Freiberg, 1996, s. 19).

4.2.3.1 Controlling pohledávek

Jak uvádí Řezňáková (2010, s. 56) přibližně čtvrtina podnikových insolvencí (bankrotů) v zemích Evropské unie je důsledkem pozdních plateb odběratelů. Mores (2010, s. 6 - 10) dále dodává, že mnoho podnikatelů považuje neuhrazené pohledávky za osud, který nemohou ovlivnit. Avšak často je dle něj přehlížen fakt, že kolaps způsobený druhotnou platební neschopností způsobuje celá řada faktorů, mezi které například uvádí ignorování či zlehčování varovných signálů, nedostatečnou informovanost, nedostatečnou zajištěnost pohledávek u obchodů velkého objemu, či pokračování dodávek i při zjevném překračování platebních termínů.

Pohledávky vznikají vždy, když existuje časový nesoulad mezi vznikem určité obchodní operace a okamžikem úhrady ceny za tuto obchodní operaci. To sebou nese pro podnik spoustu výhod a nevýhod. Základní výhodou pohledávek je, že odklad platby se může stát jedním z podstatných prvků konkurenční výhody v boji o podíl na trhu. Nevýhodou ale je, že do doby úhrady musí být pohledávky podnikem financovány, což pro podnik znamená za prvé zvýšené finanční náklady a za druhé riziko, že odběratel provede úhradu se zpožděním a v nejhorším případě že ji neprovede vůbec.

A právě z tohoto důvodu by hodnocení pozitivních a negativních dopadů úvěrové politiky mělo být součástí controllingových postupů v oblasti řízení pohledávek. Landa (2007, s. 82) uvádí dva klíčové problémy v řízení pohledávek:

- **Minimalizace doby mezi vznikem a úhradou pohledávky;**
- **Minimalizace rizika, že pohledávka nebude ze strany dlužníka uhrazena** (výrobou a dodáním zboží vznikají podniku náklady, které je nutné uhradit. Výpadek platby od odběratele může podniku způsobit dodatečné problémy v řízení cash flow).

Za určitý standard controllingu pohledávek dle autorů Knápkové, Zámečnicka a Nováka (2010a) lze považovat následující soubor úloh:

- **Stanovení úvěrových linek odběratelům a jejich kontrola;**
- **Kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace následných opatření;**
- **Iniciace inkasa (upomínky, sankce apod.);**
- **Získává, hodnocení a správa dat o odběratelích;**
- **Verifikace důvěryhodnosti (credit rating) odběratele;**
- **Kontrola platebních podmínek pohledávek;**
- **Monitorování pohledávek (evidence a kontrola objemu, stáří pohledávek aj.);**
- **Analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek.**

4.2.3.2 Controlling zásob

Oblast řízení zásob je relativně složitá, neboť je do této problematiky zainteresováno více podnikových oddělení. Zatímco například oddělení odbytu prosazuje obvykle vyšší poho-

tovostní zásobu pro potřeby flexibilní prodejní politiky, finanční úsek se snaží prosadit co nejnižší zásoby, jež by minimalizovaly vázanost pracovního kapitálu v zásobách.

Stejně jako pohledávky i držení zásob sebou nese jak negativní tak i pozitivní efekty, jež je nutné vyvažovat. Mezi ty **pozitivní efekty z držby zásob** patří:

- Možnost snížení kupní ceny materiálu při využití množstevních slev;
- Snížení nákladů vyvolané objednáváním a přijímáním nakupovaného materiálu zajištěné vyššími objemy jednotlivých nákupů;
- Snížení rizika pomocí držby pojistných zásob;
- Absorpce nesouladu v objemu aktivit na sebe navazujících fází obrátového procesu podniku;
- Možnost spekulace na růst nákupních cen v čase (Freiberg, 1996, s. 30).

Naopak negativním efektem držby zásob je již zmíněná vázanost pracovního kapitálu, a vznik vícenákladů (skladovací náklady, náklady na pořízení, náklady na kapitál a náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob). Obecným cílem řízení zásob je pak zajistit takový kompromis – tedy objem zásob v takové struktuře a kvalitě, jež zabezpečí plynulý a bezporuchový průběh podnikatelských procesů. A to vše v potřebném čase, místě a s minimálními náklady (Landa, 2007, s. 78).

Na precizní řízení zásob se soustředí zejména japonský management, z něž vychází např. i velmi známá metoda Just-In-Time. Ta se však nehodí pro každý podnik. Metoda snadno využitelná i v malých podnicích je například ABC analýza, která vychází ze známého **Paretova pravidla 80/20**.

Princip metody definuje Eschenbach se Sillerem (2012, s. 90) následovně:

- **Objekty A:** Zaměřením se na malé množství položek (cca 20 %) získává podnik kontrolu nad většinou zásob (cca 80 %);
- **Objekty B:** Relativně větší množství položek (cca 30 %) má pak relativně malý podíl nad celkovou kontrolou zásob (cca 15 %);
- **Objekty C:** Velké množství objektů (cca 50 %) má jen malý vliv na celkovou kontrolu zásob (cca 5 %).

Vymezení nebo klasifikace dle důležitosti (priority) spočívá v relativním začlenění objektů do tříd A, B a C. Tuto metodu je mimo jiné vhodné využít i například pro rozdělení významu jednotlivých zákazníků dle jejich podílu na celkovém hrubém rozpětí, či v rozdělení produktů na základě jejich podílu na obratu. Pro svou jednoduchost je ABC analýza hojně využívána v praxi, a to nejen při kladení otázek ohledně podnikové ekonomiky.

4.2.4 Finanční plánování

Výchozím bodem finančního plánování je analýza vnitřních a vnějších podmínek podnikového vývoje – prognózy těchto podmínek a vyhodnocování nejistot a rizik budoucích aktivit. Finanční plán tak zobrazuje pro daná plánovací období finanční efekty podnikových aktivit.

Na rozdíl od účetnictví není finanční plánování důsledně regulováno směrnicemi, zákony, ani zásadami či principy, leč nemá-li plánování postrádat účelovost, musí dle Freiberga (1996, s. 62) splňovat minimálně následující požadavky:

- **Úplnost** – plán musí obsahovat všechny příjmy a výdaje;
- **Systematičnost** – plán by měl být sestavován a aktualizován ve stanoveném časovém rytmu a v návaznosti na ostatní podnikové plány;
- **Přehlednost** – smyslem je takové uspořádání a struktura finančního plánu, která umožňuje jeho analýzu a kontrolu;
- **Periodizace** – přesná alokace výdajů a příjmů do konkrétního období;
- **Elastičnost** – aby finanční plán neztrácel svoji realnost, musí být kontinuálně aktualizován ve vazbě na změny původních předpokladů a podmínek.

Dále je nutné si uvědomit, že cesta za spolehlivým finančním plánem je nejen informačně, ale i koordinačně a metodicky náročná. Jinými slovy – jedná se o složitý a náročný proces, který však může nejen pozitivně ovlivňovat finančně hospodářskou situaci podniku, ale i snižovat rizika finanční nestability či ohrožení samotné existence podniku. Součástí finančního plánování je plánování aktiv a pasiv (plánovaná rozvaha), plánování výnosů, nákladů a zisku (plánovaná výsledovka) a plánování peněžních příjmů a výdajů (plán CF).

4.2.4.1 *Principy finančního plánování*

Má-li finanční plánování, lépe řečeno finanční plány plnit svou úlohu při finančním řízení podniku uvádí Landa (2007, s. 110) základní principy, jenž je nutné respektovat:

- **Princip preference peněžních toků** – princip zdůrazňuje, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji;
- **Princip respektování faktoru času** – podstatou principu je preferovat v rámci finančního řízení dřívější příjem před pozdějším příjmem, je-li nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná;
- **Princip respektování a minimalizace rizika** – stejné množství peněz získaných s menším rizikem by mělo mít preferenci před tím samým příjmem získaným za cenu většího rizika. Navíc snahou finančního řízení je tato rizika minimalizovat;
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – tento poslední princip směřuje k tomu, aby byla věnována mimořádná pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu, která by se měla promítat i do strategických finančních cílů.

4.2.4.2 *Požadavky na finanční cíle*

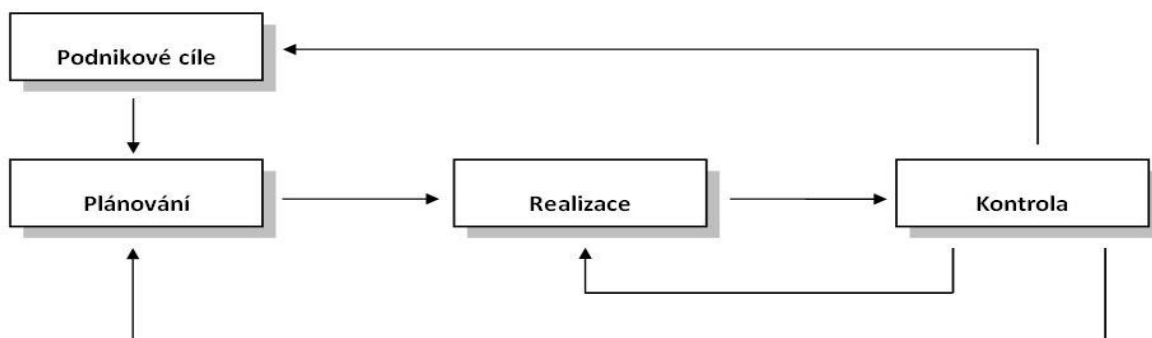
Součástí finanční strategie a finančního plánování je správné určení finančních cílů. A i na tyto cíle jsou kladeny určité základní předpoklady:

- Vzájemná **provázanost** hlavních finančních cílů s klíčovými nefinančními záměry podniku;
- Reálná **dosažitelnost** vytyčovaných finančních cílů;
- **Hierarchizace a konzistence** finančních cílů;
- Náležitá **kontrolovatelnost** finančních cílů (Landa, 2007, s. 119).

Finanční cíle by měly být mimo jiné konkrétní, měřitelné, přijatelné, realistické a časově specifické, tedy SMART (=akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů).

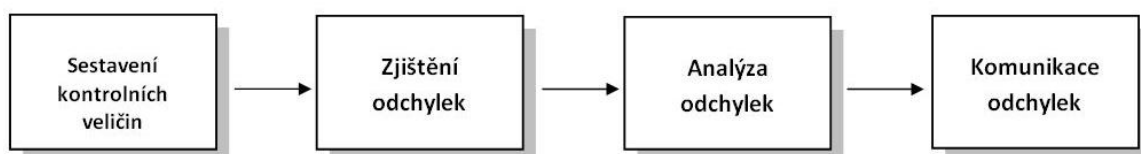
4.2.5 Finanční kontrola

Žádný plán nemůže existovat bez kontroly. Kontrolní činnosti završují cyklus tvorby cílů, plánů a jejich realizaci. Kontrolou cyklus řízení nekončí, nýbrž se zpětně ovlivňují podnikové cíle, proces tvorby plánů a realizace, jak je vidno z obrázku (Obr. 2) níže.



Obr. 2: Schematické znázornění cyklu řízení (Freiberg, 1996, s. 130)

Každá finanční kontrola vychází ze srovnání finančního plánu se skutečně dosaženými výsledky. Podnik by měl mít stanoveny kontrolní veličiny a jejich toleranční meze. Kontrola se z hlediska hospodárnosti neprovádí u všech plánovaných veličin, ale pouze u těch, jež jsou významné pro dosažení určených cílů a které se nacházejí mimo stanovené meze tolerance. Tento postup charakterizuje následující obrázek (Obr. 3):



Obr. 3: Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 1996, s. 131)

Dle Freiberga (1996, s. 131) by „kontrolní veličiny měly být konstruovány tak, aby bylo možné porovnáním skutečných a plánovaných hodnot zhodnotit vývoj reálné podnikové likvidity a nelézt tak příčinné souvislosti tohoto vývoje“. **Zjištění odchylek** pak znamená vyčíslení absolutního a relativního rozdílu skutečnosti a plánu. Ne každá odchylka, jež ze srovnání skutečnosti a plánu vyplyne, má pro podnik stejný význam. **Analýzou odchylek** získává finanční controlling důležité informace o příčinách plnění či neplnění finančního plánu. **Komunikací odchylek** je pak myšleno adresování analýzy odchylek do úseků podniku, které odpovídají za tvorbu plánů a jeho realizaci. V těchto úsecích lze ještě více prohloubit a zpřesnit poznatky o příčinách odchylek, a na základě toho navrhnout a zavést příslušná korekční opatření do budoucnosti.

5 INFORMAČNÍ SYSTÉM

Informace v dnešním světě hrají hlavní roli a neméně důležitou roli sehrává informační systém. Informační systém pak musí být vytvořen tak, aby byl schopný potřebné informace nejen získat, ale i zpracovat a především využít ve prospěch firmy.

Účelnost a využití informací však záleží i na konečném spotřebiteli, kterými jsou:

- **Top-manažeři a majitelé firem** – kteří informace využívají zejména z pohledu strategického a taktického řízení firmy;
- **Manažeři na nižších stupních řízení** – pro ně jsou informace klíčové naopak z pohledu taktického a operativního řízení firmy;
- **Externí subjekty** – banky, úřady, státní instituce, věřitele společnosti – zde je opět jiný účel využití získaných informací.

V této kapitole nelze opomenout pojem ERP, který vychází z anglického *Enterprise Resource Planning*. ERP lze popsat jako informační systém, který nejen integruje a automatizuje velké množství informací a procesů, ale taktéž pokrývá plánování a řízení hlavních procesů ve všech úrovních podniku, nadto zpracovává i historická data a vytváří a zpřístupňuje informace v reálném čase.

Z toho vyplývá následující – a to že **v rukou nejen controllera se tento systém může stát velmi silným nástrojem pro potřeby efektivního ekonomického řízení a uplatňování controllingových principů.**

Ovšem aby tomu tak skutečně bylo, je třeba dle autorů Knápkové, Zámečnicka a Nováka (2010b), aby informační systém (nejen pro potřeby controllingu) splňoval následující požadavky:

- **Poskytování správných**, na problémy orientovaných **informací**;
- **Propojení s nižšími úrovněmi řízení**;
- **Přesné rozlišování jednotlivých nákladových a výnosových veličin**;
- **Přesné oddělování druhů výnosů a nákladů** – jejich nositelů odpovědnosti,
- **Vymezování cílů** a přiřazování výsledků jednotlivým útvarům;
- **Prezentace přínosů výsledků jednotlivých útvarů podniku**;
- **Aktuálnost.**

6 REPORTING

Potřeba uvědomění si vzájemných souvislostí momentálních rozhodnutí s budoucím vývojem, je přesně to, co si současná ekonomická praxe žádá a metoda reportingu tak v dnešní době dostává zcela bezprostřední význam. Reportingu se často v praxi přisuzuje pojmenování „výkladní skříň *controllingu*“. Na dalších řádcích bude nastíněno proč.

Využití reportingu lze v následujících oblastech:

- Ke **kontrole a vyhodnocování** dosavadního vývoje hospodaření;
- K **plánování a rozhodování o opatřeních** ke zlepšování výkonnosti podniku.

Hlavní úlohou reportingu je pak „*vytvoření relativně komplexního systému ukazatelů a informací, které vyhodnocují nejen vývoj podniku jako celku, ale také jeho dílčích částí a pohledů rozhodujících pro řízení*“ (Knápková, Zámečník a Novák, 2010b). V podnicích tedy může existovat hned několik druhů reportingu. Pro relativně samostatné části podniku je nejčastější využití v podobě syntetických ukazatelů, jako jsou rentabilita aktiv, výnosy a náklady. Pro vnitropodniková střediska je pak typické využití analytických kritérií, jako je například řízení nákladů ve vhodné kombinaci s naturálními kritérii pro vyjádření kvality a časové náročnosti prováděných činností.

Nedílnou součástí reportingu by pak měly být i „*poznámky*“, tedy komentáře a zdůvodnění proč a jak bylo dosaženo skutečného stavu oproti plánovanému. Díky tomu pak může reporting také posloužit jako předpoklad pro budoucí přijetí opatření včetně dopadů do motivačního systému společnosti.

Šoljaková s Fibírovou (2010, s. 11) ve své publikaci předkládají následující postup, jak implementovat reporting do podniku:

- **Identifikovat uživatele reportů** a zjistit jejich požadavky na obsah, formu a čas poskytovaných informací;
- **Diferencovat obsah výkazů** dle potřeb uživatelů interních a externích;
- **Zvolit vhodnou formu výkazů** (elektronicky, tištěná podoba, či jejich kombinace);
- Navrhnout a **použít jednotný design výkazů** a příliš často jej neměnit;
- **Zvolit vhodný způsob distribuce**;
- **Využít zpětnou vazbu** – jinými slovy zjišťovat jak využívají předkládané reporty adresáti a zjišťovat jejich připomínky a náměty na zlepšení systému reportingu ve společnosti.

7 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První část teoretického rozboru se soustřeďuje na samotné finanční řízení a vymezení jeho obsahu, kterým je – v první řadě získávání finančních zdrojů, dále pak rozhodování o struktuře a alokaci těchto zdrojů, rozhodování o rozdělování zisku a v neposlední řadě řízení, evidence, analýza a kontrola hospodářské činnosti podniku. V návaznosti na tuto část je zpracována literární rešerše problematiky finanční analýzy.

Vypracování finanční analýzy je pro finanční řízení podniku velice přínosné, dokonce se dá i říci, že její sestavení je jakýmsi základním stavebním kamenem finančního řízení. Účelem je zhodnocení všech oblastí hospodaření podniku. Sestavení finanční analýzy má však jistá omezení, na které je třeba brát zřetel. Pro interpretaci vypočtených hodnot není zbylí použít určité srovnávací báze, neboť izolované posuzování hodnot nemá žádný smysl. Dalším omezením pak může být i vypovídající schopnost některých ukazatelů, ale i velký nárok na osobu hodnotitele.

Kromě toho je nutné neopomenout fakt, že finanční analýza je především zpětnovazebný nástroj, díky kterému manažer dostane informace o tom, čeho podnik v jednotlivých oblastech dosáhl – kde se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde bohužel ne. Jedná se o informace, od kterých se odvíjí i sestavení podnikových plánů. Avšak rozhodovat se a plánovat pouze na základě výsledků finanční analýzy je v dnešní době v oblasti finančního řízení zcela nedostačující. Ekonomové a finanční manažeři potřebují znát podstatně více, než jen minulý vývoj. Další informace pro rozhodování v rámci ekonomického řízení firmy může poskytnout controlling a jeho nástroje.

Controllingu a jeho nástrojům jsou tedy věnovány další kapitoly teoretického rozboru. Jedná se zejména o rozbor nástrojů finančního controllingu, kterými jsou především controlling likvidity, řízení Cash Flow, controlling pracovního kapitálu, finanční plánování a kontrola a v neposlední řadě analýza odchylek, jako významná součást systému plán- kontrola.

