

Projekt implementace vybraných nástrojů finančního controllingu v konkrétní firmě

Bc. Jana Zlámalová

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Zlámalová**
Osobní číslo: **M14380**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace vybraných nástrojů finančního controllingu v konkrétní firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se controllingu a jeho nástrojů.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou ekonomickou situaci vybrané firmy.
- V projektu navrhnete využití finančního controllingu a jeho nástrojů pro efektivnější řízení vybrané firmy.
- Zhodnotte přínosy, náklady a rizika projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Controlling professionell: Konzeption und Werkzeuge. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011. ISBN 978-3-7910-3121-7.

HORVÁTH, Péter. Das Controllingkonzept: der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem. 5., vollständig überarb. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003, 305 s. ISBN 3-423-05812-9.


International group of controlling: Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 395 s. ISBN 80-7261-085-6.

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z: Přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem Projekt implementace vybraných nástrojů finančního controllingu v konkrétní firmě, je zaměřená využití nástrojů finančního controlling pro efektivnější řízení firmy na základě zhodnocení současného stavu pomocí finanční analýzy a situační analýzy, posouzení aktuálního stavu a následné užití vybraných nástrojů finančního controllingu. Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na průzkum literárních pramenů zabývajících se controllingem a finančním controllingem a jeho nástroji. Tyto informace slouží jako podklad pro zpracování praktické části. Praktická část se dělí na analytickou a projektovou část. Analytická část zahrnuje představení firmy, finanční a situační analýzu a zhodnocení aktuálního stavu. Na základě tohoto zhodnocení je v projektové části navržena implementace nástrojů finančního controllingu vedoucí k efektivnějšímu řízení této firmy. V závěrečné části práce je provedeno zhodnocení, také jsou definovány příležitosti a rizika projektu.

Klíčová slova: controlling, finanční controlling, controller, likvidita, zadluženost, operativní plánování, reporting.

ABSTRACT

The thesis titled “Project of implementation of financial instruments selected for a particular company“, is focused on a use of financial instruments for the effective management of the company and based on an evaluation of the current state, using financial analysis and situational analysis, assessment of the current situation and the subsequent use of selected financial controlling instruments. This thesis consists of two parts - theoretical and practical. The theoretical part is focused on the exploration of literary/written sources dealing with controlling and financial controlling and its instruments. This information serves as the basis for the practical part. The practical part is divided into analytical and project part. The analytical part includes introduction of the company, financial and situational analysis and evaluation of current status. There is, based on this project evaluation, proposed the implementation of financial instruments leading to more efficient management of the company. In the final part, there is an assessment, as well as definition of the opportunities and also the project risks.

Keywords: controlling, financial controlling, controller, liquidity, indebtedness, operational planning, reporting.

Úvodem diplomové práce bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi, PhD., za odborné vedení a poskytnuté cenné rady, které přispěly ke kvalitnějšímu zpracování této práce.

„Vědomosti, které využiješ, námahu, kterou vynaložíš, úsměvy, které rozdáš i slzy, které uroníš, vše, čeho dosáhneš... To všechno je Tvůj život.“

Neznámý autor

OBSAH

ÚVOD	12
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	14
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 CONTROLLING JAKO SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU	16
1.1 PODSTATA CONTROLLINGU	16
1.2 CÍLE CONTROLLINGU.....	17
1.3 FUNKCE CONTROLLINGU	17
1.4 ÚLOHA CONTROLLINGU.....	17
1.4.1 Oblasti úloh controllingu.....	18
1.5 KOMPETENCE CONTROLLINGU	18
1.6 FAKTORY CONTROLLINGU	19
1.7 ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI CONTROLLINGU.....	19
1.8 ÚČINNOST CONTROLLINGU.....	19
2 STRATEGICKÝ A OPERATIVNÍ CONTROLLING	21
2.1 STRATEGICKÝ CONTROLLING	21
2.2 OPERATIVNÍ CONTROLLING	21
3 UMÍSTĚNÍ CONTROLLINGU	22
3.1 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	22
3.2 CONTROLLER	22
3.2.1 Úkoly controllera	23
3.3 ROZDÍLY MEZI ÚČETNICTVÍM A CONTROLLINGEM	23
3.3.1 Rozlišení úloh manažera a controllera	23
3.4 ZAVEDENÍ CONTROLLINGU.....	24
3.4.1 Faktory ovlivňující zavedení controllingu	24
3.5 SAMOCONTROLLING.....	25
4 ZÁKLADNÍ KAMENY CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU	26
4.1 PLÁNOVÁNÍ.....	26
4.1.1 Strategické plánování	26
4.1.2 Operativní plánování.....	26
4.2 KONTROLA.....	27
4.3 ŘÍZENÍ PODNIKU	27
5 FINANČNÍ CONTROLLING	29
5.1 ŘÍZENÍ CASH FLOW	29
5.1.1 Metody vykazování cash flow	30
5.1.1.1 Přímá metoda	30
5.1.1.2 Nepřímé metoda.....	30
5.1.2 Využití cash flow	30
5.2 PRACOVNÍ KAPITÁL.....	31
5.2.1 Controlling zásob	32
5.2.1.1 Modely řízení zásob.....	32
5.2.1.2 Hodnocení efektivnosti řízení zásob.....	33

5.2.2	Controlling pohledávek	34
5.2.2.1	Efektivnost řízení pohledávek	34
5.2.3	Controlling závazků	35
5.3	ŘÍZENÍ ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	35
5.3.1	Čistý pracovní kapitál	36
5.3.2	Strategie řízení čistého pracovního kapitálu	37
5.3.2.1	Faktory určování strategie řízení	37
5.3.3	Plánování čistého pracovního kapitálu.....	38
5.3.3.1	Stanovení dob obrátů	39
5.4	LIKVIDITA	40
5.4.1	Členění likvidity.....	40
5.5	KAPITÁLOVÁ STRUKTURA	41
5.5.1	Ukazatelé zadluženosti	41
II PRAKTICKÁ ČÁST		43
6	CHARAKTERISTIKA FIRMY	44
6.1	FIREMNÍ POLITIKA	44
6.2	POSTOJ K VÝROBĚ	45
6.3	POSTOJ K ZÁKAZNÍKŮM.....	45
6.4	HLAVNÍ VÝROBNÍ PROGRAM	45
6.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
6.6	SWOT ANALÝZA	46
6.6.1	Zhodnocení SWOT analýzy	47
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	49
7.1	EXTERNÍ ANALÝZA FIRMY	49
7.1.1	Zákazníci	49
7.1.2	Dodavatelé.....	50
7.1.3	Odvětví.....	50
7.2	INTERNÍ ANALÝZA	51
7.2.1	Personální oblast	51
7.2.2	Řízení kvality	52
7.2.3	Informační systém	52
7.3	EKONOMICKÁ SITUACE FIRMY	53
7.3.1	Majetková struktura	53
7.3.2	Finanční struktura.....	54
7.3.3	Analýza nákladů a výnosů	55
7.3.4	Vývoj zisku	56
7.3.5	Analýza přidané hodnoty	57
7.3.6	Analýza cash flow	58
7.3.7	Analýza pracovního kapitálu.....	58
7.3.8	Analýza zadluženosti	59
7.3.9	Analýza likvidity	60
7.3.10	Analýza rentability	61
7.3.11	Analýza aktivity	62
7.3.12	Ostatní ukazatelé	64
7.3.13	Souhrnné ukazatele	65

7.3.13.1	Z-Skóre.....	65
7.3.13.2	Index IN	66
7.4	SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU	67
8	SOUČASNÉ VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU	68
8.1	PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	68
8.2	PLÁNOVÁNÍ TRŽEB, VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ A NÁKLADŮ.....	69
8.3	MONITORING FINANČNÍ SITUACE.....	69
8.4	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	69
8.4.1	Monitoring pohledávek	69
8.4.2	Řízení zásob	70
8.4.3	Řízení závazků	70
8.5	ŘÍZENÍ CASH FLOW	71
8.6	REPORTING.....	71
8.7	ZHODNOCENÍ ANALÝZY VYUŽITÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ	72
9	NÁVRH ZAVEDENÍ VYBRANÉHO NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU.....	73
9.1	PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	73
9.2	VYHODNOCENÍ UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY	73
9.2.1	Ukazatel likvidity	74
9.2.2	Ukazatel zadluženosti.....	74
9.2.3	Ukazatele aktivity.....	75
9.2.4	Z-skóre a index IN	76
9.3	VYHODNOCENÍ RŮSTU TRŽEB A NÁKLADŮ	77
9.4	VYHODNOCENÍ VÝVOJOVÝCH TRENDŮ	77
9.5	NÁVRH ŘÍZENÍ KURZOVÝCH ROZDÍLŮ	78
9.6	KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	80
9.6.1	Plánování tržeb.....	80
9.6.2	Plánování nákladů	80
9.6.3	Plánování výsledku hospodaření.....	81
9.6.4	Stanovení odchylek	81
9.7	ANALÝZA ODCHYLEK.....	82
9.8	NÁVRH REPORTINGU	83
9.9	UKÁZKA ROČNÍHO REPORTINGU	84
9.9.1	Vyhodnocení vývoje ukazatelů finanční analýzy.....	85
9.9.2	Vyhodnocení vývoje růstu tržeb a nákladů.....	87
9.9.3	Vyhodnocení vývojových trendů	89
9.9.4	Plnění plánu tržeb, nákladů, výsledku hospodaření	91
9.9.5	Analýza odchylek.....	92
10	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU, RIZIK A EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI PROJEKTU	93
10.1	PŘÍNOS PROJEKTU.....	93
10.2	RIZIKA PROJEKTU	94
10.3	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	95
	ZÁVĚR	97

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	102
SEZNAM OBRÁZKŮ	103
SEZNAM TABULEK.....	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Řízení podniku se odvíjí od úrovně rozhodování těch, kteří podnik řídí. V dnešních podmínkách, kdy na trzích je obrovská konkurence a roste dynamika okolí, se ocitají manažeři pod stále větším tlakem. Jsou zahlceni úkoly, mají velkou zodpovědnost a také jsou na ně kladeny stále vyšší nároky. Situace manažerů i podniků samotných je komplikovaná. S ohledem na současnou situaci na trhu se většina firem snaží zajistit si konkurenční schopnost. Je tedy nutné zaměřovat se na racionalizaci výroby, zvyšování produktivity a kvality výrobků a omezení činností, které podniku nepřinášejí žádnou hodnotu. Systém controllingu je jedním z neúčinnějších nástrojů vedoucím k dosažení stanovených cílů. Nástroje controllingu mohou při efektivním zavedení a správném užití pomoci k vylepšení slabých míst a eliminaci jejich příčin, zajištění jednoduššího průběhu podnikových procesů. Zajištěním požadované kvality za dostupnou cenu přispívá k vyšší spokojenosti zákazníků, což je základ konkurenceschopnosti každého výrobku nebo poskytované služby.

V praxi je často controlling mylně chápán jako kontrola. Controlling není jen kontrola, ale je to systém řízení podniku založený na komplexním informačním a organizačním propojení řídicího, plánovacího a kontrolního procesu, kde cílem je zlepšit a zefektivnit řízení podniku jako celku. Controlling má tu vlastnost, že jeho nástroje se dají aplikovat v každém podniku, pokud jsou vhodně zvoleny a odpovídají potřebám konkrétního podniku, při správné aplikaci přispívají k jeho větší ekonomické stabilitě a dalšímu rozvoji a lepším výsledkům. Další výhodou controllingu je, že propojuje poznatky a informace z nejrůznějších podnikových oblastí a díky tomu dochází k větší přehlednosti a vedení má všechny potřebné podklady pro správné rozhodování. Dnes je již controlling neodmyslitelně patří do moderního řízení firmy.

Cílem této diplomové práce je z teoretických a praktických poznatků získaných v průběhu studia navrhnout projekt implementace vybraných nástrojů finančního controllingu do firmy XY, které by měly sloužit k podpoře ekonomického řízení. Obsah diplomové práce se skládá ze tří částí, a to z části teoretické a praktické, ta se dále člení na analytickou a projektovou část.

V teoretické části práce se budu zabývat rozborem literárních pramenů pojednávajících o controllingu a finančnímu controllingu, vymezení jejich cílů, funkcí, úkolů, metod, nástrojů atd. Dále charakterizují strategický a operativní controlling, základní členění controllingu, funkce a úkoly controllera, odlišnosti mezi účetnictvím a controllingem a zá-

kladní kameny controllingového systému a to plánování, kontrola a řízení podniku. V teoretické části zaměřené na finanční controlling přiblížím především řízení cash flow a řízení pracovního kapitálu.

V praktické části nejdříve představím firma XY, popíšu její hlavní činnost, organizační strukturu a firemní politiku a také vytvořím SWOT analýzu, neboť má-li být firma v době obrovské konkurence úspěšná, musí do detailu znát svoje přednosti, silné a také slabé stránky. Hlavním bodem analytické části bude finanční a situační analýza firmy. Ta bude provedena za období 2011-2014. Finanční analýza se zaměří na posouzení finanční a majetkové struktury, analýzu ukazatelů jako je likvidita, aktivita, rentabilita, zadluženost atd. také v porovnání s odvětvím. Situační analýza se zabývá posouzením postavení firmy vzhledem k zákazníkům, dodavatelům, odběratelům atd. Na základě zjištěného současného stavu bude v projektové části navrženo využití vybraných nástrojů finančního controllingu, které firmě pomohou k efektivnějšímu řízení firmy. Na závěr bude posouzen přínos a ekonomická náročnost tohoto projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma diplomové práce je Projekt implementace vybraných nástrojů finančního controllingu. Nástroje finančního controllingu pomáhají managementu firmy efektivněji řídit podnik jako celek i jeho jednotlivé části a zlepšit situaci firmy. Hlavním cílem práce vhodně vybrat a implementovat nástroje finančního controllingu vedoucí k efektivnějšímu řízení podniku. Pro dosažení tohoto cíle použiji finanční analýzu a situační analýzu pro posouzení současného stavu firmy, na základě kterého vyberu vhodné finanční nástroje ke zlepšení ekonomické situace podniku. Jimi jsou krátkodobé finanční plánování, sledování růstu nákladů a tržeb, vývojových trendů a základních ukazatelů finanční analýzy.

Tato práce se zpracovává ve firmě XY, s.r.o., kde se specializují na výrobu přesných a náročných plastových vylisků vstřikováním termoplastů. Hlavním výrobním programem je zde výroba drobných plastových vylisků s vysokou přesností. Analýza je provedena za období 2011-2014. Data z roku 2015 ještě nejsou k dispozici. Projektová část bude tvořena z určení příležitostí pro zlepšení a návrh zavedení vybraných nástrojů finančního controllingu. Vybranými finančními nástroji pro tuto firmu jsou ukazatele finanční analýzy, sledování růstu tržeb a nákladů, vývojové trendy, krátkodobé plánování, analýza odchylek a reporting. Růst tržeb a nákladů a u kazatele finanční analýzy a jejich vývoj se budou sledovat čtvrtletně vývoj daných ukazatelů a pro lepší přehlednost se vyjádří graficky. Vývojové trendy se týkají nákladů a výnosů. Bude zde sledován vývoj jednotlivých položek čtvrtletně a pro snadnější orientaci bude graficky vyjádřen a jednotlivá položky vzájemně porovnány. Krátkodobé plánování se skládá ze sestavení plánu tržeb, nákladů, a výsledku hospodaření. Tyto plány jsou tvořeny na 3 měsíce dopředu a pro první měsíc je sestaven vždy podrobný plán. Na závěr se stanoví odchylky a je tento plán podroben analýze odchylek a to formou zjištění příčin a navrnutí opatření. Reporting bude obsahovat zjištěné informace z předchozích analýz a vývoje. Návrh tohoto projektu bude na závěr zhodnocen z hlediska analýzy jeho přínosů, rizik a ekonomické náročnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING JAKO SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU

1.1 Podstata controllingu

O pojmu controlling pojednává každý autor jinak, neexistuje pouze jedna obecná definice controllingu.

Kerzner bere controlling jako třístupňový proces měření pokroku směrem k cíli, hodnocení toho, co je ještě třeba udělat, a brát nezbytná nápravná opatření, aby se mohlo dosáhnout nebo překročit stanovené cíle. Má následující tři kroky, a to měření, hodnocení a odstranění chyb. (Kerzner, 2013, s. 225)

Podle Lazara controlling je *„široce aplikovanou metodou řízení, jejímž smyslem je permanentní vyhodnocování skutečného průběhu procesu se žádoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému.“* (Lazar, 2012, s. 175)

Horváth charakterizuje controlling takto: *„Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“* (Horváth, 2004, s. 5)

Systém controllingu má čtyři části a to filozofii controllingu, nástroje controllingu, organizace controllingu a proces controllingu. (Horváth, 2003, s. 10-12)

Havlíček pod pojmem controlling chápe soudržnost strategického plánování, operativní plánování, hodnocení a řízení rizik. Podle něj činnosti v oblasti řízení podniku závisí na stanovení strategie, postupoval podle operačních plánů. Kontrola možných odchylek stanovených cílů je v rámci odpovědnosti kontrolní oddělení. Controlling je také zodpovědný za řízení rizik vyplývajících ze zjištěných odchylek. V první řadě se jedná o řízení provozních a strategických plánů směrem k cílům mise a vize, zatímco ve druhé řadě se bere jako sledování, identifikace odchylek, návrh opatření a řízení výzev a krizových situací. (Havlíček, 2014, s. 9-10)

1.2 Cíle controllingu

Podle Vollmutha cílem strategického i operativního controllingu je zlepšení rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. Důležitá je orientace na cíl, budoucnost, profil firmy, trh a zákazníka. (Vollmuth, 2004, s. 5)

Hlavním cílem controllingu je zabezpečení životaschopnosti podniku. (Eschenbach, 2000, s. 93)

Vedlejšími cíli je:

- ✓ Zajištění schopnosti anticipace a adaptace
- ✓ Zajištění schopnosti reakce
- ✓ Zajištění schopnosti koordinace (Eschenbach, 2000, s. 93-94)

Eschenbach ve své druhé knize tyto cíle ještě rozšiřuje o jeden cíl a to o:

- ✓ Zajištění schopnosti proveditelnosti plánů (Eschenbach, 2011, s. 40-41)

1.3 Funkce controllingu

Controlling je součástí řízení podniku a jeho funkcí je:

- ✓ Plánování
- ✓ Rozhodování
- ✓ Koordinování
- ✓ Motivování
- ✓ Informování
- ✓ Kontrolování (Eschenbach, 2000, s. 97)

1.4 Úloha controllingu

Hlavní úlohou controllingu je formulovat cíle zahrnující:

- ✓ Obsah cíle – čeho se má dosáhnout
- ✓ Dimenze cíle – v jakém rozsahu se má cíle dosáhnout
- ✓ Oblast cíle – kde a v jaké oblasti se má cíle dosáhnout
- ✓ Časové vymezení – kdy se má cíle dosáhnout (Chodasová, 2012, s. 34)

Podle Vollmutha jsou hlavními úkoly controllingu plánování, kontrola a řízení. Plánování udává směr podniku, výkaznictví umožňuje kontrolu a řízení udržuje kurz k dosažení stanovených cílů. (Vollmuth, 2004, s. 5-6)

1.4.1 Oblasti úloh controllingu

Tyto úkoly tvoří rámec pro znázornění procesů a používaných metod a nástrojů.

Hlavními oblastmi úloh controllingu:

- ✓ Určení vize a její uskutečnění
- ✓ Plánování a vývoj strategie
- ✓ Strategická dopředná a zpětná vazba
- ✓ Plánování a řízení investic
- ✓ Plánování a řízení projektů
- ✓ Plánování a řízení procesů
- ✓ Operativní plánování a rozpočetnictví
- ✓ Operativní dopředná a zpětná vazba (Eschenbach, 2000, s. 214)

1.5 Kompetence controllingu

Controllingový útvar má tyto kompetence:

- ✓ Integrační kompetence

Oprávnění na regulování vnitropodnikových vztahů a na účast při tvorbě cílů.

- ✓ Koordinační kompetence

Oprávnění zavádět a koordinovat opatření na dosažení podnikových cílů, oprávnění spolupřezhodovat o věcných a finančních zdrojích.

- ✓ Informační kompetence

To je právo na informace.

- ✓ Poradenskou kompetence

Oprávnění na poradenství při uplatňování nástrojů, metod, technik, při utváření plánovacího a kontrolního procesu. (Chodasová, 2012, s. 32)

1.6 Faktory controllingu

Na controlling mají vliv tyto faktory:

- ✓ Určení interních a externích faktorů souvislostí
- ✓ Analýza relevantních faktorů souvislostí spojených s podnikem
- ✓ Analýza účinků faktorů souvislosti na systém controllingu
- ✓ Analýza informačních potřeb řídicích pracovníků
- ✓ Definování požadavků na systém controllingu
- ✓ Kategorizace požadavků podle jejich závažnosti
- ✓ Určení minimálních požadavků k realizaci
- ✓ Vypracování plánů opatření k realizaci požadavků (Horváth, 2004, s. 69)

1.7 Zvyšování výkonnosti controllingu

Zvyšování výkonnosti controllingu dochází na základě:

- ✓ Systému včasné indikace vývoje
- ✓ Hodnotového managementu
- ✓ Balanced scorecard a performance measurement
- ✓ Target costing, pro zavádění nových výrobků
- ✓ Řízení nákladů procesů
- ✓ Benchmarking
- ✓ Tvorbě rozpočtů orientovaná na procesy (Horváth, 2004, s. 277-278)

1.8 Účinnost controllingu

Podle Eschenbacha je „*účinnost controllingu chápána jako míra, kterou přispívá systém controllingu ke splnění cílů controllingu.*“ (Eschenbach, 2000, s. 203)

Účinnost controllingu je vyšší, čím je controllingový systém dokonalejší, formalizovanější a silnější. Z cílů jsou odvozeny indikátory účinnosti systému. O úspěchu controllingu rozhoduje controller realizující controlling a také i management používající controlling. (Eschenbach, 2000, s. 203, 206)

Vollmuth zastává názor, že úspěch podniku závisí od všech pracovníků, nejen od vedení, které včas rozeznává a analyzuje problémy, ale také od pracovníků, kteří se na úspěchu podílí. (Vollmuth, 2004, s. 210)

2 STRATEGICKÝ A OPERATIVNÍ CONTROLLING

Controlling z hlediska času rozeznáváme na dlouhodobý controlling - strategický a krátkodobý controlling – operativní. Operativní se dále člení na vnitropodnikový controlling, finanční controlling a investiční controlling. Strategický controlling je systematické zjišťování budoucích možností a rizik, jejich zkoumání a pozorování, také napomáhá k přijetí opatření k zabezpečení budoucí existence podniku. Úkolem strategického controllingu je řízení, kontrola opatření vykonávaných při naplnění a realizaci strategie podniku. Hlavními nástroji jsou analytické nástroje a prognostické metody. (Chodasová, 2012, s. 26-29)

2.1 Strategický controlling

Vollmuth říká, že strategický controlling se „zabývá šancemi a riziky“ a také že „změny okolního prostředí mají značný vliv na strategický controlling.“ (Vollmuth, 2004, s. 209)

Podle International group of controlling je strategický controlling „manažerská činnost obsahující plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií.“ A operativní controlling je „manažerská činnost zahrnující stanovení cílů, plánování, a řízení ve střednědobém a krátkodobém horizontu.“ (International group of controlling, 2003, s. 36-37)

2.2 Operativní controlling

Hlavní úlohou controllingu je trvale zabezpečit existenci podniku. Strategický controlling není jen myšlenkový postoj, ale i systém na podporu procesů plánování a prosazení strategie, vybudování a udržení potenciálů úspěchu. Na něj navazuje operativní controlling, se kterým je vzájemně provázán. (Eschenbach, 2000, s. 248-249)

Operativní controlling analyzuje současnost, popřípadě krátkodobé výhledy do budoucnosti. Příležitosti a hrozby jsou zachycené ve výsledku hospodaření ve stavu nákladů nebo výnosů. Jeho hlavními úkoly jsou zabezpečit vnitropodnikové plánování, zabezpečit porovnání skutečného a požadovaného stavu, poskytovat informace potřebné pro vnitropodnikové plánování a vykonávat korekci odchylek. Operativní controlling je zaměřený na vnitřní složky a představuje vnitropodnikové hospodaření využívající náklady, výdaje, výnosy, příjmy, výnosnost, likviditu, rentabilitu atd. (Chodasová, 2012, s. 29)

Vollmuth říká, že „těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku.“ Základem jsou operativní nástroje a analýzy, to slouží k lepší kontrole a přináší užitek. (Vollmuth, 2004, s. 6-7)

3 UMÍSTĚNÍ CONTROLLINGU

Na umístění controllingu má vliv velikost podniku, pojetí controllingu, rozmanitost úloh a také zřízení útvarů. Důležitá je vždy nezávislost tohoto útvaru. Controller musí mít možnost provádět své úlohy objektivně a nezávisle, musí mít přístup k podnikovému vedení a spolupracovat s ním, také musí mít určité pravomoce. Ideální je umístit controlling co nejvyšší v hierarchii. (Eschenbach, 2000, s. 134)

3.1 Členění controllingu

V následující tabulce jsou uvedeny rozdíly mezi centralizovaného a decentralizovaného controllingu.

*Tabulka 1 Rozdíl mezi centralizovaným a decentralizovaným controllingem
(Horváth, 2003, s. 256-257)*

Centralizovaný controlling	Decentralizovaný controlling
Sladění strategií podniku a vytvoření výkaznictví	Zavedení strategie a kalkulace jednotlivých scénářů pro hodnocení strategie
Vypracování celopodnikových plánů a jejich kontrola	Detailní plánování
Konsolidace a komentování výsledků a zpráva pro vedení	Měsíční sestavy
Sestavení základních principů kalkulace	Stanovení kalkulovaných cen a vytvoření kalkulačních klíčů
Vývoj a administrace systému výkaznictví v celém podniku	Vývoj a administrace systému oborů a ústředních oblastí
Provádění controllingu projektu u klíčových projektů	Controlling projektu v oborových projektech
Vybudování databáze investic	Sběr a zpracování investičních návrhů, sledování rozpočtu investic

3.2 Controller

Zařazení a postavení controllera v hierarchii podniku je závislé na svěřených úkolech a pravomocech. (Horváth, 2004, s. 249)

Controller poskytuje služby manažerům, vytváří a aktualizuje nástroje pro plánování a rozpočtování, analýzu odchylek. Controller zajišťuje transparentnost nákladů a výsledků na všech stupních řízení. Controller navrhuje systémy s ohledem na cíle, rozhodovací procesy

a dělbu odpovědnosti. Odpovídá za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a tím přispívá k vyšší ziskovosti. Controller také koordinuje dílčí cíle a plány a stará se o výkaznictví. Důležité je, že poskytuje potřebné informace k manažerskému rozhodování. (International group of controlling, 2003, s. 34-35)

Controller se zabývá jak strategickými úkoly, tak i operativními úkoly, stará se o strategické povědomí v podniku. Vystupuje jako iniciátor a brzdař – iniciuje, organizuje, moderuje a koordinuje proces plánování a implementace. Dává impulsy pro urychlení splnění daných úkolů nebo brzdí plnění daných úkolů. Důležité je, aby dodržovat princip včasnosti, musí včas rozpoznat změny a připravit opatření. Také musí řádně dokumentovat výsledky vývoje strategie a starat se o výkaznictví. (Eschenbach, 2000, s. 349; Vysušil, 2000, s. 32-33)

3.2.1 Úkoly controllera

Vollmuth řadí mezi hlavní úkoly controllera následující:

- ✓ Sestavování operativního a strategického plánu
- ✓ Provádění kontrol orientovaných na výsledky
- ✓ Zavádění cílových opatření v systému řízení (Vollmuth, 1998, s. 16)

3.3 Rozdíly mezi účetnictvím a controllingem

I když controlling se vyvinul z účetnictví a ke své činnosti potřebuje z něho data, přesto jsou mezi nimi rozdíly. (Eschenbach, 2011, s. 81-82)

Základním rozdílem je pojetí z hlediska času, účetnictví se zaměřuje na minulost a controlling se soustředí na budoucnost. Dalším rozdílem je evidence, účetnictví musí být vykázáno přesně a controlling udává čísla v řádek tisíců. Také rozdílem je zaměření, účetnictví bere v úvahu jen peněžní ukazatele, controlling pracuje i s nepeněžními ukazateli. Účetnictví je nástroj řízení, zatímco controlling je komplexní metoda řízení. (Eschenbach, 2011, s. 81-84; Král, 2010, s. 36-37)

3.3.1 Rozlišení úloh manažera a controllera

Mezi manažerem a controllerem není dána přesná hranice, jednotlivé úkoly se prolínají navzájem mezi sebou.