Informační zabezpečení controllingu má také své opodstatnění proč se i tomuto tématu v rámci controllingu věnovat. Informační systém dokáže integrovat a plánovat velké množství informací, které jsou nezbytností pro potřeby ekonomického řízení a uplatnění controllingových principů ve firmě. Reporting, kterému je věnována poslední kapitola teoretického rozboru, je taktéž nedílnou součástí controllingu. Reporting slouží totiž nejen ke kontrole a vyhodnocování, ale stejně dobře dokáže posloužit i k plánování a rozhodování o opatřeních vedoucích ke zlepšování výkonnosti podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

Kapitola 8 a její jednotlivé oddíly jsou zpracovány na základě informací z interních dokumentů společnosti XY.

8.1 Základní údaje o společnosti

Název firmy:	Společnost XY s.r.o.
Právní forma:	112 – Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč
Datum vzniku společnosti:	9. 9. 1992
Sídlo společnosti:	Česká republika

8.2 Předmět činnosti

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba lepených konstrukcí. Výčet všech činností společnosti dle CZ-NACE je následující:

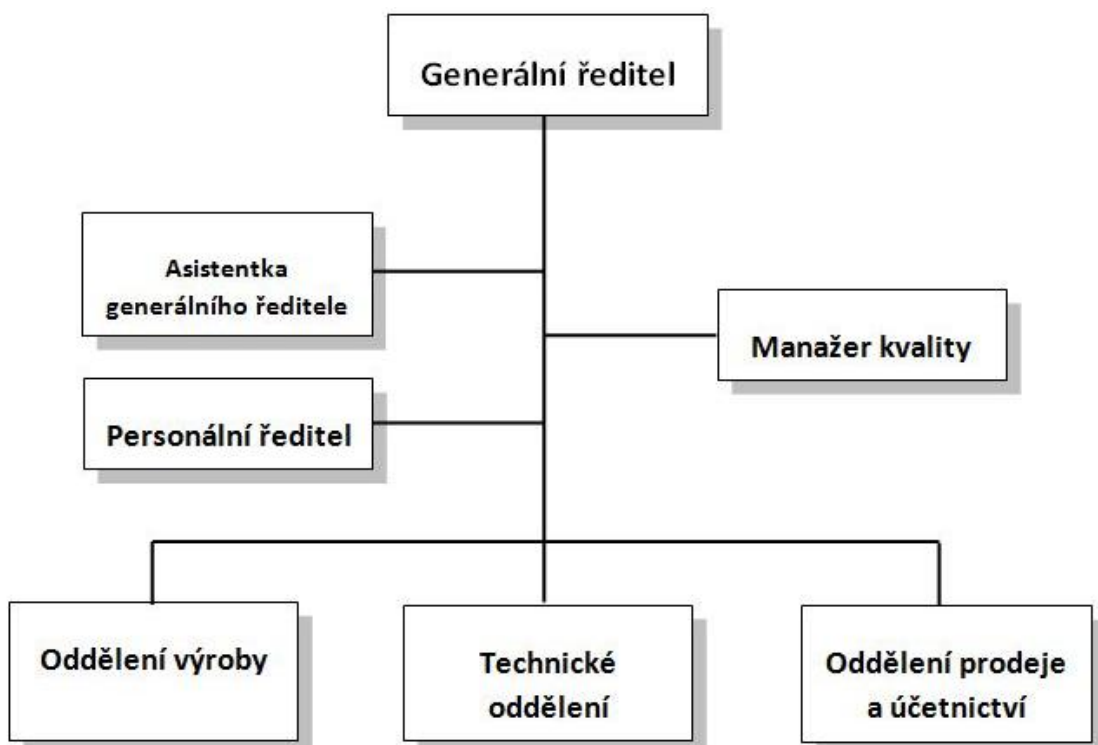
- **22210:** Výroba plastových desek, fólií, hadic, trubek a profilů;
- **G:** Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel;
- **00:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- **201:** Výroba základních chemických látek, hnojiv a dusíkatých sloučenin, plastů a syntetického kaučuku v primárních formách;
- **20130:** Výroba jiných anorganických sloučenin;
- **205:** Výroba ostatních chemických výrobků;
- **22:** Výroba pryžových a plastových výrobků;
- **22290:** Výroba ostatních plastových výrobků;
- **28990:** Výroba ostatních strojů pro speciální účely j. n.;
- **32990:** Ostatní zpracovatelský průmysl j. n.;
- **33200:** Instalace průmyslových strojů a zařízení;
- **711:** Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství;

- **7120:** Technické zkoušky a analýzy;
- **7219:** Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd;
- **72200:** Výzkum a vývoj v oblasti společenských a humanitních věd.

8.3 Organizační struktura

Z obrázku (Obr. 4) je patrné, že je tato společnost rozdělena na tyto odborné úseky - výroba, technické oddělení a oddělení prodeje a účetnictví, do kterého spadá ekonomika, logistika a obchod. Odborných úseků je ve společnosti tedy 5. Každý úsek je vedený odborným ředitelem, jenž je zodpovědný za řízení svěřeného úseku. Výhodou takového uspořádání je jasné určení pravomocí a odpovědností; nevýhodou však vysoká náročnost na odbornost daného vedoucího.

Kromě liniového řízení se v řízení společnosti výrazně uplatňuje taktéž princip projektového řízení. Toto projektové řízení se ve společnosti využívá zejména pro velké, komplexní a déle trvající úkoly, pro které se vypracovává projekt, včetně dílčích cílů, etap plnění, rozpočtu a specifikace potřebných zdrojů. Řízením takového projektu je vždy pověřen některý projektových manažerů společnosti.



Obr. 4: Organizační struktura společnosti XY (zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)

8.4 Vize a strategie společnosti

Co se vize společnosti týče, zní následovně: „*Být jedním z významných hráčů na globálním trhu v oblasti kompozitů a sendvičů, být vyhledáván zákazníky, být respektován konkurencí*“ a veškerá strategická rozhodnutí ve společnosti se uskutečňují s vědomím, že jejich naplnění vede i k naplnění výše zmíněné vize společnosti.

8.5 Výrobky a služby

Specializací společnosti je oblast kompozitů a lepených sendvičů, což jsou produkty s velkou perspektivou uplatnění. Tyto kompozity a sendviče se používají zejména u náročných výrobků jako je například výroba letadel, či pozemních dopravních prostředků (automobily, autobusy, ale i kolejová vozidla), kam v posledních letech pronikají v čím dál větší míře. Své využití tyto výrobky najdou ale i v elektrotechnickém průmyslu, papírenském průmyslu, strojírenském průmyslu či ve výrobě sportovních potřeb – lodě, snowboardy, lyže, šipy aj.

Výrobky společnosti lze rozdělit do následujících skupin:

- Lepidla (epoxidová, vysokopevnostní, speciální, fóliová, akrylátová);
- Laminační systémy epoxidové (včetně systémů licích a vypěňujících);
- Tažené kompozitové profily;
- Prepregy a odborné technologie;
- Voštiny, sendviče a lepené sestavy.

Výrobky společnosti lze najít téměř po celém světě – v Evropě, Japonsku, USA, Číně, Koreji nebo v Indii. Tato široká diverzifikace výrobního portfolia umožňuje společnosti výrazně snižovat rizika plynoucí například z poklesu některého odvětví, či ze závislosti na jediném velkém zákazníkovi.

8.6 Kvalita a ochrana životního prostředí

Společnost pracuje v souladu se systémem jakosti dle EN ISO 9001 již od května roku 2007 a každoročně je tato platnost certifikace prověřována. V roce 2012 navíc zahájila certifikační proces k získání oprávnění k výrobě leteckých dílů a součástí, aby tak lépe splňovala požadavky výrobců letadel kladené na dodavatele. Další požadavky zákazníků

(např. ISO 9001, ISO 140001, OHSAS, IRIS, PART 21 aj.) byly taktéž ve zmíněném roce 2012 systematicky propojeny do jednotného Integrovaného systému řízení.

Kromě výše uvedeného má společnost vytvořeny taktéž mechanismy, jež preventivně brání znečišťování životního prostředí její činností.

8.7 Výzkum a vývoj

Společnost má vlastní vývojové oddělení čítající na 11 vývojových pracovníků a převážná většina inovací a výrobků společnosti tak pochází z vlastního vývoje.

Vlastního vývojového oddělení si společnost velmi váží a každoročně investuje do vývoje okolo 7 % svého ročního obrátu. Mimo to je společnost držitelem jednoho patentu (druhá přihláška je v řízení) a nespočet ocenění.

8.8 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou v této analyzované společnosti považováni za jeden z nejdůležitějších zdrojů budoucí prosperity. Společnost zejména usiluje o budování výkonných a efektivních pracovních týmů. Své zaměstnance proto nejen vzdělává, ale snaží se je i motivovat zavedeným tzv. sociálním programem pro zaměstnance, či motivační složkou v systému odměňování.

Co se počtu zaměstnanců týče, každoročně jejich počet stoupá a v roce 2013 byl průměrný počet zaměstnanců společnosti 150 (z toho 5 řídicích pracovníků).

Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti a osobních nákladů v letech 2010 – 2013 (zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)

	2010	2011	2012	2013
Průměrný počet zaměstnanců	118	133	142	145
Vedení společnosti	5	5	5	5
Celkem	123	138	147	150
Mzdové náklady	37 281	38 730	44 397	41 365
Soc. a zdravotní náklady	12 504	13 154	14 548	14 046
Ostatní osobní náklady	449	502	871	637
Náklady na agenturní zaměstnance	1 833	953	578	117
Osobní náklady celkem	52 067	53 339	60 394	56 165

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

9.1 Charakteristika odvětví

Rozhodující předmět činnosti společnosti XY spadá do kategorie 222100: *Výroba plastových desek, fólií, hadic, trubek a profilů* dle CZ NACE.

Odvětví CZ NACE 22 patří v ČR zhruba deset let k tahounům zpracovatelského průmyslu. Vykazuje vysokou dynamiku v růstu tržeb, účetní přidané hodnotě, tak i v počtu zaměstnanců. Toto odvětví má velmi těsné vazby s automobilovým a elektrotechnickým průmyslem a taktéž i poptávka po výrobcích z tohoto odvětví je tažena zejména odběrateli z těchto zmíněných odvětví.

Odvětví se dělí na dvě velké skupiny:

- **22.1 – Výroba pryžových výrobků;**
- **22.2 – Výroba plastových výrobků.**

V rámci zpracovatelského průmyslu podíl na tržbách tohoto odvětví v roce 2012 činil 6,4 %, čímž zaujal sedmé místo (v roce 2011 šesté místo s podílem 6,3 %). Co se objemu vytvořené přidané hodnoty a počtu zaměstnanců týče, dosáhlo odvětví totožného výsledku 7 %, tedy shodně šestá příčka v rámci zpracovatelského průmyslu v obou kategoriích.

Počet podnikatelských subjektů měl od roku 2006 do roku 2012 taktéž vzrůstající tendenci. Během těchto sedmi let jejich počet vzrostl o 43,9 %, ačkoli nutno podotknout – většinou šlo o mikropodniky a malé firmy. Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, oddíl CZ NACE 22 patří k největším zaměstnavatelům v rámci českého zpracovatelského průmyslu. Nejvyšší počet zaměstnanců oddíl vykázal v roce 2008, tedy v době vrcholící konjunktury. Od té doby stav pracovníků kolísá v rozmezí 2 až 3 tisíc lidí, a taktéž dosavadní výsledky dle Ministerstva průmyslu a obchodu (2013b) naznačují, že tento trend bude i nadále pokračovat.

Tab. 2: CZ-NACE 22 - Počet zaměstnaných osob v letech 2006 – 2012

CZ-NACE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
22.1 - Výroba pryžových výrobků	21 791	21 639	21 547	17 784	17 976	18 904	18 591
22.2 - Výroba zboží z plastů	59 921	64 930	65 557	56 633	55 228	57 974	55 885
22	81 712	86 569	87 104	74 417	73 204	76 878	74 476
<i>meziroční index</i>		105,9	100,6	85,4	98,4	105	96,9

9.2 Ekonomická situace podniku

9.2.1 Majetková a finanční struktura

Z hlediska majetkové struktury společnosti je zřejmý relativně stálý podíl dlouhodobého majetku a oběžného majetku, který se v posledních dvou letech stabilizoval na poměru 42:58. Největší složkou dlouhodobého majetku ve všech sledovaných letech je dlouhodobý hmotný majetek. Naopak dlouhodobý finanční majetek v posledních třech letech společnost nevykazovala žádný.

Co se týče oběžného majetku, jeho výraznou složkou jsou krátkodobé pohledávky. V roce 2010 tvořily pohledávky 33 %, kdežto v roce 2012 už to bylo celých 44 % všech aktiv podniku. V posledním sledovaném roce 2013 se položka pohledávek snížila na 42 % podíl všech aktiv podniku, nicméně i nadále se stále jedná o největší položku na straně aktiv v absolutním vyčíslení 75 976 tis. Kč.

Dále si lze všimnout, že na straně pasiv ve všech sledovaných letech převažují cizí zdroje nad těmi vlastními, ačkoli s klesající tendencí. Z cizích zdrojů k financování svých činností využívá zejména krátkodobé závazky, jelikož se jedná o nejlevnější zdroj financování.

Tab. 3: Vertikální analýza rozvahy společnosti XY v letech 2010 - 2013

v tis. Kč	2010		2011		2012		2013	
AKTIVA CELKEM	133 220	100%	173 258	100%	178 752	100%	178 986	100%
Dlouhodobý majetek	62 873	47%	78 532	45%	73 884	41%	75 332	42%
DNM	1 638	1%	2 298	1%	1 200	1%	1 073	1%
DHM	60 952	46%	76 234	44%	72 684	41%	74 259	41%
DFM	283	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	70 025	53%	94 399	54%	104 131	58%	103 296	58%
Zásoby	18 863	14%	19 396	11%	22 705	13%	22 701	13%
Krátkodobé pohledávky	44 265	33%	73 033	42%	79 059	44%	75 976	42%
Finanční majetek	6 897	5%	1 970	1%	2 367	1%	4 619	3%
Časové rozlišení	322	0%	327	0%	737	0%	358	0%
PASIVA CELKEM	133 220	100%	173 258	100%	178 752	100%	178 986	100%
Vlastní kapitál	54 024	41%	68 880	40%	71 276	40%	80 695	45%
Základní kapitál	200	0%	200	0%	200	0%	200	0%
Fondy ze zisku	981	1%	707	0%	-85	0%	-148	0%
VH minulých let	33 487	25%	52 843	30%	66 760	37%	71 161	40%
VH běžného účet. období	19 356	15%	15 130	9%	4 401	2%	9 377	5%
Cizí zdroje	79 049	59%	103 559	60%	107 397	60%	98 254	55%
Rezervy	8 162	6%	2 739	2%	3 006	2%	3 006	2%
Dlouhodobé závazky	2 198	2%	1 665	1%	929	1%	929	1%
Krátkodobé závazky	49 733	37%	62 808	36%	58 321	33%	57 693	32%
Bankovní úvěry	18 956	14%	36 347	21%	45 141	25%	36 626	20%
Časové rozlišení	147	0%	819	0%	79	0%	37	0%

Další analýzou majetkové a finanční struktury je analýza horizontální, díky níž lze zjistit meziroční změny jednotlivých položek rozvahy společnosti.

Tab. 4: Horizontální analýza rozvahy společnosti XY v letech 2010 - 2013

v tis. Kč	2010	2011	2011 / 2010	2012	2012 / 2011	2013	2013 / 2012
AKTIVA CELKEM	133 220	173 258	30%	178 752	3%	178 986	0%
Dlouhodobý majetek	62 873	78 532	25%	73 884	-6%	75 332	2%
DNM	1 638	2 298	44%	1 200	-48%	1 073	-11%
DHM	60 952	76 234	25%	72 684	-5%	74 259	2%
DFM	283	0	-100%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	70 025	94 399	35%	104 131	10%	103 296	-1%
Zásoby	18 863	19 396	3%	22 705	17%	22 701	0%
Krátkodobé pohledávky	44 265	73 033	65%	79 059	8%	75 976	-4%
Finanční majetek	6 897	1 970	-71%	2 367	20%	4 619	95%
Časové rozlišení	322	327	2%	737	125%	358	-51%
PASIVA CELKEM	133 220	173 258	30%	178 752	3%	178 986	0%
Vlastní kapitál	54 024	68 880	27%	71 276	3%	80 695	13%
Základní kapitál	200	200	0%	200	0%	200	0%
Fondy ze zisku	981	707	-28%	-85	-112%	-148	74%
VH minulých let	33 487	52 843	58%	66 760	26%	71 161	7%
VH běžného účet. období	19 356	15 130	-22%	4 401	-71%	9 377	113%
Cizí zdroje	79 049	103 559	31%	107 397	4%	98 254	-9%
Rezervy	8 162	2 739	-66%	3 006	10%	3 006	0%
Dlouhodobé závazky	2 198	1 665	-24%	929	-44%	929	0%
Krátkodobé závazky	49 733	62 808	26%	58 321	-7%	57 693	-1%
Bankovní úvěry	18 956	36 347	92%	45 141	24%	36 626	-19%
Časové rozlišení	147	819	457%	79	-90%	37	-53%

Z výše uvedené tabulky (Tab. 4) lze vypožorovat vysoký nárůst krátkodobých pohledávek mezi lety 2010 a 2011. Tento skok v pohledávkách byl způsoben tím, že od roku 2011 přestala společnost využívat faktoring a tíhu jednoho z největších odběratelů, jež má splatnost 120 dnů si od zmíněného roku 2011 nese sama. I následující rok výše pohledávek mírně vzrostla o 8 %, v posledním sledovaném roce je však již zaznamenán mírný pokles.

Naopak položka finančního majetku vykazuje přesně opačný charakter oproti položce krátkodobých pohledávek. Na počátku sledovaných let finanční majetek zaznamenal rapidní pokles. V roce 2011 se jednalo o pokles až 71 % vůči předchozímu roku. Následující rok však finanční majetek vzrostl o 20 %, v roce 2013 dokonce o 95 %. Ovšem nelze opomenout fakt, že tato položka finančního majetku je velice proměnlivá, neboť záleží na tom, co se společnosti podařilo uhradit a co přišlo na účet ke konci roku a jaké operace na účtech nastanou ihned s příchodem nového roku. Z tohoto pohledu se dá říci, že položka finančního majetku o ničem nevyovídá.

U vývoje finanční struktury na straně pasiv je nejdůležitější skutečnost, že položka vlastního kapitálu ve sledovaných letech neustále roste. Děje se tak z důvodu toho, že je společ-

nost trvale zisková, navíc ani nevyplácí žádné dividendy, tudíž veškerý generovaný zisk zůstává společnosti.

Hodnota cizích zdrojů sice v průběhu analyzovaných 4 let nejprve prudce vzrostla a to jak relativně (o 31 %), tak i absolutně ze 79 049 tis. Kč v roce 2009 na 107 397 tis. Kč v roce 2012. V posledním sledovaném roce však tato absolutní hodnota klesla na 98 254 tis. Kč, v relativním vyjádření o 9 %.

Cizí zdroje společnosti jsou tvořeny především krátkodobými závazky, jak již bylo zmíněno výše. V letech 2010 a 2011 byl zaznamenán vysoký nárůst o 26 %, v následujících letech má však trend vždy klesající charakter, v roce 2012 o 7 % a v roce 2013 o další 1 %.

Taktéž u bankovních úvěrů lze vidět vysoký nárůst v letech 2010 a 2011. Je to dáno tím, že společnost čerpala dlouhodobý úvěr na stavbu nové haly a dva další úvěry na rekonstrukci budov, přičemž jeden z těchto úvěrů společnost čerpala i v roce 2012.

9.2.2 Analýza rentability

Tab. 5: Analýza rentability společnosti v letech 2010 - 2013

		2010	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb (ROS)	podnik	13,76%	11,39%	2,64%	5,72%
	odvětví	11,01%	10,61%	12,34%	x
Rentabilita aktiv (ROA)	podnik	15,26%	9,79%	2,47%	5,23%
	odvětví	17,30%	17,57%	20,78%	x
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	podnik	37,64%	24,62%	6,19%	11,62%
	odvětví	21,65%	22,46%	24,59%	x

Ukazatele rentability signalizují, že byla společnost v celém analyzovaném období trvale zisková, avšak s klesající tendencí, jež své dno měla v roce 2012, kdy všechny sledované rentability podniku nabývaly nejnižších hodnot. Tento pokles byl zapříčiněn více faktory, jež se ten rok ve společnosti odehrály - ztráta důležitých zakázek, nahromadění výroby méně ziskových zakázek, náklady spojené s výstavbou nové haly a rekonstrukcí budov.

Největší propad je patrný zejména u rentability vlastního kapitálu (ROE), kdy z hodnoty 37,64 % v roce 2010 spadla na hodnotu 6,19 % v roce 2012. Nicméně další rok se ROE téměř zdvojnásobila a dosáhla hodnoty 11,62 %. Dále je nutné podotknout, že ROE by měla být vyšší než bezriziková úroková sazba, kterou může být například výnos dlouhodobých státních dluhopisů. Výnosnost emitovaných dluhopisů ČR s desetiletou dobou splatností byla v letech 2010: 3,75 %; 2011: 3,43 %; 2012: 1,35 % a 2013: 1,63 % (Kurzycz,

2014). ROE společnosti tak byla ve všech sledovaných letech mnohonásobně vyšší než výnosnost výše zmíněných dluhopisů, což je zejména pozitivní zprávou pro majitele společnosti.

Taktéž odvětví, do kterého společnost spadá, je trvale ziskové a každým rokem tato ziskovost stoupá.

9.2.3 Analýza aktivity

Tab. 6: Analýza aktivity společnosti v letech 2010 - 2013

		2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	podnik	1,12	0,87	0,94	0,92
	odvětví	1,57	1,01	1,37	x
Doba obratu aktiv	podnik	320,34	411,46	384,83	392,83
	odvětví	229,45	357,72	262,1	x
Obrat zásob	podnik	7,94	7,82	7,36	7,23
	odvětví	12,47	8,1	10,78	x
Doba obratu zásob	podnik	45,36	46,06	48,88	49,82
	odvětví	45,3	44,74	45,81	x
Doba splatnosti pohledávek	podnik	106,44	173,44	170,21	166,75
	odvětví	92,45	103,08	80,16	x
Doba splatnosti krátkodobých závazků	podnik	126,18	172,03	174,18	155,32
	odvětví	61,46	94,31	60,64	x

V oblasti celkové aktivity a provozní výkonnosti společnosti, která je standardně posuzována obratovostí a dobou obratu, lze vyvodit následující závěry. Z hlediska efektivního využívání celkových aktiv, je třeba konstatovat, že obrat aktiv za poslední tři sledované roky ve společnosti je nižší, než požadovaná minimální hodnota 1 (z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb) a je také nižší než obrat aktiv dosažený odvětvím.

Co se ukazatelů aktivity zásob týče, v zájmu společnosti by měly být dva cíle; zkracování doby obratu zásob a zvyšování počtu obrátek, jelikož oba tyto cíle vedou ke zvyšování zisku, lépe řečeno – ke snižování potřebného kapitálu při dosažení stejného zisku. U sledovaného podniku však dochází přesně k opačné situaci. Obrat zásob se ve sledovaných letech mírně snižuje a doba obratu zásob vzrostla ze 45,36 dní v roce 2010 na 49,82 dní v roce 2013. Nutno dodat, že ani odvětví se výše zmiňované cíle nepodařilo splnit.

Ukazatel doby splatnosti pohledávek vypovídá o tom, na kolik dní společnost průměrně poskytuje bezúročný úvěr svým zákazníkům. Tato doba ve sledovaných letech rapidně stoupla ze 106 dní v roce 2010 na 166 dní v roce 2013 (ovšem to není nejvyšší hodnota, ta

byla v roce 2011 – 173 dní). To je nepříznivá situace, jelikož v porovnání s tržbami, které se za sledované období zvýšily o 9 % (tržby v roce 2010: 149 713 tis. Kč; tržby v roce 2013: 164 026 tis. Kč), se doba splatnosti pohledávek zvýšila o více než 47,6 % vzhledem k výše srovnatelným tržbám. Tento fakt znamená, že se zhoršila schopnost efektivně a v dostatečném množství inkasovat peníze od svých zákazníků. Společnost tedy poskytuje svým odběratelům pro ni nevýhodný delší provozní úvěr bez dostatečné kompenzace.

Taktéž ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků se nejprve rapidně zvýšil (ze 126 dní na 174 dní), nicméně poslední sledovaný rok klesl na hodnotu 155 dní. Porovnáním vzájemného vztahu doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti krátkodobých závazků lze říci, že první a třetí sledovaný rok byl pro společnost příznivý, neboť peníze od svých odběratelů inkasovala dříve, než musela uhradit své závazky. Nepříznivě se pak jeví zejména poslední sledovaný rok 2013, kdy kladný rozdíl splatnosti pohledávek a splatnosti krátkodobých závazků vyjadřuje, že v průměru více než 11 dnů byla společnost nucena profinancovat. V tomhle směru se odvětví dařilo lépe, neboť každoročně mělo splatnost pohledávek větší, než splatnost krátkodobých závazků.

9.2.4 Analýza zadluženosti

Tab. 7: Analýza zadluženosti společnosti v letech 2010 - 2013

		2010	2011	2012	2013	Doporučené hodnoty
Věřitelské riziko	podnik	59%	60%	60%	55%	30 - 60%
	odvětví	40%	39%	34%	x	
Míra zadluženosti	podnik	1,46	1,50	1,51	1,22	< 1,5
	odvětví	0,64	0,61	0,50	x	
Ukazatel úrokového krytí	podnik	29,68	33,78	5,72	10,92	min 5
	odvětví	26,39	26,8	37,16	x	
Ukazatel schopnost splácet dluh	podnik	35,03	7,03	8,16	17,46	klesající trend
	odvětví	162,11	152,43	253,55	x	

Společnost vykazuje poměrně vysokou zadluženost (ukazatel věřitelského rizika), která každoročně atakuje hranici doporučených hodnot, a jenž je zároveň vždy vyšší v porovnání s odvětvím. Dokonce v letech 2011 a 2012 byl ukazatel věřitelského rizika na hodnotě 60 % - tedy přesně na hranici doporučených hodnot, kdežto odvětví vykazovalo pouze 39 % a 34 % (údaje za odvětví za rok 2013 budou známy až ve 3. Q roku 2014).

Další ukazatel – míra zadluženosti je významným ukazatelem zejména pro věřitele společnosti z hlediska poskytnutí či neposkytnutí úvěru. Většina věřitelů je ochotna poskytnout úvěr společnosti, ve které cizí zdroje nepřekročí jeden a půl násobek vlastního jmění. Jak je

vidno z tabulky (Tab. 7) společnost tento poměr mírně překročila v roce 2012, avšak v roce 2013 již byla hluboko pod tímto poměrem na hodnotě 1,22, což lze hodnotit jako pozitivní vývoj. Z tohoto pohledu ještě příznivěji lze hodnotit odvětví, jelikož poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu dosahoval ve sledovaných letech průměrně hodnoty 0,58.

Taktéž velmi kladně lze společnost hodnotit z hlediska úrokového krytí, které dává do poměru zisk společnosti před zdaněním a celkové nákladové úroky. Vytvořený zisk každoročně několikanásobně převyšoval hodnotu nákladových úroků. Ve sledovaných letech společnost neměla problémy s vytvářením zisku pro pokrytí úroků z půjček a doporučenou minimální hodnotu ve sledovaných letech dokonce několikanásobně překračovala.

Ukazatel schopnosti splácet dluh namísto zisku pracuje s Cash Flow a dle literatury je příznivé, když tento ukazatel dosahuje klesajícího trendu, což jak vidno dle tabulky (Tab. 7) společnost a ani odvětví nedosahovalo.

Analýza zadluženosti je dále rozšířena o ukazatel Multiplikátor vlastního kapitálu, který vychází ze dvou faktorů – úrokové redukce zisku a finanční páky, přičemž tyto dva faktory na sebe působí protichůdně.

V případě kdy výsledek multiplikátoru vyjde vyšší než 1, pak zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu společnosti. Jestliže je však ukazatel nižší než 1, společnost by měla naopak snížit podíl cizích zdrojů ve své finanční struktuře.

Tab. 8: Výpočet Multiplikátoru VK v letech 2010 - 2013

	2010	2011	2012	2013
EBT / EBIT	1,05	1,12	1	1
A / VK	2,47	2,52	2,51	2,22
Multiplikátor VK	2,59	2,82	2,51	2,22

Ve všech analyzovaných letech Multiplikátor vlastního kapitálu ukazuje možnost zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře s pozitivním vlivem na rentabilitu vlastního kapitálu. Vzhledem k výše uvedenému a zejména k dostatečnému úrokovému krytí je další využití cizích zdrojů pro společnost i nadále příznivé.

9.2.5 Analýza likvidity

Tab. 9: Analýza likvidity společnosti v letech 2010 - 2013

		2010	2011	2012	2013	Doporučené hodnoty
Hotovostní likvidita	podnik	0,13	0,03	0,03	0,07	0,2 - 0,5
	odvětví	0,63	0,57	0,98	x	
Rychlá likvidita	podnik	0,97	1,04	1,01	1,14	1 - 1,5
	odvětví	1,59	1,66	1,94	x	
Běžná likvidita	podnik	1,33	1,3	1,29	1,46	1,6 - 2,5
	odvětví	2,08	2,14	2,49	x	

Co se týče ukazatelů likvidity, dosahuje sledovaná společnost vždy nižších hodnot v porovnání s odvětvím. U hotovostní likvidity můžeme ve sledovaných letech pozorovat klesající charakter, jež má své dno v letech 2011 a 2012 na hodnotě 0,03.

U ukazatele rychlé likvidity můžeme u pozorovaného podniku sledovat mírně stoupající charakter, kdy dokonce v letech 2011 až 2013 se tento ukazatel ve společnosti dostal na doporučené hodnoty, což znamená, že byl podnik schopen vyrovnat svých závazků bez nutnosti prodeje svých zásob.

Taktéž běžná likvidita se ve všech sledovaných letech pohybovala pod doporučenými hodnotami jak v porovnání s odvětvím, tak i v porovnání s doporučenými hodnotami. Z výše uvedeného se dá se říci, že podnik využívá agresivnější strategii, co se likvidity týče.

9.2.6 Analýza vývoje Cash Flow

Tab. 10: Analýza vývoje Cash Flow společnosti v letech 2010 - 2013

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013
PS peněžních prostředků	6 089	6 897	1 970	2 367
CF z provozní činnosti	25 424	16 027	11 773	21 117
CF z investiční činnosti	-28 852	-37 601	-21 900	-9 722
CF z finanční činnosti	4 236	16 647	10 524	-9 143
Pohyb peněžních prostředků	808	-4 927	397	2 252
KS peněžních prostředků	6 897	1 970	2 367	4 619

V tabulce (Tab. 10) je ve zkrácené podobě demonstrován vývoj Cash Flow ve sledovaných letech 2010 až 2013. Jak je vidno, hlavním zdrojem peněžních prostředků je provozní činnost společnosti, jež má v průběhu sledovaných let proměnlivý charakter. Hlavními důvody byly zejména změny výše účetního zisku, pohyby u opravných položek a rezerv, či změny stavu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků.

Cash Flow z investiční činnosti je každoročně záporné, neboť v průběhu sledovaných let společnost investovala do pořízení stálých aktiv – např. výstavba výrobní haly, koupě a rekonstrukce výrobní haly.

Cash Flow z finanční činnosti je značně proměnlivé. Největší propad lze zaznamenat v posledním sledovaném roce 2013, kdy dokonce Cash Flow z finanční činnosti dosahovala záporných hodnot. Stalo se tak zejména z důvodu snížení čerpání krátkodobých úvěrů na polovinu.

Ukazatel celkového Cash Flow (KS peněžních prostředků) se všech sledovaných letech pohyboval v kladných hodnotách. Mezi lety 2010 a 2011 je zaznamenán veliký propad, nicméně již v dalších letech můžeme pozorovat vzrůstající trend tohoto ukazatele.

9.2.7 Analýza čistého pracovního kapitálu

Tab. 11: Analýza čistého pracovního kapitálu společnosti v letech 2010 - 2013

v tis. Kč	2 010	2 011	2 012	2 013
Zásoby (+)	18 863	19 396	22 705	22 701
Pohledávky (+)	44 265	73 033	79 059	75 976
Krátkodobý finanční maj. (+)	6 897	1 970	2 367	4 619
Krátkodobé závazky (-)	49 733	62 808	58 321	57 693
Krátkodobé úvěry (-)	2 744	9 630	22 583	13 076
Čistý pracovní kapitál	17 548	21 961	23 227	32 527
ČPK / Oběžná Aktiva	25,06%	23,26%	22,31%	31,49%

Jak je vidno z tabulky (Tab. 11), společnost každoročně dosahovala kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu. Jinými slovy byla společnost schopna hradit všechny své krátkodobé závazky prostřednictvím oběžného majetku a navíc ještě měla dostatečně vysoký „finanční polštář“ pro krytí neočekávaných výdajů, jenž se rok od roku zvyšoval. Ve všech letech podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech dosahoval hodnoty více než 22 %.

9.2.8 Komplexní hodnocení společnosti

Tab. 12: Vývoj Z-skóre společnosti v průběhu let 2010 - 2013

	2010	2011	2012	2013
(ČPK / Aktiva) * 0,717	0,09	0,09	0,09	0,13
(Nerozdělené zisky / Aktiva) * 0,847	0,34	0,33	0,34	0,38
(EBIT / Aktiva) * 3,107	0,47	0,30	0,08	0,16
(Vlastní kapitál / Cizí zdroje) * 0,420	0,29	0,28	0,28	0,34
(Tržby / Aktiva) * 0,998	1,12	0,87	0,93	0,91
Z - skóre	2,31	1,88	1,72	1,93

Z pohledu Altmanova Z-skóre se společnost ve sledovaných letech jevila zejména jako firma s nevyhraněnou finanční situací. Vyjma roku 2012 se společnost nacházela v tzv. šedé zóně, která však také alarmuje drobné finanční potíže. V roce 2012 se společnost nacházela dle Altmanovy metody dokonce v krizové zóně, ve které už se nejedná o drobné finanční problémy, ale problémy velmi silné.

Společnost by se zejména měla pokusit o zvýšení obratovosti svých aktiv, což by se odrazilo ve zlepšení výše zmíněného ukazatele a zároveň tak kladně ovlivnilo hodnotu Z-skóre.

Tab. 13: Vývoj Indexu IN01 společnosti v průběhu let 2010 - 2013

	2010	2011	2012	2013
(Aktiva / Cizí zdroje) * 0,13	0,22	0,22	0,22	0,24
(EBIT / Nákladové úroky) * 0,04	1,19	1,35	0,23	0,45
(EBIT / Aktiva) * 3,92	0,60	0,38	0,10	0,21
(Výnosy / Aktiva) * 0,21	0,24	0,18	0,20	0,19
(Oběžná aktiva / KZ + KBÚ) * 0,09	0,12	0,12	0,12	0,13
Index IN01	2,36	2,25	0,85	1,21

Index IN01 je k analyzované společnosti shovívavější. V letech 2010 a 2011 je společnost na základě výsledků hodnocena kladně, a tedy že společnost tvořila kladnou ekonomickou hodnotu. V následujících letech 2012 a 2013 pak společnost spadá do tzv. kategorie podniků s nevyhraněnými výsledky. Zejména v roce 2012 se Index IN01 analyzované společnosti nachází v nižším pásmu výše zmíněného spektra, jež může předjímat určité finanční problémy, což již předjímal Altmanovo Z-skóre. Taktéž v případě Indexu IN01 má vliv na výsledek zejména nízký obrat aktiv.

9.3 Informační systém společnosti

Pro zkvalitnění a zefektivnění řídicích procesů je od roku 2010 ve společnosti využíván informační systém BYZNYNYS ERP od společnosti J.K.R. V roce 2010 byla nejprve spuštěna základní část systému – obchodní a ekonomická agenda; o rok později byla zahájena implementace nástavbového modulu pro plánování a řízení výroby, která byla dokončena v roce 2012.

V současnosti jsou společností využívány následující oblasti řízení výše zmíněného informačního systému:

- **Finance** – v této oblasti řízení je zejména využíván modul finanční účetnictví, jež je provázán s ostatními moduly a zajišťuje tak přehlednou evidenci všech účetních operací. Tento modul umožňuje po aktualizaci dokladů do účetních knih zpracování rozborů a podkladů; a to jak pro interní potřeby společnosti, tak i pro vnější komunikaci se státními a finančními institucemi. Dalšími využívanými moduly jsou modul fakturace, pokladna a bankovní operace, které jsou taktéž spolu úzce provázány;
- **Evidence** – v oblasti evidence je společností využíván modul skladové hospodářství, jež je současně stěžejním modulem obchodního okruhu. Tento modul zahrnuje evidenci příjmů, převodů a výdejů sortimentu společnosti, sledování objednávek, evidenci karet výrobků aj. Dalším využívaným modulem je evidence majetku sledující nejen stav a vývoj dlouhodobých aktiv společnosti, ale i jejich daňové a účetní odpisy. Posledním využívaným modulem v oblasti evidence je modul zvaný mzdy a personalistika, ve kterém se provádí zpracování veškeré personální agendy společnosti;
- **Zákazníci** – vztahy se zákazníky společnosti je spravovány pomocí modulu CRM (zkratka anglického *Customer Relationship Management*; neboli řízení vztahů se zákazníky). Ve společnosti je využíván jak operativní CRM (které zajišťuje rutinní činnosti jako je zpracování korespondence, identifikace obchodního partnera a jeho charakteristiky, evidence kontaktů apod.), tak i analytické CRM (umožňující evidenci nových příležitostí, realizaci marketingových akcí, vzájemné srovnání obchodních partnerů ať již z pohledu výše pohledávek, výše zakázek či zisku/ztráty);

- **Produktivita** – v této oblasti řízení je využíván nástavbový modul výroba, jež je využíván pro již zmíněné plánování a řízení výroby. Tento modul nahradil dříve využívaný softwarový nástroj AROP od společnosti ARSIQA, který byl společností využíván do roku 2012;
- **Procesy** – tato oblast řízení je zde zastoupena modulem Workflow. Tento modul slouží společnosti zejména jako nástroj pro automatizaci podnikových procesů, případně jejich částí, během kterých jsou přenášeny jak úkoly, tak i příkazy a informace z jednoho účastníka procesu na jeho přímého následovníka;
- **Informace** – zde společnost využívá modul Zakázky, ve kterém jsou sledovány náklady, výnosy a hospodářský výsledek jednotlivých zakázek a modul Informace, který zajišťuje sledování informací obecného charakteru (J.K.R., 2014).