Tabulka 2 Úlohy manažera a controllora (Chodasová, 2012, s. 33)

Manažer	Controller
Plánuje a rozhoduje	Připravuje podklady pro plánování a rozhodování
Vytváří opatření na odstranění odchylek	Informuje o zjištěných odchylkách
Získává odborné rady pro správné rozhodnutí	Poskytuje podnikově-hospodářské poradenství
Prosazuje podporované systémy kalkulací a rozpočtování	Zdokonaluje metodiku kalkulování, rozpočtování
Udržuje celkovou rovnováhu s okolím	Informuje o změnách v podnikovém okolí
Stanovuje rozvojové cíle	Podněcuje podnikový rozvoj
Akceptuje controllera	Je partnerem manažera

3.4 Zavedení controllingu

Podle Eschenbacha „zavedení controllingu je rozhodnutí strategického významu pro podnik přesahující celý proces organizace a je závislé nejen na schválení, nýbrž též na podpoře a aktivní spoluúčasti podnikového vedení.“ Při zavádění je potřeba postupovat postupně a to tak, aby se omezilo nebezpečí ztroskotání. Nejprve se zavedou jednotlivé funkce plánování a rozpočtování. Důležité je, aby nejen vedoucí pracovníci byli připraveni aktivně spolupracovat. (Eschenbach, 2000, s. 129)

3.4.1 Faktory ovlivňující zavedení controllingu

Zavedením controllingu ovlivňují tyto faktory:

- ✓ Interní faktory
 - Velikost podniku
 - Program výkonů
 - Právní forma
 - Vlastnické poměry
- ✓ Externí faktory
 - Hospodářská situace
 - Trh práce, nákupu a odbytu
 - Konkurence
 - Technologická dynamika
- ✓ Personální faktory
 - Stupeň vzdělání

- Odborná zkušenost
- Myšlení zaměstnanců (Horváth, 2004, s. 248)

3.5 Samocontrolling

Samocontrolling Horváth charakterizuje takto: „*Samocontrolling je metoda aplikace controllingu, při které se může redukovat rozdělení práce mezi controllerem a nositelem rozhodovací pravomoci.*“ Jednotlivé úkoly a funkce controllingu převzou vedoucí pracovníci. Ti musí být proškoleni, aby získali znalosti o controllingu a byli schopni samostatně interpretovat odchylky nebo předpovídat důsledky svých rozhodnutí. Controllerovi náleží úloha poradce. (Horváth, 2004, s. 255, 270)

Nový směr controllingu podporuje samořízení, orientuje se na trh. Celková organizace se orientuje na proces a má vztah k řetězci tvorby hodnot. Zaměřuje se na hodnotu podniku, integruje všechny dimenze informací a využívá potenciálu IT. (Horváth, 2003, s. 271-275)

4 ZÁKLADNÍ KAMENY CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU

Mezi základní kameny controllingu patří plánování, řízení a kontrola.

4.1 Plánování

Podle International group of controlling „plánování je myšlenkové předvídání možného budoucího vývoje, výběr žádoucího stavu a vymezení příslušných opatření potřebných pro dosažení cílového stavu.“ (International group of controlling, 2003, s. 122)

Plánování se orientuje na cíle a na využití budoucích příležitostí, důležité je věcně a časově sladit provádění plánovacích úkolů a vyžadovat zpětnou vazbu. Smyslem je dosažení určených podnikových cílů. Plánování má být pružné a musí reagovat. (Vollmuth, 1998, s. 25-26)

Plán by měl být vždy motivující a dosažitelný a také zpětně vysledovatelný. Při každém plánování je důležitá stálá komunikace, plán musí být sladěn a musí umožnit porovnávání s minulým rokem. Plánovat se musí stále a úplně a pro všechna období a vše se musí stále dokumentovat a případně u vzniklých odchylek identifikovat příčiny. (Eschenbach, 2000, s. 527-528)

4.1.1 Strategické plánování

Strategické plánování je dlouhodobé a jsou zde stanoveny dlouhodobé cíle podniku. Jedná se o hrubé plánování, které bývá upravováno a zpřesňováno na základě změn vnitřních a vnějších. Úkolem je vyhledávání podnikových potenciálů, jejich následné budování a udržení. Díky tomuto plánování mohou být odhaleny problémy dříve a vedení může rychleji provádět včasná rozhodnutí. Součástí strategického plánování je také tvorba prognóz, plánování budoucích činností a objasnění příčinných souvislostí. (Vollmuth, 1998, s. 26-27)

4.1.2 Operativní plánování

Na strategické plánování navazuje operativní plánování, mezi nimi má být vzájemná provázanost. Operativní plánování je plánováním krátkodobým a provádí se na období dlouhé jeden rok a určuje krátkodobé cíle. V jednotlivých plánech a rozpočtech se vše podrobně rozpracuje a rozděljuje na jednotlivé měsíce, případně i menší časové úseky a to nejen z důvodu lepšího pohledu na hospodářskou činnost, ale i z důvodu porovnání skutečných

hodnot s plánovanými a stanovení odchylek a určení nápravných opatření. Celkový controllingový systém funguje za podmínky vzájemné provázanosti. (Vollmuth, 1998, s. 28-29)

Operativní plánování má za úkol, co nejlépe využít existující potenciální úspěch. Operativní plánování zajišťuje daný stav likvidních prostředků, vytváří budoucí rezervy a uspokojuje kapitálové zájmy, také zvyšuje reálnou hodnotu kapitálu, kontroluje dosažení cíle, reguluje proces provádění, navrhuje a koordinuje proces plánování, konkretizuje strategické možnosti. (Eschenbach, 2000, s. 489-490; Eschenbach, 2011, s. 232-236)

4.2 Kontrola

Kontrola navazuje na plánování a navzájem se tyto dva procesy doplňují. Kontrola má za úkol neustále porovnávat plán a skutečnost, porovnává veličiny stanovené plánováním s veličinami, které skutečně nastaly a zjišťuje odchylky, jejich velikost a nápravná opatření. Porovnává se buď v čase, v odvětví nebo skutečnost s plánem. Dělí se na kontrolu výsledků a kontrolu procesů, tyto kontroly jsou také vzájemně provázané. Kontrola výsledků se soustřeďuje na výsledky plánovacího procesu a kontrola procesů se soustřeďuje na způsob vzniku tohoto výsledku nebo průběh jeho realizace. (Vollmuth, 1998, s. 33)

Eschenbach rozlišuje tři typy kontrol:

- Dopředná kontrola
- Souběžná kontrola
- Zpětná kontrola (Eschenbach, 2011, s. 75-78)

4.3 Řízení podniku

Pro controlling je důležitý nejen fungující proces plánování, kontroly ale také samotné řízení podniku, které je těžištěm celého controllingu. Fungující řízení umožňuje dělat včasná opatření k zajištění kompenzace vzniklých odchylek a dosažení plánovaných cílů. Úkolem je zajištění všech předpokladů pro dosažení stanovených cílů, a to tak, aby vykonávané postupy byly správně prováděny za dodržení orientace na cíl a budoucnost. (Vollmuth, 1998, s. 36, 40)

Úlohou vedení je vytvořit vizi a poslání a obeznámit o tom pracovníky. Cílem je dání podniku jasnou a jedinečnou a nezaměnitelnou úlohou, stanovení a dodržování podnikových zásad a chování. Důležité je slazení těchto úloh s cíli podniku. (Eschenbach, 2000, s. 213)

Strategické plánování je dáno normativními podnikovými cíli a zásadami chování. Cílem je stanovení strategických cílů, vytvoření strategických plánů, formulování strategie. Důležité je ujasnění, za jakým účelem podnik existuje, proč tu je a jak sám sebe chápe.

Strategické řízení a operativní řízení musí být provázané. Strategické řízení musí být proveditelné v operativním řízení, poskytuje předpoklady a zásadní cíle. (Eschenbach, 2000, s. 213)

Platí: To, co nevybuduje strategické řízení, nemůže být realizováno řízením operativním. (Eschenbach, 2000, s. 245)

5 FINANČNÍ CONTROLLING

Je důležité poznamenat, že neexistuje pouze jedna obecná definice finančního controllingu, každý autor tento pojem vnímá trochu jinak.

Finanční controlling Chodasová chápe jako řízení peněžních toků a to zabezpečení denní likvidity. Podle ní finanční controlling představuje controlling stálých a oběžných aktiv a člení se na controlling pracovního kapitálu, controlling pohledávek a zásob, controlling likvidity. (Chodasová, 2012, s. 29)

Finanční controlling slouží k nepřetržitému vyhodnocování finančních plánů a finančních cílů. Finanční controlling se zaměřuje na cíle stanovené ve finančním plánování a můžeme ho rozlišit na finanční strategický a finanční operativní controlling. (Havlíček, 2014, s. 77)

5.1 Řízení cash flow

Cash flow je definován podle Sedláčka „*jako skutečný pohyb peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho činností.*“ Cash flow je základem pro řízení likvidity podniku:

- ✓ Z důvodu rozdílu mezi pohybem prostředků a jejich peněžním vyjádřením
- ✓ Z důvodu časového nesouladu mezi operacemi vyvolávající náklady a jejich finančním zachycením.
- ✓ Z důvodu rozdílu mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy. (Sedláček, 2010, s. 47-48)

Landa popisuje cash flow takto: „*Cílem je zobrazit hlavní zdroje peněžních příjmů a hlavní účely. Na které byly finanční prostředky vynaloženy.*“ (Landa, 2007, s. 34)

Výkaz cash flow je významnou součástí interní a externí finanční analýzy. Tento ukazatel umožňuje vyhodnocení finanční pozice podniku. Cílem finanční analýzy pomocí výkazu cash flow je zhodnocení finančních toků za sledované období z hlediska vlivu na finanční pozici. Touto analýzou můžeme posoudit kvalitu finančně-hospodářského řízení. Analýza se zaměřuje na hodnocení absolutní i relativní intenzity peněžních toků a také se sledují posuny ve struktuře toků a jejich stabilita. Pomocí nich se poznávají formy vázání kapitálu v jednotlivých položkách majetku, formy jeho uvolňování a financování podniku. (Baran, 2006, s. 39)

Mařík charakterizuje výkaz cash flow takto: „*Výkaz peněžní toků podává souhrnný přehled o tom, jak podnik v daném období peníze získal a nač je použil.*“ (Mařík, 2007, s. 99)

5.1.1 Metody vykazování cash flow

Existují dvě metody ke zjišťování peněžních toků, a to přímá a nepřímá metoda. (Landa, 2007, s. 37; Sedláček, 2010, 56)

5.1.1.1 Přímá metoda

Základní vlastností je vykazování hrubých peněžních toků, tzn. skutečných příjmů a výdajů. Sestavit výkaz touto metodou můžeme dvěma způsoby, a to čistou přímou metodou a nepravou přímou metodou. (Sedláček, 2010, s. 57)

Tato metoda poskytuje bližší informace o peněžních tocích, o vytváření peněžních položek. Cash flow vytvořené touto metodou je jednodušejí ověřitelné a je přesnější. Tato metoda slouží k potřebě elasticity likvidity. (Baran, 2006, s. 42; Landa, 2007, s. 38; Pavelková, 2001, s. 32; Sedláček, 2010, s. 66)

5.1.1.2 Nepřímé metoda

Nepřímé metoda vychází z výkazu zisku a ztrát, konkrétně z rozdílu výnosů a nákladů. Tento zisk se dále upravuje o nepeněžní položky, o změny položek rozvahy, které vyjadřují rozdíl mezi toky příjmů a výdajů a mezi toky výnosů a nákladů. Tato metoda zobrazuje transformaci výsledků hospodaření na čisté peněžní toky a je méně náročná, ale je méně vypovídající než metoda přímá, v praxi je častěji využívána pro její jednoduchost, ale poskytuje omezené informace, protože peněžní tok tvoří součet za provozní činnost. Největším nedostatkem je, že vykazuje i nepeněžní transakce. (Landa, 2007, s. 51-52; Ryneš, 2009, s. 109)

5.1.2 Využití cash flow

Cash flow je schopno zachytit jevy, které vykazují platební potíže a slouží k posouzení, jakým směrem spěje finanční situace podniku. Vypovídající jsou ukazatelé, které poměřují cash flow z provozní činnosti s jednotlivými složkami rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Cash flow můžeme využít při výpočtu jednotlivých ukazatelů:

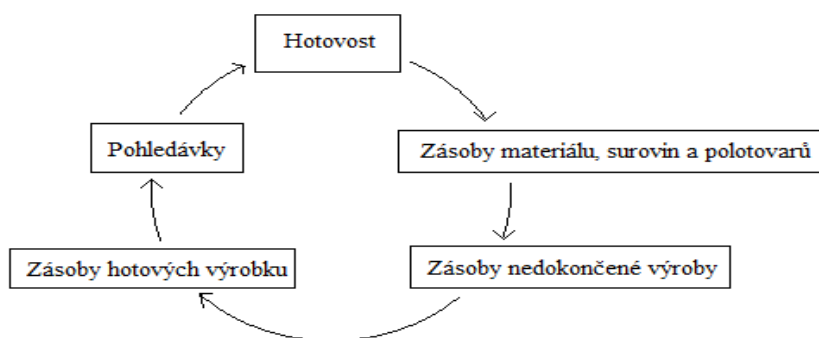
- Obratová rentabilita
- Stupeň oddlužení

- Stupeň samofinancování investic
- Cash flow solventnosti
- Finanční využití vlastního kapitálu
- Finanční rentabilita finančního fondu
- Cash flow na akcii
- Úvěrová způsobilost z cash flow (Mrkvička, 2006, s. 99-101; Růčková, 2011, s. 63-66)

5.2 Pracovní kapitál

Grünwald popisuje pracovní kapitál jako „část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji.“ Podle něj se vypočítá jako rozdíl oběžných aktiv a celkových krátkodobých pasiv a vyjadřuje nepřímo krátkodobou likviditu. (Grünwald, 2008, s. 68)

Do pracovního kapitálu patří zásoby, pohledávky z obchodního styku, finanční majetek, příjmy příštích období, dlouhodobé přijaté zálohy, závazky z obchodního styku, krátkodobé úvěry financující čistý pracovní kapitál, výdaje příštích období. (Kislingerová, 2010, s. 451)



Obrázek 1 Hotovostní cyklus (Kislingerová, 2010, s. 443)

Pracovní kapitál je ovlivněn nákupem, výrobou a prodejem. Zásoby umožňují podniku mít krátkodobé dodávky, pohledávky usnadňují platební styk, hotovost vyrovnává výkyvy v tržbách. Optimální výši zásob materiálu ovlivňuje frekvence objednávání, optimální výši zásob nedokončené výroby ovlivňuje doba výroby a počet předávek mezi operacemi. Optimální výši zásob hotových výrobků ovlivňuje frekvence expedice a doba čekání na dodá-

ní výrobku. Optimální výši pohledávek ovlivňuje doba splatnosti pohledávek. Výši finančního majetku ovlivňuje stabilita objednávek a příjmů. (Kislingerová, 2010, s. 453-454)

Pro optimalizaci pracovního kapitálu je třeba minimalizovat průměrnou dobu pohledávek, minimalizovat průměrnou skladovací dobu a zvýšit průměrnou dobu splatnosti věřitele a také využívat dodavatelské slevy a úvěry. (Eschenbach, 2012, s. 246)

5.2.1 Controlling zásob

Řízení zásob popisuje Kislingerová „jako činnost spočívající v optimalizaci výše zásob a s tím související velikosti a frekvence dodávek, ve způsobu kontroly a hodnocení efektivnosti tohoto řízení.“ (Kislingerová, 2010, s. 508)

Zásoby ve formě vstupů firma udržuje kvůli časovému a prostorovému nesouladu mezi dodavatelem a fází výroby, kdy materiál vstupuje do tohoto procesu. Zásoby nedokončené výroby se vykazují v době přeměny materiálu v hotové výrobky. Hotové výrobky a zboží jsou také skladovány z časového a prostorového nesouladu mezi výrobou a expedicí. Druhým důvodem držby zásob je bezpečnost. Firmy si ponechávají na skladě pojistnou zásobu z důvodu vykrývání výdejmů nad rámec plánu, poruchách na straně příjmů na sklad, také možného výpadku ať ze strany dodavatele nebo výroby. Zákazník si také může určit požadavek na držbu minimální zásoby daného výrobku. Vyšší zásoba snižuje riziko zastavení výroby z hlediska nedostatku materiálů, snižuje vznik nákladů na objednání a dopravu, ale zároveň zvyšuje náklady na obsluhu a váže finanční prostředky a tím vytváří náklady na tyto finanční prostředky, také vznikají náklady na samotné řízení zásob (kontrolu, optimalizaci a efektivnost). (Kislingerová, 2010, s. 448, 450, 508; Režňáková, 2010, s. 105)

5.2.1.1 Modely řízení zásob

Je dobré jednotlivým položkám zásob se věnovat samostatně, zásoby se rozdělí například na základě metody ABC. Metod a postupů jak řídit a optimalizovat zásoby je spousta, dalšími jsou například metoda Just in Time nebo využívání konsignačních skladů, metody založené na matematice, statistice, informačních technologiích nebo na základě norem atd. Mezi nejpoužívanější patří tyto modely:

- ✓ Řízení zásob v situaci závislé potřeby

Všechny položky potřebné pro výpočet jsou známy a jednoduše dohledatelné.

- ✓ Řízení zásob v situaci nezávislé potřeby

Všechny položky potřebné pro výpočet známy nejsou, jedná se hlavně o poptávku, která je nezávislá a počítá se zde na základě předpokladu.

✓ Metoda ABC

Tato metoda rozděluje položky do tří skupin podle jejich významu a ke každé skupině zásob se v rámci řízení přistupuje odlišně. Skupina A má malý počet druhů zboží s velkým podílem na celkové spotřebě. Skupina C má velký počet druhů zboží s malým podílem na spotřebě. Skupina B se nachází mezi skupinou A a C.

✓ Metoda Just in Time

Tato metoda vychází z logistiky a spočívá v tom, že odběratel dostává výrobek právě ve chvíli, kdy ji potřebuje a dodavatel dodává materiál v době, kdy je firma potřebuje. Tímto postupem dochází k tzv. nulovým zásobám a tím také nevznikají náklady spojené se samotným skladováním.

✓ Outsourcing

Podstata spočívá v ukládání zásob v distribučních centrech, kde zboží je stále ve vlastnictví firmy.

✓ Konsignační sklady

Pomocí těchto skladů dochází k minimalizaci stavu zásob, neboť dodavatel si zřídí sklad u svého odběratele a ten si v okamžiku potřeby položky odebere. (Kislingerová, 2010, s. 508-529; Režňáková, 2010, s. 107)

5.2.1.2 *Hodnocení efektivnosti řízení zásob*

Zásoby mají vliv také na rentabilitu a potřebu finančních zdrojů. Efektivnost řízení zásob se hodnotí na základě doby obratu zásob a obrátky zásob. Obrátka zásob udává, kolikrát se zásoby obrátí během daného období a vypočítají se jako podíl nákladů na prodané zásoby k průměrné výši zásob. Čím je obrátka vyšší, tím podnik aktivněji využívá kapitál vložený do těchto zásob. Při konstantní úrovni finanční páky, zisků zvyšuje se rentabilita vlastního kapitálu. Nízký počet obrátek se spojuje se zhoršenou likviditou a s problémy odbytovými. Doba obratu zásob udává, za kolik dnů se průměrně obrátí zásoby, vypočítá se jako podíl průměrné výše zásob vynásobené 360 a nákladů na prodané zásoby. Tento ukazatel je významný při výpočtu obrátkového cyklu peněz a stanovení potřeb kapitálu k financování oběžných aktiv. (Kislingerová, 2010, s. 529-531)

5.2.2 Controlling pohledávek

Mezi strategické řízení pohledávek patří pravidla pro poskytování a stanovení limitů dodavatelských úvěrů, jejich zajištění, způsoby vymáhání pohledávek, sledování a hodnocení počtu přijatých objednávek, průměrné velikosti objednávek, průměrné fakturační ceně, počtu nevyřízených objednávek, počtu reklamací a také sjednávání platebních podmínek. Vhodně nastavená nabídka platebních podmínek a platebních instrumentů a možnost výběru, kombinace a diskontu, je jednou z konkurenčních výhod, na základě kterého se zákazník rozhoduje. (Kislingerová, 2010, s. 467,469; Synek, 2009, s. 271)

Smyslem řízení pohledávek je ochránit podnik před vysokým podílem faktur a to zvláště těch, které jsou hrazeny se zpožděním a minimalizovat podíl nezaplacených pohledávek. Firma, kde je minimum nedobytných pohledávek a pozdě platících zákazníků efektivně řídí své pohledávky. Cílem řízení podle Kislingerové „je umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů na cash flow.“ (Kislingerová, 2010, s. 474)

Důležitá je prevence před vznikem nezaplacených a pozdě hrazených pohledávek. Základem je stanovit principy a pravidla, které podnik uplatňuje vůči svým odběratelům, přidělit odpovědnost, pravomoc v rámci dodavatelsko-odběratelském vztahu, to působí jako prevence. Tyto principy musí také podnik sám dodržovat. K vymáhání dochází, kdy pohledávka není uhrazena, to je pak snahou firmou stanovit takový postup vymáhání, který donutí odběratele k zaplacení. Úroky z prodlení jsou nástrojem, který zmírňuje negativní dopady pozdě hrazených pohledávek. Je dobré mít předem daný postup, který se bude individuálně přizpůsobovat jednotlivým neplaticím odběratelům. (Kislingerová, 2010, s. 475, 493)

5.2.2.1 Efektivnost řízení pohledávek

Synek uvádí, že „výše pohledávek je ovlivněna objemem prodejů na úvěr a průměrnou dobou mezi prodejem a příjmem peněz.“ (Synek, 2009, s. 269)

Pohledávky se vypočítají jako podíl prodeje na úvěr za období a počet dní v období vynásobený dobou inkasa v dnech. Náklady na poptávku se vypočítají jako podíl prodeje na úvěr za období a počet dní v období vynásobený dobou inkasa v dnech, fixními a variabilními náklady. (Synek, 2009, s. 269)

Nejvyužívanějším a nejméně přesným ukazatelem je doba obratu pohledávek. Vypočítá se jako podíl pohledávek a tržeb podělených 360. K analýzy pohledávek se používají následující metody:

- ✓ Časová struktura pohledávek

Dává k dispozici údaje o odběratelích, kteří mají největší podíl pohledávek po splatnosti. Tyto údaje se srovnávají v čase.

- ✓ Průměrná poskytnutá a skutečná doba splatnosti

Tyto ukazatelé porovnávají délku trvání poskytnutého úvěru a také i platební morálku. Tyto údaje se srovnávají v čase, mezi zákazníky atd.

- ✓ Kalkulovaný úrok

Ukazatel zobrazuje nároky na financování obchodů s odběrateli, srovnává se v čase, mezi zákazníky. Výsledkem je částka, kterou by podnik získal z úroků, kdyby odběratelé platili okamžitě.

- ✓ Úrokové čerpání marže

Vypočítá se jako podíl kalkulovaného úroku a rozdílu tržeb a výrobních nákladů. Kislingerová říká, že „Výsledkem je procento marže, které je spotřebováno finančními náklady ve formě úroků z úvěru pro financování pohledávek.“ (Kislingerová, 2010, s. 503) (Kislingerová, 2010, s. 500-503)

5.2.3 Controlling závazků

Řízení závazků probíhá analogicky jako řízení pohledávek. K závazkům dochází v tu dobu, kdy dodavatel poskytne odběrateli odklad splatnosti. Závazky jsou zdrojem financování pracovního kapitálu. (Kislingerová, 2010, s. 450)

5.3 Řízení čistého pracovního kapitálu

„Trvalá platební schopnost je jedna ze základních podmínek existence podniku.“ (Valach, 1999, s. 247)

Závazky se hradí z oběžného majetku, který tvoří krátkodobý finanční majetek, pohledávky a zásoby. Tyto jednotlivé složky se liší na základě rychlosti a obtížnosti přeměny jich samotné v hotovost. Nejvíce likvidní jsou peníze v hotovosti a na bankovním účtu, ty jsou

k dispozici téměř okamžitě. Nejhůře likvidní jsou zásoby a to ve všech formách (materiál, nedokončená výroba) měnící se ve výrobním procesu na hotové výrobky.

K pořízení majetku musí mít podnik k dispozici finanční zdroje. Při nákupu zásob dochází k časovému nesouladu mezi pořízením materiálu a jeho úhradou dodavatelům. Tento fakt způsobuje to, že dochází ke vzniku krátkodobého závazku k dodavateli. Závazek k dodavateli nám snižuje potřebu finančních zdrojů pro financování oběžného majetku. Potřeba finančních zdrojů je závislá na době splatnosti závazků podniku i pohledávek odběratelů, délce výrobního cyklu, rychlosti odbytu. (Režňáková, 2010, s. 32)

5.3.1 Čistý pracovní kapitál

Pravidlo financování udává, že udržení platební schopnosti je soulad doby splatnosti zdrojů a jejich dob vázanosti, to znamená, že dlouhodobý majetek nelze financovat krátkodobými zdroji.

Čistý pracovní kapitál můžeme vypočítat jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých zdrojů, to ukazuje jakou výši oběžný majetek je financován dlouhodobým kapitálem. Záporný čistý pracovní kapitál vypovídá o neschopnosti podniku hned splácet své splatné závazky a tím dochází ke vzniku nekrytého dluhu. (Režňáková, 2010, s. 35)

Rozeznáváme tři kategorie pracovního kapitálu a to:

- ✓ Pracovní kapitál

Neboli hrubý pracovní kapitál je ta část oběžného majetku, která souvisí s provozem jako celkem.

- ✓ Čistý pracovní kapitál

Představuje rozdíl oběžného majetku a krátkodobých závazků.

- ✓ Čistě provozně nutný kapitál

Je čistý pracovní kapitál, vylučuje majetkové a závazkové položky nesouvisející s přímým provozem. (Režňáková, 2010, s. 35)

Čistý pracovní kapitál ovlivňuje výši hodnoty podniku, proto se ho snažíme řídit. Přebytek provozně nutného čistého pracovního kapitálu způsobuje pokles hodnoty firmy. Z důvodu charakteru dlouhodobého zdroje financování, který je pro firmu dražší než zdroj krátkodobý, využíváním tohoto financování dochází ke vzniku implicitních nákladů a tím ke zvyšování celkových nákladů.

Nedostatek provozně nutného čistého pracovního kapitálu způsobuje také pokles hodnoty firmy, ale zvyšuje výnosnost investovaného kapitálu. Dochází k tomu, že firma financuje dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji financování a to vede k tomu, že krátkodobým majetkem není schopen hradit své závazky.

Při nedostatečném provozním kapitálu podnik využívá k financování obchodní úvěr a neplatí své závazky. Tímto způsobem jednání dochází ke ztrátě jeho dobrého jména. Také se takový podnik nemůže zúčastnit projektů, které požadují financování vlastními prostředky, a tím nemůže podnik využívat další tržní příležitosti. Podnik, který není schopen platit své závazky vůči dodavatelům v kratší lhůtě, nemůže získat slevu a využívat skonto. Manažeři musí každodenně řešit vztahy s dodavateli a nemohou se soustředit na úkoly, které jim náleží, tím dochází ke ztrátě efektivnosti. (Režňáková, 2010, s. 36)

5.3.2 Strategie řízení čistého pracovního kapitálu

Při strategickém řízení čistého pracovního kapitálu podnik vychází z následujících strategií. Nejdůležitější je však si udržet si platební schopnost.

- ✓ Uvolněná strategie řízení

Podnik disponuje vysokým objemem hotovostních prostředků, také disponuje vyšší zásobou pro plynulost výroby, poskytuje delší splatnost svým odběratelům, má vysoký stav pohledávek a nevyužívá dodavatelské financování.

- ✓ Restriktivní strategie řízení

Podnik má minimální výši hotovostí, zásob, pohledávek i závazků. Obrat čistého pracovního kapitálu je vysoký. Touto strategií podnik dosáhne vysokou míru výnosnosti investovaného kapitálu, to je však spojené s vysokou mírou rizika. Rizikem může být ztráta zákazníků z důvodu nedodržení termínů, zastavení výroby z důvodu minimalizace stavu zásob, neschopnost hradit své závazky z důvodu minimálního stavu hotovosti. (Režňáková, 2010, s. 37-38)

- ✓ Vyvážená strategie řízení

Podnik kombinuje dvě výše uvedené strategie dohromady.

5.3.2.1 Faktory určování strategie řízení

Mezi nejdůležitější faktory ovlivňující strategii řízení čistého pracovního kapitálu jsou:

- ✓ Postavení na trhu

Spočívá ve vyjednávací síle podniku vůči svým odběratelům, dodavatelům, sjednávání platebních a dodacích podmínek, delších dob splatnosti. Důležité je si uvědomit, že postavení na trhu ovlivňuje konkurenceschopnost podniku.

- ✓ Zisková marže

Zisková marže je ovlivněna oborem podnikání a provozní efektivností. Při vyšší ziskové marži lze držet čistý pracovní kapitál na nižší úrovni.

- ✓ Schopnost a motivace managementu

Spočívá v efektivním organizování procesů, jednání s lidmi především s obchodními partnery.

- ✓ Efektivnost finančního sektoru

Spočívá ve využívání externího zdroje financování. (Režňáková, 2010, s. 38)

5.3.3 Plánování čistého pracovního kapitálu

Plánování čistého pracovního kapitálu má za úkol stanovit potřebnou optimální výši nutného čistého pracovního kapitálu. K tomu se využívají následující metody:

- ✓ Metoda procentního podílu na tržbách

Výše čistého pracovního kapitálu se stanoví na základě předešlých zkušeností procentním podílem z tržeb a to tak, že tržby determinují potřebu provozního kapitálu a ten se k nim mění proporcionálně.

- ✓ Stanovení čistého pracovního kapitálu na základě určení optimální výše jeho složek

Čistý pracovní kapitál tvoří součet optimální výše zásob, krátkodobých pohledávek, peněžních prostředků, od toho se odečte optimální výše závazků.

- ✓ Stanovení čistého pracovního kapitálu na základě komparace s obdobnými firmami působící v oboru

Tato metoda je spíše orientační a srovnává podniky působící ve stejném oboru.

- ✓ Metoda obrátového cyklu peněz

Výše čistého pracovního kapitálu se stanoví vynásobením obrátového cyklu peněz a provozně nutných výdajů na den. Tato metoda je nejvíce používaná a využívá se při stálé délce obrátového cyklu peněz. (Režňáková, 2010, s. 39)

5.3.3.1 Stanovení dob obrátů

Nejprve se stanoví doby obrátu jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu.

5.3.3.1.1 Stanovení doby obrátu pohledávek

Vypočítá se buď jako vážený aritmetický průměr doby splatnosti odběratelských faktur a procentuálního podílu na celkových tržbách anebo jako podíl průměrné výše pohledávek a tržeb za období podělené 360. (Režňáková, 2010, s. 41-43)

5.3.3.1.2 Stanovení doby obrátu zásob

Podle Režňákové „*doba obrátu zásob se vypočítá jako podíl průměrného stavu zásob a hodnoty spotřebovaných zásob na jeden den.*“ (Režňáková, 2010, s. 44)

V případě nakoupeného materiálu se doba obrátu vypočítá jako podíl průměrného stavu zásob materiálu na skladě a spotřeby výrobního materiálu za sledované období. Výsledek vyjadřuje počet dnů skladování materiálových zásob.

V případě zásob vlastní výroby se doba obrátu nedokončených výrobků vypočítá jako podíl průměrného stavu zásob nedokončených výrobků na skladě a nákladů vynaložených na nedokončenou výrobu za sledované období podělenou 360. Výsledek informuje počet dnů, ve kterých jsou peníze použité k financování provozní činnosti vázané v nedokončených výrobcích.

V případě hotových výrobků se doba obrátu vypočítá jako podíl průměrného stavu zásob hotových výrobků na skladě a nákladů vynaložených na výrobu hotových výrobků za sledované období podělenou 360. Výsledek vyjadřuje průměrný počet dnů, po které zůstávají hotové výrobky na skladě. (Režňáková, 2010, s. 44-45)

5.3.3.1.3 Stanovení doby obrátu závazků

Vypočítá se buď jako vážený aritmetický průměr doby splatnosti získaných obchodních úvěrů a procentuálního podílu na celkových externích platbách anebo jako podíl průměrné výše krátkodobých závazků z obchodního styku a externích nákupů za sledované období

podělené 360. Výsledek vyjadřuje průměrnou skutečnou dobu splatnosti závazků. (Režňáková, 2010, s. 46-47)

5.4 Likvidita

Sedláček charakterizuje likviditu jako „*souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků.*“ (Sedláček, 2011, s. 66)

Likvidita je součástí strategického řízení firmy, kde dochází ke kompromisu mezi stanovením co nejnižší úrovně oběžných aktiv a zároveň neohrožením existence samotného podniku, jelikož oběžná aktiva nevytváří zisk, ale vážou kapitál. Na likviditu působí spousta vlivů, z těch nejpodstatnějších se především jedná o ekonomické okolí podniku, čím je proměnlivější, tím je likvidita vyšší. (Kislingerová, 2010, s. 103-104)

Mezi hlavní úkoly controllingu likvidity patří vytvoření struktury bilance, finanční kontrola a plánování, vytvoření likvidního plánu, včasné rozpoznání problémových míst, efektivní využití přebytkových prostředků atd. Potřeba financování je determinována výší potřeby financování a dobou vázanosti kapitálu. (Eschenbach, 2012, s. 244-245)

5.4.1 Členění likvidity

Rozeznáváme z hlediska času tři ukazatele likvidity, ti poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. (Kalouda, 2015, s. 60; Sedláček, 2011, s. 66)

✓ Běžná likvidita – likvidita 3. stupně

Běžná likvidita ukazuje „kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost.“ (Kislingerová, 2010, s. 104)

Udává „kolikrát oběžný majetek podniku převyšuje krátkodobé závazky.“ (Režňáková, 2010, s. 19) Výše této hodnoty se podle různých autorů liší, podle Režňákové má být vyšší než 1 a podle Sedláčka vyšší jak 1,5 a podle Kislingerové se může pohybovat mezi 1,6-25. (Kislingerová, 2010, s. 104; Režňáková, 2010, s. 19; Sedláček, 2011, s. 66)

✓ Pohotová likvidita – likvidita 2. stupně

Z běžné likvidity se vyloučí veškeré zásoby a nedobytné pohledávky z důvodu toho, že jsou nejméně likvidní. V čitateli se ponechávají pouze peněžní prostředky, krátkodobá CP a krátkodobé pohledávky. Vyjadřuje se pomocí podílu součtu krátkodobých pohledávek a

krátkodobého finančního majetku s krátkodobými závazky. Tato hodnota má být vyšší než 1, na tom se shodnou všichni autoři. (Kalouda, 2015, s. 60; Kislingerová, 2010, s. 104; Režňáková, 2010, s. 19-20; Sedláček, 2011, s. 66)

- ✓ Hotovostní likvidita – likvidita 1. stupně

Udává výši krátkodobých závazků, kterou firma může splatit okamžitě. Dosazují se pouze peněžní ekvivalenty a peníze. Příliš vysoký stav hotovosti je ukazatelem neefektivního řízení. Hodnota má být vyšší jak 0,2. (Grünwald, 2008, s. 64; Kislingerová, 2010, s. 104; Režňáková, 2010, s. 20; Sedláček, 2011, s. 66)

5.5 Kapitálová struktura

Kapitál se dělí dle původu na vlastní kapitál a cizí kapitál. Vlastní kapitál je vložen do podniku vlastníky. Cizí kapitál vložil do podniku věřitel. Celková výše kapitálu závisí na velikosti firmy, vybavenosti podniku, stupni automatizace a mechanizace, na organizaci prodeje a také na rychlosti obratu kapitálu. Musí však být dodrženo pravidlo, že podnik má mít tolik kapitálu, kolik potřebuje. Přebytek kapitálu vypovídá o neefektivním využívání a podnik je překapitalizován. Nedostatek kapitálu může způsobit poruchy v chodu firmy a podnik je podkapitalizován. (Sedláček, 2011, s. 24-25)

Kapitálová struktura udává, z jakých zdrojů majetek vznikl a kdo je jeho vlastníkem. Ukazuje, zda management využívá kapitál optimálně a to i z hlediska vázanosti a zadluženosti. Vlastní kapitál je dražší jak cizí, a vlastníci požadují vyšší dividendu. Cizí kapitál zvyšuje zadluženost a tím i úrokovou míru a tím roste riziko pro věřitele. Důležité je dodržovat bilanční pravidla a najít takovou strukturu kapitálu, při které budou náklady nejnižší. (Sedláček, 2011, s. 24-25)

5.5.1 Ukazatelé zadluženosti

K základním ukazovatelům zadluženosti patří:

- ✓ Celková zadluženost

Vypočítá se jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Věřitelé požadují nízkou zadluženost, vlastníci zas vyšší z důvodu zvýšení svých výnosů.

✓ Kvóta vlastního kapitálu

Udává finanční nezávislost podniku a vypočítá se jako podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Společně s celkovou zadlužeností jsou rovny jedné.

✓ Koeficient zadluženosti

Koeficient zadluženosti se zvyšuje exponenciálně se zvyšujícím se dluhem podniku. Vypočítá se jako podíl cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Převrácená hodnota tohoto ukazatele udává míru finanční samostatnosti podniku.

✓ Úrokové krytí

Udává násobek převyšujícího zisku nad placenými úroky. Vypočítá se jako podíl zisku a úroku. Je to ukazatel finanční páky počítaný ze zisku.

✓ Finanční páka

Finanční páka informuje o finančním zadlužení podniku. Vypočítá se jako podíl celkových aktiv a vlastního kapitálu. Kalouda uvádí výpočet finanční páky jako podíl dížích zdrojů a vlastního kapitálu. Finanční páka ukazuje, zda zadlužování podniku je výhodné. Čím vyšší je hodnota finanční páky, tím vyšší je riziko pro věřitele. (Kalouda, 2015, s. 61, 94, 101; Sedláček, 2011, s. 63-64; Synek, 2009, s. 216)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Tato firma byla založena v roce 1991 a sídlí ve Zlíně. Její právní forma je společnost s ručením omezeným. Předmět podnikání je oprava mechanických částí plastikářských strojů, výroba výrobků z plastických materiálů, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, výroby a služeb a také i poradenská činnost v oblasti strojírenství, plastikářství a elektrotechniky. Specializuje se na výrobu přesných a náročných plastových výlisků vstřikováním termoplastů. Hlavní výrobní program je výroba drobných plastových výlisků s vysokou přesností. Sám majitel je jediným vlastníkem a zároveň i jednatelem. (Interní materiály)

Firma se řídí tímto heslem:

"Musíme mít neustále na paměti, že nic na světě není stále stejné. Vše je v neustálém pohybu, - my, naše okolí, naše vztahy, naše zdraví, naše myšlení, naše výrobky, naše práce, vše se mění. Věci se buď zhoršují, nebo zlepšují. Neexistuje nic mezi tím. Stagnace znamená zhoršování. Každý okamžik nevyužitý pro zlepšení pracuje proti nám. Pracujme tedy na tom, aby se věci zlepšovaly." (Interní materiály)

6.1 Firemní politika

Nejdůležitější je zde zákazník a ten chce přesné a kvalitní výrobky vyrobené, v co nejkratším čase. Na tomto faktu tu stojí celá firemní politika kvality. Cíly této politiky jsou:

- ✓ Zavedení a udržení systémových pravidel řízení kvality
- ✓ Neustálé hledání lepších řešení nejen na pracovišti, ale také i ve firmě jako celku
- ✓ Snaha o snížení nákladů na všech pracovištích dodržováním stanovených postupů
- ✓ Pozitivní přístup k systému řízení kvality
- ✓ Aktivní vyhledávání a odstraňování „slabých míst“ u sebe i v systému řízení kvality
- ✓ Neustálé a systematické odstraňování chyb a nedostatků ve výrobním procesu
- ✓ Zavedení a udržení čistoty, pořádku a přehlednosti na pracovišti (Interní materiály)

6.2 Postoj k výrobě

Firma disponuje moderními vstřikolisy, které ke kvalitní výrobě potřebují. Počet strojů se navyšuje v závislosti na množství objednávek a co nejlepší využitelnosti strojového parku. Pravidelná kontrola a údržba se projevuje v delší životnosti, bezporuchovosti a vyšší efektivitě výroby. Firma nevyrábí jen z plastového materiálu, ale také i ze dřeva (šatní ramínka) a kovu (kliky). Jejich výrobky se dají zakoupit v obchodních řetězcích, ve velkoobchodech, maloobchodech a také v sítích marketů po celé Evropě. (Interní materiály)

6.3 Postoj k zákazníkům

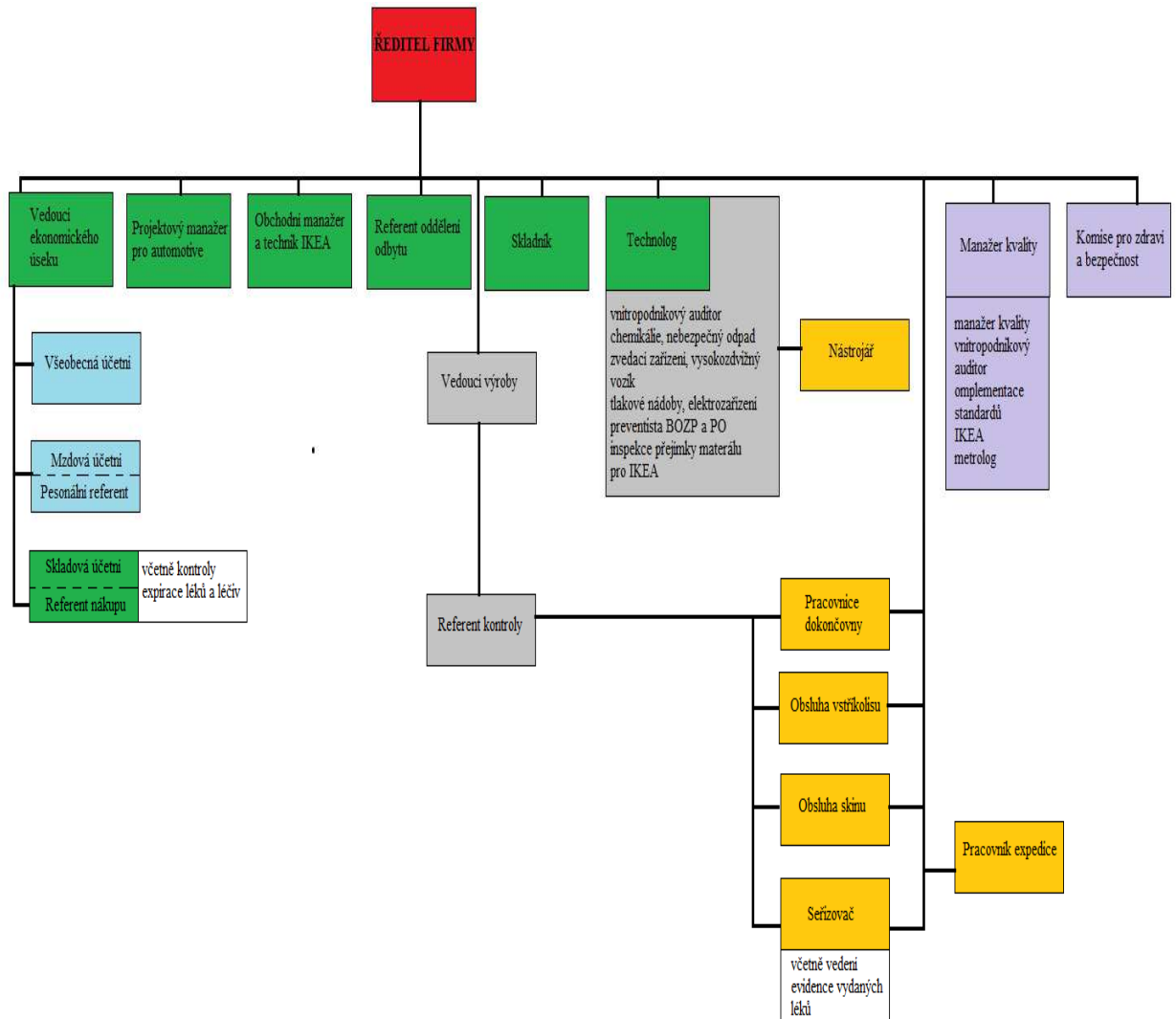
Firma se postará o vše, od konstrukce výrobků, výběru vhodného materiálu, výroby formy a testovacích vzorků až po sériovou výrobu. Mají zkušené konstruktéry, kteří posuzují a odstraňují nedostatky již ve fázi konstrukce. Každému zákazníkovi a jeho požadavku se věnují individuálně a nepřetržitě. (Interní materiály)

6.4 Hlavní výrobní program

Firma se specializuje na výrobu malých a středně velkých plastových vylisků. Velkou část těchto výrobků si firma sama vyvíjí. Zabývá se i třískovým obráběním plastů, CNC soustružení, frézování, hoblování, přířezy materiálů a dokončovací práce. Firma vyrábí plastové dílce na zakázku pro jednotlivé zákazníky. Vyrábí kliky, koupelnové příslušenství, bytové doplňky, šatní ramínka, hračky a dentální otiskovací lžíce. (Interní materiály)

6.5 Organizační struktura

Jediným vlastníkem a jednatelem a nejvyšší osobou je sám majitel, ředitel firmy. Ve firmě je uspořádání hierarchické, je zde uplatňováno řízení shora dolů, kde každý úsek má svého vedoucího, který je podřízen řediteli firmy a odpovídá za svůj úsek. V této organizační struktuře se nachází i obchodní manažer a technik IKEA, projektový manažer pro automotive. Na obrázku č. 2 je znázorněna personální struktura firmy.



Obrázek 2 Organizační struktura firmy (interní materiály)

6.6 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které mají vliv na úspěšnost firmy. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky firmy a zhodnotí příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Cílem je vytvoření celkového pohledu na firmu, využití silných stránek firmy, příležitostí z vnějšího prostředí a odstranění slabých stránek firmy a eliminace vlivu hrozeb.

Silné stránky

- ✓ Ekonomická stabilita – firma vykazuje stálý růst

- ✓ Individuální přístup k zákazníkům - osobní jednání, rychlé dodání, plnění dohod na 100%, komplexní služby, rychlá reakce na požadavky zákazníka
- ✓ Certifikáty – firma vlastní certifikáty kvality
- ✓ Výborně řízená oblast kvality - neustále zlepšování, 100% kvalita a přesnost, kvalifikovaní a specializovaní zaměstnanci
- ✓ Výborně řízený proces výroby - aktivní vyhledávání a odstraňování „slabých míst“, optimální využívání všech výrobních faktorů

Slabé stránky

- ✓ Nedostatečný systém plánování – firma vytváří nepostačující plány
- ✓ Nedostatečný controllingový systém – firma nevyužívá nástrojů controllingu
- ✓ Nízký podíl vlastního kapitálu – riziko pro investory
- ✓ Vysoký podíl kapitálu vázaného v pohledávkách – nebezpečí nezaplacení

Příležitosti

- ✓ Rozšíření exportu o nové rozvojové trhy – rozšíření portfolia odběratelů
- ✓ Zavedení nové inovativní technologie – získání náskoku před konkurencí
- ✓ Využití volných kapacit – zaměstnanců, strojového parku, prostor

Hrozby

- ✓ Rostoucí ceny vstupů u stávajících dodavatelů
- ✓ Kolísavá poptávka – firma vyrábí na základě zakázkové výroby
- ✓ Konkurence – riziko zaostání za konkurencí a přebírání zákazníků
- ✓ Špatná platební morálka odběratelů – nebezpečí nezaplacení pohledávek

6.6.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Mezi silné stránky této firmy patří individuální a seriózní přístup k zákazníkům, poskytuje jim komplexní servis vše tak, aby vyhověla jejím požadavkům. Firma dobře ví, že zákazník je ten, kdo přináší peníze, má dlouholeté a stále obchodní partnery a jimi jsou i nadnárodní firmy. Slabými stránkami firmy jsou nedostatky týkající se nízkého podílu vlastního kapitálu a také vysokého podílu kapitálu vázaného v pohledávkách a samozřejmě nevyužívání systému plánování a nástrojů controllingového systému.

Příležitostí je rozšíření o nové trhy, zejména o země ležící na východ od nás, a také o další odběratele, neboť většina zakázek pochází od jednoho odběratele a firma je na tomto odběrateli fixována. Hrozbou je riziko zaostání za konkurencí, kdy může dojít k tzv. zaspání a tím firma může přijít o zákazníky. Další hrozbou je platební morálka odběratelů, při zhoršení platebních podmínek může dojít k finančním komplikacím této firmy, neboť firma má vysoký podíl majetku vázán právě v pohledávkách.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce zjistím a zhodnotím aktuální stav konkrétní firmy. Firmu podrobím externí analýze, interní analýze a zhodnotím její ekonomickou situaci.

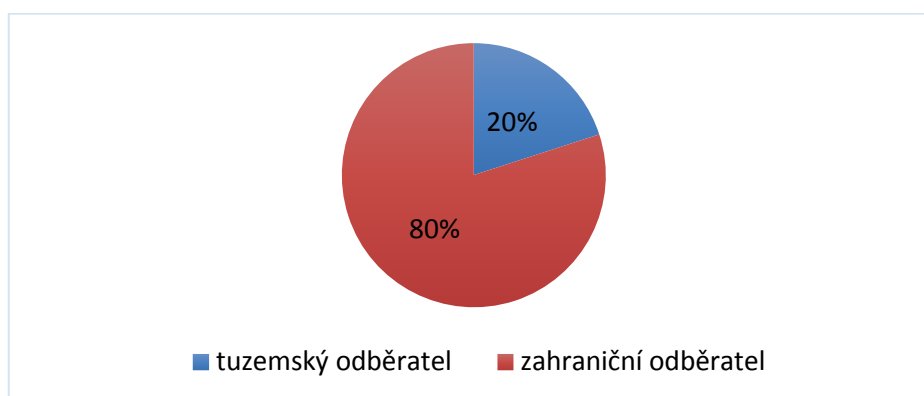
7.1 Externí analýza firmy

Externí analýza slouží k získání pohledu na vnější faktory ovlivňující fungování a postavení firmy. Skládá se z analýzy zákazníků, dodavatelů a odvětví.

7.1.1 Zákazníci

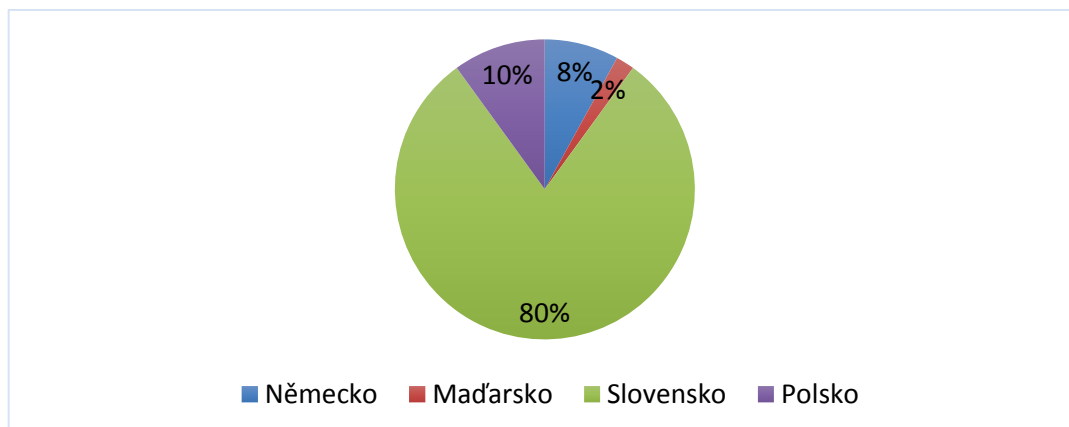
Tato firma má odběratele nejen tuzemské, ale i zahraniční. Největší odběratel je firma IKEA, pro kterou tento podnik vyrábí technické výlisky, ty jsou vyráběny na základě speciálních požadavků, ta si jejich kvalitu přísně hlídá. Technické výlisky tvoří většinu výroby, ty vyrábí také pro ostatní firmy, kterým tyto výrobky slouží jako polotovary pro další výrobu. Pro maloobchodní odběratele a malé podniky tato firma vyrábí především kliky a drobné předměty. Tito drobní odběratelé tvoří malý podíl.