Další výstupy sloužící k následnému rozhodování jsou po exportu dat z informačního systému upravovány dle potřeby v MS Excel.

9.4 Současný stav finančního řízení a využívání nástrojů finančního controllingu ve společnosti XY

Ekonomické oddělení je ve společnosti teprve od roku 2009, neboť do té doby vzhledem k dobrým finančním výsledkům majitelé a vedení společnosti nepovažovali za nutné sestavovat kalkulace či podrobnější rozpočty. Do roku 2009 byly náklady k produktu přiřazovány kvalifikovaným odhadem a cena produktu se stanovila tak, aby byl konkurenceschopný. Teprve postupem času vznikala potřeba přesněji sledovat jak náklady za celou společnost, tak i nákladovost jednotlivých výrobků a služeb, a právě z tohoto důvodu se vedení rozhodlo pro vytvoření pracovní pozice ekonoma a implementaci kalkulací pomocí metody Activity-based costing.

V analyzované společnosti dosud není zaveden systém controllingu a taktéž není vytvořena samostatná pozice controllera, přesto však určité controllingové činnosti společnost provádí. Tyto controllingové aktivity jsou ve společnosti vykonávány především ekonomickým úsekem, ve kterém působí vedoucí ekonomického úseku – ekonomka společnosti, dále pak hlavní účetní a účetní.

Na další straně je nastíněna náplň práce jednotlivých pracovníků ekonomického úseku.

Náplní práce hlavní účetní (pracovní úvazek 40 hod/týden) je zejména:

- Zpracování mezd za celou společnost;
- Kontrola a správnost vystavených faktur;
- Zpracování měsíčních uzávěrek;
- Provádění plateb.

Náplní práce účetní (pracovní úvazek 40 hod/týden) jsou následující činnosti:

- Zaúčtování faktur došlých;
- Vedení pokladny společnosti;
- Vyúčtování cestovních náhrad a nákladů;
- Vypracování podkladů pro DPH a Intrastat.

Náplň práce ekonomky (pracovní úvazek 40 hod/týden) společnosti je následující:

- Příprava a zpracování dlouhodobých záměrů a cílů společnosti;
- Zpracování ekonomických a finančních analýz;
- Zpracování ekonomického a finančního reportingu;
- Tvorba a koordinace finančních plánů, sestavování rozpočtů a následné metodické řízení a usměrňování hospodaření s rozpočtovými prostředky;
- Posuzování efektivnosti různých majetkových a finančních operací; výpočty efektivnosti a návratnosti investic;
- Plán, tvorba udržování dokumentů CF, VZZ a jiných;
- Veškerá komunikace s bankami a úřady.

Dá se říci, že veškeré controllingové aktivity, jež jsou zejména prováděny ekonomkou společnosti, jsou úzce propojeny na výstupy z finančního účetnictví společnosti. Tato situace může být výhodná a nevýhodná zároveň. Nevýhodná především z toho pohledu, že samotné účetnictví (ačkoli zobrazuje věci pravdivě) je orientované na minulost, kdežto zaměření controllingu je zejména do budoucnosti – budoucího vývoje společnosti. Z tohoto pohledu může docházet k rozporům či zkreslení požadovaných výsledků a je tedy nezbytné aby se ekonom dokázal i „*vymanit*“ z vlivu účetnictví.

Teď již ale k samotným controllingovým aktivitám, jež jsou ve společnosti vykonávány.

9.4.1 Finanční plánování

Na přelomu listopadu a prosince je sestavován krátkodobý – roční finanční plán pro následující rok. Tento krátkodobý finanční plán má dvě podoby:

- Plánovaná výsledovka;
- Plán Cash Flow.

Dá se říci, že tento finanční plán je orientační a slouží zejména pro představu o budoucí činnosti společnosti.

Na měsíční bázi pak společnost sestavuje plán tržeb, nákladů a výnosů a Cash Flow. Za sestavování finančních plánů plně odpovídá vedoucí ekonomického úseku společně s obchodně-ekonomickým ředitelem.

Plánování tržeb se provádí ve společnosti následovně – dle skupin odběratelů:

- **První skupina odběratelů** – do této skupiny jsou řazeni odběratelé, kteří již objednávku doručili, nebo je s nimi uzavřena smlouva. U těchto odběratelů je uvedená předpokládaná tržba (po měsících) a zároveň k tomu uvedena materiálová náročnost, pracnost a potřeba kooperací;
- **Druhá skupina odběratelů** – zde jsou řazeni tzv. „pravděpodobní odběratelé“, od kterých je očekávaná objednávka, nebo se již s nimi jedná, ale na 100 % tato objednávka ještě není jistá. Rovněž u této skupiny odběratelů je uvedená předpokládaná měsíční tržba, materiálová náročnost, pracnost, potřeba kooperací a navíc pravděpodobnost uskutečnění objednávky. S touto pravděpodobností uskutečnění objednávky se vynásobí všechny údaje, které byly vypsány výše, a v konečném plánu se pak počítá s těmito pravděpodobnými částkami.

Z výše uvedeného získá společnost plán tržeb – a to jak za vlastní výrobky a zboží tak i za služby. Zároveň k tomu i **plán nákladových položek** jako jsou materiál, kooperace a po přičtení THP i plán mezd. Ostatní nákladové položky režijního charakteru jsou plánovány na základě zkušeností z předchozích období. Položka odpisových nákladů společnosti vychází z dlouhodobého plánu odpisů a plánu investic pro konkrétní rok. Energie jsou plánovány dle předpokládané spotřeby spolu s vedoucím údržby a zbývající nákladové položky jsou buď vázány k počtu lidí (např. obědy), či k výši výkonu (zde např. obalový materiál).

Zmíněné plány jsou sestavovány jak za celou firmu, tak i za jednotlivá střediska (ekonomika, obchod, logistika, technický úsek a výroba).

Dále jsou výstupy z plánu tržeb použity také do měsíčního **plánu CF**, který zároveň obsahuje i **plán investic**. Investice jsou ve společnosti plánovány pouze ze strategického hlediska na více let s tím, že cca půlročně probíhají revize těchto plánů. Avšak jelikož jsou zahrnuty také v CF, je výsledný přehled investic opět měsíční.

Strategický finanční plán je ve společnosti formulován na pětileté období. Taktéž na jeho tvorbě se podílí vedoucí ekonomického úseku ve spolupráci s vedením a majiteli společnosti.

9.4.2 Kontrola

Kontrola plánu a skutečnosti ve společnosti probíhá taktéž v měsíčním horizontu, vždy po měsíční závěrce. Pokud dojde k většímu rozdílu, je požadováno vysvětlení od zodpovědné osoby, proč rozdíl vznikl. Detailní analýza odchylek, či rozbor jejich vzniku, jakožto i nápravná opatření se ve společnosti neprovádí.

Tab. 14: Ukázka - Kontrola plánu a skutečnosti ve společnosti XY (zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)

ÚČET	Zodpovídá	NÁKLAD / VÝNOS	Datum aktualizace			
			listopad 13	prosinec 13	suma 2013	
501014	A	Spotřeba přímého materiálu vývoj	plán	30 000	30 000	335 000
			skutečnost	49 980	665 428	889 097
501021	B	Spotřeba režijního materiálu výroba	plán	80 000	80 000	960 000
			skutečnost	146 384	66 265	1 142 088
501022	B	Spotřeba režijního materiálu náhradní díly	plán	31 250	32 750	375 500
			skutečnost	14 730	26 152	317 964
501023	B	Spotřeba režijního materiálu budovy	plán	3 000	3 000	36 000
			skutečnost	1 896	0	20 616
501024	B	Spotřeba režijního materiálu nářadí	plán	70 000	70 000	840 000
			skutečnost	61 109	71 276	676 452
501025	C	Spotřeba režijního materiálu ochranné prac. Pomůcky	plán	45 000	41 000	530 000
			skutečnost	12 986	32 117	181 751
501026, 501028	A	Spotřeba režijního materiálu vývoj	plán	51 000	51 000	626 000
			skutečnost	33 184	224 126	700 734
501027	D	Spotřeba režijního materiálu obaly	plán	69 500	69 500	837 000
			skutečnost	207 670	57 222	1 138 176
501030	A, B, E	Spotřeba režijního materiálu provoz aut	plán	4 000	4 000	48 000
			skutečnost	4 865	1 596	66 063
501029, 501099	B	Spotřeba režijního materiálu ostatní	plán	48 900	47 900	573 200
			skutečnost	41 388	53 995	531 066
501031, 501032, 501033	E	Spotřeba DDHM	plán	74 850	66 850	1 294 700
			skutečnost	25 003	322 107	711 003
501041	F	Spotřeba kancelářských potřeb	plán	13 617	17 872	203 153
			skutečnost	11 514	11 225	174 717

9.4.3 Finanční analýza

Jednou ročně, zpravidla na konci účetního období je zpracována klasická finanční analýza, ve které jsou sledovány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, ale i rozdílové a provozní ukazatele. V měsíčním horizontu jsou ve společnosti sledovány tzv. *parametry procesů*, které budou blíže popsány v kapitole 9.4.8.

9.4.4 Controlling likvidity, řízení Cash Flow

Controlling likvidity je ve společnosti prováděn formou týdenního prognózování příjmů a výdajů. Jinými slovy je evidováno, co se musí zaplatit (mzdy, DPH, SZP aj.) a co je požadováno od dodavatelů, tedy výdajová strana. A zároveň k tomu je vedoucí ekonomického úseku evidováno, co se očekává, že přijde – tedy strana příjmová.

9.4.5 Monitorování pohledávek

Co se monitorování pohledávek z obchodních vztahů týče, je pozornost soustředěna pouze na pohledávky po splatnosti, které jsou ve společnosti sledovány dle věku a to zejména kvůli bankám.

Metodický postup řešení pohledávek po splatnosti není ve společnosti definován žádnou vnitřní směrnicí. Celá tato problematika řízení pohledávek po splatnosti se ve společnosti řídí dvěma příkazy ředitele společnosti:

- **První příkaz** – zakazující expedici dalších výrobků a zboží komukoli, kdo má nějakou fakturu po splatnosti (výjimky může schválit obchodní ředitel);
- **Druhý příkaz** – který definuje, jak postupovat v případě, že se u zákazníka děje něco nestandardního (konkurz, insolvence, aj.).

Vymáhání pohledávek po splatnosti je náplní ekonomického úseku a prováděno vedoucí ekonomického úseku s týdenní pravidelností. V modulu fakturace informačního systému BYZNYS ERP jsou po zadání kritérií vyfiltrovány různé sestavy týkající se jak přijatých, tak i vydaných faktur. Automaticky jsou pak vygenerovány všechny pohledávky po splatnosti, a následně „*připravena*“ jednotlivá PDF, která se odesílají emailem dlužníkům společnosti. V případě, že nepřijde žádná odezva, probíhají další týden druhé upomínky. Jestliže ani tehdy se nekoná žádná odezva, předávají se tyto neuhrazené pohledávky příslušnému obchodníkovi společnosti k dalšímu vymáhání pohledávek.

Tab. 15: Věková struktura pohledávek z obchodních vztahů na konci let 2010 – 2013 (zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)

Ihůta uhrazení pohledávky	rok 2010		rok 2011		rok 2012		rok 2013	
	v Kč	vyjádření v %	v Kč	vyjádření v %	v Kč	vyjádření v %	v Kč	vyjádření v %
Pohledávky před splatností	9 176 525	61,56	22 910 020	72,45	29 019 722	76,21	38 186 267	86,46
1 - 14 dní po splatnosti	1 099 817	7,38	6 031 692	19,07	5 857 322	15,38	3 726 549	8,44
15- 30 dní po splatnosti	698 846	4,69	998 860	3,16	497 088	1,31	492 521	1,12
31 - 60 dní po splatnosti	510 718	3,43	691 674	2,19	534 573	1,40	331 993	0,75
61 - 90 dní po splatnosti	2 348 046	15,75	76 013	0,24	504 088	1,32	175 756	0,40
91 - 180 dní po splatnosti	812 187	5,45	39 583	0,13	663 098	1,74	103 520	0,23
181 - 360 dní po splatnosti	146 039	0,98	672 233	2,13	512 431	1,35	75 373	0,17
nad 360 dní	113 885	0,76	201 252	0,64	489 672	1,29	1 075 883	2,44
Pohledávky po splatnosti celkem	5 729 538	38,44	8 711 307	27,55	9 058 272	23,79	5 981 595	13,54
Pohledávky celkem	14 906 063	100,00	31 621 327	100,00	38 077 994	100,00	44 167 862	100,00

Dále se u pohledávek měsíčně sleduje jejich doba obratu.

9.4.6 Monitorování závazků

Tak jako u pohledávek, i závazky z obchodních vztahů jsou ve společnosti sledovány dle věkové struktury a měsíčně je sledována jejich doba obratu.

Tab. 16: Věková struktura závazků z obchodních vztahů na konci let 2010 – 2013 (zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)

Ihůta uhrazení závazků	rok 2010		rok 2011		rok 2012		rok 2013	
	v Kč	vyjádření v %	v Kč	vyjádření v %	v Kč	vyjádření v %	v Kč	vyjádření v %
Závazky před splatností	8 077 244	52,49	11 328 300	61,69	7 000 380	37,55	9 261 766	41,30
1 - 14 dní po splatnosti	4 840 611	31,46	3 521 143	19,17	4 116 580	22,08	5 132 475	22,89
15- 30 dní po splatnosti	499 479	3,25	3 241 663	17,65	5 195 606	27,87	3 515 921	15,68
31 - 60 dní po splatnosti	109 068	0,71	90 340	0,49	2 305 668	12,37	3 157 300	14,08
61 - 90 dní po splatnosti	134 457	0,87	0	0,00	15 035	0,08	1 359 092	6,06
91 - 180 dní po splatnosti	1 463 861	9,51	182 056	0,99	0	0,00	0	0,00
181 - 360 dní po splatnosti	246 297	1,60	0	0,00	8 479	0,05	0	0,00
nad 360 dní	15 845	0,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Závazky po splatnosti celkem	7 309 618	47,51	7 035 202	38,31	11 641 368	62,45	13 164 788	58,70
Závazky celkem	15 386 862	100,00	18 363 502	100,00	18 641 748	100,00	22 426 554	100,00

9.4.7 Analýza ABC

Tato analýza je ve společnosti hojně využívána, zejména pak na logistickém úseku. Zde jsou podle ní rozděleny jak zásoby, tak i zákazníci. Za celou společnost je pak tato analýza používána pro hodnocení dodavatelů. Hodnocení a následnou kvalifikaci dodavatelů dle analýzy ABC zpracovává quality manager společnosti.

9.4.8 Reporting

Reporting se ve společnosti provádí pomocí tzv. *parametrů procesů*, které jsou sledovány na měsíční bázi.

Tyto parametry se sledují v následující struktuře:

- **Úroveň č. 1 – Parametry informující vedení společnosti o aktuální situaci, jež mohou podpořit rozhodování.** Jinými slovy se jedná o přehled hlavních ukazatelů za celý podnik. Z ekonomických ukazatelů jsou na této úrovni sledovány následující ukazatele:
 - Tržby;
 - Výsledek hospodaření;
 - EBITDA;
 - Marže u zboží;
 - Přidaná hodnota;
 - Celkové mzdové náklady;
 - Produktivity práce z přidané hodnoty;
 - Produktivita práce z tržeb;
 - Pohledávky a závazky po splatnosti;
 - Stav zadlužení a čerpání provozních prostředků.

Jestliže dojde k situaci, že tyto parametry nejsou plněny, měl by být důvod neplnění zřetelný v úrovni č. 2.

- **Úroveň č. 2 – Parametry informující vedoucí úseků o situaci jednotlivých oddělení.** Zde jsou k dispozici jednotlivým vedoucím úseku podrobnější informace o plnění parametrů v jejich úseku. Například u výrobního úseku se jedná zejména o následující parametry:
 - Zmetkovitost (jak hodnotově, tak i procenty);
 - Celkové množství odpadů, aj.

Opět i zde platí, že pokud nejsou parametry plněny, měl by se daný vedoucí zajímat o úroveň parametrů č. 3, který by měl případný důvod neplnění objasnit.

- **Úroveň č. 3 – Parametry na nižších úrovních vedení.** Tyto parametry mají charakter spíše informativní; nejsou tedy závazné, pouze doporučené. Jedná se o informace, které vychází z každodenní činnosti a které by měl každý nižší manager

společnosti – mistr, vedoucí oddělení – o svém oddělení vědět. Tyto parametry se nesledují neustále, neboť náročnost sledování by překročila vypovídající hodnotu.

Za každý parametr jsou stanoveny měsíční cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Jak již bylo v úvodu kapitoly napsáno, vyhodnocení těchto parametrů ve společnosti probíhá měsíčně.

10 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI JAKO VÝCHODISKO PRO ČÁST PROJEKTOVOU

V návaznosti na předchozí kapitolu, ve které byla provedena jak analýza současné ekonomické situace společnosti v porovnání s odvětvím, tak i analýza současného stavu finančního řízení a využívání nástrojů finančního controllingu, zde budou sepsány přednosti a nedostatky, jež z analýz vyplynuly.

Mezi **přednosti** jsou zařazeny následující body:

- **Vývoj ukazatelů v posledním sledovaném roce 2013** – předchozí rok 2012 jak z pohledu jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, tak i z pohledu souhrnných ukazatelů nebyl pro společnost velice příznivý. Pokles nejen ukazatelů rentability byl zapříčiněn více faktory, jež se ve společnosti v daném roce odehrály. Zvýšené náklady spojené s výstavbou nové haly a rekonstrukcí budov, ztráta důležitých zakázek či nahromadění výroby méně ziskových zakázek se podepsaly na ne moc příznivých výsledcích jednotlivých ukazatelů daného roku. Při pohledu na výsledky ukazatelů následujícího roku 2013 lze konstatovat, že tento dopad nepříznivých faktorů předchozího roku společnost překovala a ukazatele nejen rentability, ale i dalších ukazatelů se vyvíjí pozitivním směrem;
- **Společnost přestala využívat faktoring** a tíhu jednoho z největších odběratelů, který má splatnost více než 120 dní si nese sama. Pokud společnost dokáže financovat pohledávky levnějšími cizími zdroji, ať už ve formě úvěru či závazků, je tento krok velice dobrý a služeb faktoringu není potřeba;
- Ačkoli společnost využívá ve větší míře cizí zdroje nežli vlastní a ukazatel věřitelského rizika každoročně atakuje hodnotu 60 % - tedy hranici doporučené hodnoty. **Z pohledu multiplikátoru vlastního kapitálu a ukazatele úrokového krytí je i nadále pro společnost příznivé využívat další cizí zdroje s pozitivním vlivem na rentabilitu vlastního kapitálu;**
- **Současný stav využívání nástrojů finančního controllingu v oblasti monitorování pohledávek po splatnosti** lze zhodnotit také pozitivně. Monitorování pohledávek dle věku je ve společnosti prováděno čtvrtletně, doba obratu pohledávek se sleduje měsíčně. **Ve sledovaných letech podíl pohledávek po splatnosti klesl z 38,44 % na 13,54 % v roce 2013;**

- **Ve společnosti je hojně využívána analýza ABC**, a to jak pro zásoby, zákazníky, tak i dodavatele;
- **Z finančního hlediska není ohroženo nekonečné trvání podniku.**

Na **pomezí předností a nedostatků** jsou uvedeny body, které jsou hodnoceny pozitivně, přesto je zde i nadále prostor pro zlepšení:

- **Úroveň finančního plánování vycházející z racionálních předpokladů** zjišťovaných kvalifikovanými pracovníky je také ohodnoceno pozitivně. Společnost plánuje jak z dlouhodobého hlediska, tak i toho krátkodobého v podobě ročních a měsíčních plánů jak za celou společnost, tak i za jednotlivá střediska. I přesto je zde prostor na zlepšení buď v podobě zpracování více variant plánovaného vývoje, nebo alespoň ve využití metody tzv. klouzavých rozpočtů a plánů, jež umožní větší elasticitu plánovacího procesu;
- **Controlling likvidity** je další oblastí, kterou lze ohodnotit kladně. Controlling likvidity je ve společnosti prováděn formou týdenního prognózování příjmů a výdajů. Při zvolené strategii společnosti, kdy všechny tři sledované likvidity se pohybují pod doporučenými hodnotami (hotovostní likvidita se pohybuje ve sledovaných letech vždy velmi hluboko), je toto prognózování příjmů a výdajů posouzeno jako nezbytné. Avšak naskytá se otázka, zda tento týdenní horizont v prognózování je opravdu dostatečný k tomu, aby byly zajištěny případné úvěry, či změna termínu úhrady závazků naskytne-li se krátkodobý finanční deficit.
- **Systém reportingu se strukturou tří úrovní v podobě parametrů procesů** je ve společnosti poměrně propracovaný. Nicméně ve výčtu sledovaných ukazatelů informující vedení společnosti o aktuální situaci je pozornost zaměřena zejména na vnitropodnikové ukazatele. V této úrovni parametrů procesů by své místo mezi sledovanými ukazateli měli mít i některé ukazatele z finanční analýzy.

Nedostatky, jež z analýz vyplynuly, jsou následující:

- Z finanční analýzy vyplynulo, že **v posledních třech sledovaných letech je obrat aktiv nižší než požadovaná minimální hodnota**. Navíc tato nízká hodnota taktéž zapříčila, že z pohledu Altmanova Z-skóre se společnost nacházela v roce 2012 dokonce v krizové zóně, která může značit velmi silné finanční problémy. Společnost by se tedy měla pokusit o zvýšení obratovosti svých aktiv;

- **V posledním sledovaném roce se zhoršila schopnost efektivně a v dostatečném množství inkasovat peníze od svých zákazníků.** Z porovnání ukazatelů doby splatnosti krátkodobých závazků a doby splatnosti krátkodobých pohledávek vyplynulo, že byla společnost nucena 11 dní profinancovat;
- Co se týče kontroly plánu a skutečnosti – zde jsou spatřeny nedostatky zejména v tom, že **společnost nemá nadefinované toleranční meze pro jednotlivé plánované položky.** Mimo jiné by společnost měla přistoupit také k detailnějšímu rozboru vzniku odchylek a nápravných opatření, jež by zajistily vyšší efektivnost finančního řízení;
- **Problematika vymáhání pohledávek po splatnosti je náplní práce ekonomického úseku,** měla by však být plně v režii náplně práce jednotlivých obchodníků společnosti;
- **Z pohledu controllingu je IS využívaný společností nedostačující.** Spousta informací a dokumentů, které ekonomka společnosti zpracovává, jsou převáděny z IS a následně zpracovány v MS Excel;
- **Ve společnosti není zaveden systém controllingu.**

Tento souhrn předností, bodů na pomezí a zejména pak nedostatků, jež je nutné pro implementaci nástrojů controllingu jako podporu ekonomického systému řízení společnosti odstranit, poslouží jako podklad pro následující projektovou část diplomové práce.

11 PROJEKT IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ FINANČNÍHO CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY

Předchozí analytickou částí bylo zjištěno, že ve společnosti není zaveden ucelený systém controllingu a taktéž není ve společnosti vytvořena samostatná pozice controllera. Tato **samostatná pozice controllera není zatím ani do budoucna ve společnosti plánována**. Veškeré dosavadní controllingové aktivity, jež jsou ve společnosti prováděny, jsou vykonávány především ekonomkou společnosti.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, není nezbytně nutné k realizaci controllingu vytvoření speciální pracovní pozice, což platí i v případě analyzované společnosti. Každopádně by bylo vhodné, aby společnost tuto možnost vytvoření nové pozice controllera úplně neztratila, a v budoucnu tomuto tématu ještě věnovala svoji pozornost.

Dále byly v analytické části práce zjištěny určité nedostatky, které je nutné odstranit. Návrhy na zlepšení současného stavu finančního řízení a využívání nástrojů finančního controllingu jsou následující:

- **Implementace analýzy odchylek do systému plánování a kontroly;**
- **Klouzavé rozpočty a plány;**
- **Controlling likvidity ve střednědobém časovém horizontu;**
- **Řízení obchodních pohledávek;**
- **Reporting**
 - začlenění samostatného reportu finančních ukazatelů pro vedení společnosti;
- **Informační podpora controllingu.**

Tyto návrhy dopomohou k získání kvalitnějších informací pro podporu ekonomického systému řízení firmy a mimo jiné přispějí k tomu, aby ve společnosti začal fungovat ucelený systém finančního controllingu.

Samozřejmě, aby tato implementace byla možná, je nezbytně nutná zainteresovanost všech podnikových středisek a budování povědomí o finančním a strategickém řízení nejen u vedení společnosti, ale i u všech pracovníků v podniku, kterých se „*controllingové myšleni*“ dotýká.

Teď již ale k samotným návrhům.

11.1 Implementace analýzy odchylek do systému plánování a kontroly

Vedle stanovení plánů a zjištění skutečné výše jednotlivých plánovaných veličin účinné finanční plánování předpokládá i následné porovnání a analyzování případných odchylek.

Ve společnosti momentálně probíhá kontrola plánu a skutečnosti v měsíčním horizontu s tím, že se vysvětlují větší rozdíly a tím celá analýza jakoby končí.

Společnost by se měla více zajímat o detailnější analýzu odchylek a současné měsíční vyhodnocení by mělo být rozšířeno i o jejich absolutní a procentuální vyjádření jako demonstruje tabulka měsíčních nákladů za společnost jako celek níže (Tab. 17).

Tab. 17: Návrh začlenění absolutního a procentního vyjádření odchylek plán - skutečnost

Rok:	2013	měsíc:	Listopad			
ÚČET	Zodpovídá	NÁKLAD / VÝNOS	plán	skutečnost	rozdíl absolutně	rozdíl v %
501014	A	Spotřeba přímého materiálu vývoj	30 000	49 890	19 890	66,30%
501021	B	Spotřeba režijního materiálu výroba	80 000	146 384	66 384	82,98%
501022	B	Spotřeba režijního materiálu náhradní díly	31 250	14 730	-16 520	-52,86%
501023	B	Spotřeba režijního materiálu budovy	3 000	1 896	-1 104	-36,80%
501024	B	Spotřeba režijního materiálu nářadí	70 000	61 109	-8 891	-12,70%
501025	C	Spotřeba režijního materiálu ochranné prac. Pomůcky	45 000	12 986	-32 014	-71,14%
501026, 501028	A	Spotřeba režijního materiálu vývoj	51 000	33 184	-17 816	-34,93%
501027	D	Spotřeba režijního materiálu obaly	69 500	207 670	138 170	299%
501030	A, B, E	Spotřeba režijního materiálu provoz aut	4 000	4 865	865	21,63%
501029, 501099	B	Spotřeba režijního materiálu ostatní	48 900	41 388	-7 512	-15,36%
501031, 501032,	E	Spotřeba DDHM	74 850	25 003	-49 847	-66,60%
501041	F	Spotřeba kancelářských potřeb	13 617	11 514	-2 103	-15,44%
....
....

Jak bylo řečeno v analytické části, společnost plánuje náklady, výnosy a výsledky hospodaření jak za společnost jako celek, tak i za jednotlivá střediska. I v případě sledování odchylek za jednotlivá střediska je vhodné zvolit k jejich vyhodnocení absolutní a procentuální vyjádření.

Tab. 18: Návrh formuláře pro propočítání odchylek za jednotlivá střediska

Středisko:		Měsíc:			
Odpovědný pracovník:					
Druh Nákladu	toleranční mez	plán	skutečnost	rozdíl absolutně	rozdíl v %
Přímý materiál					
Kooperace					
Přímé mzdy					
Režijní materiál					
Režijní mzda					
Odpisy					
Energie					
Opravy					
Služby					
CELKEM :					

Novým krokem v systému plán – kontrola se tedy stane rozbor vzniku odchylek a následné navržení a zavedení korekčních opatření, která budou korigovat vývoj k úspěšnému dosažení plánu.

Samozřejmě nemá smysl detailně rozebírat všechny vzniklé odchylky. Naprosto stačí vodítko v podobě nastavení tolerančních mezí u odchylek jednotlivých kontrolních veličin. Teprve až při překročení této toleranční meze odchylky vstupují do procesu analýzy příčin vzniku odchylky. Zde platí obecné pravidlo – čím více je sledovaná veličina významnější, tím užší je toleranční mez. V případě nepřekročení meze, může být mírný výkyv zapříčiněn pouze náhodným či sezónním jevem.

Účelem takového rozboru příčin vzniku odchylek je vyzorování relevantní změny ve vývoji jednotlivých položek a poskytnutí vedení společnosti zpětnou vazbu, na základě které se pak management společnosti rozhodne, jaká nápravná opatření bude nejvhodnější uskutečnit.

Důvodů vzniku odchylek může být mnoho, mezi ty nejčastější pak patří:

- Špatná organizace práce;
- Špatný výběr plánovacích metod;
- Nereálné stanovení cílů;
- Změny v objemu podnikových aktivit;
- Cenové výkyvy materiálů, energie, výrobků apod.

Co se týče nápravných opatření, mohou nastat pouze dvě skutečnosti:

- Namíření skutečného vývoje na plán – nápravná opatření;
- Úprava plánu podle vývoje skutečnosti – změna plánu.

Vypracování návrhu opatření na základě zjištěných odchylek od plánu se stane nedílnou součástí analýzy odchylek ve společnosti. Vypracování návrhu bude náplní práce každého vedoucího daného střediska, který se tak stane zároveň i odpovědnou osobou za dodržování plánu.

Samotný návrh opatření bude obsahovat minimálně tyto následující údaje:

- Popis nápravného opatření;
- Jméno osoby odpovědné za provedení nápravného opatření;
- Způsob realizace opatření;
- Stav plnění nápravného opatření.

Tab. 19: Formulář Návrh opatření k eliminaci odchylek

NÁVRH OPATŘENÍ K ELIMINACI ODCHYLEK	
Název opatření:	Termín:
Odpovědný pracovník:	
Popis opatření:	
Způsob provedení:	
Stav plnění:	

Aby byly opravdu naplněny předpoklady controllingu, bude jednou měsíčně vypracován souhrnný přehled o aktuálním stavu jednotlivých nápravných opatření za celou společnost. Tento přehled bude předkládán ekonomkou společnosti na měsíčních poradách k ohodnocení stavu plnění, či neplnění.

Plnění, či neplnění nápravných opatření se stane i součástí variabilní – motivační složky finančního ohodnocení jednotlivých vedoucích středisek.

11.3 Controlling likvidity ve střednědobém časovém horizontu

Kromě řízení rentability podniku – ziskovosti je nezbytné v systému ekonomického řízení svoji pozornost věnovat i řízení likvidity – tedy platební schopnosti podniku. Problematika řízení likvidity podniku je velmi komplikovaná, jelikož je ovlivňována řadou faktorů interního a externího typu.

Jakýmsi základním stavebním kamenem pro řízení likvidity je plán Cash Flow, jež zobrazuje plánované a skutečné příjmy a výdaje jak z provozní, investiční ale i finanční oblasti.

Ve společnosti se Cash Flow plánuje jak z dlouhodobého hlediska (je zohledněn ve strategickém plánu), tak i toho krátkodobého (roční a měsíční plány). Základní kámen pro řízení likvidity tedy ve společnosti je. Mimo to je ve společnosti prováděno prognózování příjmů a výdajů na týdenní bázi.

Přesto by prognózování příjmů a výdajů ve společnosti mělo probíhat i v delším časovém horizontu – například měsíc.

Pro společnost je vhodné zavést prognózování příjmů a výdajů systémem 1 + 3, tedy plánovat příjmy a výdaje na čtyři měsíce dopředu s tím, že příjmy a výdaje prvního plánovaného měsíce jsou plánovány podrobněji (například po jednotlivých týdnech měsíce, či dekádách), nežli zbylé tři měsíce. Toto podrobnější a přesnější plánování prvního měsíce povede k větší spolehlivosti údajů.

V podstatě tato prognostika pro střednědobý časový horizont bude vycházet z měsíčního plánu Cash Flow, který je již ve společnosti zpracován.

Výsledkem měsíční prognózy příjmů a výdajů se tak stane zjištění, kolik volných prostředků bude mít společnost v daném období k dispozici, případně zda bude potřeba zajištění dodatečných finančních zdrojů.

Jestliže dojde ke druhé zmíněné situaci – nedostatku peněžních prostředků, bude mít společnost možnost podniknout příslušná opatření tak, aby k ní nedošlo.

Tato opatření mohou mít různou podobu, např.:

- Změna termínu úhrady závazku;
- Urychlení příjmu například prostřednictvím poskytnutí skont svým odběratelům;
- Získání úvěru apod.

Návrh formuláře plánovaných příjmů a výdajů v podobě Cash Flow sestaveného přímou metodou demonstruje tabulka (Tab. 21). Čísla obsažena v tabulce jsou fiktivní.

Tab. 21: Formulář pro plánování likvidity ve střednědobém časovém horizontu

položka	duben					květen	červen	červenec
	14. týden	15. týden	16. týden	17. týden	duben celkem			
PS peněžních prostředků	6 002 901	17 039	1 532 929	2 327 597	6 002 901	1 915 416	1 770 416	4 780 416
Bankovní účty	5 990 308	8 539	1 489 369	2 287 507	5 990 308	1 875 416	1 730 416	4 740 416
Pokladna	12 593	8 500	43 560	40 090	12 593	40 000	40 000	40 000
Provozní oblast	-4 270 406	2 905 890	4 795 300	877 819	4 308 603	3 855 000	3 010 000	6 310 000
Příjmy	15 749 594	15 884 028	23 341 514	9 453 225	64 428 361	65 000 000	63 000 000	62 500 000
Úhrady pohledávek	11 483 934	13 830 000	21 287 486	7 890 000	54 491 420	52 000 000	52 000 000	52 000 000
Ostatní příjmy	4 265 660	2 054 028	2 054 028	1 563 225	9 936 941	13 000 000	11 000 000	10 500 000
Výdaje	20 020 000	12 978 138	18 546 214	8 575 406	60 119 758	61 145 000	59 990 000	56 190 000
Úhrady obchodních závazků	13 130 000	3 005 167	7 345 555	5 067 000	28 547 722	27 580 000	27 580 000	26 500 000
Zaměstnanci	0	3 759 321	82 693	150 090	3 992 104	4 200 000	4 020 000	3 990 000
Nákup materiálu	6 890 000	2 900 870	10 755 000	1 000 601	21 546 471	23 500 000	23 000 000	20 500 000
Pojištění	0	1 523 700	0	2 350 055	3 873 755	3 850 000	3 500 000	3 300 000
Daně a poplatky	0	1 003 080	2 200	7 660	1 012 940	1 015 000	990 000	950 000
Ostatní výdaje	0	786 000	360 766	0	1 146 766	1 000 000	900 000	950 000
Investiční oblast	-1 715 456	-1 390 000	-4 000 632	-1 290 000	-8 396 088	-4 000 000	0	-4 500 000
Příjmy	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje	1 715 456	1 390 000	4 000 632	1 290 000	8 396 088	4 000 000	0	4 500 000
Finanční oblast	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje	0	0	0	0	0	0	0	0
KS peněžních prostředků	17 039	1 532 929	2 327 597	1 915 416	1 915 416	1 770 416	4 780 416	6 590 416

V měsíčním časovém intervalu bude pro kontrolu vyhotoven i přehled odchylek plánované a skutečné likvidity. Důvody pro toto vyhotovení jsou následující:

- Objasnění hlavních příčin vzniku podstatných odchylek mimo stanovenou toleranční mez (společnost si sama nadefinuje);
- Přijetí vhodných opatření za účelem jejich eliminace a tím pádem i zpřesnění prognóz do budoucnosti.

Pro toto sledování vzniklých odchylek bude použit obdobný model formuláře jako pro plánování likvidity ve střednědobém časovém horizontu. Samozřejmě rozšířen o příslušné kolonky.

Návrh tohoto formuláře (Tab. 22) – *Přehled odchylek plánované měsíční likvidity* je uveden na následující straně.

Tab. 22: Přehled odchylek plánované měsíční likvidity

položka	toleranční mez	duben			květen		
		plán	skutečnost	rozdíl absolutně	plán	skutečnost	rozdíl absolutně
PS peněžních prostředků		6 002 901					
Bankovní účty		5 990 308					
Pokladna		12 593					
Provozní oblast		4 308 603					
Příjmy		64 428 361					
Úhrady pohledávek		54 491 420					
Ostatní příjmy		9 936 941					
Výdaje		60 119 758					
Úhrady obchodních závazků		28 547 722					
Zaměstnanci		3 992 104					
Nákup materiálu		21 546 471					
Pojištění		3 873 755					
Daně a poplatky		1 012 940					
Ostatní výdaje		1 146 766					
Investiční oblast		-8 396 088					
Příjmy		0					
Výdaje		8 396 088					
Finanční oblast		0					
Příjmy		0					
Výdaje		0					
KS peněžních prostředků		1 915 416					

11.4 Řízení obchodních pohledávek

Smyslem řízení pohledávek jsou dvě skutečnosti. První skutečností je ochránit společnost před vysokým podílem faktur, které zákazníci platí se zpožděním a druhou skutečností je pak minimalizovat podíl nedobytných pohledávek (jež nejsou v nejhorším případě vůbec vydobyté, nebo jsou inkasovány s vynaložením relativně vysokých nákladů).