Struktura zákazníků se skládá z 20% tuzemských odběratelů a 80% zahraničních odběratelů. Na následujícím obrázku č. 3 je znázorněn graf procentního zastoupení odběratelů.



Obrázek 3 Graf rozdělení odběratelů (vlastní zpracování)

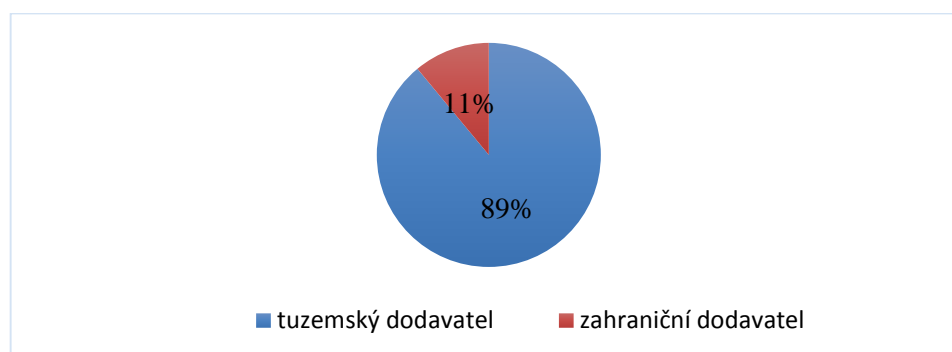
Zahraniční odběratelé tvoří tyto státy: 80% zákazníků se nachází na Slovensku, 10% zákazníků je z Polska, 8% je z Německa a 2% jsou z Maďarska. Na obrázku č. 4 je graficky vyjádřen podíl procentního zastoupení jednotlivých států.



Obrázek 4 Graf rozdělení zahraničních odběratelů (vlastní zpracování)

7.1.2 Dodavatelé

Tento podnik má tuzemské i zahraniční dodavatele. Strukturu dodavatelů tvoří z 11% zahraniční dodavatelé, především z Německa a Slovenska, a tuzemští dodavatelé tvoří 89%. Na následujícím obrázku č. 5 je znázorněn graf procentního zastoupení dodavatelů.

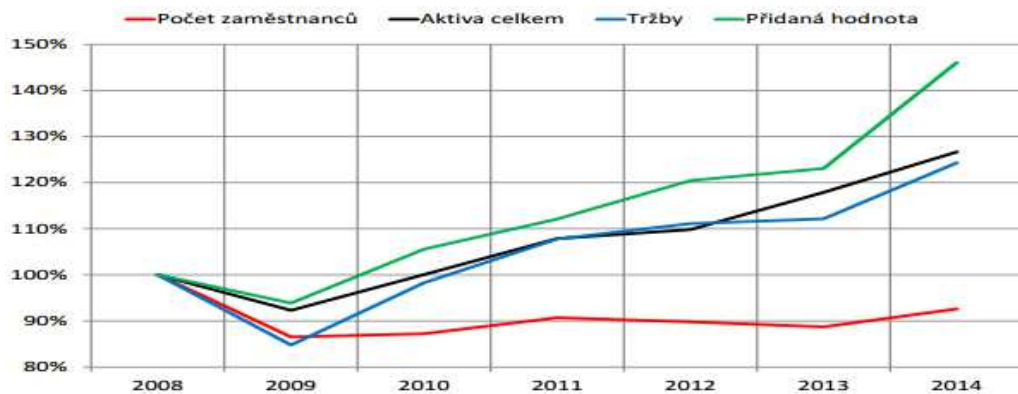


Obrázek 5 Graf rozdělení dodavatelů (vlastní zpracování)

7.1.3 Odvětví

Tato firma je podle odvětvové kvalifikace ministerstva průmyslu a obchodu zařazena do CZ-NACE 22 - Výroba pryžových a plastových výrobků, konkrétně do 22.2 - **Výroba plastových výrobků**. V tomto odvětví je důležité klást důraz na kvalitu. V roce 2009 se i v tomto odvětví projevila ekonomická recese i díky tomu, že toto odvětví úzce souvisí s automobilovým, stavebním, elektrotechnickým průmyslem. Jeho podíl na tržbách v roce 2012 činil 6,4 % a každoročně roste, v roce 2014 tvoří necelých 7%. Počet podnikatelských subjektů od roku 2006 do roku 2012 vzrostl o 1 453 na 4 828 jednotek, většinou šlo o mikropodniky a malé firmy. Řadu let toto odvětví vykazuje vysokou dynamiku v růstu

tržeb, účetní přidané hodnoty i počtu zaměstnanců, to můžeme vidět i na následujícím grafu. (MPO.cz, 2014)



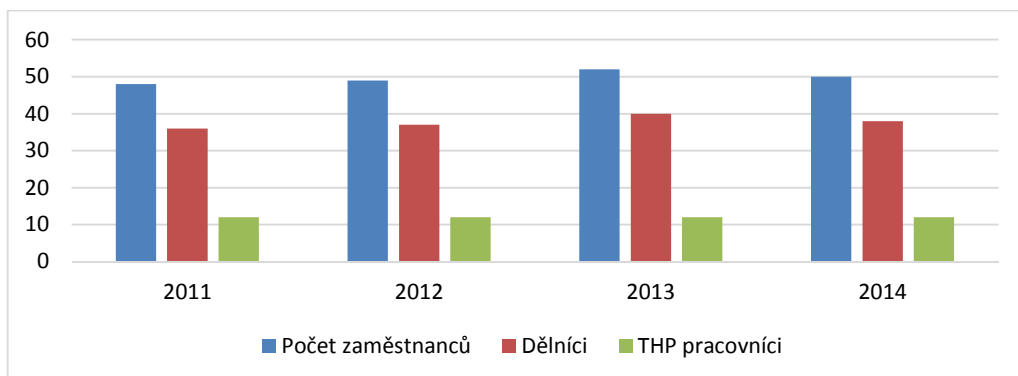
Obrázek 6 Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2008-2014 (MPO.cz, 2014)

7.2 Interní analýza

Interní analýza slouží k získání pohledu na vnitřní faktory ovlivňující fungování a postavení firmy.

7.2.1 Personální oblast

Na obrázku č. 7 je graficky znázorněn počet zaměstnanců, počet THP pracovníků a dělníků v jednotlivých letech. Z hlediska vývoje počtu zaměstnanců v průběhu let 2011-2014 nenastává v průběhu let výraznější nárůst ani pokles, ten se pohybuje okolo 50 zaměstnanců. Počet THP pracovníků se během všech sledovaných let nemění, firma zaměstnává 12 THP pracovníků. Počet dělníků se mění jen nepatrně, jedná se pouze o jednotlivce.



Obrázek 7 Počet zaměstnanců v letech 2011-2014 (vlastní zpracování)

7.2.2 Řízení kvality

Firma klade velký důraz na kvalitu. Řízení kvality a systému kvality je zde bráno jako klíč k úspěchu, je to účinný nástroj k udržení a zlepšení výsledků. Systém řízení kvality je prověřován interními audity, výrobovými audity ze strany dodavatele, kontrolními, recertifikačními audity ze strany certifikačních firem. Probíhají také pravidelné audity a reaudity nezávislými kontrolory, které pomáhají neustále zlepšovat systém řízení kvality na základě nejnovějších poznatků.

V rámci neustálého zvyšování úrovně systému kvality dodržuje firma tyto hlavní cíle:

- ✓ Průběžné a neustálé zlepšování procesů managementu kvality
- ✓ Včasné přijímání preventivních opatření
- ✓ Udržování veškeré dokumentace systému kvality v aktuálním stavu
- ✓ Systematické vyhledávání možností zlepšení systému řízení kvality
- ✓ Posilování otevřeného přístupu a dialogu s pracovníky a reagování na jejich podněty
- ✓ Podporování procesů měření a jejich vzájemné interakce na řízení výroby
- ✓ Vnímání synergického efektu a závislosti na každodenní kontrolní činnosti u každého pracovníka

Firma si dává záležet na precizní práci, 100% plnění termínů a zákazník zde má to hlavní slovo. Firma vlastní certifikát ISO 9001:2009. Tento certifikát se každé 2 roky obnovuje a tím si firma udržuje vysokou úroveň kvality a získává náročnější zakázky, které vedou k vyšším ziskům a získání renomé firmy.

Největším odběratelem je firma IKEA, která má v této firmě také vlastního technika, který sleduje, zda požadavky firmy IKEA na kvalitu jsou splněny, také zde probíhají kvalitativní audity ze strany odběratele. (Interní materiály)

7.2.3 Informační systém

Firma využívá účetní systém COMPEX, který dává přístup ke všem firemním údajům. Tento účetní program zahrnuje tyto moduly:

- ✓ Evidence majetku
- ✓ Evidence dodavatelských faktur
- ✓ Fakturace odběratelům
- ✓ Skladovací evidence

- ✓ Objednávky
- ✓ Nedokončená výroba
- ✓ Finanční účetnictví

Dále firma využívá mzdový a personální systém PERM, který umožňuje zpracovávat mzdy časově, měsíčně podle aktuálně platné legislativy. Uživatelské funkce systému, které firma využívá, jsou:

- ✓ Zadávání podkladů pro zpracování mezd
- ✓ Tvorba libovolných rozvrhů směn
- ✓ Generování souborů pro zdravotní pojišťovny
- ✓ Evidence a plánování pracovních míst
- ✓ Správa dokumentů
- ✓ Podpora personálních činností

V oblasti výroby firma používá systém MYGEM, který vyhodnocuje efektivitu výrobních procesů, zajišťuje vyšší výkonnost pracovníků skladu, přesnější dodávky do procesů, expedici včetně snížení chybovosti a též úsporu nákladů, sleduje zásoby materiálu na skladě, vyhodnocuje a hlídá výtěžnost strojů. Zpracovává předpovědi výroby na velmi podrobné úrovni alokace zdrojů, tím umožňuje bezpečně plánovat zdroje na delší období. Plánování procesů ve výrobě je rozděleno na více částí, které umožňuje řešit výkyvy poptávky při zachování kvality. (Interní materiály)

7.3 Ekonomická situace firmy

Ekonomickou situaci firmy zhodnotím pomocí analýz, kde budu vycházet z finančních výkazů firmy, z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy. Jedná se konkrétně o analýzu majetkové a finanční struktury, analýzu nákladů a výnosy, dále se zaměřím na vývoj zisku, analýzu vývoje cash flow, analýzu pracovního kapitálu, zadluženosti, likvidity, rentability, ukazatelů aktivity a dalších ukazatelů zhodnocující současný stav podniku. Výsledkem bude východisko pro projekt.

7.3.1 Majetková struktura

Z hlediska celkového majetku můžeme pozorovat rostoucí hodnoty celkových aktiv. Z hlediska majetkové struktury v hodnocených letech roste podíl oběžného majetku, v roce

2011 byl ve výši 66% a v roce 2014 tvoří 79% celkových aktiv. Necelou polovinu celkových aktiv a více než polovinu oběžného majetku tvoří pohledávky a to především pohledávky z obchodních vztahů. Zásoby jsou ve výši jedné pětiny celkového majetku. Zásoby během sledovaných let vzrostly a to z důvodu zvýšení přijatých zakázek a tím došlo i ke zvýšení tržeb.

Tabulka 3 Majetková struktura (vlastní zpracování)

	2011		2012		2013		2014	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	22 181	100,00	23 594	100,00	23 194	100,00	31 545	100,00
Pohledávky za upsaný kapitál	60	0,27	60	0,25	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobý majetek	6 607	29,79	6396	27,11	5 629	24,27	5 292	16,78
DNM	0	0,00	55	0,23	32	0,14	8	0,03
Software	0	0,00	55	0,23	32	0,14	8	0,03
DHM	6 607	29,79	6 341	26,88	5 597	24,13	5 284	16,75
Stavby	1 870	8,43	2 224	9,43	1 918	8,27	1 692	5,36
Samostatné movité věci	4 316	19,46	3 755	15,92	2 283	9,84	2 518	7,98
Nedokončený dlouhodobý majetek	0	0,00	0	0,00	625	2,69	0	0,00
Jiný DHM	421	1,90	362	1,53	771	3,32	1 074	3,40
Oběžný majetek	14 635	65,98	15 858	67,21	16 521	71,23	24 881	78,87
Zásoby	3 511	15,83	5 500	23,31	5 106	22,01	6 203	19,66
Materiál	581	2,62	3 025	12,82	1 621	6,99	2 154	6,83
Nedokončená výroba	1 865	8,41	1 270	5,38	1 511	6,51	1 229	3,90
Výrobky	364	1,64	345	1,46	1 222	5,27	1 353	4,29
Zboží	701	3,16	860	3,64	752	3,24	1 467	4,65
Pohledávky krátkodobé	10 834	48,84	9 906	41,99	10 279	44,32	14 613	46,32
Pohledávky z obchodních vztahů	8 931	40,26	7 129	30,22	7 444	32,09	10 197	32,33
Daňové pohledávky	1 021	4,60	1 301	5,51	1 486	6,41	1 574	4,99
Krátkodobé poskytnuté zálohy	882	3,98	1 476	6,26	1 347	5,81	2 776	8,80
Jiné pohledávky	0	0,00	0	0,00	2	0,01	66	0,21
Krátkodobý finanční majetek	290	1,31	452	1,92	1 136	4,90	4 065	12,89
Penize	94	0,42	16	0,07	176	0,76	67	0,21
Účty v bankách	196	0,88	436	1,85	960	4,14	3 998	12,67
Časové rozlišení	879	3,96	1 280	5,43	1 044	4,50	1 372	4,35

7.3.2 Finanční struktura

Z hlediska finanční struktury pozorujeme, že cizí zdroje tvoří většinu celkových pasiv a má vysokou míru zadluženosti. U vývoje finanční struktury dochází k růstu položek vlastního kapitálu z 19% v roce 2011 na necelých 40% v roce 2014. Vzhledem k tomu, že nedochází ke změně výše základního kapitálu, svědčí to o tom, že firma je zisková. Na základě rostoucího výsledku hospodaření minulých let je patrné, že majitel ponechává vydělané zisky ve firmě pro její další rozvoj. Největší podíl na cizích zdrojích mají závazky a to krátkodobé, ty každoročně klesají a tvoří v roce 2014 necelých 40%, konkrétně to jsou závazky z obchodních vztahů. Druhou největší položkou závazků jsou krátkodobé bankovní úvěry, které jsou v letech 2013 a 2014 ve výši čtyř miliónů. Vysoká míra cizího kapitálu svědčí o tom, že bankovní instituce jsou ochotny této firmě poskytovat půjčky.

Tabulka 4 Finanční struktura (vlastní zpracování)

	2011		2012		2013		2014	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	22 181	100,00	23 594	100,00	23 194	100,00	31 545	100,00
Vlastní kapitál	4 249	19,16	5 331	22,59	6 476	27,92	12 057	38,22
Základní kapitál	100	0,45	100	0,42	100	0,43	100	0,32
Fondy ze zisku	10	0,05	10	0,04	10	0,04	10	0,03
Výsledek hospodaření minulých let	4 516	20,36	4 140	17,55	4 447	19,17	6 352	20,14
Nerozdělený zisk minulých let	4 796	21,62	4 796	20,33	5104	22,01	7 009	22,22
Neuhrazená ztráta minulých let	-280	-1,26	-656	-2,78	-657	-2,83	-657	-2,08
Výsledek hospodaření běžného období	-377	-1,70	1 081	4,58	1 919	8,27	5 595	17,74
Cizí zdroje	17 580	79,26	18 105	76,74	16 535	71,29	19 268	61,08
Dlouhodobé závazky	3 180	14,34	3 180	13,48	3 180	13,71	3 180	10,08
Jiné závazky	3 180	14,34	3 180	13,48	3 180	13,71	3 180	10,08
Krátkodobé závazky	12 239	55,18	12 688	53,78	8 859	38,20	11 822	37,48
Závazky z obchodních vztahů	8 422	37,97	10511	44,55	6 930	29,88	5 568	17,65
Závazky ke společníkům	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-17	-0,05
Závazky k zaměstnancům	516	2,33	1 008	4,27	482	2,08	253	0,80
Závazky ze SZ a ZP	2 152	9,70	311	1,32	338	1,46	437	1,39
Daňové závazky a dotace	155	0,70	25	0,11	456	1,97	1 115	3,53
Dohadné účty pasivní	0	0,00	460	1,95	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé přijaté zálohy	444	2,00	365	1,55	0	0,00	3 689	11,69
Jiné závazky	550	2,48	8	0,03	653	2,82	777	2,46
Bankovní úvěry	2 161	9,74	2 237	9,48	4 496	19,38	4 226	13,40
Dlouhodobý BŮ	215	0,97	538	2,28	496	2,14	226	0,72
Krátkodobý BŮ	1 946	8,77	1 699	7,20	4 000	17,25	4 000	12,68
Časové rozlišení	352	1,59	158	0,67	183	0,79	220	0,70

7.3.3 Analýza nákladů a výnosů

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že tato firma má výrobní charakter a většinu výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, i když každoročně podíl této položky klesá, kdy v roce 2011 tvoří 90% a v roce 2014 jsou ve výši necelých 80%. Tržby za prodej zboží jsou nízké, každoročně rostou, ale jejich podíl na výnosech je téměř stejný. Druhou výraznou položkou jsou ostatní provozní výnosy, které každoročně rostou a v roce 2014 přesahují 14%.

Z hlediska vývoje nákladů ve sledovaných letech pozorujeme, že nejvyšší podíl na nákladech má výkonová spotřeba, což je pro výrobní podnik charakteristické. Polovinu celkových nákladů tvoří spotřeba materiálu a energie, výše této položky se každoročně zvyšuje, i z důvodu zvyšování vstupních cen materiálu, ale podíl této položky je konstantní. Z porovnání výkonů a výkonové spotřeby vyplývá, že podíl výkonové spotřeby je ve sledovaných letech konstantní, za to výkony v průběhu těchto let klesly o 10%. Druhou největší položkou nákladů jsou osobní náklady, ty tvoří zhruba 22-25% celkových nákladů. Osobní náklady rostou, popřípadě klesají se změnou počtu zaměstnanců.

Tabulka 5 Struktura výnosů a nákladů (vlastní zpracování)

	2011		2012		2013		2014	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej zboží	2 741	5,23	3 185	4,93	3 814	6,20	5 176	6,09
Tržby za prodej vlastních výrobků služeb	47 299	90,20	55 469	85,79	51 350	83,48	67 488	79,42
Změna stavu zásob	-4	-0,01	-758	-1,17	675	1,10	-123	-0,14
Aktivace	0	0,00	0	0,00	19	0,03	0	0,00
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Tržby z prodeje materiálu	272	0,52	332	0,51	30	0,05	11	0,01
Ostatní provozní výnosy	1 820	3,47	6 191	9,57	5 122	8,33	12 229	14,39
Výnosové úroky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Finanční výnosy	310	0,59	239	0,37	500	0,81	196	0,23
Výnosy	52 438	100	64 658	100	61 510	100	84 977	100
Náklady na prodané zboží	2 241	4,25	2 486	3,91	2 687	4,55	3 404	4,36
Spotřeba materiálu a energie	27 147	51,44	31 627	49,79	29 423	49,82	39 503	50,61
Služby	6 459	12,24	6 908	10,88	7 145	12,10	8 205	10,51
Mzdové náklady	10 647	20,18	11 481	18,07	10 772	18,24	12 311	15,77
Náklady na SZ a ZP	2 505	4,75	2 757	4,34	2 937	4,97	3 332	4,27
Sociální náklady	253	0,48	305	0,48	152	0,26	199	0,25
Daně a poplatky	19	0,04	23	0,04	30	0,05	53	0,07
Odpisy DHM a DNM	618	1,17	1 318	2,07	1 451	2,46	1 633	2,09
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0,00	1 017	1,60	157	0,27	61	0,08
Ostatní provozní náklady	1 940	3,68	4 827	7,60	3 745	6,34	8 916	11,42
Nákladové úroky	237	0,45	243	0,38	203	0,34	187	0,24
Ostatní finanční náklady	706	1,34	528	0,831234	362	0,61	245	0,31
Náklady	52 772	100	63 520	100	59 064	100	78 049	100

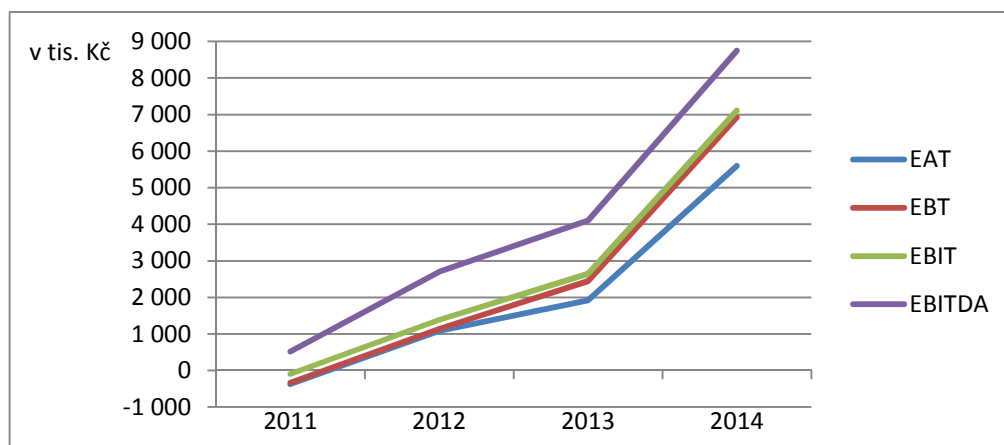
7.3.4 Vývoj zisku

Vývoj zisku je zaznamenán v tabulce č. 6. Nejvyšší zisk firma dosahovala v roce 2014. Zisk se zvyšuje každoročně a to téměř vždy o jednu tolik. Největší nárůst je mezi lety 2013 a 2014. V roce 2011 firma dosahovala ztrátu.

Tabulka 6 Vývoj zisku firmy (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
EAT	-377	1 081	1 919	5 595
EBT	-334	1 138	2 446	6 928
EBIT	-97	1 381	2 649	7 115
EBITDA	521	2 699	4 100	8 748

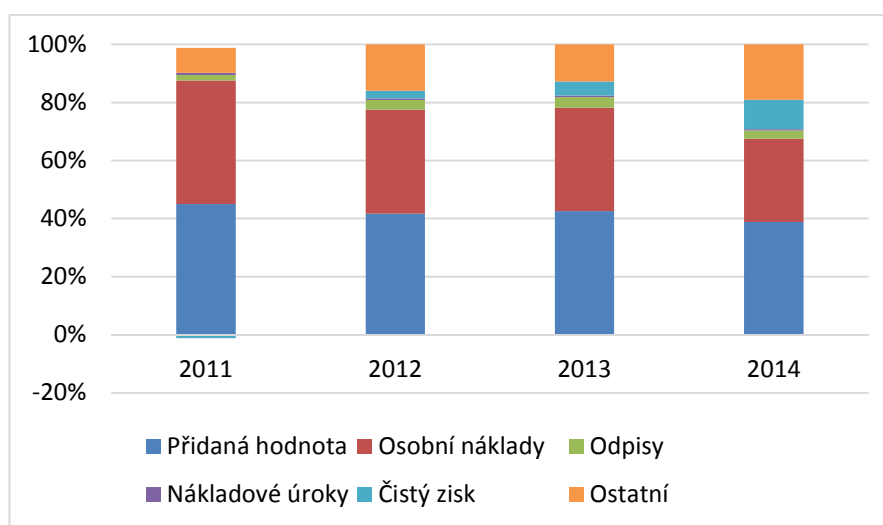
Na následujícím obrázku č. 8 je graficky znázorněn vývoj zisku v čase, kde pozorujeme, že zisk se každoročně zvyšuje.



Obrázek 8 Graf vývoje zisku (vlastní zpracování)

7.3.5 Analýza přidané hodnoty

Přidaná hodnota každým rokem roste. Pro hodnocení hospodaření je důležité analyzovat strukturu této přidané hodnoty, zejména podíl osobních nákladů, odpisů, nákladových úroků a čistého zisku. Největší podíl tvoří osobní náklady, v roce 2011 byl zhruba ve výši 80% přidané hodnoty, tento podíl na přidané hodnotě se každoročně snižuje. Jejich vývoj je závislý na počtu zaměstnanců, které firma zaměstnává, ten se v průběhu let mění. Odpisy se každoročně pohybují kolem 5% přidané hodnoty. Podíl nákladových úroků je velmi nízký a v čase stabilní na úrovni 1%. Podíl čistého zisku na přidané hodnotě každoročně roste, v roce 2014 je ve výši 17%. Z toho vyplývá, že podíl čistého zisku roste na úkor podílu osobních nákladů, který se snižuje.



Obrázek 9 Analýza přidané hodnoty (vlastní zpracování)

7.3.6 Analýza cash flow

V tabulce č. 7 je vypočteno cash flow nepřímou metodou. Cash flow z investiční činnosti je ve všech sledovaných letech záporné, to vypovídá o investiční aktivitě podniku. Cash flow z finanční činnosti je proměnlivé, v roce 2012 firma dosáhla zisku, proto dochází k velkému nárůstu cash flow z finanční činnosti v roce 2013. V roce 2014 záporné cash flow z finanční oblasti je z důvodu snížení dlouhodobého bankovního úvěru. Cash flow z provozní činnosti každoročně se zvyšuje obrovským tempem. Cash flow celkové je ve všech sledovaných letech kladné a roste každým rokem čtyřnásobně, to svědčí o tom, že se firmě daří.

Tabulka 7 Analýza cash flow v letech 2011-2014 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014
Počáteční stav peněžních prostředků	290	436	1136
Cash flow z provozní činnosti	1308	2890	4276
Cash flow z investiční činnosti	-1107	-1458	-1131
Cash flow z finanční činnosti	-55	732	-216
Cash flow celkové	146	700	2929
Konečný stav peněžních prostředků	436	1136	4065

7.3.7 Analýza pracovního kapitálu

V tabulce č. 8 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech. Čistý pracovní kapitál v jednotlivých letech dosahuje kladných čísel, což svědčí o tom, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem na splácení těchto závazků. Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech a oběžných aktivech se každým rokem zvyšuje. Firma má tedy k dispozici tzv. finanční polštář. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech v posledních dvou letech se pohybuje okolo 50%, to vypovídá o krátkodobé finanční stabilitě a tomu, že podnik využívá konzervativní strategii financování, která je bezpečná, ale dražší.

Tabulka 8 Pracovní kapitál (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
ČPK	2 396	3 170	7 662	13 059
ČPK/OA	0,16	0,20	0,46	0,52
ČPK/A	0,11	0,13	0,33	0,41

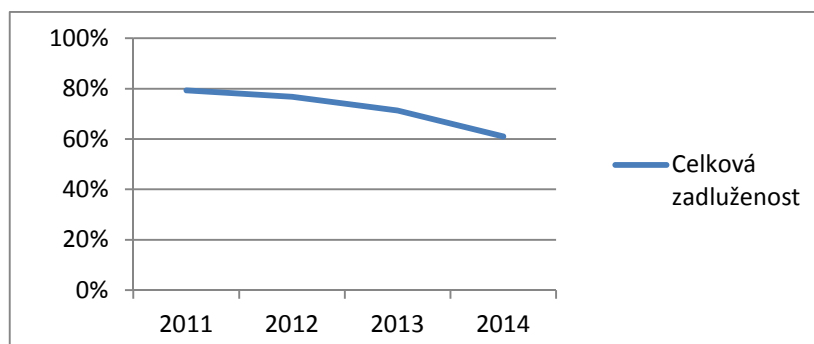
7.3.8 Analýza zadluženosti

V analýze zadluženosti hodnoty firmy porovnám s doporučenými hodnotami. U celkové zadluženosti jsou doporučeny hodnoty ve výši 30-60%. Celková zadluženost firmy se nachází vysoko nad úrovní doporučené hodnoty, v roce 2011 byla ve výši necelých 80%, v průběhu let postupně klesala a v roce 2014 stále přesahuje hodnotu 60%. Míra zadlužení udává poměr cizího a vlastního kapitálu. Míra zadluženosti svědčí o tom, že v této firmě cizí kapitál několikanásobně převyšuje kapitál vlastní, i když tento poměr každým rokem klesá, v roce 2014 je ve výši 1,6. Dlouhodobé cizí zdroje na celkových cizích zdrojích se podílí zhruba z jedné pětiny, což svědčí o tom, že firma má vysoký podíl krátkodobého cizího kapitálu, což pro podnik představuje vyšší riziko z důvodu brzkého placení. Důležitým ukazatelem pro posouzení finanční rovnováhy je krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, tento ukazatel ve sledovaném období splňuje zlaté pravidlo financování, které říká, že dlouhodobý majetek má být kryt dlouhodobými zdroji, a proto musí přesahovat hodnotu 1, což tato firma splňuje. Úrokové krytí by mělo být vyšší než 5 a charakterizuje výši zadlužení pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Tato firma v roce 2011 měla tento ukazatel záporný, což znamená, že nebyla schopna vytvořit takový zisk, který by byl dostatečný pro placení úroků, daní a dividend, ale v roce 2014 je už ve výši 38, což znamená, že podnik vytváří dostatečně vysoké zisky a dává možnost firmě přijat bankovní úvěr. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem ukazuje jakou mírou je kryt dlouhodobý majetek vlastním kapitálem, tento ukazatel v posledních dvou letech přesahuje hodnotu 1, to znamená, že firma používá vlastní kapitál ke krytí i krátkodobých aktiv, což potvrzuje to, že podnik upřednostňuje finanční stabilitu.

Tabulka 9 Analýza zadluženosti firmy (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	79%	77%	71%	61%
Míra zadluženosti	4,14	3,40	2,55	1,60
DZ/DM	1,16	1,41	1,80	2,92
Dlouhodobé CZ/ CZ	0,19	0,21	0,22	0,18
VK / DM	0,64	0,83	1,15	2,28
Úrokové krytí	-0,41	5,68	13,05	38,05

Na následujícím obrázku č. 10 je znázorněn vývoj celkové zadluženosti v letech 2011-2014. Celková zadluženost v průběhu let klesá.



Obrázek 10 Graf celkové zadluženosti (vlastní zpracování)

Celková zadluženost se v odvětví přesahuje v roce 2014 hodnotu 30% a v průběhu let má kolísavý charakter. V porovnání s firmou je zadluženost v odvětví daleko nižší. Míra zadluženosti odvětví je na úrovni 0,45, zatímco firemní zadluženost je více než tři krát vyšší. Dlouhodobé cizí zdroje na celkových cizích zdrojích v odvětví jsou na úrovni 0,26 a v čase jsou téměř neměnné. Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem má od roku 2012 mírnou vzrůstající tendenci a je v tomto roce na úrovni 1,94. V roce 2014, ve firmě je tato tendence vyšší. Dlouhodobé cizí zdroje na celkových cizích zdrojích se v odvětví i ve firmě podílí zhruba z jedné čtvrtiny. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem přesahuje hodnotu 1 a má mírnou vzrůstající tendenci, ve firmě růst tohoto ukazatele je vyšší.

Tabulka 10 Analýza zadluženosti odvětví (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	38%	33%	34%	31%
Míra zadluženosti	0,61	0,50	0,51	0,45
DZ/DM	2,62	1,81	1,89	1,94
Dlouhodobé CZ/ CZ	0,28	0,27	0,26	0,26
VK / DM	2,37	1,60	1,67	1,73

7.3.9 Analýza likvidity

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát převyšují oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje, kde doporučená hodnota je mezi 1,5 – 2,5. Tato firma dosahuje doporučené hodnoty až v posledním analyzovaném roce 2014 a to ve výši 1,57, v předchozích letech se nachází pod touto hranicí. Pohotová likvidita by měla být v rozmezí 1-1,5. Do tohoto rozmezí se firma dostala opět až v roce 2014 ve výši 1,18, v předchozích letech, kdy firma nedosahovala těchto hodnot, by při potížích musela prodat své zásoby. Ukazatel hotovostní likvidity se

má nacházet v rozmezí 0,2-0,5. Opět až v posledním roce firma dosahuje hodnoty 0,26, v předchozích letech byla příliš nízká, v roce 2011 téměř nulová.

Tabulka 11 Analýza likvidity firmy (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,03	1,10	1,28	1,57
Pohotová likvidita	0,78	0,72	0,89	1,18
Hotovostní likvidita	0,02	0,03	0,09	0,26

Běžná likvidita v odvětví má rostoucí charakter a v posledních letech se pohybuje nad úrovní doporučeného rozmezí, zatímco ve firmě je situace opačná, hodnoty se v průběhu předcházejících let pohybovaly pod touto úrovní a až v roce 2014 se dostaly do rozmezí 1,5-2,5. Pohotová likvidita a hotovostní likvidita v odvětví je také rostoucí a ve všech letech je nad úrovní daných hodnot, což znamená, že v odvětví firmy drží zbytečně moc likvidních prostředků na rozdíl od této firmy, ta požadovaných hodnot dosahuje až v roce 2014.

Tabulka 12 Analýza likvidity odvětví (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,14	2,50	2,53	2,85
Pohotová likvidita	1,66	1,95	2,00	2,26
Hotovostní likvidita	0,57	0,98	1,10	1,25

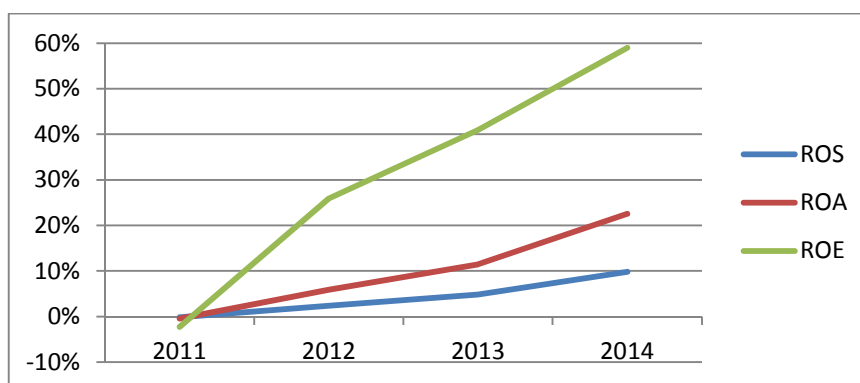
7.3.10 Analýza rentability

Ukazatelé rentability udávají, že firma v roce 2011 je ztrátová, ale po zbytek sledovaných let je zisková. Záporných čísel dosáhla firma v roce 2011 v ukazateli rentability vlastního kapitálu. Rentabilita celkového kapitálu měří produkční sílu podniku. Je vidět rostoucí zisková marže. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky a měla by být větší než je dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů, ten se pohybuje mezi 0,4–2,2%, firma se těchto hodnot dotýká až v posledních dvou letech. V následující tabulce je uveden vývoj jednotlivých ukazatelů rentability v letech 2011-2014.

Tabulka 13 Analýza rentability firmy (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
ROS	0%	2%	5%	10%
ROA	0%	6%	11%	23%
ROE	-2%	26%	41%	59%

Na obrázku č. 11 je graficky znázorněn vývoj ukazatelů rentability v letech 2011-2014. Růst jednotlivých ukazatelů je velký.



Obrázek 11 Graf vývoje rentability firmy (vlastní zpracování)

Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví má kolísavý charakter a ten se pohybuje kolem 0,25, rentabilita firmy je daleko vyšší a každým rokem roste, v roce 2014 má téměř 0,59. Rentabilita aktiv v odvětví má v čase téměř konstantní charakter, zatím co u firmy je rostoucí a v roce 2014 mají stejnou hodnotu.

Tabulka 14 Analýza rentability odvětví (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
ROE	22%	25%	24%	27%
ROA	18%	21%	19%	23%

7.3.11 Analýza aktivity

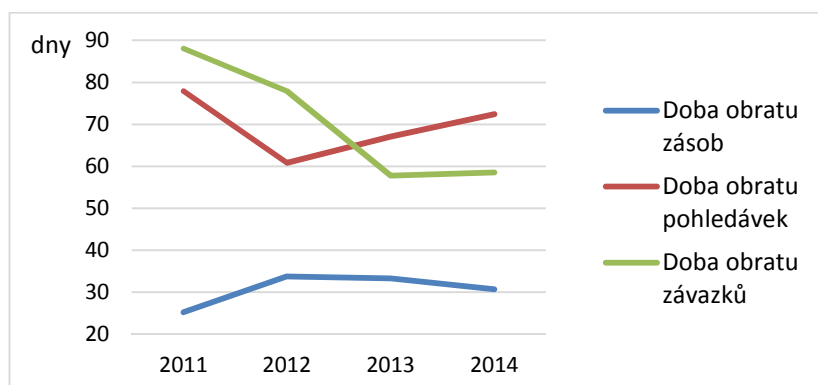
Obrat aktiv ukazuje, že firma efektivně využívá svůj majetek, neboť hodnota tohoto ukazatele má být vyšší než 1. Ve všech letech je obrat aktiv téměř konstantní a moc se nemění. Doba obratu zásob, čili doba potřebná na přeměnu peněz na zboží a zpět na peníze, se pohybuje v rozmezí 25-33 dnů. Doba pohledávek představuje čas, který firma musí čekat na zaplacení svých pohledávek. Tato doba je ve všech letech delší než 2 měsíce, kdy delší čekací doba zvyšuje náklady firmy. Vzhledem k tomu, že tato firma dodává své výrobky

do obchodních řetězců, tak zde je v nevýhodné pozici. Doba obratu závazků vyjadřuje čas, po který máme k dispozici dodavatelský úvěr. Tato doba se v roce 2011 pohybovala kolem 3 měsíců, avšak v roce 2014 tato doba je na úrovni 2 měsíců. Doba obratu pohledávek má rostoucí tendenci, zatímco doba obratu závazků klesla. Firma nyní platí své závazky dříve, než jsou její pohledávky zaplacené a úvěruje své odběratele.

Tabulka 15 Analýza ukazatelů aktivity podniku (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	2,26	2,49	2,38	2,30
Obrat aktiv	2,36	2,74	2,65	2,69
Doba obratu zásob (dny)	25,26	33,76	33,32	30,73
Doba obratu pohledávek (dny)	77,94	60,80	67,08	72,40
Doba obratu závazků (dny)	88,05	77,87	57,81	58,57
Obratovost zásob	14,25	10,66	10,80	11,71
Obratovost pohledávek	4,62	5,92	5,37	4,97
Obratovost závazků	4,09	4,62	6,23	6,15

Na obrázku č. 12 je graficky znázorněn vývoj dob obrátů v letech 2011-2014. Doba obratu pohledávek má rostoucí tendenci, doba obratu závazků výrazně klesla. Doba obratu zásob je téměř neměnná.



Obrázek 12 Graf dob obrátů (vlastní zpracování)

V porovnání s odvětvím obrat aktiv je vyšší než jedna, má mírně klesající tendenci od roku 2013 a v roce 2014 je na úrovni 1,57, ve srovnání s firmou se obrat celkových aktiv také moc nemění, ale její hodnoty daleko přesahují hodnotu 2. Ve všech letech je obrat aktiv v odvětví téměř konstantní a moc se nemění, stejně je to i v případě firmy.

Tabulka 16 Obrat aktiv odvětví (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	1,66	1,69	1,58	1,57

7.3.12 Ostatní ukazatelé

V tabulce č. 17 jsou uvedeny další poměrové ukazatele. Co se týče ukazatelů vztažených k počtu zaměstnanců, je u všech těchto ukazatelů ve sledovaných letech evidentní jejich každoroční nárůst, výjimku tvoří rok 2013, kdy došlo k nárůstu počtu zaměstnanců o 3 lidi a to způsobilo pokles těchto hodnot, další ovlivňující veličinou je výše tržeb. Osobní náklady podílející se na přidané hodnoty každým rokem klesají a v roce 2014 jsou ve výši 74%. Na výnosech má největší podíl výkonová spotřeba, i když každým rokem se podíl snižuje, dále osobní náklady, u kterých je v průběhu sledovaných let vývoj stejný. Naproti tomu podíl přidané hodnoty se každoročně zvyšuje a v roce 2014 tvoří jednu čtvrtinu.

Tabulka 17 Tabulka ostatních ukazatelů firmy (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců (v Kč)	295,6	344,4	319,3	428,6
Tržby/Počet zaměstnanců (v Kč)	1 042,5	1 197,0	1 060,8	1 453,3
Osobní náklady/Počet zaměstnanců (v Kč)	279,3	296,8	266,6	316,8
Výkonová spotřeba/Výnosy	64,1%	59,6%	59,5%	56,1%
Osobní náklady/Výnosy	25,6%	22,5%	22,5%	18,6%
Odpisy/Výnosy	1,2%	2,0%	2,4%	1,9%
Nákladové úroky/Výnosy	0,5%	0,4%	0,3%	0,2%
Přidaná hodnota/Výnosy	27,1%	26,1%	27,0%	25,2%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	94,5%	86,2%	83,5%	73,9%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	1,7%	1,4%	1,1%	0,9%

Na výnosech v odvětví má největší podíl výkonová spotřeba, ten se každým rokem svůj snižuje stejně jako u firmy. U firmy podíl přesahuje 50%, zatímco v odvětví přesahuje 75%. Osobní náklady mají konstantní vývoj a hodnota podílu je nižší než je tomu u firmy. Naproti tomu podíl přidané hodnoty se každoročně zvyšuje a je na vyšší úrovni než u firmy. Osobní náklady podílející se na přidané hodnotě v odvětví každým rokem mírně klesají a v roce 2014 jsou ve výši 28%, což je ve srovnání s firmou, kde se tento ukazatel pohybuje na úrovni 74%, zcela odlišné.

Tabulka 18 Tabulka ostatních ukazatelů odvětví (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Výkonová spotřeba/Výnosy	76%	73%	73%	71%
Osobní náklady/Výnosy	9%	9%	9%	9%
Přidaná hodnota/Výnosy	25%	28%	28%	31%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	37%	32%	32%	28%

7.3.13 Souhrnné ukazatele

Ze souhrnných ukazatelů jsem pro celkové zhodnocení finanční situace firmy vybrala ukazatele Z-skóre a index IN.

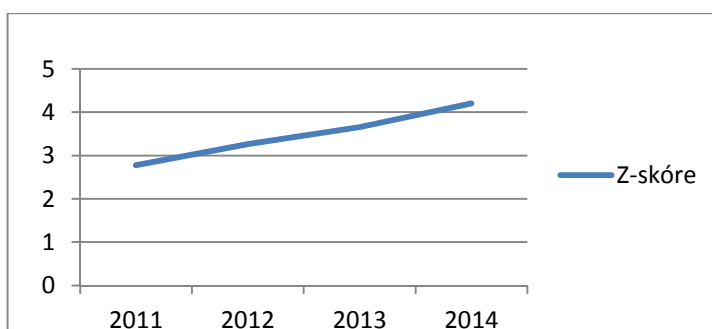
7.3.13.1 Z-Skóre

Tento ukazatel vypovídá o finanční situaci podniku. Pokud je hodnota vyšší než 2,99 má firma uspokojivou finanční situaci. V roce 2011 tento ukazatel je nižší než 2,99, ale v ostatních letech tuto hodnotu převyšuje, v roce 2014 dosahuje své největší hodnoty a to ve výši 4,2.

Tabulka 19 Z-skóre (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
ČPK/Aktiva	0,108	0,134	0,330	0,414
Nerozdělené zisky/Aktiva	0,187	0,175	0,192	0,201
EBIT/Aktiva	-0,004	0,059	0,114	0,226
Vlastní kapitál/Cizí zdroje	0,242	0,294	0,392	0,626
Tržby/Aktiva	2,256	2,486	2,378	2,304
Z-skóre	2,777	3,263	3,655	4,202

Na obrázku č. 13 je znázorněn graf vývoje ukazatele Z-skóre. Od roku 2012 se křivka Z-skóre nachází nad doporučenou hodnotou, která je 2,99.



Obrázek 13 Graf Z-skóre (vlastní zpracování)

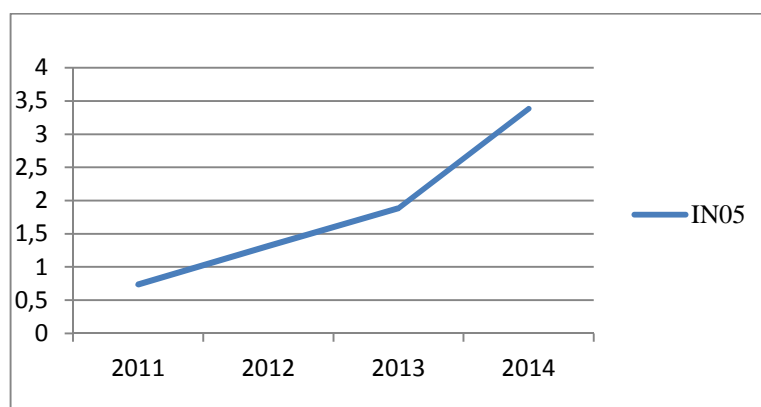
7.3.13.2 Index IN

Tento ukazatel je ukazatelem důvěryhodnosti. Pokud je index IN vyšší než 1,6, tak podnik tvoří hodnotu, pokud je index nižší než 0,9, tak podnik hodnotu netvoří, pokud se hodnota nachází mezi těmito indexy, podnik se nachází v šedé zóně, což znamená, že má nevyhraněnou finanční situaci. Nižší hodnotu ovlivňuje nízká rentabilita celkového kapitálu a nízký obrat aktiv. Na základě dosažených hodnot podniku můžeme říci, že v roce 2011 podnik má index IN ve výši 0,73, což spadá do pásma, kdy podnik netvoří hodnotu. V roce 2013 podnik má hodnotu indexu 1,32 a tím se dostal do druhého pásma, kde je finanční situace podniku vyrovnaná. V následujících dvou letech firma dosáhla hodnot vyšších než je hraniční hodnota 1,6 a ta svědčí o tom, že podnik tvoří hodnotu.

Tabulka 20 Index IN (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Aktiva/Cizí kapitál	1,262	1,303	1,403	1,637
EBIT/Nákladové úroky	-0,409	5,683	13,049	38,048
EBIT/Aktiva	-0,004	0,059	0,114	0,226
Výnosy/Aktiva	2,364	2,740	2,652	2,694
Oběžná aktiva/Krátkodobé CZ	1,196	1,250	1,865	2,105
IN05	0,734	1,317	1,882	3,385

Na obrázku č. 14 je znázorněn graf vývoje indexu IN. Křivka indexu IN má rostoucí charakter, ale až v roce 2013 dosahuje hodnot vyšších než je hraniční hodnota 1,6.



Obrázek 14 Graf indexu IN (vlastní zpracování)

7.4 Shrnutí současného stavu podniku

Analýza současného stavu byla rozdělena na externí, interní a ekonomickou analýzu firmy. Externí analýza byla zaměřena na zákazníky, dodavatele a odvětví, kde tato firma působí. Z analýzy zákazníků vyplývá, že 80% tvoří zahraniční odběratelé. Z analýzy dodavatelů vyplývá, že 89% tvoří tuzemští dodavatelé.

Interní analýza byla zaměřena na personální oblast, informační systémy firmy a na řízení kvality. Bylo zjištěno, že firma zaměstnává 50 zaměstnanců, z toho je 12 pracovníků THP. Firma používá účetní systém COMPEX, mzdový a personální systém PERM a výrobní systém MYGEM. V oblasti řízení kvality firma vlastní certifikát ISO 9001:2009 a další certifikáty od firem, pro které vyrábí.

Na základě ekonomické analýzy bylo zjištěno, že podíl oběžného majetku na celkových aktivech je necelých 80% v roce 2014 a necelou polovinu celkových aktiv tvoří pohledávky a to především pohledávky z obchodních vztahů. Zásoby jsou ve výši jedné pětiny celkových aktiv. Cizí zdroje tvoří většinu celkových pasiv, největší podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky a v roce 2014 tvoří necelých 40%. Podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb jsou ve výši necelých 80%. Polovinu celkových nákladů tvoří spotřeba materiálu a energie, výše této položky se každoročně zvyšuje. Celkově je firma od roku 2012 zisková. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech v posledních dvou letech se pohybuje okolo 50%. Celková zadluženost této firmy se nachází vysoko nad úrovní doporučené hodnoty, v roce 2011 byla ve výši necelých 80%, v průběhu let postupně klesala a v roce 2014 stále přesahuje doporučenou hodnotu 60%. Dlouhodobé cizí zdroje na celkových cizích zdrojích se podílí zhruba z jedné pětiny, což svědčí o tom, že firma má vysoký podíl krátkodobého cizího kapitálu. Co se týká likvidity, tak firma dosahuje doporučených hodnot až v posledním sledovaném roce. Ukazatelé rentability udávají, že firma v roce 2011 je ztrátová, ale po zbytek sledovaných let je už zisková. Obrat aktiv ukazuje, že firma efektivně využívá svůj majetek, neboť hodnota tohoto ukazatele má být vyšší než 1. Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí 25-33 dnů. Doba obratu pohledávek překračuje dobu delší jak 2 měsíce a doba obratu závazků je na úrovni dvou měsíců. Ukazatel Z-skóre vypovídá o tom, že firma má uspokojivou finanční situaci. Ukazatel index IN dosahuje v posledních dvou letech hodnot vyšších než je hraniční hodnota 1,6 a ta dokazuje to, že podnik tvoří hodnotu.

8 SOUČASNÉ VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

V této firmě není vytvořeno controllingové oddělení a ani tato firma nevyužívá žádné controllingové nástroje ať už strategického či operativního controllingu. Ze strategického hlediska má firma jen sestavenou SWOT analýzu, zná své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z hlediska operativního firma využívá nástroje plánování a to jen okrajově. Firma porovnává meziroční data a také plány se skutečností jen v některých oblastech. Na proces plánování nenavazuje proces kontroly, analýzy odchylek, vzniku jejich příčin a vytvoření návrhu opatření a následný reporting. Data jsou zpracována pro účely povinné účetní závěrky a pro potřeby banky.

Firma sestavuje pouze povinné účetní výkazy jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Tyto výkazy se orientují pouze na minulost a neřeší budoucnost podniku a jsou sestavovány čtvrtletně. Tato firma nesleduje žádné ukazatele, jako jsou likvidita, aktivita, rentabilita, zadluženost atd.

8.1 Podnikové plánování

Firma plánuje na základě obdržených a předem sjednaných objednávek - zakázek. Po obdržení objednávky firma vytvoří plán o nákupu materiálu, době zahájení výroby a procesu distribuce tak, aby byl dodržen vždy 100% sjednaný termín převzetí zakázky. Dodací lhůta jednotlivých položek materiálu je různá. Záleží na tom, zda se jedná o tuzemského nebo zahraničního dodavatele. U zahraničního dodavatele firma nakupuje materiál ve větším množství a s časovým předstihem. U domácích dodavatelů firma nakupuje materiál v potřebném množství a v době, kdy je ho potřeba. Materiál od tuzemského dodavatele firma zbytečně nedrží jako zásoby na skladě.

Firma ve vztahu k budoucnu každoročně vytváří plán tržeb, plán výroby, plán zásob a to na základě sjednaných objednávek a na základě údajů z minulého roku. Tyto plány neporovnává meziročně, srovnává je se skutečností, zda jsou plány dosaženy, nestanovuje odchylky a ani se nezabývá důvody vzniku těchto odchylek ani proč došlo či nedošlo k naplnění daného plánu. Tyto plány neslouží jako podklady pro následnou kontrolu, ale jsou pouze orientační.

8.2 Plánování tržeb, výsledku hospodaření a nákladů

Firma pravidelně sleduje tržby a porovnává je meziročně. Každý rok je sestaven plán a ten je srovnáván se skutečností, ale jen způsobem, který řeší, zda bylo plánu dosaženo či ne. Jeho účel je jen orientační. To samé platí i v případě nákladů a výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření vychází z výkazu zisku a ztráty a je sledován čtvrtletně. Náklady jsou členěny druhově a účelově. Druhové členění slouží pro sestavení výkazu zisku a ztrát. Účelové členění je využito pro stanovení cen. Podnik využívá účetní systém, který jednotlivé položky nákladů přiřadí k příslušným skupinám nákladů. Jinak nejsou sledovány žádné ukazatele a ani aplikovány žádné postupy v cíleném řízení.

8.3 Monitoring finanční situace

Při sledování finanční situace firma vychází z dělení dle účetního výkazu, a to rozvahy. Kapitál dělí na vlastní kapitál a cizí zdroje. Cizí zdroje se skládají ze závazků krátkodobých, dlouhodobých a z bankovních úvěrů. Krátkodobé závazky rozděluje dále na závazky z obchodních vztahů, k zaměstnancům a přijaté zálohy. Bankovní úvěry rozděluje na dlouhodobé a krátkodobé. Firma tyto výkazy sestavuje čtvrtletně pro účely banky, u které má zřízený úvěr. S těmito údaji firma se dále nijak nezabývá a ani je mezi sebou neporovnává. Se svou finanční situací je firma spokojena a nemá potřebu se tím dále zabývat.

8.4 Řízení pracovního kapitálu

Pracovní kapitál představuje většinou část majetku podniku. Největší položkou jsou krátkodobé pohledávky, kde největší část tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Druhou nejdůležitější položkou jsou zásoby a nejvýznamnější díl zaujímá materiál. Výši zásob ovlivňuje objem sjednaných zakázek zadaných do výroby. Jinak nejsou sledovány žádné ukazatele ani aplikovány žádné postupy v jejich cíleném řízení.