Samotné řízení pohledávek má pak dvě dimenze – prevenci pohledávek a vymáhání. Prevence i vymáhání pohledávek by mělo být v plné kompetenci obchodního oddělení.

Ve společnosti již probíhá čtvrtletně monitoring pohledávek dle věkové struktury, a měsíčně se sleduje doba jejich obratu. Dále jsou stanovena dvě pravidla jak postupovat při vymáhání pohledávek po splatnosti. Nicméně by ve společnosti měla být stanovena i pravidla pro řízení pohledávek z hlediska jejich objemu, struktury a vývoje, jež by snižovala riziko, které sebou pohledávky společnosti přináší a mimo-jiné tak vedla i k samostatnému snižování doby splatnosti pohledávek.

Objem pohledávek

Z hlediska objemu pohledávek bude ve společnosti stanovena minimální hranice pro stav pohledávek za daný měsíc (čtvrtletí) v takové výšce, v jaké je hodnota krátkodobých závazků pro daný měsíc (čtvrtletí). Tyto krátkodobé závazky se tak stanou zdrojem jejich krytí v plné výši.

Struktura pohledávek

Pouze monitoring pohledávek dle věkové struktury nestačí a je třeba dbát i na bonitu odběratelů, kterým společnost poskytuje různou dobu splatnosti obchodního úvěru. Poskytování obchodních úvěrů odběratelům společnosti přináší podniku pozitivní efekty (vyšší prodeje a příjmy) a negativní efekty (růst nákladů a rizika).

Součástí řízení pohledávek se tak stane i důsledná evidence odběratelů a stanovení platebních podmínek a úvěrových limitů. Cílem tohoto přidělování úvěrových limitů je snížení negativního efektu úvěrové politiky - riziko nezaplacení faktur na nezbytné minimum. Nutno podotknout, že toto samotné opatření přímo nezamezí vzniku pozdě splacených pohledávek.

Ve společnosti to bude fungovat následovně. V případě, že odběratel potřebuje další dodávku a má vyčerpaný limit, musí nejprve část faktur po splatnosti uhradit. Stanovení takového úvěrového limitu pro konkrétního odběratele se může odvíjet od následujících skutečností:

- Předěšlá platební morálka;
- Průměrný objem prodeje předchozího roku.

V tabulce (Tab. 23) na následující straně je naznačeno, jak by klasifikace odběratelů a jejich úvěrových rámců mohla ve společnosti vypadat.

Tab. 23: Klasifikace odběratelů a jejich úvěrové rámce

Skupina	Popis	Minulá platební morálka	Platební podmínky / Splatnost	Úvěrový rámec
A	Dlouholetý odběratel - tvoří výrazné obraty	100%	60 dní	10 % z prodejů předchozího roku
B	Dlouholetý odběratel - tvoří výrazné obraty	80%	45 dní	8 % z prodejů předchozího roku
C	Dlouholetý odběratel - středně vysoké obraty	100%	30 dní	5 % z prodejů předchozího roku
D	Dlouholetý odběratel - středně vysoké obraty	80%	15 dní	2 % z prodejů předchozího roku
E	Dlouholetý odběratel - středně vysoké obraty	50%	ihned při dodání	0 Kč
F	Nový odběratel	x	záloha 80 %	30 000 Kč

Avšak podstatným krokem do budoucna bude zejména sledování nových odběratelů. Je důležité nesoustředit se pouze na získání zakázky, ale také předem vymežit podmínky prodeje.

Vývoj pohledávek

Co se ukazatelů pohledávek týče, společnost momentálně sleduje pouze dobu obratu (splatnosti) pohledávek.

Z finanční analýzy, jež byla provedena v analytické části práce, vyplynulo, že za poslední čtyři roky doba splatnosti pohledávek rapidně stoupla v porovnání s tržbami. Tržby se zvýšily ve sledovaném horizontu o 9 %, kdežto splatnost pohledávek se zvýšila o více než 47,6 % vzhledem k výše srovnatelným tržbám. Jinými slovy to znamená, že společnost v daném období poskytovala svým odběratelům pro ni nevýhodný delší provozní úvěr bez dostatečné kompenzace.

A právě z tohoto důvodu společnost spolu s vývojem doby splatnosti pohledávek začne sledovat i celkové měsíční tržby. Následně se z těchto tržeb bude ve společnosti počítat i procentní část celkových pohledávek a celkových nesplacených pohledávek.

Tab. 24: Návrh využití ukazatelů pro sledování vývoje pohledávek

	leden	únor	březen	prosinec	doporučený trend
Celkové tržby (v tis. Kč)						
Celkové pohledávky (v % z celkového prodeje)						<i>klesající trend</i>
Nesplacené pohledávky (v % z celkového prodeje)						<i>klesající trend</i>
Doba obratu pohledávek (ve dnech)						<i>zkracování doby splatnosti pohledávek</i>

Na obdobné bázi bude společnost sledovat i vývoj závazků, s tím, že místo podílu celkových podílů pohledávek a podílu nesplacených pohledávek zde bude pracovat s podílem závazků a nesplacených závazků na celkových tržbách.

11.5 Reporting

Controlling a reporting od sebe nelze oddělit, jelikož aby ve společnosti systém controllingu plně fungoval, bez reportingu jako systému informací a zpráv o vývoji podniku jako celku i jeho dílčích částí se zkrátka neobejde. Základním předpokladem je uspořádání reportingových zpráv dle potřeb jejich uživatelů tak, aby poskytovaly potřebné informace pro jejich rozhodování.

V analytické části bylo zjištěno, že společnost pro účely reportingu využívá něco, co nazývá *parametry procesů*. Tyto parametry procesů mají strukturu tří úrovní a dá se říci, že se jedná o poměrně propracovaný a dostatečný systém reportingu ve společnosti.

Nicméně i tak je vhodné do reportingu zahrnout zprávu, která konkrétně v reportingu pro první úroveň - **Parametry informující vedení společnosti o aktuální situaci, jež mohou podpořit rozhodování**, chybí.

V parametrech procesů první úrovně je pozornost soustředěna zejména na hlavní ekonomické ukazatele, které jsou sledovány za společnost jako celek. Zde je jejich úplný výpis:

- Tržby;
- Výsledek hospodaření;
- EBITDA;
- Marže u zboží;
- Přidaná hodnota;
- Celkové mzdové náklady;
- Produktivity práce z přidané hodnoty;
- Produktivita práce z tržeb;
- Pohledávky a závazky po splatnosti;
- Stav zadlužení a čerpání provozních prostředků.

Z výše vypsání lze říci, že společnost se zejména zaměřuje na sledování vnitropodnikových ukazatelů a informace o hlavních finančních ukazatelích jsou jakoby na pozadí (zá-

kladní ukazatele finanční analýzy – tedy ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti jsou sledovány vždy až na konci účetního období).

Jsou celkem dva důvody, proč by se zpracování a vyhodnocení vybraných ukazatelů finanční analýzy mělo stát součástí parametrů procesů pro tuto první úroveň:

- Současné podnikatelské prostředí vyžaduje pohled na společnost z více úhlů;
- Provedením finanční analýzy byly zjištěny neuspokojivé hodnoty u některých ukazatelů.

Nepochybně není potřeba vyhodnocovat všechny ukazatele finanční analýzy, které byly předloženy v rámci analytické části práce. Dokonce není nutné vyhodnocovat vybrané finanční ukazatele měsíčně. Kupříkladu měsíční vyhodnocování rentabilit postrádá logiku věci, jelikož krátkodobě může docházet k výkyvům, které ještě nemusejí znamenat nutné problémy – například vysoké investice, zavádění nových produktů na trh a jiné.

Informace o finanční situaci společnosti se tak stanou součástí čtvrtletních reportů pro vedení společnosti a zcela postačí vyhodnocovat tyto následující ukazatele:

- ROE;
- Obrat aktiv;
- Doba splatnosti pohledávek;
- Doba splatnosti krátkodobých závazků;
- Míra zadluženosti;
- Hotovostní likvidita;
- Provozní míra zisku;
- Ukazatel ekonomické přidané hodnoty – EVA.

Samozřejmě pro sledování vybraných ukazatelů je třeba mít i patřičné odůvodnění, jež je předloženo na následujících řádcích.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Společnost veškerý svůj generovaný zisk reinvestuje zpět do společnosti a jejího dalšího rozvoje. Nevyplácí žádné dividendy majitelům společnosti. Z tohoto pohledu se jeví informace o rentabilitě vlastního kapitálu pro majitele společnosti (kteří jsou zároveň i součástí vedení společnosti) jako přínosné.

Navíc prostřednictvím rozkladu ukazatele ROE je možné sledovat hned tři dílčí ukazatele, jež mají na daný ukazatel vliv:

- ROS - rentabilita tržeb;
- Obrat aktiv;
- Podíl celkových aktiv na vlastním kapitálu společnosti.

Jestliže se společnost rozhodne pro tento, v literatuře často nazývaný Du Pontův rozklad rentability, získá mimo-jiné i odpovědi na následující otázky:

- *Jaké dílčí faktory a jakým směrem působí na výslednou hodnotu rentability?*
- *Na které nedostatky se zaměřit, jestliže usilují o zvýšení hodnoty ROE?*

Dalším přínosem sledování a rozkladu ukazatele ROE je i možnost modelování dopadů změn jednotlivých položek ukazatele.

Obrat aktiv

Ukazatel obrat aktiv je mezi sledované ukazatele zařazen zejména z toho důvodu, že za poslední tři sledované roky je jeho výsledek za společnost nižší, než požadovaná minimální hodnota 1. Ukazatel odpovídá na následující otázku:

- *Kolik prostředků je firma ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici?*

Doba splatnosti pohledávek a Doba splatnosti krátkodobých závazků

Důvod proč sledovat tyto dva následující ukazatele je prostý. Jak doba splatnosti pohledávek, tak i doba splatnosti krátkodobých závazků se ve sledovaném období v rámci finanční analýzy rapidně zvýšila. Delší doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady. Delší doba splatnosti krátkodobých závazků může signalizovat problémy v likviditě.

V každém případě by společnost měla usilovat o to, aby doba splatnosti pohledávek byla kratší, než doba splatnosti krátkodobých závazků. V posledním sledovaném roce ale došlo k opačné situaci, kdy doba splatnosti pohledávek nabyla hodnoty 166 dní a doba splatnosti krátkodobých závazků byla 155 dní. Tedy 11 dní bylo potřeba profinancovat.

Míra zadluženosti

Obdobný ukazatel je již součástí reportu *parametry procesů*, přesto by ukazatel měl být součástí i samostatného finančního reportu pro vedení společnosti.

Hotovostní likvidita

Netřeba zdůrazňovat důvody pro zařazení ukazatele likvidity do finančního reportu pro vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že z finanční analýzy vyplynula spíše agresivnější strategie společnosti, co se oblasti řízení likvidity týče a všechny sledované likvidity jsou pod doporučenými hodnotami (nejvíce pak hotovostní likvidita) a mimo jiné se společnost neustále pohybuje na hranici čerpání provozních prostředků, má sledování tohoto ukazatele své opodstatnění.

Provozní míra zisku

Jedná se o ukazatel, který byl v teoretické části práce opominutý, tudíž bude přiblížen zde. Ukazatel charakterizuje rentabilitu hlavní činnosti podniku, v literatuře se lze dočíst, že ideální stav ukazatele leží v rozmezí 5 – 10 % (ne-li více) a ve vývojové řadě je příznivé, když vykazuje rostoucí tendenci.

Důvodem začlenění tohoto ukazatele do reportu pro vedení společnosti je skutečnost, že se v jeho výsledku kloubí jednak faktory vlivu změny výrobního programu, tak i odbytové zajištění a celková efektivnost hospodaření podniku. Ukazatel se počítá dle následujícího vztahu:

$$\text{Provozní míra zisku} = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} \quad (22)$$

Pro informaci je zde přiložena i tabulka (Tab. 25) vypočtených hodnot provozní míry zisku za jednotlivé sledované roky.

Tab. 25: Provozní míra zisku společnosti v průběhu let 2010 - 2013

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013
Provozní hospodářský výsledek	21 487	17 937	5 499	10 234
Tržby (za prodej zboží + za prodej vlastních výrobků a služeb)	149 713	151 588	167 213	164 026
Provozní míra zisku	14,35%	11,83%	3,29%	6,24%

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty – EVA

Další, poslední ukazatel, který by společnost měla v reportech pro vedení vyhodnocovat a sledovat, je ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Jedná se o ukazatel, který měří, jak podnik za dané období přispěl svými aktivitami ke zvýšení, či snížení hodnoty pro své vlastníky a právě z tohoto důvodu je sledování vývoje tohoto ukazatele pro vedení, jež jsou zároveň i majiteli společnosti, přínosné.

Tento ukazatel byl již přestaven v teoretické části práce, lze jej vypočítat dle různých předpisů. Pro potřeby této práce je vybrána metodika výpočtu pomocí ratingového modelu INFA, dle které postupuje i ministerstvo průmyslu a obchodu.

Celý postup výpočtu ukazatele ekonomické přidané hodnoty EVA je součástí přílohy P IV.

Tab. 26: Návrh formuláře reportu finanční situace pro vedení společnosti

REPORT PRO VEDENÍ SPOLEČNOSTI - INFORMACE O FINANČNÍ SITUACI SPOLEČNOSTI ZA 2. Q ROKU 20xx

ukazatel	předchozí čtvrtletí	plán pro aktuální čtvrtletí	skutečnost aktuální čtvrtletí	odchylka	příčina odchylky
ROE					
Obrat Aktiv					
Doba splatnosti pohledávek					
Doba splatnosti krátkodobých závazků					
Míra zadluženosti					
Hotovostní likvidita					
Provozní míra zisku					
Ukazatel ekonomické přidané hodnoty - EVA					

Jelikož samotné izolované posuzování hodnot vypočtených ukazatelů nemá víceméně žádný smysl, je do návrhu formuláře (Tab. 26) reportu *Informace o finanční situaci společnosti* začleněna i kolonka předchozího čtvrtletí, díky které tak dojde i k porovnání dosažených hodnot v čase.

Skutečně dosažené hodnoty daného čtvrtletí budou dále porovnány také s plánovanými, případně doporučenými hodnotami. Záleží na rozhodnutí vedení společnosti, pro kterou variantu se přikloní.

Dále i tento report bude doplněn o kolonku vyčíslení odchylky plánovaného stavu a skutečnosti tak jako v systému plánování a kontroly. Poslední kolonka – *příčina odchylek* – bude obsahovat komentář proč výrazná odchylka skutečného stavu a plánovaných (doporučených) hodnot vznikla.

11.6 Informační podpora controllingu

Aby systém controllingu mohl ve společnosti správně a účinně fungovat, je zapotřebí i jeho informační podpora. Z analytické části práce vyplynulo, že z pohledu controllingu je informační systém využíváný společností nedostačující.

Ačkoli například využívaný modul Finance umožňuje mimo nástrojů finančního účetnictví a nákladového účetnictví i využití nástroje pro finanční plánování a rozpočty, společnost tento nástroj nevyužívá. Důvod je ten, že informační systém neumí pracovat záložkovým systémem a z tohoto důvodu je pro každou generovanou sestavu nutné přes různá kritéria přepínat například mezi středisky apod.

Spousta dokumentů, které nejen vedoucí ekonomického oddělení zpracovává, je po převedení dat z informačního systému zpracována v MS Excel.

Jak již bylo zmíněno na předchozích stránkách - controlling není jen o finančním plánování. Controlling by měl zejména produkovat informace na základě identifikace odchylek mezi skutečným a požadovaným stavem, nejen v okamžiku vyčíslení, ale především o jejich vývoji se zaměřením na budoucnost. A přesně tohle je to, co dnešní controllingové informační systémy umí. Dokážou nejen algoritmovat tvorbu plánu, jeho jednotlivé varianty a scénáře vývoje, ale i modelovat různé varianty řešení na základě vzniklých situací a jejich dopady na očekávané cíle. V samotném prostředí MS Excel toto lze aplikovat velice obtížně a navíc je to proces velice zdlouhavý.

Navíc nepopsatelným přínosem je, že informace prezentovány v controllingovém systému jsou platné v daném okamžiku celé firmě, což je podstatný přínos pro realizaci principu tzv. „*jediné pravdy*“ v rámci společnosti.

Na trhu ERP systémů existuje i spousta informačních systémů, které jsou zaměřeny na podporu controllingu ve firmě. Některé z těchto systémů lze implementovat do již využívaného systému a navíc je možné „*ušít*“ systém na míru dané organizace. Tedy na požadavky, které společnost od takového systému očekává.

Také společnost J.K.R. od které již analyzovaná společnost využívá informační **systém BYZNYS ERP nabízí informační podporu systému controllingu formou nastavbové oblasti řízení INTELLIGENCE** s moduly Business Intelligence a Excellent.

Charakteristika modulů je následující:

- **Modul Business Intelligence** využívá moderních technologií z oblasti Data Warehousing pro podporu manažerského rozhodování. Nabízí:
 - Podporu strategického rozhodování;
 - Přímý přístup k analytickým informacím;

- Účinnější řešení obchodních a ekonomických problémů s následnou optimalizací strategického plánování a rozvoje podniku;
 - Výběr položek do datového skladu, čištění dat a definici uživatelských filtrů pro datový sklad;
 - Odstranění nejednoznačnosti údajů;
 - Presentaci datových kostek – OLAP z dat datového skladu;
 - Okamžité zobrazení požadovaných dat v tabulkové či grafické podobě bez nutnosti vytváření složitých sestav – jež je časově náročné a je zdrojem časových chyb;
 - Poskytování kvalitních podkladů pro rozhodování.
- **Modul Excellent** je přímo dle slov společnosti controllingovým nástrojem realizující zpětnou vazbu v procesu řízení. Tento modul umí:
 - Sestavit finanční analýzu;
 - Sestavit zákonné účetní výkazy k vybranému poslednímu datu každého měsíce;
 - Sestavit vlastní výkazy, naplnit je daty a zdůvodnit zobrazené hodnoty rozkladem datových řad (J.K.R., 2014).

Dále dokáže poskytnout odpověď na následující otázky:

- *Jak na tom firma je a proč tomu tak je?*
- *Kam se poděl vyprodukovaný zisk / z čeho byla uhrazena dosažená ztráta?*
- *Jak je naplněn plán firmy?*
- *Jak vypadá skutečnost hodnoceného období v porovnání s výsledky minulých let?*

Úprava na míru: je možná

Časová náročnost implementace nástavbového modulu: 2 – 4 měsíce

Cena implementace: desítky tisíc (odvíjí se od rozsahu funkcionalit, úpravy na míru a dle počtu uživatelů)

Bohužel další informace nejen o produktu, ale i samotné implementaci jsou společností J.K.R. veřejně nedostupné. Společnost J.K.R. je ochotna poskytnout informace přímo až společnosti na informační schůzce, kde by jí byla zároveň představena základní funkčnost systému a případně domluvena další spolupráce.