8.4.1 Monitoring pohledávek

Tato firma sleduje a třídí pohledávky z hlediska jejich splatnosti. Na ty, které jsou ve lhůtě splatné, které jsou po splatnosti a ty, které jsou nedobytné. Pohledávky delší než 365 dnů firma řadí mezi nedobytné a v budoucnu je bude postupně odepisovat. Mimoto nejsou sle-

dovány žádné ukazatele a ani aplikovány žádné postupy v jejich cíleném řízení. Monitoring pohledávek je zachycen v tabulce č. 21.

Tabulka 21 Rozdělení pohledávek dle splatnosti (vlastní zpracování)

	2013	2014
1 – 60 dnů	1 821 043 Kč	4 762 579 Kč
60 – 120 dnů	229 369 Kč	491 279 Kč
120 – 365 dnů	866 717 Kč	84 808 Kč
366 a více dnů	4 526 871 Kč	4 858 334 Kč
Celkem	7 444 000 Kč	10 197 000 Kč

Standartní doba splatnosti pohledávek je jeden měsíc. V době splatnosti je uhrazeno 85% pohledávek. Největší odběratel IKEA má dobrou platební morálku a platí včas. Menší odběratelé mají dobu splatnosti až 2 měsíce, u nich dochází ke splacení i po lhůtě splatnosti. Po uplynutí lhůty ke splacení pohledávky a jejím dosavadním nesplacení, firma odešle upozornění odběrateli o této skutečnosti, toto upozornění se odesílá opakovaně v rámci upomínkového řízení. Problém se splatností firma řeší tak, že od neplaticího odběratele firma nezpracuje další došlou objednávku a odešle mu upozornění o trvajícím pohledávce. Nesoulad mezi závazky a pohledávky se řeší pomocí kontokorentu.

8.4.2 Řízení zásob

Tato firma jednotlivé zásoby rozděluje na materiál, nedokončenou výrobu, výroky a zboží. Zásoby sleduje dle jejich aktuální výše a porovnává je měsíčně, jinak tyto data nezpracovává. Zásoby eviduje způsobem A. Materiál objednává včas na základě sjednaných zakázek tak, aby zakázky byly včas a na 100% splněny. Firma nemá stanovené žádné ukazatele, jako je minimální zásoba, pojistná zásoba, obrátová zásoba, běžná zásoba atd. Firma má dobře řízené zásoby, k tomu jí slouží výrobní program, který na základě sjednaných objednávek informuje vedoucího pracovníka o potřebě materiálu a jeho množství atd.

8.4.3 Řízení závazků

Tato firma sleduje a třídí závazky z hlediska jejich splatnosti. Na ty, které jsou ve lhůtě splatné, které jsou po splatnosti a ty, které jsou nesplacené. Závazky delší než 365 dnů firma řadí mezi nesplacené. Monitoring závazků je zachycen v tabulce č. 22.

Tabulka 22 Rozdělení závazků dle splatnosti (vlastní zpracování)

	2013	2014
1 – 60 dnů	5 828 987 Kč	4 242 135 Kč
60 – 120 dnů	48 881 Kč	0 Kč
120 – 365 dnů	-5 346 Kč	-73 855 Kč
366 a více dnů	1 057 477 Kč	1 399 720 Kč
Celkem	6 930 000 Kč	5 568 000 Kč

Standartní doba splatnosti závazků je 14 dní až jeden měsíc. Tato firma se snaží platit včas a v době splatnosti je uhrazeno cca 80% závazků. Nesplacené závazky jsou vůči firmám, které již neexistují a tato firma je nemá komu splatit. Závazky po splatnosti vznikají například z důvodu odlišné představy zadání a realizace daného projektu/výrobku/materiálu, z důvodu nedodržení dané výše kvality atd. Nesoulad mezi závazky a pohledávkami se řeší pomocí kontokorentního úvěru. Jinak nejsou sledovány žádné ukazatele a ani aplikovány žádné postupy v jejich cíleném řízení.

8.5 Řízení cash flow

Ze zákona není daná povinnost sestavovat výkaz cash flow. Cash flow podává přehled o peněžních tocích firmy a poskytuje celkový pohled na finanční řízení. Tato firma výkaz cash flow nesestavuje a ani ho neplánuje.

8.6 Reporting

V této firmě probíhají nepravidelně porady, jich se zúčastní majitel firmy a ekonomka. Ekonomické oddělení firmy zpracuje nejdůležitější údaje za předešlé období a majitel představí budoucí záměry. Podklady tvoří rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Sleduje se stav majetku, zásob, krátkodobých pohledávek, finančního majetku, vlastního kapitálu a závazků z obchodních vztahů a bankovní úvěry, prodeje, náklady, atd. Závazky a pohledávky jsou rozděleny dle jejich dob splatnosti. Reporty týkající se výroby jsou zpracovány vždy na vyžádání vedoucího pracovníka. Zpráva obsahuje data o hospodářském výsledku, obchodní marži, tržbách, přidané hodnotě, nákladech. Cena jednotlivých výrobků je stanovena na každou zakázku zvlášť, tuto cenu stanovuje majitel na základě kalkulace. Zásoby jsou rozděleny na materiál, nedokončenou výrobu, výroky a zboží. Sledují se také výše zásob jako celek a to jednou čtvrtletně.

8.7 Zhodnocení analýzy využití controllingových nástrojů

V této části práce byla provedena analýza současného využití controllingových nástrojů. Firma v současné době nemá samostatný controllingový útvar ani pozici controllera a využívá nástrojů finančního controllingu jen velmi okrajově. Data jsou zpracována pro účely povinné účetní závěrky a pro potřeby banky.

Tato firma plánuje na základě sjednaných objednávek - zakázek. Po obdržení objednávky firma vytvoří plán o nákupu materiálu, době zahájení výroby a procesu distribuce. Firma ve vztahu k budoucnu každoročně vytváří plán tržeb, plán výroby, plán zásob a to na základě sjednaných objednávek a na základě údajů z minulého roku. Tyto plány neslouží jako podklady pro následnou kontrolu, ale jsou pouze orientační. Firma sestavuje výkaz zisku a ztráty čtvrtletně a dokládá ho do banky, u které má sjednaný úvěr. Každý rok je sestaven plán a ten je srovnáván se skutečností, ale jen způsobem, který řeší, zda bylo plánu dosaženo či ne.

Pracovní kapitál představuje většinou část majetku podniku. Největší položkou jsou krátkodobé pohledávky, kde největší část tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Druhou nejdůležitější položkou jsou zásoby. Firma sleduje a třídí pohledávky a závazky z hlediska jejich splatnosti. Na ty, které jsou ve lhůtě splatné, které jsou po splatnosti a ty, které jsou nedobytné. Problém se splatností firma řeší tak, že od neplatícího odběratele firma nezpracuje další došlou objednávku a odešle mu upozornění o trvajícím pohledávce. Tato firma jednotlivé zásoby rozděluje na materiál, nedokončenou výrobu, výroky a zboží. Výši zásob sleduje měsíčně a stanovuje je na základě sjednaných objednávek.

Potenciál operativního řízení je v oblasti cash flow, jelikož firma nesestavuje výkaz cash flow a také se nezabývá jeho plánováním. Další slabinou je, že firma nesleduje a nevyhodnocuje žádné ukazatele, ani likviditu, rentabilitu, aktivitu, zadluženost atd. Tyto ukazatele ukazují vývoj v čase a vypovídají o finančním zdraví firmy a ukazují slabé stránky, kterých je třeba v budoucnu eliminovat. Dále firma nesleduje vývojové trendy nejdůležitějších položek a ani se nezabývá růstem tržeb a nákladů vzhledem k jednotlivým položkám. Další oblastí je oblast plánování, firma vytváří jen nejdůležitější plány, které jsou orientační, a s těmito plány dále nepracuje, nesrovnává je, nestanovuje odchylky plánu a skutečnosti, neanalyzuje je, nezjišťuje jejich příčiny a nenavrhuje opatření k jejich eliminaci. Na nejzávažnější problémy vyplývající z předchozích analýz slouží jako podklad pro navrhnutí zavedení vybraných nástrojů finančního controllingu.

9 NÁVRH ZAVEDENÍ VYBRANÉHO NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU

V předchozí kapitole je analyzována současná situace využití controllingových nástrojů v této firmě. Z této analýzy budu nyní vycházet a vypracuji návrh zavedení vybraného nástroje finančního controllingu s důrazem podpory zvýšení efektivity řízení a plánování firmy. Při vypracování tohoto návrhu je samozřejmě brán ohled na předmět podnikání, velikost firmy, finanční situaci atd. Firma prorok 2015 neposkytla čtvrtletní údaje, z toho důvodu pro tento rok jsou v celé práci uvedeny ilustrační hodnoty.

9.1 Projektové příležitosti

Z analýzy současné situace využití controllingových nástrojů firmy vyplynuly tyto možnosti zlepšení:

- ✓ Využití ukazatelů finanční analýzy pro efektivnější řízení
- ✓ Vyhodnocování růstu tržeb a nákladů
- ✓ Vyhodnocování vývojových trendů
- ✓ Vytvoření návrhu řízení kurzových rozdílů
- ✓ Vytvoření krátkodobého plánování
- ✓ Analýza odchylek pro efektivnější řízení
- ✓ Návrh a vytvoření pravidelného sestavování plánů, následné srovnání se skutečností, analýza odchylek, návrh opatření
- ✓ Návrh efektivního reportingu

Tyto možnosti jsou příležitostmi k zefektivnění řízení firmy. K zefektivnění ekonomického řízení slouží controllingové nástroje. Vhodné vybrané nástroje pro tuto firmu jsou dále uvedeny. Uvedené návrhy vychází z aktuální potřeby firmy. V úvahu je brán ohled na předmět podnikání, velikost firmy, finanční situaci a budoucí vývoj firmy.

9.2 Vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy

Finanční analýzu firma neprovádí ani nesleduje klíčové ukazatele. Likvidita, aktivita, zadluženost a další ukazatele navrhuji využívat a vyhodnocovat. Tyto ukazatele nedosahovaly ve všech sledovaných letech uspokojivých hodnot. Navrhuji zpracování a vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy. Zhodnocení navrhuji provádět pravidelně, a to čtvrtletně. Zjiš-

tění stavu podniku na základě těchto ukazatelů navrhuji zahrnout do reportingu a pro snazší orientaci doporučuji jednotlivé ukazatele si vyjádřit pomocí grafu. Firma pro rok 2015 neposkytla čtvrtletní údaje, z toho důvodu pro tento rok jsou uvedeny ilustrační hodnoty.

9.2.1 Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity udává momentální schopnost podniku uhradit splatné závazky. Tato firma má vysoký podíl závazků a ukazatel likvidity ve sledovaných letech nedosahuje doporučených hodnot, proto tohoto ukazatele navrhuji vyhodnocovat. Ukazatel likvidity má tři stupně, a to běžnou likviditu, pohotovou likviditu a hotovostní likviditu. Všechny tyto tři stupně doporučuji vyhodnocovat čtvrtletně z důvodu odlišnosti vývoje v průběhu roku. U jednotlivých ukazatelů je stanoveno doporučené rozmezí. Navrhuji srovnávat aktuální čtvrtletí se čtvrtletím minulým a se stejným čtvrtletím minulého roku a vytvořit predikci na následující čtvrtletí. Predikce vychází ze současného stavu a předpokládaného budoucího vývoje. Návrh formuláře pro toto hodnocení je uveden v následující tabulce.

Tabulka 23 Čtvrtletní vyhodnocení likvidity (vlastní zpracování)

	Doporučené rozmezí	2015**				2016			
		I.	II.	III.	IV.	I.	II.*	III.	IV.
Běžná likvidita	1,5 - 2,5	1,63	1,65	1,75	1,82	1,97	2,0		
Pohotová likvidita	1 - 1,5	1,20	1,22	1,26	1,40	1,36	1,5		
Hotovostní likvidita	0,2 - 0,5	0,31	0,48	0,55	0,70	1,21	1,3		

* Plán na 2. čtvrtletí 2016

** Ilustrační hodnoty v roce 2015

9.2.2 Ukazatel zadluženosti

Z důvodu vysokého podílu cizího kapitálu a hodnot vyplývajících z analýzy zadluženosti navrhuji sledovat celkové zadlužení, míru zadlužení, krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem a úrokové krytí. Celková zadluženost vypovídá o procentním zadlužení firmy, rozmezí zadlužení je stanoveno mezi 30 – 60%. Míra zadluženosti ukazuje, koliknásobně cizí kapitál převyšuje kapitál vlastní, nesmí být překročena hodnota 1,6. Finanční rovnováha se posuzuje pomocí krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, proto zde zahrnují i tento ukazatel. Tento ukazatel má být větší než 1. Při splnění této podmínky firma dodrží zlaté pravidlo financování. Poslední sledovaný ukazatel je úrokové krytí, kde je stanovena hodnota vyšší než 5, zahrnují ho zde z důvodu charakteristické vlastnosti, určení výše zadlužení pomocí schopnosti podniku splácet úroky. V následující tabulce je

stanoveno doporučené rozmezí jednotlivých ukazatelů. Všechny tyto ukazatele doporučuji vyhodnocovat čtvrtletně z důvodu odlišnosti vývoje během roku. Navrhuji srovnávat aktuální čtvrtletí se čtvrtletím minulým a se stejným čtvrtletím minulého roku a vytvořit predikci na následující čtvrtletí. Predikce vychází ze současného stavu a předpokládaného budoucího vývoje. Návrh formuláře pro toto hodnocení je uveden v tabulce č. 24.

Tabulka 24 Čtvrtletní vyhodnocení zadluženosti (vlastní zpracování)

	Doporučené hodnoty	2015**				2016			
		I.	II.	III.	IV.	I.	II.*	III.	IV.
Celková zadluženost	30 - 60%	61%	57%	53%	52%	51%	50%		
Míra zadluženosti	< 1,6	1,55	1,39	1,26	1,18	1,04	0,9		
DZ/DM	> 1	2,85	3,01	3,64	3,86	4,21	4,9		
Úrokové krytí	> 5	40,42	42,54	44,78	48,52	52,45	57		

* Plán na 2. čtvrtletí 2016

** Ilustrační hodnoty v roce 2015

9.2.3 Ukazatele aktivity

Z důvodu zhodnocení efektivity využití majetku této firmy a odlišnosti dob obratu zásob, pohledávek a závazků navrhuji vyhodnocovat ukazatele aktivity. Ke zhodnocení doporučuji sledovat obrat aktiv, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. U jednotlivých veličin jsou stanoveny doporučené hodnoty, ty jsou uvedeny v následující tabulce. Všechny tyto ukazatele doporučuji vyhodnocovat čtvrtletně z důvodu odlišnosti vývoje během roku. Navrhuji srovnávat aktuální čtvrtletí se čtvrtletím minulým a se stejným čtvrtletím minulého roku a vytvořit predikci na následující čtvrtletí. Predikce vychází ze současného stavu a předpokládaného budoucího vývoje. Návrh formuláře pro toto vyhodnocení je uveden v tabulce č. 25.

Tabulka 25 Čtvrtletní vyhodnocení ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

	Doporučené hodnoty	2015**				2016			
		I.	II.	III.	IV.	I.	II.*	III.	IV.
Obrat aktiv	> 1	2,72	2,79	2,85	2,90	2,94	3,0		
Doba obratu zásob (dny)	30 dny	32,45	33,84	35,01	35,98	36,45	37		
Doba obratu pohledávek (dny)	60 dny	69,28	68,54	67,35	66,78	66,45	66		
Doba obratu závazků (dny)	60 dny	54,12	50,75	47,46	45,35	44,12	41		

* Plán na 2. čtvrtletí 2016

** Ilustrační hodnoty v roce 2015

9.2.4 Z-skóre a index IN

Aby firma zhodnotila finanční zdraví podniku, celkovou situaci firmy a zda tvoří hodnotu, navrhuji sledovat Z-skóre a index IN. U jednotlivých veličin je stanoveno doporučené rozmezí. Oba ukazatele navrhuji vyhodnocovat ročně. Navrhuji srovnávat aktuální rok s doporučenou hodnotou a s rokem minulým a vytvořit predikci na následující rok. Predikce vychází ze zhodnocení současného stavu a očekávaného budoucího vývoje. Doporučená hodnota Z-skóre je 2,99, pokud je skutečnost vyšší, má firma uspokojivou finanční situaci. Návrh formuláře pro vyhodnocení je uveden v tabulce č. 26.

Tabulka 26 Vyhodnocení Z-skóre (vlastní zpracování)

	2015**	2016*
ČPK/Aktiva	0,53	0,64
Nerozdělené zisky/Aktiva	0,20	0,21
EBIT/Aktiva	0,28	0,36
Vlastní kapitál/Cizí zdroje	0,70	0,83
Tržby/Aktiva	2,36	2,37
Z-skóre***	4,64	5,11

* Plán na 2. čtvrtletí 2016

** Ilustrační hodnoty v roce 2015

** Doporučená hodnota je větší než 2,99.

Pokud je index IN vyšší než 1,6, tak podnik tvoří hodnotu, pokud je index nižší než 0,9, tak podnik hodnotu netvoří, pokud se hodnota nachází mezi těmito indexy, podnik se nachází v šedé zóně a má nevyhraněnou finanční situaci. Proto doporučená hodnota je vyšší než 1,6. Oba ukazatele navrhuji vyhodnocovat ročně. Navrhuji srovnávat aktuální rok s doporučenou hodnotou a s rokem minulým a vytvořit predikci na následující rok. Predikce vychází ze zhodnocení současného stavu a očekávaného budoucího vývoje. Návrh formuláře pro vyhodnocení je uveden v tabulce č. 27.

Tabulka 27 Vyhodnocení indexu IN 05 (vlastní zpracování)

	2015**	2016*
Aktiva/Cizí kapitál	1,71	1,83
EBIT/Nákladové úroky	44,78	57,05
EBIT/Aktiva	0,29	0,36
Výnosy/Aktiva	2,84	2,93
Oběžná aktiva/Krátkodobé CZ	2,44	2,77
IN 05***	3,96	4,81

* Plán na 2. čtvrtletí 2016

** Ilustrační hodnoty v roce 2015

*** Doporučená hodnota je větší než 1,6.

9.3 Vyhodnocení růstu tržeb a nákladů

Firma nesleduje růst tržeb a nákladů, proto navrhuji zpracování a vyhodnocení vývoje růstu tržeb a nákladů. Zhodnocení doporučuji provádět čtvrtletně z důvodu rychlého tempa růstu tržeb. Tempo růstu tržeb i nákladů je potřeba řídit. Při růstu tržeb rostou oběžná aktiva, to zvyšuje tlak na financování, současně rostou i fixní náklady a investiční výdaje a při neřízeném enormním růstu tržeb dojde k přehřátí firmy, proto navrhuji vyhodnocovat ziskovost tržeb (zisk), nákladovost tržeb (náklady), materiálovou náročnost (náklady na materiál), mzdovou náročnost (náklady na mzdy) a také náročnost na služby (náklady na služby). Všechny tyto položky mají významné zastoupení ve výsledku hospodaření a jsou vztaženy k tržbám. Doporučuji ve vzájemné souvislosti srovnávat ziskovost a nákladovost tržeb a dále vzájemnou souvislost materiálové, mzdové náročnosti a náročnosti na služby. Navrhuji srovnávat aktuální čtvrtletí se čtvrtletím minulým a se stejným čtvrtletím minulého roku a vytvořit predikci na následující čtvrtletí. Predikce vychází ze současného stavu a budoucího vývoje. Zjištění stavu podniku na základě těchto ukazatelů navrhuji zahrnout do reportingu a pro snazší orientaci doporučuji jednotlivé ukazatele si vyjádřit pomocí grafu. Firma pro rok 2015 neposkytla čtvrtletní údaje, z toho důvodu pro tento rok jsou uvedeny ilustrační hodnoty. V následující tabulce je vypracován formulář pro toto vyhodnocení.

Tabulka 28 Růst tržeb a nákladů (vlastní zpracování)

	2015**				2016			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.*	III.	IV.
Ziskovost tržeb	8%	9%	10%	11%	12%	13%		
Nákladovost tržeb	92%	91%	90%	89%	88%	87%		
Materiálová náročnost	45%	46%	44%	44%	43%	43%		
Mzdová náročnost	19%	19%	18%	18%	17%	16%		
Náročnost na služby	9%	9%	9%	9%	9%	9%		

* Plán na 2. čtvrtletí 2016

** Ilustrační hodnoty v roce 2015

9.4 Vyhodnocení vývojových trendů

Z důvodu významného zastoupení dále uvedených položek a ukazatelů navrhuji zpracování a vyhodnocení jejich vývoje. Navrhuji sledovat mezičtvrtletní změnu celkových tržeb, tržeb za výrobní oblast, výnosů, nákladů celkových, taky nákladů, které mají největší podíl na celkových nákladech a to například osobních nákladů, materiálových nákladů, nákladů

na služby a také i nákladů celkových, dále doporučuji sledovat čistý zisk, zisk před zdaněním a zisk před zdaněním a úroky. Všechny tyto položky doporučuji vyhodnocovat čtvrtletně z důvodu odlišnosti vývoje během roku a rychlého tempa růstu. Navrhuji srovnávat aktuální čtvrtletí se čtvrtletím minulým a se stejným čtvrtletím minulého roku a vytvořit predikci na následující čtvrtletí. Predikce vychází ze současného stavu a předpokládaného budoucího vývoje. Zjištění stavu podniku na základě těchto ukazatelů navrhuji zahrnout do reportingu. Sledované položky pro přehlednost a snadnější srovnatelnost v rámci reportingu doporučuji vyjádřit graficky a následně volit dle potřeby různé kombinace pro porovnání. Firma pro rok 2015 neposkytla čtvrtletní údaje, z toho důvodu pro tento rok jsou uvedeny ilustrační hodnoty. V příloze P I je uveden návrh formuláře pro vývoj těchto položek.

9.5 Návrh řízení kurzových rozdílů

Struktura zákazníků se skládá z 20% tuzemských odběratelů a 80% zahraničních odběratelů. Díky obchodování se zahraničními podniky dochází ke vzniku kurzových rozdílů. Doporučuji se zaměřit na vývoj kurzu české koruny vzhledem k euru, protože nejvíce obchodů probíhá v této měně.

Velikost kurzového rizika se odvíjí od velikosti čisté devizové expozice a pravděpodobnosti nepříznivého vývoje kurzu domácí měny. Doporučuji firmě sledovat vývoj kurzu domácí měny. Rozhodnutí o zajištění rizika ovlivňuje očekávání budoucího vývoje měnového kurzu, náklady na zajištění a vztah k riziku, relativní velikost možné ztráty ve vztahu k celkovým aktivům firmy, velikost finančních toků ve vztahu k maximální očekávané ztrátě, celkovou strategii firmy. Zajištění kurzového rizika vnáší větší stupeň jistoty do finančních plánů firmy ohledně budoucích peněžních toků a snižuje pravděpodobnost, že finanční příjmy výrazně klesnou. Jako hlavní nástroj navrhuji využívat forward, kdy si firma a odběratel stanoví, že dojde ke splacení v určitý čas v budoucnu za určitou cenu stanovenou v současnosti. Tímto nástrojem firma ovlivní kurzový rozdíl a zajistí se proti kurzovému riziku.

Pokud použití forwardu nebude možné, doporučuji smlouvu s odběratelem upravit o kurzovou doložku, která stanoví, jakým způsobem bude určena cena v závislosti na vývoji měnového kurzu, tím firma přenesení část kurzového rizika na zahraničního odběratele. Doložka může vypadat takto: „Při zhodnocení předem stanoveného kurzu české koruny ke dni

splatnosti faktury o více než 3%, dochází k navýšení kupní ceny o 2%.“ Ideálně doporučuji uzavřít kupní smlouvy v českých korunách, tím se kurzové riziko přeneso na zahraničního odběratele. I když uzavírání kupních smluv se zahraničními odběrateli je omezené navrhuji kurzové rozdíly řídit i pomocí leadingu, kdy dojde k urychlování plateb a inkas v cizí měně v závislosti na očekávání budoucího vývoje, a laggingu, kdy dojde v oddalování plateb a inkas v závislosti na očekávání budoucího vývoje kurzu. Samozřejmostí je stále sledování zpráv vyhlášených centrální bankou týkajících se vývoje měnového kurzu CZK/EUR.

V následující tabulce je uveden vývoj kurzu české koruny k euru. Při přepočtu cizích měn na českou měnu používá firma aktuální denní kurz vyhlášený ČNB.

Tabulka 29 Vývoj kurzu české koruny (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CZK/EUR	24	25	25	27	27	27	27-26

V roce 2014 došlo k intervencím ČNB a kurz české koruny spadl na 27 CZK/EUR. Tato intervence potrvá do první poloviny roku 2017. „Ukončení kurzového závazku ČNB bude hodně záviset také na měnové politice ECB a v tomto ohledu nelze vyloučit možnost, že kurzový závazek bude udržen déle, tedy i za horizont první poloviny roku 2017.“ (kurzy.cz; 2016) V roce 2017 se nepočítá se skokovým posílením koruny, ale tempo posílení bude pozvolné a pomalé tak, že to bude mít na měnový kurz minimální dopad. Posílení koruny dosáhne na úroveň 26,50 CZK/EUR. ČNB nenechá korunu výrazně posílit a bude ji případně bránit intervencemi, pokud to bude nutné. (euro.cz; 2016)

Posílení koruny má negativní na exportní firmy, jejich zboží se stává méně konkurenceschopné a to má vliv i na výši jejich tržeb. Východiskem ke snížení kurzových ztrát je snižování nákladů, zvýšení produktivity a kvality. Doporučuji firmě zajistit kurz, dle výše zmíněných nástrojů. Výše zmíněnou problematiku přiblíží následující příklad:

Zahraniční odběratel má firmě uhradit za 3 měsíce fakturu za odběr plastových výlisků ve výši 100 000 eur. Tato částka by k dnešnímu dni byla ve výši 2 703 000 Kč (kurz 27,03 CZK/EUR). Pokud koruna v době úhrady (za 3 měsíce) posílí, euro bude levnější, dostane firma za tuto zakázku zapláceno méně, při kurzu 26,50 CZK/EUR dostane 2 650 000 Kč. V případě nezajištění kurzu bude mít firma kurzovou ztrátu ve výši 53 000 Kč. Z uvedeného příkladu je zřejmé, že zajištění kurzu je důležité. V případě zajištění firma dostane celou smlouvenou částku a nedojde ke kurzové ztrátě. Vývoj měnových kurzů jed-

notlivých měn doporučuji sledovat pravidelně a na základě jejich vývoje uzavírat odběratelské a dodavatelské smlouvy a řídit platby.

9.6 Krátkodobé finanční plánování

Firma pravidelně sleduje tržby a porovnává je meziročně. Každý rok je sestaven plán a ten je srovnáván se skutečností, ale jen způsobem, který řeší, zda bylo plánu dosaženo či ne. Jeho účel je jen orientační. To samé platí i v případě nákladů a výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření vychází z výkazu zisku a ztráty a je sledován čtvrtletně. Z tohoto důvodu navrhuji vytvoření plánu tržeb, plánu nákladů a plánu výsledku hospodaření. Firma prorok 2015 neposkytla čtvrtletní údaje, z toho důvodu pro tento rok jsou uvedeny ilustrační hodnoty.