12 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Tato kapitola slouží jako shrnutí navrženého projektu.

12.1 Cíl projektu

Projekt si klade za cíl zanalyzovat a zhodnotit aktuální ekonomickou situaci a současný stav finančního řízení a využívání controllingových nástrojů ve společnosti XY.

Na základě této analýzy identifikovat případné nedostatky a navrhnout zlepšení pomocí vhodně vybraných controllingových nástrojů, jež by mohly dopomoci ke zlepšení získání kvalitnějších informací, které jsou nezbytným předpokladem pro další rozhodování a tím i samotné řízení podniku.

12.2 Harmonogram projektu

Tab. 27: Časový harmonogram projektu

	doba trvání
Analýza současného stavu	50 dní
<i>Ekonomická analýza společnosti</i>	15 dní
<i>Současný stav finančního řízení a využívání controllingových nástrojů</i>	15 dní
<i>Identifikace přínosů a nedostatků</i>	10 dní
<i>Vymezení projektových příležitostí</i>	10 dní
Vlastní zpracování projektu	30 dní
<i>Implementace analýzy odchylek do systému plánování a kontroly</i>	5 dní
<i>klouzávé rozpočty a plány</i>	5 dní
<i>Controlling likvidity ve střednědobém časovém horizontu</i>	5 dní
<i>Řízení obchodních pohledávek</i>	5 dní
<i>Reporting - samostatný report finančních ukazatelů pro vedení společnosti</i>	5 dní
<i>Informační podpora controllingu</i>	5 dní
Představení projektu vedení společnosti	1 den
Implementace projektových návrhů do společnosti	90 dní
<i>Implementace projektových návrhů 1 až 5 + zhotovení souvisejících tabulek v MS Excel</i>	30 dní
<i>Implementace projektového návrhu 6 - Informační podpora controllingu</i>	90 dní
Celková doba trvání	171 dní

12.3 Ekonomická náročnost projektu

Ve společnosti není vytvořena samostatná pozice controllera a ani do budoucna zatím není plánována. Celý projekt (i jeho jednotlivé návrhy) byl navržen tak, aby tuto skutečnost respektoval.

Co se týče projektových návrhů 1 až 5, dá se říci, že se jedná pouze o malý zásah do koncepce finančního řízení a controllingu ve společnosti. Ekonomická náročnost těchto návrhů

je v podstatě nulová. Jelikož se jedná o zavedení nových či zdokonalení již využívaných nástrojů controllingu, je možné společnosti doporučit školení vybraných pracovníků v oblasti finančního controllingu.

Na trhu je velké množství školicích center a dostupných kurzů se zaměřením na finanční řízení a controlling. S ohledem na navržený projekt a jeho jednotlivé návrhy je vhodné společnosti doporučit například kurz od společnosti Controller Institut – Finanční controlling. Náplní tohoto tří denního kurzu je problematika analýzy finančních výkazů, systém rozboru odchylek, rozbor plnění finančních a výkonových ukazatelů, práce s forecasty, tvorba plánů a jiné (Controller Institut, 2014).

Co se týče návrhu 6 – Informační podpora controllingu – jedná se již o poměrně velký zásah do koncepce finančního řízení a controllingu ve společnosti. Ekonomická náročnost tohoto návrhu je podstatně vyšší, než tomu tak bylo u předchozích návrhů. V projektu byla navržena implementace informační podpory controllingu přímo od společnosti J.K.R., jež má pro tyto účely ve své nabídce nastavbovou oblast řízení Inteligence s moduly Business Intelligence a Excellent. Implementace takového informačního systému probíhá dle požadavků dané společnosti. Dle rozsahu funkcionalit dané oblasti řízení, úprav na míru a počtu uživatelů, kteří daný systém budou využívat, se odvíjí také cena implementace. Cena začíná na řádech desítek tisíc, může se však vyšplhat až na statisíce. Společnost J.K.R. nabízí i případná školení, které by v případě implementace informační podpory controllingu společnosti bylo vhodné absolvovat.

Tab. 28: Přehled ekonomické náročnosti projektu

Jednotlivé položky	cena bez DPH	poznámky
Kurz Finanční controlling - 3 dny	21 000 Kč	<i>cena kurzu za 1 osobu</i>
Informační podpora controllingu	desítky tisíc	<i>odvíjí se od rozsahu funkcionalit, úprav na míru a dle počtu uživatelů</i>
Školení BYZNYS BI v BYZNYS ERP - 1 den	9 800 Kč	<i>cena kurzu za 1 osobu</i>

12.4 Přínosy projektu

V následujících řádcích budou popsány přínosy, které tento projekt sebou do společnosti přinese. Jsou jimi zejména:

- **Zlepšení kontrolní činnosti** – začlenění analýzy odchylek do systému plánování a kontroly povede k vyšší efektivnosti finančního řízení. Včasné vyzorování relevantních změn ve vývoji jednotlivých plánovaných položek tak usnadní vedení spo-

lečnosti v pravou chvíli zareagovat buď změnou plánu, či přijetím nápravných opatření;

- Tím, že se plnění naplánovaných cílů stane součástí variabilní složky finančního ohodnocení vedoucích středisek, se dá předpokládat i **větší motivace vedoucích pracovníků** pro toto plnění;
- Využití klouzavých rozpočtů a plánů umožní managementu **flexibilní reakci na změny podmínek a předpokladů**, na kterých byl plán původně založen;
- Controlling likvidity ve střednědobém časovém horizontu povede k **důslednějšímu řízení peněžních toků, přesnějšímu plánování likvidity a k minimalizaci rizika vzniku deficitu peněžních prostředků**;
- Pravidelné sledování pohledávek z pohledu objemu, struktury a vývoje pohledávek povede k jejich **efektivnímu řízení a také snížení objemu pohledávek po splatnosti**;
- **Včasná zachycení informací o finančním vývoji podniku a možnost adekvátní reakce** je přínosem začlenění finančních ukazatelů do reportingu pro vedení společnosti;
- Díky využití nového ukazatele EVA (který pohlíží na zisk z ekonomického hlediska, nikoli z účetního) lze předpokládat i **zlepšení ekonomického řízení firmy**;
- Implementace informační podpory controllingu ve společnosti povede zejména k tomu, aby byl systém controllingu ve společnosti ucelen. Dále **odpadne práce v podobě převádění dat z IS do MS Excel a bude tím i minimalizováno riziko chyb**, jež v tomto procesu převádění dat může snadno nastat;
- **Controllingové aktivity**, jež byly dosud prováděny zejména ekonomkou společnosti v MS Excel, **budou k dispozici na „jednom místě“ a v daném čase budou dostupné napříč celou firmou**, což je základním předpokladem principu tzv. „*jediné pravdy*“ ve společnosti;
- Nepochybné jsou pak i **přínosy zejména v oblasti tvorby plánů a jeho jednotlivých variant, scénářů vývoje, či modelování citlivostních analýz za pomoci informační podpory controllingu**;
- Celkové **rozšíření vypovídající schopnosti informací získaných za pomoci nových controllingových nástrojů v rámci finančního řízení společnosti**.

12.5 Rizika projektu

Jakýkoli projekt, změna či zásah do zavedeného systému sebou ruku v ruce nese jak přínosy, tak i bohužel jisté překážky a rizika. Lze předpokládat, že některá rizika budou ovlivnitelná více, jiné naopak méně. Management společnosti se s těmito riziky bude muset vyrovnat a snažit se jejich vliv minimalizovat na přípustnou hodnotu. Zde je výpis rizik, se kterými je nutné počítat:

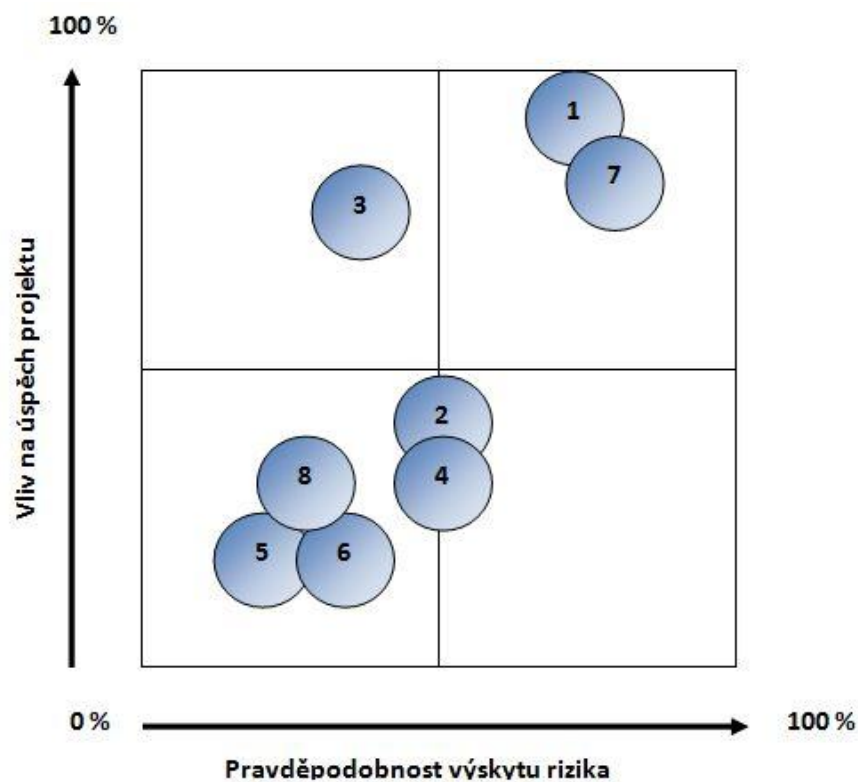
- **Každý nástroj, který odkrývá nedostatky, může být odmítán částí managementu společnosti a zainteresovanými zaměstnanci společnosti** – v tomto případě je nevyhnutelné jasné vymezení cíle projektu a zaangažovanost všech podnikových středisek při budování povědomí o finančním a strategickém řízení napříč celou společností;
- **Neochota změnit zažitý běh firmy** – celý projekt je navržen tak, aby nebylo nutné ve společnosti vyčlenit nové pracovní místo. Všechny předkládané návrhy tak ovlivní zejména stávající pracovní činnosti a postupy pracovníků na těchto pozicích:
 - Návrh č. 1 – Implementace analýzy odchylek do systému plánování a kontroly ovlivní zejména práci jednotlivých vedoucích oddělení;
 - Návrh č. 2 – Klouzavé rozpočty a plány – představuje práci navíc pro vedoucí ekonomického úseku a obchodně ekonomického ředitele společnosti;
 - Návrh č. 3 – Controlling likvidity ve střednědobém časovém horizontu – i tato aktivita bude náplní vedoucí ekonomického úseku, případně hlavní účetní společnosti;
 - Návrh č. 4 – Řízení obchodních pohledávek – dosud monitoring pohledávek byl zejména v režii ekonomického úseku, s přijetím tohoto projektu by se řízení pohledávek z pohledu objemu, struktury a vývoje stalo náplní práce jednotlivých obchodníků společnosti;
 - Návrh č. 5 – Report finančních ukazatelů pro vedení společnosti – tento úkol bude v kompetenci vedoucí ekonomického úseku;
 - Návrh č. 6 – Informační podpora controllingu – ovlivní dosavadní pracovní činnosti a návyky vedoucí ekonomického úseku a obchodně ekonomického ředitele společnosti. Prvotní překážky v rámci seznámení se s informačním systémem posléze nahradí celkové usnadnění a zautomatizování některých

dosavadních pracovních postupů jak pro vedoucí ekonomického úseku, tak i pro obchodně ekonomického ředitele společnosti.

- **Nepřiměřené vytížení zejména vedoucí ekonomického úseku** – dá se říci, že 5 z 6 navržených opatření ovlivní zejména práci vedoucí ekonomického úseku. Toto nepřiměřené vytížení by mohlo utlumit delegování některých již vykonávaných činností vedoucí ekonomického úseku na některou z účetních společnosti.
- **Neochota investice do zdokonalení IS** – zde je zejména nutná osvěta vedení společnosti o přínosech, které informační podpora controllingu do společnosti přinese;
- **Nevhodné nastavení softwaru může zamezit efektivnímu sběru informací** – při implementaci nástavbového modulu pro potřeby controllingu je nezbytná důsledná konzultace s dodavatelem a vymezení požadavků na daný software;
- **Nedostatečné zaškolení v novém informačním systému může způsobit počáteční chybovost zpracovávaných informací** – tuto chybovost zpracování může zamezit školení zainteresovaných pracovníků v rámci implementace softwaru do podniku.
- **Navržené nástroje nemusí být správně chápány a využívány** – z tohoto důvodu je třeba investovat nejen finanční, ale i časové prostředky do vzdělávání a školení jednotlivých zaměstnanců tak, aby bylo riziko selhání co nejvíce eliminováno;
- **Nedodržení časového harmonogramu projektu** – může mít za následek zpoždění implementace projektu. Toto riziko může snížit pravidelná kontrola dodržení časových předpokladů a včasné vymezení časových rezerv.

Tab. 29: Identifikace rizika projektu

Číslo	Identifikace rizika	Následky	Eliminace rizika
1	Nevůle přijetí projektu a jeho jednotlivých návrhů	Odmítnutí projektu vedením společnosti či zainteresovanými zaměstnanci	Jasně vymezení cíle projektu
2	Neochota měnit zažitý chod firmy	Narušení projektu	Motivace zaměstnanců a zdůraznění přínosů jednotlivých návrhů
3	Nepřiměřené vytížení zainteresovaných pracovníků do projektu	Nedostatečný časový prostor pro jednotlivé úkoly, návrhy nepřinesou požadované zlešení	Delegování některých úkolů na další pracovníky ve společnosti
4	Neochota investice do zdokonalení IS	Neuskutečnitelnost konkrétního návrhu	Osvěta o přínosech, které informační podpora controllingu do společnosti přinese
5	Nevhodné nastavení software	Nevyužitelnost informační podpory	Důsledná konzultace nastavení a vymezení požadavků na daný software
6	Nedostatečné zaškolení v novém informačním systému	Chybné zpracování informací	Školení pracovníků v rámci implementace software do podniku
7	Nesprávné pochopení a využívání navržených nástrojů	Selhání projektu	Pravidelná osvěta a školení
8	Nedodržení časového harmonogramu	Zpoždění implementace projektu	Pravidelná kontrola dodržení časových předpokladů projektu, včasné vymezení rezerv



Obr. 5: Kvantifikace rizika projektu

Z obrázku (Obr. 5) je patrné, že největší riziko samotného projektu je nevěle jeho přijetí ať již vedením společnosti, či jednotlivými zainteresovanými zaměstnanci podniku. Toto riziko je těsně následováno rizikem nesprávného pochopení a využívání navržených nástrojů spolu v kombinaci s nepřiměřeným vyčerpáním zainteresovaných pracovníků do projektu. V tabulce (Tab. 29) i v předchozím textu jsou navržena opatření, jež mohou daná rizika eliminovat.

Nicméně z komplexního pohledu lze navržený projekt označit za realizovatelný a proveditelný. Po uvedení projektu do chodu společnosti bude i nadále nezbytné počítat s neustálým působením rizik. Stále bude zapotřebí rizika analyzovat a navrhovat způsoby jejich eliminace na přípustnou mez.

12.6 Závěrečné doporučení managementu společnosti

Některá doporučení již zazněla u jednotlivých návrhů v projektové části práce. Přesto v návaznosti na popsané přínosy a rizika projektu, je vhodné zmínit i další pozitivní fakt, který je potřeba při rozhodování o zavedení či nezavedení projektu do společnosti rovněž zohlednit. Tím pozitivním faktem je skutečnost, že projekt nevyžaduje žádné organizační a ani personální změny ve společnosti.

Dále je třeba podotknout, že celá tato práce se zabývá pouze návrhy z oblasti finančního controllingu, jež by mohly být přínosné pro získání informací pro rozhodování a podporu zejména ekonomického systému řízení firmy. Ovšem podpora ekonomického systému řízení firmy je jen zlomkem toho, co celá koncepce controllingu může vedení společnosti nabídnout.

Z tohoto důvodu je nezbytné na tomto místě práce zdůraznit skutečnost, že sám o sobě je controlling systémem řízení, který se neustále vyvíjí a který lze neustále adaptovat na podmínky daného podniku. A právě i z tohoto důvodu je přínosné společnosti doporučit sledovat moderní trendy v controllingu a hledat i další využití tohoto systému řízení v dané společnosti.

ZÁVĚR

Cílem teoretické části diplomové práce bylo provedení literární rešerše dostupných zdrojů z oblasti finančního řízení, controllingu a jeho nástrojů.

Na základě těchto poznatků byla zpracována druhá – praktická část práce, jež je zejména zaměřena na analýzu ekonomické situace podniku a analýzu současného stavu finančního řízení a využívání nástrojů finančního controllingu v konkrétní společnosti. Na základě těchto analýz bylo odhaleno, že ač ve společnosti není zřízena samostatná pozice controllera, některé určité controllingové činnosti jsou ve společnosti prováděny – finanční plánování a kontrola, controlling likvidity, monitorování pohledávek a závazků, klasifikace zásob, zákazníků a dodavatelů dle analýzy ABC, reporting.

Na úrovni jmenovaných činností je však ve společnosti stále prostor ke zlepšení a další důležité činnosti jako je například začlenění analýzy odchylek do systému plánování a kontroly, či sledování finančních ukazatelů v rámci reportingu pro vedení společnosti v současnosti ve společnosti zcela chybí.

V projektové části práce bylo hlavním úkolem zpracovat projekt využití vybraných nástrojů controllingu pro podporu ekonomického systému řízení. Navržené nástroje v rámci projektu jsou snadno aplikovatelné a ekonomicky nenáročné (vyjma posledního návrhu).

Navržené nástroje v rámci projektové části práce sebou nesou určité přínosy, stejně jako rizika. Pro naplnění projektu bude třeba spolupráce všech vedoucích podnikových středisek společnosti. Přesto se dá říci, že realizací alespoň některých z doporučených návrhů lze dosáhnout efektivnějšího využití controllingových nástrojů při ekonomickém řízení podniku, jehož důsledkem mohou být získány kvalitnější informace potřebné pro jednotlivá manažerská rozhodování a tím i samostatné řízení podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE, 2011. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 241 s. ISBN 978-80-251-3724-6.

BREALEY, A. Richard a Stewart C. MYERS, 2003. *Principles of corporate finance*. Vyd. 7. Boston: McGraw-Hill/Irwin. 1071 s. ISBN 0-07-115144-3.

ČECHOVÁ, Alena, 2006. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a Ludmila KALAFUTOVÁ, 1998. *Vnútropodnikový controlling*. Vyd. 1. Bratislava: Elita. 251 s. ISBN 80-8044-054-9.

FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.

FRIEDLOB, T. George a Franklin J. PLEWA, 2006. *Financial and business statements*. Vyd. 3. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series. 332 s. ISBN 978-076-4134-180.

HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Vyd. 1. Praha: Profess Consulting. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. Vyd. 3. Praha: C.H. Beck. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

- MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.
- MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Vyd. 1. Praha: Linde. 302 s. ISBN 8086131637.
- PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 5. Praha: Grada. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. Vyd. 3. Praha: Grada. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Vyd. 1. Praha: Grada. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Internetové zdroje

- CONTROLLER INSTITUT, 2014. Finanční controlling. In: *Controller Institut – semináře a školení pro finanční pozice* [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/financni-controlling-bratislava-3/>
- J.K.R., 2014. Byznys ERP. In: *J.K.R.* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.jkr.cz/byznys-erp/popis-systemu>

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Roman ZÁMEČNÍK a Petr NOVÁK, 2010a. Nástroje finančního controllingu. In: *Finport – znalostní portál finančního řízení* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:controlling:financni_controlling:nastroje_financniho_controllingu
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Roman ZÁMEČNÍK a Petr NOVÁK, 2010b. Podstata a úkoly controllingu. In: *Finport – znalostní portál finančního řízení řízení* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:controlling:informacni_zabezpeceni_controllingu_reporting:podstata_a_ukoly_reportingu
- KURZYCZ, 2014. Hrubý výnos státního 10letého dluhopisu – ekonomika ČNB. In: *Kurzy měn, akcie cz a komodity, investice online – Kurzy.cz* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynosy-statnich-dluhopisu-mesicni-prumer/hruby-vynos-statniho-10-leteho-dluhopisu/>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2011. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2010. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2013a. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2013b. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144063.html>
- MORES, Cyril, 2010. Riziko bankrotu a insolvence. In: *Finanční management a controlling v praxi 1/2010* [online]. s. 6 – 10 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/stahnout-soubor/name-1349872648-financni-management-controlling-v-praxi-c-1-2010/>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti XY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF	Cash Flow
CZ NACE	Klasifikace ekonomických činností
CRM	Customer Relationship Manamagent
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
EBITDA	Zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizací
EPS	Zisk na akcii
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
INFA	Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů
Intrastat	Celní správa České republiky
ISO	International Organization for Standardization
KS	Konečný stav Cash Flow
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OčP	Očekávané příjmy daného období
OčV	Očekávané výdaje daného období
OLAP	Online Analytical Processing
PS	Počáteční stav Cash Flow
PZH	Pojistná zásoba hotovosti
r_e	Náklady na vlastní kapitál
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SZP	Sociální pojištění a zdravotní pojištění

THP Technicko hospodářský pracovník

VH Výsledek hospodaření

VK Vlastní kapitál

VZZ Výkaz zisků a ztrát

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Propojení úkolů finančního controllingu s fázemi řízení (Freiberg, 1996, s. 16).....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 2: Schematické znázornění cyklu řízení (Freiberg, 1996, s. 130)</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 3: Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 1996, s. 131).....</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 4: Organizační struktura společnosti XY (zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 5: Kvantifikace rizika projektu</i>	<i>89</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti a osobních nákladů v letech 2010 – 2013(zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)</i>	44
<i>Tab. 2: CZ-NACE 22 - Počet zaměstnaných osob v letech 2006 – 2012.....</i>	45
<i>Tab. 3: Vertikální analýza rozvahy společnosti XY v letech 2010 - 2013</i>	46
<i>Tab. 4: Horizontální analýza rozvahy společnosti XY v letech 2010 - 2013</i>	47
<i>Tab. 5: Analýza rentability společnosti v letech 2010 - 2013.....</i>	48
<i>Tab. 6: Analýza aktivity společnosti v letech 2010 - 2013.....</i>	49
<i>Tab. 7: Analýza zadluženosti společnosti v letech 2010 - 2013.....</i>	50
<i>Tab. 8: Výpočet Multiplikátoru VK v letech 2010 - 2013</i>	51
<i>Tab. 9: Analýza likvidity společnosti v letech 2010 - 2013</i>	52
<i>Tab. 10: Analýza vývoje Cash Flow společnosti v letech 2010 - 2013.....</i>	52
<i>Tab. 11: Analýza čistého pracovního kapitálu společnosti v letech 2010 - 2013.....</i>	53
<i>Tab. 12: Vývoj Z-skóre společnosti v průběhu let 2010 - 2013</i>	54
<i>Tab. 13: Vývoj Indexu IN01 společnosti v průběhu let 2010 - 2013</i>	54
<i>Tab. 14: Ukázka - Kontrola plánu a skutečnosti ve společnosti XY (zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)</i>	59
<i>Tab. 15: Věková struktura pohledávek z obchodních vztahů na konci let 2010 – 2013(zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)</i>	61
<i>Tab. 16: Věková struktura závazků z obchodních vztahů na konci let 2010 – 2013 (zpracováno dle interních dokumentů společnosti XY)</i>	61
<i>Tab. 17: Návrh začlenění absolutního a procentního vyjádření odchylek plán - skutečnost</i>	68
<i>Tab. 18: Návrh formuláře pro propočet odchylek za jednotlivá střediska.....</i>	69
<i>Tab. 19: Formulář Návrh opatření k eliminaci odchylek.....</i>	70
<i>Tab. 20: Návrh formuláře klouzavého rozpočtu – dopředná vazba controllingu</i>	71
<i>Tab. 21: Formulář pro plánování likvidity ve střednědobém časovém horizontu.....</i>	73
<i>Tab. 22: Přehled odchylek plánované měsíční likvidity</i>	74
<i>Tab. 23: Klasifikace odběratelů a jejich úvěrové rámce</i>	76
<i>Tab. 24: Návrh využití ukazatelů pro sledování vývoje pohledávek.....</i>	76
<i>Tab. 25: Provozní míra zisku společnosti v průběhu let 2010 - 2013</i>	80
<i>Tab. 26: Návrh formuláře reportu finanční situace pro vedení společnosti</i>	81
<i>Tab. 27: Časový harmonogram projektu</i>	84

Tab. 28: Přehled ekonomické náročnosti projektu 85

Tab. 29: Identifikace rizika projektu..... 89

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha v plném rozsahu za roky 2010 – 2013; strana aktiv
- P II Rozvaha v plném rozsahu za roky 2010 – 2013; strana pasiv
- P III Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za roky 2010 - 2013
- P IV Výpočet ukazatele EVA pomocí ratingového modelu INFA

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU ZA ROKY 2010 –
2013; STRANA AKTIV**

<i>v tis. Kč</i>	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	133 220	173 258	178 752	178 986
Dlouhodobý majetek	62 873	78 532	73 884	75 332
DNM	1 638	2 298	1 200	1 073
Zřizovací výdaje	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
Software	1 560	1 130	1 200	579
Ocenitelná práva	78	0	0	0
Nedokončený DNM	0	1 168	0	494
DHM	60 952	76 234	72 684	74 259
Pozemky	186	186	186	186
Stavby	20 335	19 551	52 270	51 380
Samostatné movité věci	13 670	14 165	17 277	17 994
Nedokončený DHM	25 849	40 632	2 743	4 699
Poskytnuté zálohy na DHM	912	1 700	208	0
DFM	283	0	0	0
Podíly v ÚJ pod podstatným vlivem	283	0	0	0
Oběžná aktiva	70 025	94 399	104 131	103 296
Zásoby	18 863	19 396	22 705	22 701
Materiál	11 729	11 128	14 382	14 278
Nedokončená výroba a polotovary	2 552	4 237	4 370	4 596
Výrobky	3 183	2 580	2 644	2 326
Zboží	695	1 173	1 133	1 332
Poskytnuté zálohy na zásoby	704	278	176	169
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	44 265	73 033	79 059	75 976
Pohledávky z obchodních vztahů	14 516	31 433	37 475	43 842
Stát - daňové pohledávky	1 545	240	790	965
Krátkodobé poskytnuté zásoby	11	64	16	81
Dohadné účty aktivní	269	821	105	105
Jiné pohledávky	27 924	40 475	40 673	30 983
Finanční majetek	6 897	1 970	2 367	4 619
Peníze	330	237	197	306
Účty v bankách	6 567	1 733	2 170	4 313
Časové rozlišení	322	327	737	358
Náklady příštích období	264	327	737	358
Příjmy příštích období	58	0	0	0

**PŘÍLOHA P II: ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU ZA ROKY 2010 –
2013; STRANA PASIV**

<i>v tis. Kč</i>	2 010	2 011	2 012	2 013
PASIVA CELKEM	133 086	173 406	178 900	178 986
Vlastní kapitál	53 890	69 028	71 424	80 695
Základní kapitál	200	200	200	200
Kapitálové fondy	134	-148	-148	-148
Oceň. rozdíly z přecenění majetku a záv.	134	-148	-148	-148
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	847	855	63	105
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	20	20	20	20
Statutární a ostatní fondy	827	835	43	85
VH minulých let	33 487	52 843	66 760	71 161
Nerozdělený zisk minulých let	33 487	52 843	66 760	71 161
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
VH běžného účet. období	19 356	15 130	4 401	9 377
Cizí zdroje	79 049	103 559	107 397	98 254
Rezervy	8 162	2 739	3 006	3 006
Ostatní rezervy	8 162	2 739	3 006	3 006
Dlouhodobé závazky	2 198	1 665	929	929
Jiné závazky	1 184	440	0	0
Odložený daňový závazek	1 014	1 225	929	929
Krátkodobé závazky	49 733	62 808	58 321	57 693
Závazky z obchodních vztahů	15 351	18 276	18 517	21 878
Závazky k zaměstnancům	2 908	2 652	2 631	2 950
Závazky ze SZ a ZP	1 507	1 531	1 281	1 730
Stát - daňové závazky a dotace	28 380	39 345	35 342	30 995
Krátkodobé přijaté zálohy	351	215	92	162
Dohadné účty pasivní	0	0	12	-29
Jiné závazky	1 236	789	446	7
Bankovní úvěry	18 956	36 347	45 141	36 626
Bankovní úvěry dlouhodobé	16 212	26 717	22 558	23 550
Krátkodobé bankovní úvěry	2 744	9 630	22 583	13 076
Časové rozlišení	147	819	79	37
Výdaje příštích období	147	819	79	37
Výnosy příštích období	0	0	0	0

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU ZA ROKY 2010 - 2013

<i>v tis. Kč</i>	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	6 648	6 594	8 560	9 654
Náklady na prodané zboží	5 397	5 222	7 036	7 632
Obchodní marže	1 251	1 372	1 524	2 022
Výkony	145 547	146 407	160 440	156 639
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	143 065	144 994	158 653	154 372
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 926	1 109	427	1 306
Aktivace	556	304	1 360	961
Výkonová spotřeba	76 475	78 802	95 491	94 252
Spotřeba materiálu a energie	59 839	60 611	72 165	76 861
Služby	16 636	18 191	23 326	17 391
Přidaná hodnota	70 323	68 977	66 473	64 409
Osobní náklady	52 067	53 339	60 394	56 155
Mzdové náklady	39 114	39 683	44 975	41 473
Náklady na SZ a ZP	12 504	13 154	14 548	14 046
Sociální náklady	449	502	871	636
Daně a poplatky	161	178	266	151
Odpisy DM	6 184	6 056	5 332	5 558
Tržby z prodeje DM a mat.	1 405	2 403	4 722	2 626
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	43
Tržby z prodeje materiálu	1 405	2 403	4 722	2 583
Zůstatková cena prod. DM a mat.	1 052	2 136	4 099	2 182
Zůstatková cena prod. DM a mat.	0	0	0	46
Prodaný materiál	1 052	2 136	4 099	2 136
Změna stavu rezerv a opravných položek	-8 054	-5 447	539	0
Ostatní provozní výnosy	2 492	3 687	6 419	14 674
Ostatní provozní náklady	1 323	868	1 485	7 429
Provozní VH	21 487	17 937	5 499	10 234
Výnosové úroky	9	8	0	0
Nákladové úroky	685	502	772	838
Ostatní finanční výnosy	503	485	402	840
Ostatní finanční náklady	982	970	711	859
Finanční VH	-1 155	-979	-1 081	-857
Daň z příjmů za běžnou činnost splatná	976	1 828	17	0
odložená	588	1 616	313	0
	388	212	-296	0
VH za běžnou činnost	19 356	15 130	4 401	9 377
Mimořádný VH	0	0	0	0
VH za účetní období	19 356	15 130	4 401	9 377
VH před zdaněním	20 332	16 958	4 418	9 377

PŘÍLOHA IV: VÝPOČET UKAZATELE EVA POMOCÍ RATINGOVÉHO MODELU INFA

Výpočet ukazatele EVA pomocí ratingového modelu INFA je počítám dle vzorce:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

Kde: ROE = Rentabilita vlastního kapitálu

r_e = Náklady na vlastní kapitál

VK = Vlastní kapitál

Eva je definovaná jako součin vlastního kapitálu a tzv. spreadu (výnosnost vlastního kapitálu (ROE) mínus alternativní náklad vlastního kapitálu (r_e)).

Stanovení **alternativního nákladu na vlastní kapitál (r_e)** se počítá dle následujícího vztahu:

$$r_e = r_f + RP$$

Kde: r_f = Bezriziková sazba

RP = Riziková přírážka za specifická rizika firmy

Bezriziková sazba (r_f) je stanovena jako výnos 10letých státních dluhopisů. V tabulce jsou obsaženy propočty MPO.

	1. čtvrtletí	1. pololetí	1. - 3. čtvrtletí	Celý rok
Rok 2010	3,95 %	3,92 %	3,78 %	3,71 %
Rok 2011	3,86 %	3,79 %	3,51 %	3,79 %
Rok 2012	3,02 %	2,87 %	2,55 %	2,31 %

Rizikovou přírážku za specifická rizika firmy (RP) získáme ze vztahu:

$$RP = r_{FINSTAB} + r_{LA} + r_{POD} + r_{FINSTRU}$$

Kde: $r_{FINSTAB}$ = Riziková přírážka za finanční stabilitu

r_{LA} = Riziková přírážka za velikost podniku

r_{POD} = Riziková přírážka za podnikatelské riziko

$r_{FINSTRU}$ = Riziková přírážka za finanční strukturu

Riziková přírážka za finanční strukturu ($r_{FINSTAB}$) charakterizuje vztahy životnosti aktiv a pasiv a je navázána na hotovostní likviditu společnosti (L3). Hotovostní likvidita (L3) se zde poměruje s hodnotami XL1 a XL2, které jsou individuálně stanoveny pro každé odvětví. Autoři metody doporučují následující hodnoty: XL1 = 1,0 a XL2 = 2,5.

Když $L3 \leq XL1$, pak $r_{FINSTAB} = 10 \%$

Když $L3 \geq XL2$, pak $r_{FINSTAB} = 0 \%$

$$\text{Když } XL1 < L3 < XL2, \text{ pak } r_{FINSTAB} = \frac{(XL2 - L3)^2}{(XL2 - XL1)^2} * 0,1$$

Riziková přírážka za velikost podniku (r_{LA}) ta je navázána na velikost úplatných zdrojů podniku – tedy součet VK, BÚ a dluhopisů, jež se metodice INFA značí jako UZ.

Když $UZ \leq 100 \text{ mil. Kč}$, pak $r_{LA} = 5 \%$

Když $UZ \geq 3 \text{ mild. Kč}$, pak $r_{LA} = 0 \%$

$$\text{Když } 100 \text{ mil. Kč} < UZ < 3 \text{ mild. Kč}, \text{ pak } r_{LA} = \frac{(3 - UZ)^2}{168,2}$$

přičemž UZ jsou dosazeny v mld. Kč.

Riziková přírážka za podnikatelské riziko (r_{POD}) je navázána na ukazatel produkční síly (EBIT/Aktiva), který je nutno proložit X1.

$$X1 = \frac{UZ}{A} * UM$$

Kde: UM = Úroková míra

A = Aktiva

Když $\frac{EBIT}{A} > X1$, pak $r_{POD} = \text{minimální hodnota } r_{POD} \text{ v odvětví}$

Když $\frac{EBIT}{A} < 0$, pak $r_{POD} = 10 \%$

$$\text{Když } 0 < \frac{EBIT}{A} < X1, \text{ pak } r_{POD} = \frac{\left(X1 - \frac{EBIT}{A}\right)^2}{X1^2} * 0,1$$

Hodnota r_{POD} pro odvětví CZ NACE 22 – Výroba pryžových a plastových výrobků byla následující:

Rok 2010 = 3,07%

Rok 2011 = 3,28%

Rok 2012 = 2,79%

Dále je nutné vypočítat **vážené průměrné náklady na kapitál**. To je možné dle následujícího vzorce:

$$\text{WACC} = r_f + r_{\text{POD}} + r_{\text{FINSTAB}} + r_{\text{LA}}$$

A teď již k vyjádření **nákladu na vlastní kapitál r_e** :

$$r_e = \frac{\text{WACC} * \frac{\text{UZ}}{\text{A}} - \frac{\text{CZ}}{\text{Z}} * \text{UM} * \left(\frac{\text{UZ}}{\text{A}} - \frac{\text{VK}}{\text{A}} \right)}{\frac{\text{VK}}{\text{A}}}$$

Kde: CZ = Cizí zdroje

Z = Zisk před zdaněním

Riziková přírážka za finanční strukturu r_{FINSTRU} je rozdílem r_e a WACC, platí následující vztah:

$$r_{\text{FINSTRU}} = r_e - \text{WACC}$$

Dále je nutné omezit hodnotu r_{FINSTRU} :

Když $r_e = \text{WACC}$, pak $r_{\text{FINSTRU}} = 0 \%$

Když $r_{\text{FINSTRU}} > 10\%$, pak je nutné omezit hodnotu r_{FINSTRU} na 10%

Více dalších informací o postupu výpočtu EVA dle ratingového modelu INFA je ve Finanční analýze podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012, konkrétně s. 119 – 123.

Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Tabulka výpočtů pro r_e – náklady na vlastní kapitál pro společnost XY a odvětví CZ NACE 22:

	Společnost XY			Odvětví CZ-NACE 22		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
r_f – bezriziková sazba	3,71	3,51	2,31	3,71	3,51	2,31
$r_{FINSTAB}$ – riziková přírážka za finanční stabilitu	6,08	6,4	6,51	2,33	1,63	1,93
r_{LA} – riziková přírážka za velikost podniku a likviditu	5	4,98	4,94	1,35	1,29	1,23
r_{POD} – riziková přírážka za podnikatelské riziko	3,07	3,28	2,79	3,07	3,28	2,79
WACC – vážené náklady na kapitál	17,86	18,17	16,55	10,46	9,71	8,26
$r_{FINSTRU}$ – riziková přírážka za finanční strukturu	2,03	5,54	6,27	1,64	1,68	1,11
r_e – náklady na vlastní kapitál	19,89	23,71	22,82	12,1	11,39	9,37

Samotný výpočet EVA dle ratingového modelu INFA pro společnost XY a odvětví CZ NACE 22:

	Společnost XY			Odvětví CZ-NACE 22		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ROE (v %)	37,64	24,62	6,19	21,65	22,46	24,59
r_e (v %)	19,89	23,71	22,82	12,1	11,39	9,37
VK (v tis. Kč)	53 890	69 028	71 424	50 359 591	89 573 459	62 752 283
EVA (v tis. Kč)	956 548	62 815	-1 187 781	480 934 094	991 578 191	955 089 747