9.6.1 Plánování tržeb

Plánování tržeb je základem celého plánovacího procesu, navrhuji sestavit plán tržeb a to s výhledem na 3 měsíce dopředu a na první měsíc z daného období podrobný plán tržeb. Podrobný plán tržeb je rozdělen na jednotlivé výrobky, jednotlivé položky zboží, materiálu, služeb atd. Tento plán se bude měsíčně obměňovat. Plán tržeb vychází v první řadě ze sjednaných zakázek a požadavků zákazníků s ohledem na minulé období a dále se upravuje na základě budoucích očekávání vývoje samotné firmy, dále konkurence, ekonomického vývoje atd. V první tabulce je vytvořen návrh formuláře na plánování tržeb na období 3 měsíců. V příloze P II je uveden návrh formuláře plánu tržeb a v příloze P III návrh podrobného plánu tržeb na období jednoho měsíce. Roční plán tržeb se skládá z těchto položek: roční plán, plán kumulace, plán na jednotlivé měsíce, procento roční plnění jednotlivých měsíců, plán čtvrtletní, plán kumulace za čtvrtletí a procento roční plnění za čtvrtletí. Podrobný měsíční plán tržeb obsahuje roční plán, plán kumulace, plán měsíce, procento roční plnění měsíce.

9.6.2 Plánování nákladů

V návaznosti na plán tržeb navrhuji sestavit plán nákladů a to s výhledem na 3 měsíce dopředu a podrobný plán nákladů na první měsíc z daného období. Plán nákladů se skládá z nákladů výroby a ostatních nákladů. Plán nákladů vychází z nákladů na výrobu zakázky s ohledem na minulé období, bere do úvahy pravděpodobnost vzniku téhož nákladu i

v následujícím období a dále je upraven na základě budoucích očekávání aktuálního vývoje. Fixní náklady se plánují v obdobné výši. K výrazným změnám dojde díky novým investicím a rozhodnutím majitele, následně se také změna projeví v plánu odpisů. V příloze P IV je uveden návrh formuláře plánu nákladů a v příloze P V návrh podrobného plánu nákladů na období jednoho měsíce. Roční plán nákladů se skládá z těchto položek: roční plán, plán kumulace, plán na jednotlivé měsíce, procento roční plnění jednotlivých měsíců, plán čtvrtletní, plán kumulace za čtvrtletí a procento roční plnění za čtvrtletí. Podrobný měsíční plán nákladů obsahuje roční plán, plán kumulace, plán měsíce, procento roční plnění měsíce.

9.6.3 Plánování výsledku hospodaření

Plán výsledku hospodaření navazuje na předchozí plány. V následující tabulce je navržen formulář plánu výsledku hospodaření.

Tabulka 30 Plán výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

Plán výsledků hospodaření v roce										
Položka	Roční		1. měsíc		2. měsíc		3. měsíc		Čtvrtletí	
	Plán	Plán	% ročního plnění	Plán	% ročního plnění	Plán	% ročního plnění	Plán	% ročního plnění	
	tis. Kč	tis. Kč		tis. Kč		tis. Kč		tis. Kč		tis. Kč
Výnosy	122 430	9 341	8%	11 515	9%	7 984	7%	28 840	24%	
Náklady	110 576	8 242	7%	9 973	9%	7 054	6%	24 317	22%	
Výsledek hospodaření	11 854	1 099	9%	1 542	13%	930	8%	4 523	38%	

9.6.4 Stanovení odchylek

Ke stanovení odchylek dochází na základě srovnání plánu a skutečnosti. Navrhují ve vytvořených plánech srovnávat skutečnost se stanoveným plánem. Tímto srovnáním dojde ke zjištění výše odchylky a následné analýze odchylek, pomocí ní se zjistí příčina vzniku odchylky a navrhne se opatření, které eliminuje vznik odchylek, to vede ke zpřesnění plánovacího procesu. Při překročení dané toleranční hranice se provede analýza příčin odchylek. Toleranční hranice jsou dány v jednotlivých tabulkách (viz příloha P VI, P VII). Odchylky plánů doporučuji sledovat na základě stanovených měsíčních plánů. Tyto odchylky se vyjádří absolutně a relativně. V přílohách P VI, P VII je navrhnout formulář pro stanovení odchylek tržeb, nákladů. Formulář vychází z měsíčního plánování tržeb a skládá se z měsíčního plánu, skutečnosti, odchylky absolutní a relativní, a ze stanovených toleranč-

ních odchylek v absolutní i v relativní výši. Pomocí srovnání plánu se skutečností se stanoví výše absolutní odchylky a procentuálně se vyjádří výše relativní odchylky. Pokud odchylka položky překročí toleranční hranici, provede se u ní analýza odchylek, kdy se zjistí příčina vzniku a navrhne se opatření. Navrhuji se soustředit při stanovení odchylek na významné položky, jejichž výše přesahuje částku 100 000 Kč. Navrhuji posuzovat výši odchylek pomocí relativní toleranční hranice a u položek nad 500 000 Kč na základě absolutní toleranční hranice z důvodu nezanedbatelnosti výše částky a přesného určení rozdílu. V následující tabulce je uveden návrh formuláře pro analýzu plnění plánů, vychází z měsíčního plánování výsledku hospodaření. Struktura formuláře se od ostatních liší z důvodu možnosti sledování časového vývoje. Formulář se skládá z plánu, skutečnosti, odchylky absolutní a relativní, a ze stanovených tolerančních odchylek v relativní výši.

Tabulka 31 Analýza plnění plánu (vlastní zpracování)

Analýza plnění plánu							
Ukazatel		Jednotky	Roční	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	Čtvrtletí
Tržby	Plán	tis. Kč	122 430	9 341	11 515	7 984	28 840
	Skutečnost	tis. Kč					
	Odchylka absolutní	tis. Kč					
	Odchylka relativní	%					
	Tolerance odchylky	%	20%				
Náklady	Plán	tis. Kč	110 576	8 242	9 973	7 054	24 317
	Skutečnost	tis. Kč					
	Odchylka absolutní	tis. Kč					
	Odchylka relativní	%					
	Tolerance odchylky	%	15%				
Výsledek hospodaření	Plán	tis. Kč	11 854	1 099	1 542	930	4 523
	Skutečnost	tis. Kč					
	Odchylka absolutní	tis. Kč					
	Odchylka relativní	%					
	Tolerance odchylky	%	20%				

9.7 Analýza odchylek

Analýzou odchylek projdou všechny položky a ukazatele, které překročily stanovené plány. Cílem analýzy odchylek skutečných a plánovaných hodnot je získat informace o tom, proč došlo k odchýlení a kde jsou příčiny tohoto odchýlení. Důvody vzniku odchýlení mají různý původ. Nejčastější příčinou je změna v externích podmínkách a to především na trhu, u konkurence atd. Další příčinou vzniku odchylky je chybné plánování vedoucího pracovníka, který při plánování nedostatečně zváží všechny okolnosti, možnosti a stav firmy

anebo stanoví nedosažitelný cíl. Odchylyky týkající se nákladů a výnosů vznikají z důvodu změn vstupních či prodejních cen, změnou množství prodaného zboží a výrobků.

Analýzu odchylek sestaví odpovědný pracovník (ekonom), odchylky rozebere s příslušným oddělením, ke kterému se váží z důvodu přesnějšího určení příčiny vzniku odchýlení a možnosti stanovení efektivnějších nápravných opatření. Návrh opatření na odstranění odchylek provede odpovědná osoba s vedoucím pracovníkem, který je zodpovědný za úsek, kde došlo k odchylce. Návrhy na opatření jsou zaznamenávány do formuláře, ten se skládá z těchto částí: odchylka, důvod odchylky, návrh opatření, odpovědný pracovník za nápravu a termín zahájení a dokončení. Tato analýza se provádí čtvrtletně. Formulář analýzy odchylek je uveden v příloze P VIII.

9.8 Návrh reportingu

Největším nedostatkem tohoto podniku je, že se nikdo nezabývá sledováním jednotlivých ukazatelů a jejich vývojem. Proto doporučuji se zaměřit na sledování jednotlivých ukazatelů, a to likviditu, zadluženost, aktivitu atd. Dále doporučuji se zaměřit na vývoj růstu tržeb a nákladů ve vztahu k jednotlivým položkám. Srovnáváním těchto položek firma získá přehled o tom, jak se vyvíjí a zda a jak se podniku doopravdy daří, respektive nedaří a na co si má dát pozor. Dále doporučuji se zaměřit na vývojové trendy jednotlivých ukazatelů v čase, jako jimi jsou tržby, výnosy, náklady, náklady na materiál, osobní náklady atd.

Pro přehlednost, rychlou orientaci a snadnou představitost navrhuji zahrnout do reportingu kromě komentářů přehledné tabulky i grafické vyjádření vybraných ukazatelů. Dále lze zahrnout do analýzy srovnání několika let, kvartálů nebo měsíců.

Jelikož firma nedosahuje dostatečné velikosti pro vytvoření pozice controllera, všechny výše navržené a popsané plány a analýzy a následně reporting bude vykonávat ekonomka firmy a tyto zprávy a výsledky bude pravidelně předkládat vedení firmy. Doporučuji využít kapitoly 9.2 – 9.7 jako podklad pro reporting. Předkládají se o tyto dokumenty obsahující:

- ✓ Vyhodnocení vývoje ukazatelů finanční analýzy
- ✓ Vyhodnocení vývoje růstu tržeb a nákladů
- ✓ Vyhodnocení vývojových trendů
- ✓ Plnění plánu tržeb, nákladů, výsledku hospodaření
- ✓ Analýzu odchylek

Uvedené reporty můžou být upraveny o různé aktuální potřeby firmy v závislosti na nutné prioritě. Nezbytnou součástí zmíněných reportů by mělo být srovnání s plánem a i srovnání s hodnotami za srovnatelné období minulého roku. Jednotlivé zprávy jsou samozřejmě doplněny patřičným komentářem, který upozorňuje na největší změny a nežádoucí vývoj. Tento komentář je doplněn o informace, které nelze vyčíst z tabulek případně grafu. Závěrem by mělo být shrnutí a zdůraznění těch ukazatelů a veličin, kteří splnili cíle a také těch, kteří výrazně požadovaných cílů nedosáhli a dále popsat jejich nápravná opatření vedoucí ke zlepšení.

Roční reporting se zaměří na roční vyhodnocení vývoje jednotlivých ukazatelů a položek, tím se získá celistvý pohled na vývoj firmy. Posuzuje se roční plnění plánu tržeb, nákladů a výsledku hospodaření, stanoví se odchylky, zjistí se příčiny vzniku a určí se nápravná opatření.

Čtvrtletní reporting se provádí jednou za čtvrtletí a vychází z čtvrtletního vývoje jednotlivých položek a ukazatelů. Vyhodnocení vývoje ukazatelů finanční analýzy, růstu tržeb a nákladů a vývojových trendů vychází z jejich čtvrtletního vývoje. Srovnává se současné čtvrtletí s čtvrtletím minulým a také současné čtvrtletí se stejným čtvrtletím minulého roku. Plnění plánu tržeb, nákladů, výsledku hospodaření vychází z měsíčního plnění. Stanoví se absolutní a relativní odchylka a porovná se s toleranční odchylkou. Při překročení této odchylky se provede analýza odchylek, kde se zjistí příčina vzniku a stanoví se nápravné opatření. Při zjištění nových skutečností se plány přepřelávají. To vede ke správným rozhodnutím, lepšímu řízení a vyšší efektivnosti firmy. Ukázka ročního reportingu je uvedena v další kapitole.

9.9 Ukázka ročního reportingu

V této kapitole je vytvořena ukázka ročního reportingu. Součástí tohoto reportingu je vyhodnocení vývoje ukazatelů finanční analýzy, vývoje růstu tržeb a nákladů, vyhodnocení vývojových trendů, zhodnocení plnění plánu tržeb, nákladů a výsledku hospodaření. Dále je provedena analýza odchylek, zjištěny příčiny a navrhnutá opatření. Reporting vytváří ekonom a je vytvořen pro ředitele (majitele) firmy. Podstatou tohoto reportingu je vyhodnotit vývoj firmy. Firma pro rok 2015 neposkytla přesné údaje, z toho důvodu pro tento rok jsou uvedeny ilustrační hodnoty. V rámci reportingu probíhá i krátkodobé finanční plánování. Plánování tržeb, nákladů a výsledku hospodaření je uvedeno v kapitole 9.6.

9.9.1 Vyhodnocení vývoje ukazatelů finanční analýzy

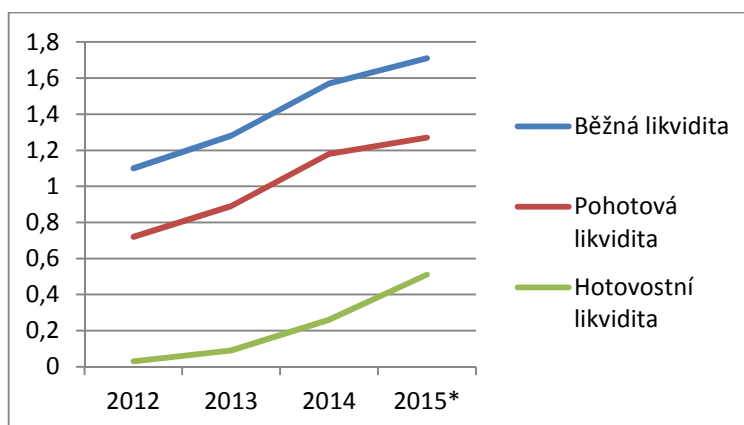
V následující tabulce je zobrazen přehled vývoje ukazatelů finanční analýzy v jednotlivých letech. Údaje, které se nachází v rozmezí doporučených hodnot, jsou zvýrazněny zeleně a údaje, které jsou mimo toto rozmezí, jsou zvýrazněny červeně.

Tabulka 32 Vývoj ukazatelů finanční analýzy (vlastní zpracování)

Ukazatel	Plán	2012	2013	2014	2015*
Likvidita					
Běžná likvidita	1,5 - 2,5	1,1	1,28	1,57	1,71
Pohotová likvidita	1 - 1,5	0,72	0,89	1,18	1,27
Hotovostní likvidita	0,2 - 0,5	0,03	0,09	0,26	0,51
Zadluženost					
Celková zadluženost	30 - 60%	0,77	0,71	0,61	0,56
Míra zadluženosti	< 1,6	3,4	2,55	1,6	1,35
DZ/DM	> 1	1,41	1,8	2,92	3,3
Úrokové krytí	> 5	5,68	13,05	38,05	44,01
Ukazatele aktivity					
Obrat aktiv	> 1	2,74	2,65	2,69	2,81
Doba obratu zásob	30 dní	33,76	33,32	30,73	34,3
Doba obratu pohledávek	60 dní	60,8	67,08	72,4	75
Doba obratu závazků	60 dní	77,87	57,81	58,57	60,45
Celkové ukazatele					
Z-skóre	> 2,99	3,263	3,655	4,202	4,7
IN05	> 1,6	1,317	1,882	3,385	5

* Ilustrační hodnoty v roce 2015

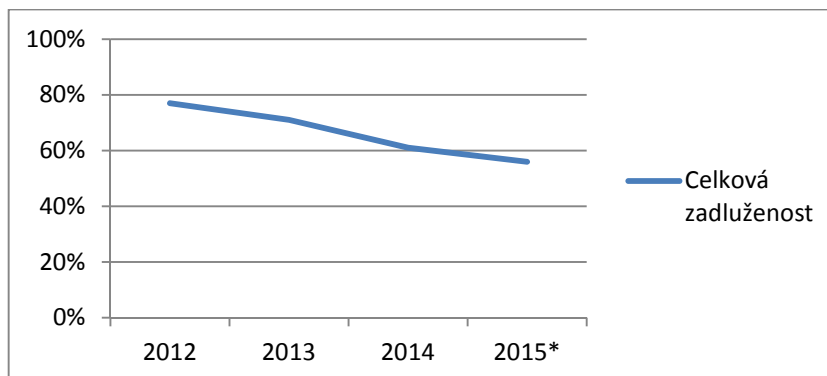
Na obrázku č. 15 je graficky zobrazen vývoj jednotlivých stupňů likvidity. Pozorujeme, že firma dosahuje doporučených hodnot až v posledních dvou letech.



* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 15 Graf likvidity (vlastní zpracování)

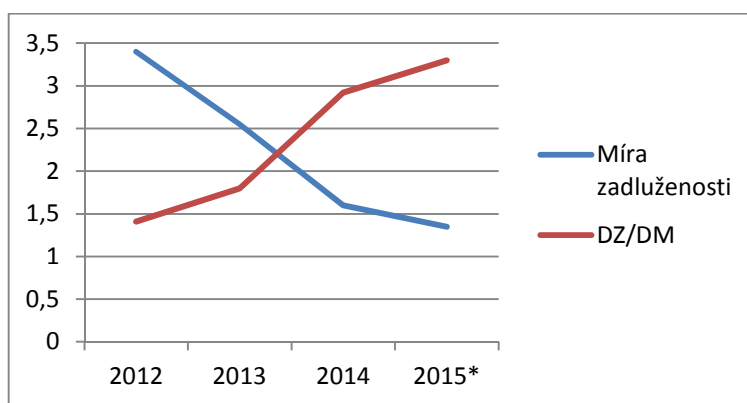
Na obrázku č. 16. je graficky vyjádřena celková zadluženost. V letech 2011-2014 se nachází nad úrovní doporučeného rozmezí, v posledním roce se celková zadluženost dostala pod 60%.



* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 16 Graf celkové zadluženosti (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 17 je zobrazen graf vývoje míry zadluženosti a ukazatele finanční rovnováhy. Míra zadluženosti každoročně klesá, v roce 2015 je ve výši 1,35. Ukazatel finanční rovnováhy ve všech letech přesahuje hodnotu 1 a tím splňuje podmínku zlatého pravidla financování.

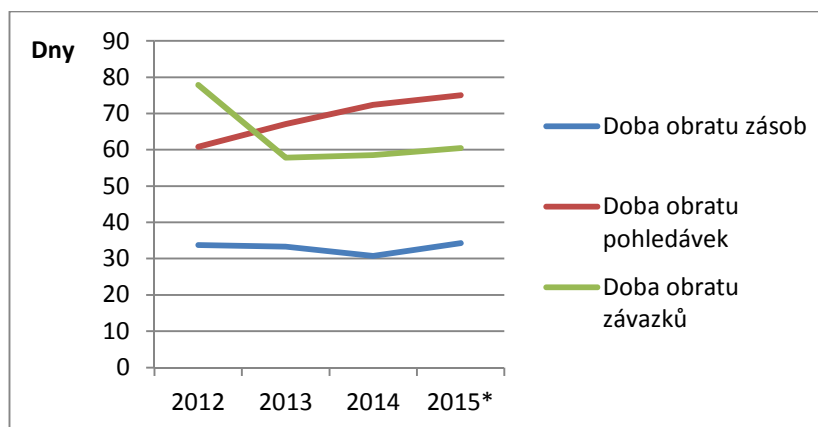


* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 17 Graf míry zadluženosti a ukazatele finanční rovnováhy (vlastní zpracování)

Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí 30-35 dnů a výrazně se nemění. Doba obratu pohledávek má v posledních letech rostoucí tendenci, zatímco doba obratu závazků klesla. Doba obratu pohledávek překračuje dobu delší jak 2 měsíce a doba obratu závazků je na úrovni dvou měsíců. Doporučuji zkrátit dobu splatnosti pohledávek. Odběratel se vždy

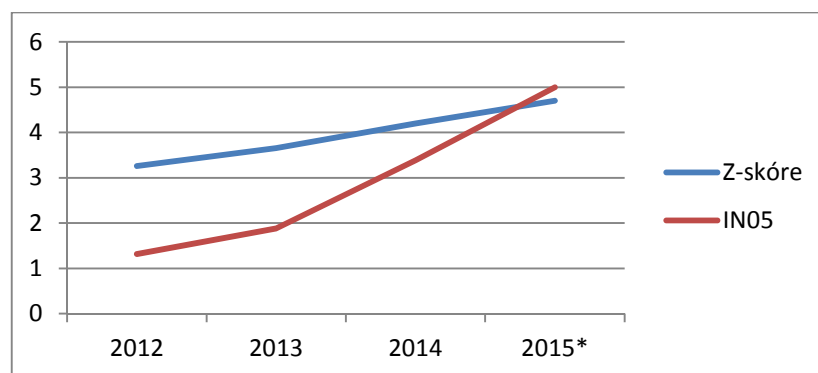
prověří z hlediska platební morálky a u odběratelů se špatnou platební morálkou se vyžádá záloha. Odběratelům se poskytne skonto při dřívějším splacení.



* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 18 Graf dob obratu (vlastní zpracování)

Na následujícím obrázku č. 19 je graficky znázorněn vývoj Z-skóre a indexu IN. Ukazatel Z-skóre roste a vypovídá o tom, že firma má uspokojivou finanční situaci. Ukazatel index IN dosahuje v posledních třech letech hodnot vyšších než je hraniční hodnota 1,6 a ta svědčí o tom, že podnik tvoří hodnotu.



* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 19 Ukazatel Z-skóre a indexu IN (vlastní zpracování)

9.9.2 Vyhodnocení vývoje růstu tržeb a nákladů

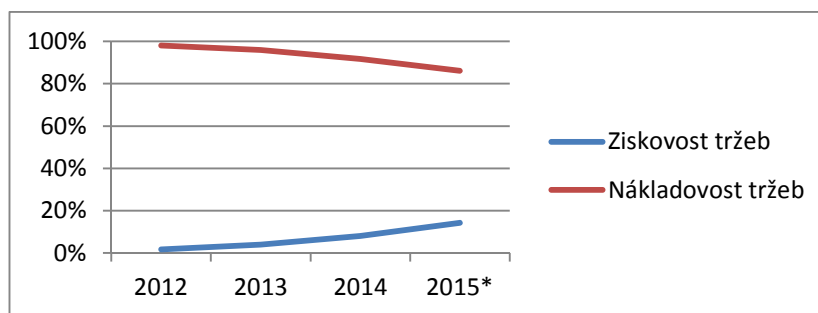
V následující tabulce je sledována ziskovost tržeb (zisk), nákladovost tržeb (náklady), materiálová náročnost (náklady na materiál), mzdová náročnost (náklady na mzdy) a náročnost na služby (náklady na služby).

Tabulka 33 Vývoj růstu tržeb a nákladů (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015*
Ziskovost tržeb	2%	4%	8%	14%
Nákladovost tržeb	98%	96%	92%	86%
Materiálová náročnost	48%	47%	46%	44%
Mzdová náročnost	22%	23%	19%	16%
Náročnost na služby	11%	12%	10%	9%

* Ilustrační hodnoty v roce 2015

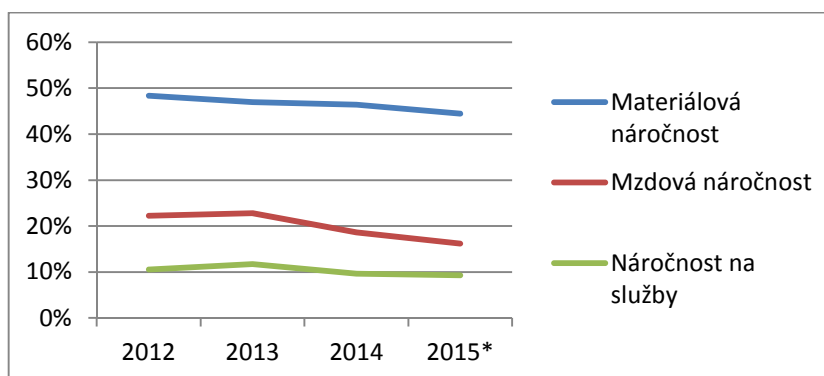
Pro lepší přehlednost v obrázku č. 20 je vyjádřen graf ziskovosti a nákladovosti tržeb za roky 2012 – 2015, kde vidíme pozitivní trend, tedy pokles nákladovosti a růst ziskovosti.



* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 20 Ziskovost a nákladovost tržeb (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 21 je zobrazeno grafické vyjádření náročnosti v letech 2012-2015, kde pozorujeme pozitivní trend těchto ukazatelů, a to mírný pokles materiálové náročnosti a náročnosti na služby a klesající průběh mzdové náročnosti.

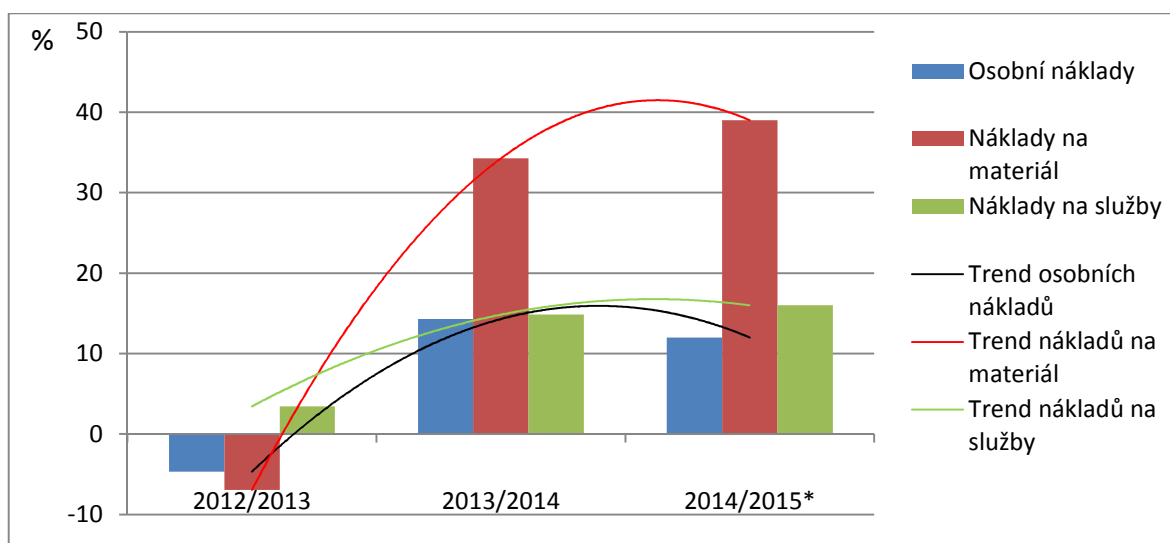


* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 21 Graf náročností (vlastní zpracování)

9.9.3 Vyhodnocení vývojových trendů

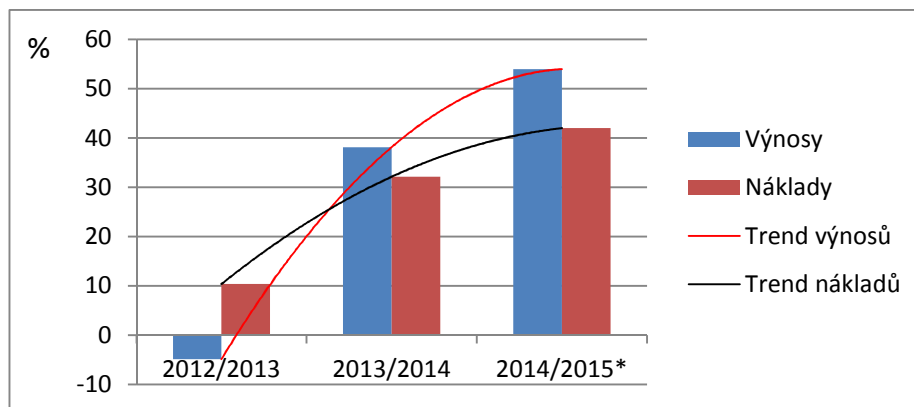
V rámci sledování vývojových trendů se vyhodnocuje změna celkových tržeb, tržeb za výrobní oblast, výnosů, osobních nákladů, materiálových nákladů, nákladů na služby, nákladů celkových, protože všechny tyto položky mají významné zastoupení ve výsledku hospodaření. Na obrázku č. 22 jsou graficky vyjádřeny meziroční změny nákladových položek a jejich trendy. Největší meziroční změna je u nákladů na materiál. Náklady na materiál rostou z důvodu zvyšování objemu výroby a prodejů.



* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 22 Graf nákladových trendů (vlastní zpracování)

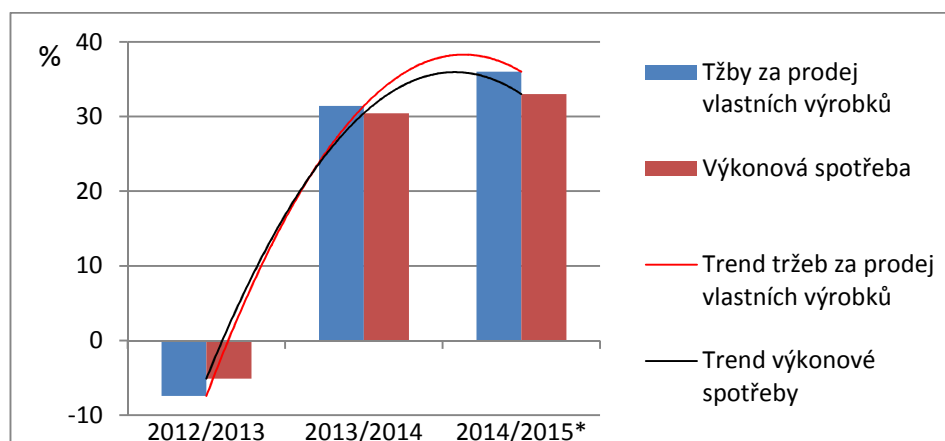
Na obrázku č. 23 je zobrazen graf meziročního vývoje celkových nákladů a výnosů a jejich trendy. Trendy výnosů a nákladů jsou rostoucí. Náklady meziročně stoupají. Největšímu nárůstu dochází v období 2014/2015 díky zvýšení objemu výroby, to potvrzuje růst nákladů na materiál a výkonovou spotřebu. Největšímu nárůstu výnosů dochází v období 2014/2015 díky zvýšení objemu prodeje vlastních výrobků a nárůstu tržeb. I když v letech 2012/2013 meziročně došlo k poklesu výnosů a růstu nákladů, firma je v zisku.



* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 23 Graf meziročních změn výnosů a nákladů (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 24 je zobrazeno srovnání meziročního vývoje tržeb za prodej vlastních výrobků, nákladů na jejich výrobu a jejich trendy. Vývojový trend těchto položek je rostoucí, když dojde k růstu tržeb za prodej vlastních výrobků, dojde i k růstu výkonové spotřeby a naopak. Meziroční změna tržeb je vždy větší než meziroční změna nákladů, to znamená, že firma tvoří zisk.

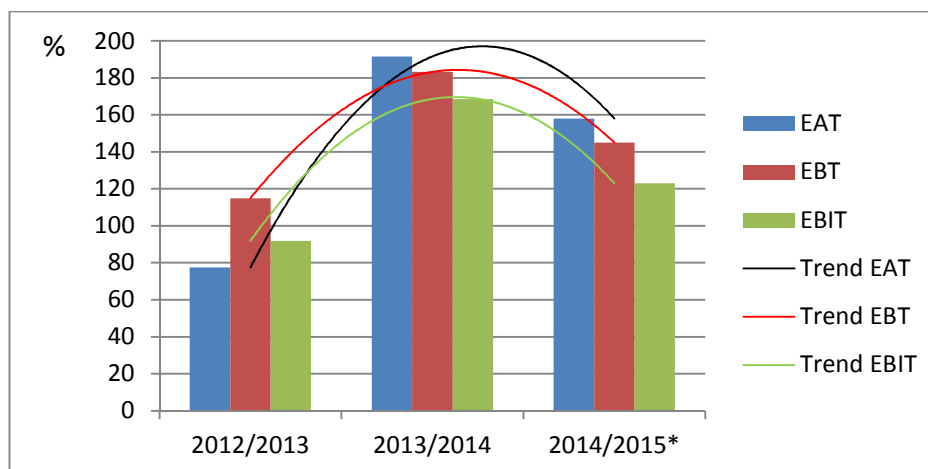


* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 24 Graf meziročních změn tržeb za prodej výrobků a výkonové spotřeby (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 25 je znázorněn graf meziročních změn vývoje čistého zisku, zisku před zdaněním, zisku před zdaněním a úroky, zisku před zdaněním úroky a odpisy a jejich trendy. Největšímu nárůstu dochází v období 2013/2014. Díky zvýšení tržeb a snížení celkových nákladů zisky firmy každoročně rostou. K růstu zisku dochází díky výraznému ná-

růstu objemu výroby. Roste objem výroby, rostou tržby z prodeje vlastních výrobků, rostou i náklady na výrobu výrobků, tempo růstu nákladů je nižší než tempo růstu tržeb.



* Ilustrační hodnoty v roce 2015

Obrázek 25 Graf meziročních změn vývoje zisku (vlastní zpracování)

9.9.4 Plnění plánu tržeb, nákladů, výsledku hospodaření

V příloze P IX je zaznamenáno plnění plánu tržeb. Plán tržeb byl překročen téměř o 10%, tedy o cca 11 milionů. Prodal se více výrobků, než bylo naplánováno a to o téměř o 11%. Prodej zboží byl o 445 000 Kč vyšší, než se předpokládalo. Ostatní provozní výnosy byly ve skutečnosti vyšší, než bylo naplánované. Plán byl překročen o 9%, ke konci roku došlo k nárůstu přijatých záloh od odběratelů a také k vyúčtování přebytku materiálu.

V příloze P X je uvedeno plnění plánu nákladů. Plán nákladů byl překročen o 10%, tedy o více než 10 milionů. Došlo k přijetí nových zakázek, které nebyly zahrnuty do tohoto plánu a které s sebou nesou nárůst spotřeby materiálu a energie, mzdových a osobních nákladů. Během roku došlo k růstu cen vstupního materiálu. To vše má vliv na překročení plánu. K výraznému překročení plánu došlo u položky ostatní provozní náklady a to o více než 28%. Zde jsou zahrnuta veškerá pojištění (majetkové pojištění, pojištění ze zákona), náklady na konzumaci při kontrolní činnosti, paušály vyplacené zaměstnancům, zálohy zaplacené dodavatelům atd. K výraznější odchylce plánu od skutečnosti došlo i u položky ostatní finanční náklady. Zde jsou zahrnuty úroky placené bance, kurzové rozdíly, manka a škody. K největšímu výkyvu došlo u položky kurzové rozdíly, velké zakázky jsou od zahraničních odběratelů a při obchodování s nimi, dochází ke kurzovým rozdílům. Navrhuji vytvořit kurzové zajištění.

V příloze P XI je zaznamenáno plnění plánu výsledku hospodaření. Plán zisku byl stanoven ve výši necelých 14 milionů. Tento plán byl překročen, skutečná výše zisku je přesahuje 14 milionů. Důvodem byl nárůst jednotlivých položek nákladů. Během roku došlo k růstu cen vstupního materiálu, k přijetí nové zakázky nezahrnuté do tohoto plánu, která s sebou nese nárůst spotřeby materiálu a energie, mzdových a osobních nákladů. Doporučuji do plánu zahrnout všechny nově nastalé skutečnosti a plán přepočítat. K eliminaci rozdílu plánu a skutečnosti doporučuji vytvářet přepočet jednotlivých plánů a položek.

9.9.5 Analýza odchylek

V příloze P VIII je seznam položek, jejichž odchylky překročily toleranční hranici, hlavní důvod vzniku odchylky, opatření, odpovědný pracovník za nápravu. Hlavní příčinou vzniku odchylek je chybné plánování odpovědného pracovníka (ekonom), který při plánování nedostatečně zvažil všechny okolnosti, možnosti a stav firmy a vliv okolí. Odchylka týkající se ostatních provozních nákladů vznikla ze změn cen vstupního materiálu, změnou vyrobeného množství výrobků, reklamací atd. Opatření k zamezení vzniku odchylek je vytvoření přepočtu plánu a jeho aktualizace. K eliminaci vzniku kurzových rozdílů se provede kurzové zajištění.

10 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU, RIZIK A EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI PROJEKTU

V předchozí kapitole bylo navrženo projektové řešení pro konkrétní firmu. Firma vykazuje ekonomickou a finanční stabilitu a každoroční růst. Jejím hlavním nedostatkem je neúplné finanční řízení. Účelem tohoto projektu bylo předložit návrh ke zefektivnění řízení firmy pomocí vybraných nástrojů finančního controllingu a získání uceleného přehledu o vývoji firmy jako celku a vytvoření lepších podmínek pro rozhodování vedení firmy. Každá realizace projektu s sebou přináší pozitivní efekty z provedených změn, úprav či zavedení nových věcí, ale také s sebou nese určité riziko a dodatečné náklady. V této kapitole budu definovat přínosy a rizika tohoto projektu.

10.1 Přínos projektu

Hlavní přínos tohoto projektu pro vedení firmy je získání uceleného přehledu o finančním a ekonomickém stavu firmy a vytvoření podkladů pro následné lepší rozhodování o budoucnosti podniku. Využití nástrojů finančního controllingu vedou k získání a rozšíření vypovídající schopnosti dosavadních informací. Díky včasné a správné analýze současného stavu firmy, zhodnocení jejího vývoje a správné predikce vývoje budoucího externího i interního prostředí a na základě toho vytvoření plánů na následující období, se zabrání případnému vzniku dodatečných nákladů a případných rizik. Pravidelnými výpočty základních ekonomických ukazatelů, jejich následné porovnání s plánem a také srovnáním v čase umožní vedení podniku včas reagovat na vývoj. Následnou kontrolou, v níž se provádí zhodnocení a porovnání, dojde také k odstranění nedostatků a chyb, které se stále opakují a firma může získat jistou výhodu oproti své konkurenci. Firma pomocí zavedení těchto nástrojů získá spoustu plnohodnotných a vypovídajících informací, které povedou k efektivnějšímu řízení podniku a budou sloužit jako významný podklad pro rozhodování.

Důležité je, aby si vedení uvědomilo, že pro úspěšnost realizace projektu je jeho zavedení začátkem, neboť se jedná o dlouhodobý proces, který vyžaduje stálou činnost. Zavedením projektu dojde ke vzniku dodatečných nákladů. V konečném důsledku správné využití těchto nástrojů finančního controllingu přinese firmě úsporu nákladů nebo zvýšení zisku.

10.2 Rizika projektu

Každý projekt se svým zavedením nese s sebou určitá rizika. Tyto rizika mohou nastat v jakékoli fázi projektu. Všem rizikům se nedá předcházet a ani je včas odhalit. Některá rizika se nedají snadno odstranit a musí se s nimi i nadále počítat. Hlavní rizika tohoto projektu nacházím v personální oblasti, technické a finanční oblasti.

Personální riziko

Jako hlavní riziko spatřuji v neochotě personálu měnit zaběhlé postupy a přijat nové změny, jejich případná averze a odpor může mít negativní vliv na celkové zavedení i užití těchto nástrojů. Může se projevit neochota zaměstnanců spolupracovat nebo pomáhat. Důležité je všechny zaměstnance s projektem obeznámit, definovat jejich nové úkoly a povinnosti, které jsou s tímto projektem spojeny a hlavně zdůraznit jejich přínos, efekt. Je nutné je přesvědčit o důležitosti a významu pro podnik i pro ně samotné. Také spatřuji riziko v nepochopení účelu, správné aplikaci a využití těchto nástrojů v praxi, nedostatečné pozornosti samotného pracovníka, jeho nepochopení účelu využití těchto nástrojů. Obávám se jeho nepřesvědčení o důležitosti a laxnímu přístupu.

Technické riziko

Současný informační systém podniku je vhodný pro využití navržených nástrojů finančního controllingu. Má spoustu funkcí, které podnik dosavadně nevyužíval a dá se rozšířit o další parametry. Může dojít k nesprávnému nastavení a zpracovávání informací. Parametry v informačním systému by se měly nastavit důkladně a tak, aby pracovník mohl snadno tyto nástroje využívat a aby neprecizní zavedení nekomplikovalo pracovníkovi práci.

Finanční riziko

Jako nejvýznamnější riziko této oblasti spatřuji v neochotě vynakládat dodatečné náklady v souvislosti se zavedením tohoto projektu do informačního systému a chodu firmy. Při úspěšném zavedení a správném využití navrhovaného projektu, budou tyto vynaložené dodatečné náklady kompenzovány zvýšením zisku nebo úsporou nákladů, kterou tento

projekt přinese v budoucnu. Pokud firma bude vše dělat poctivě, eliminuje rizika nebo se jim vyhne úplně a tím sníží i finanční riziko.

Důležité je představit projekt tak, aby byl už od začátku chápán jako přínos pro podnik jako celek i pro samotné vedení, kde jim realizace projektu přinese cenné informace pro plánování a rozhodování o budoucnosti firmy. Je nutné, aby všichni zúčastnění byli přesvědčeni o správnosti tohoto projektu, spatřovali v něm tzv. pomocníka při výkonu jejich činností. Všechny změny by měly být cílevědomě prosazovány a využívány. Uvedená rizika by neměla vést k nepřijetí projektu. Rizikům se má předcházet a eliminovat je, tak aby jejich dopad byl co nejmenší. Jinak realizace projektu implementace vybraných nástrojů finančního controllingu nebude úspěšná a nesplní účel tohoto projektu, a to zefektivní řízení. Doporučuji tento projekt na základě všech přínosů zrealizovat.

10.3 Ekonomická náročnost projektu

K úspěšnému zavedení controllingových nástrojů je potřeba nejdříve investovat do tohoto projektu. Projekt s sebou nese vznik nákladů na realizaci jeho samotného. Ekonomická náročnost projektu se odvíjí od způsobu obsazení pozice controllera a od způsobu zavedení controllingových nástrojů do informačního systému. Tyto výdaje však nebudou příliš vysoké, neboť těmito zavedenými nástroji finančního controllingu se bude zabývat pracovník na pozici ekonoma, tudíž nedojde ke vzniku nákladů spojených s přijetím controllera. Informační systém, který je ve firmě, je dostatečný k implementaci nových nástrojů finančního controllingu. Proto není nutné investovat do nového informačního systému, softwaru případně hardwarového vybavení. Tím nedochází k vynaložení vysokých počátečních investičních nákladů. Stávající vybavení se přizpůsobí a upraví.

Informační systém, který firma má, je vybaven moduly, které díky realizaci tohoto projektu budou využívány. Tyto moduly jsou součástí nynějšího informačního systému a až do teď se s nimi nepracovalo. V případě pozdější potřeby rozšíření funkcí, je možnost zakoupení nových nástavbových systémů. Pozici controllera v současnosti není potřeba budovat. Například při rozšíření organizace, nárůstu objemu výroby, náborem nových pracovníků může dojít i k potřebě zřízení pozice controllera. Každý rok podnik platí tzv. technickou podporu informačního systému. Všechny aktualizace, upgrady jsou prováděny v rámci této

podpory. V případě rozsáhlé úpravy nebo změn respektive přenastavení se vyčíslí ocenění dané změny, což nyní není aktuální.

Pracovníku na pozici ekonoma budou přiděleny úlohy vzniklé díky tomuto projektu. Z tohoto důvodu nedojde k navýšení výdajů spojených se mzdou tohoto pracovníka. Méně náročné úkoly, které nyní vykonával, budou přiděleny jinému pracovníku z ekonomického oddělení. Ekonoma, který bude vykonávat úkoly stanovené tímto projektem, doporučuji proškolit. Školení bude zaměřeno na controlling a to především finanční, oblast plánování a finančního řízení. V tabulce č. 34 jsou uvedeny kurzy zabývající se touto problematikou.

Tabulka 34 Přehled controllingových kurzů (vlastní zpracování)

Název kurzu	Termín	Místo konání	Pořádá	Cena bez DPH
Finanční plán a reporting	16.6.2016	Praha 1	SMOSK	2 490,-
Jak popsat výsledky kontroly	25.6.2016	Praha 1	SMOSK	1 990,-
Finanční controlling - moderní metody	29.6.2016	Praha 2	Studio W	4 300,-
Finanční a strategické plánování	30.6.2016	Praha 1	SMOSK	3 990,-
Finanční controlling	12.7.2016	Praha 1	Školící centrum top vision	5 990,-
Orientace v controllingu - finanční řízení	13.7.2016	Praha 1	Školící centrum top vision	5 990,-
Finanční controlling	14.-16.6.2016	Praha 7	Controller Institut	21 000,-

Při implementaci projektu dochází ke vzniku nákladů. Do realizace projektu se zapojují zaměstnanci a to při nastavení funkčnosti jednotlivých nástrojů. Zaměstnanec zapojený do projektu dostane odměnu za účast na projektu formou příplatku v patřičné výši. Ke stávající mzdě bude připočten příplatek, který je závislý od množství odvedené práce na tomto projektu. Ten bude vyhodnocen na konci každého měsíce po celou dobu realizace projektu. Příplatek se bude pohybovat v rozmezí od 1 000 Kč do 5 000 Kč na jednu osobu podílející se na projektu za měsíc. Celkové náklady by se mohly pohybovat v rozmezí 40 000 – 50 000 Kč. Po dokončení projektu již není potřeba vynaložit další výdaje. Finanční částky jednotlivých položek mohou se v konečném důsledku lišit v závislosti na okolnostech, v souvislosti se změnou cen nebo finálním rozhodnutím vedení firmy.

ZÁVĚR

Chce-li vedení této firmy zlepšit finanční řízení podniku, je vhodné k tomu využít nástroje finančního controllingu, které povedou k efektivnímu řízení. Je nezbytné pečlivě a uvážlivě vybrat ty nástroje a kroky, které povedou k dosažení vyšší úrovně řízení. Před aplikací jednotlivých controllingových nástrojů je potřeba důkladně analyzovat výchozí aktuální situaci firmy. Na základě nedostatků vyplývajících z této analýzy vybrat a zavést vhodné nástroje. Nezbytným krokem po dokončení projektu je jeho vyhodnocení s časovým odstupem.

Cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt implementace vybraných nástrojů finančního controllingu v konkrétní firmě. V teoretické části byl proveden průzkum literárních zdrojů zaměřený na controlling a finanční controlling. Tyto poznatky dále sloužily jako podklad pro vypracování praktické části diplomové práce.

Úvod analytické části byl věnován charakteristice firmy, kde byla firma představena a byla u ní provedena SWOT analýza. Poté byl zhodnocen současný stav firmy. Na základě provedené finanční a situační analýzy a byl posouzen aktuální stav firmy. Finanční analýza byla zaměřena na posouzení finanční a majetkové struktury, analýzu ukazatelů likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti. Situační analýza se věnovala posouzení postavení firmy vzhledem k zákazníkům, dodavatelům, odběratelům. Z provedených analýz vyplynuly určité nedostatky, které se následně staly východiskem pro zpracování projektové části. Hlavním nedostatkem je, že firma nesleduje a nevyhodnocuje žádné ukazatele. Zmínění ukazatelé ukazují vývoj v čase, vypovídají o finančním zdraví firmy, ukazují slabé stránky, kterých je třeba v budoucnu eliminovat. Firma nesleduje vývojové trendy nejdůležitějších položek a ani se nezabývá růstem tržeb, zisku a nákladů. Firma vytváří jen nejdůležitější plány a s těmito plány dále nepracuje, nesrovnává je, nestanovuje odchylky plánu a skutečnosti, neanalyzuje je, nezjišťuje jejich příčiny a nenavrhuje opatření a neprovádí reporting.

Na základě zjištěných nedostatků byl vytvořen návrh projektu na implementaci vybraných nástrojů finančního controllingu, který tyto slabé místa řeší. Je navrženo pravidelné vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy, růstu poměrů tržeb, nákladů, zisku a vývojových trendů. Dalším návrhem je zavedení krátkodobého finančního plánování a to pomocí sestavení plánu tržeb, plánu nákladů, plánu výsledku hospodaření. Tyto plány jsou navrženy na období tří měsíců a podrobný plán vždy na první měsíc. Na základě zjištěných skutečných

hodnot a s porovnáním plánu se stanoví odchylky. Ty se analyzují, zjistí příčiny vzniku a navrhne se opatření na jejich eliminaci. Je navržen pravidelný reporting, kde se všechny zjištěné skutečnosti spojí do jedné celistvé podoby. Reporting má za úkol informovat o těchto skutečnostech všechny pracovníky, především vedení a majitele firmy. Forma a struktura reportingu musí být srozumitelná a spolehlivá, klade důraz na včasnost reportovaných informací.

Na závěr této práce jsem zhodnotila přínosy, rizika a ekonomickou náročnost tohoto projektu. Hlavním rizikem je negativní postoj zaměstnanců, v neochotě personálu měnit zaběhlé postupy a přijat nové změny, jejich případná averze a odpor může mít negativní vliv na celkové zavedení i užití těchto nástrojů. Hlavním přínosem je získání uceleného přehledu o finančním stavu firmy a vytvoření podkladů pro následné lepší rozhodování o budoucnosti podniku.

Návrh tohoto projektu má za úkol eliminovat nedostatky, které byly zjištěny z provedených analýz současného stavu firmy. Tato práce by měla sloužit jako podklad pro majitele firmy při rozhodování a řízení firmy. Projekt má za cíl zlepšit finanční řízení podniku, k tomu byly vybrány vhodné nástroje finančního controllingu, které povedou k efektivnímu řízení firmy. Proto doporučuji tento projekt zrealizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARAN, Dušan. Finančno-ekonomická analýza podniku v praxi. 1. vyd. Bratislava: Iris, 2006. 132 s. ISBN 80-89238-09-2.
- ESCHENBACH, Rolf, Stefan GÜLDENBERG a Werner HOFFMANN. Controlling. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. 814 s. ISBN 80-85963-86-8
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Controlling professionell: Konzeption und Werkzeuge. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011. 820 s. ISBN 978-3-7910-3121-7.
- 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.
- GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- HAVLÍČEK, Karel. Small business: management & controlling. Kíjv: Universitet Ukrajina, 2014. ISBN 978-966-388-494-3.
- HORVÁTH, Péter. Das Controllingkonzept: der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem. 5., vollständig überarb. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003, 305 s. ISBN 3-423-05812-9.
- Horváth & Partners. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu : 5. přepracované vydání. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- CHODASOVÁ, Zuzana. Podnikový controlling: nástroj manažmentu. 1. vyd. Bratislava: Statis, 2012. 161 s. ISBN 978-80-85659-70-2.
- JÁČ, Radomír. ČNB prodloužila měnový závazek až do r. 2017. In: Kurzy.cz [online]: Kurzy.cz, 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/394451-cnb-prodlouzila-menovy-zavazek-az-do-r-2017/>.
- KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

- KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. 680 s. ISBN 978-1-118-02227-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
- MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 494 s. ISBN 978-80-86929-32-3.
- MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra. Řízení podnikových financí. 3. uprav. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 213 s. ISBN 8073180200.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2011. 151 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- RYNEŠ, Petr. Cash flow v účetní závěrce: [komentář, příklady]. 3., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2009, 191 s. ISBN 978-80-7263-490-3.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Cash flow. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.

- Statistiky a analytické materiály. In: MPO [online]. Praha: MPO, 2014 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>.
- SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- URBÁNKOVÁ, Jana. Jak to bude s tou korunou po exitu? In: Euro.cz [online]. Praha: Mladá fronta, 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/byznys/jak-to-bude-s-tou-korunou-po-exitu-1279764>.
- VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- VOLLMUTH, Hilmar J. Controlling - nový nástroj řízení. 2., upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- VYSUŠIL, Jiří. Controlling do kapsy, aneb, Šest základních bodů controllingu. Praha: Profess Consulting, 2000. 130 s. ISBN 8072590138.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
BÚ	Bankovní úvěr
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EAT	Čistý zisk
DM	Dlouhodobý majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DZ	Dlouhodobé zdroje
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SP	Sociální pojištění
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VK	Vlastní kapitál
ZP	Zdravotné pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Hotovostní cyklus (Kislingerová, 2010, s. 443)</i>	31
<i>Obrázek 2 Organizační struktura firmy (interní materiály)</i>	46
<i>Obrázek 3 Graf rozdělení odběratelů (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obrázek 4 Graf rozdělení zahraničních odběratelů (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obrázek 5 Graf rozdělení dodavatelů (vlastní zpracování).....</i>	50
<i>Obrázek 6 Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2008-2014 (MPO.cz, 2014)</i>	51
<i>Obrázek 7 Počet zaměstnanců v letech 2011-2014 (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 8 Graf vývoje zisku (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obrázek 9 Analýza přidané hodnoty (vlastní zpracování).....</i>	57
<i>Obrázek 10 Graf celkové zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 11 Graf vývoje rentability firmy (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obrázek 12 Graf dob obrátů (vlastní zpracování).....</i>	63
<i>Obrázek 13 Graf Z-skóre (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 14 Graf indexu IN (vlastní zpracování).....</i>	66
<i>Obrázek 15 Graf likvidity (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Obrázek 16 Graf celkové zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Obrázek 17 Graf míry zadluženosti a ukazatele</i>	86
<i>Obrázek 18 Graf dob obrátu (vlastní zpracování).....</i>	87
<i>Obrázek 19 Ukazatel Z-skóre a indexu IN (vlastní zpracování).....</i>	87
<i>Obrázek 20 Ziskovost a nákladovost tržeb (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Obrázek 21 Graf náročností (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Obrázek 22 Graf nákladových trendů (vlastní zpracování).....</i>	89
<i>Obrázek 23 Graf meziročních změn výnosů a nákladů (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Obrázek 24 Graf meziročních změn tržeb za prodej výrobků.....</i>	90
<i>Obrázek 25 Graf meziročních změn vývoje zisku (vlastní zpracování)</i>	91

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Rozdíl mezi centralizovaným a decentralizovaným controllingem (Horváth, 2003, s. 256-257)</i>	22
<i>Tabulka 2 Úlohy manažera a controllora (Chodasová, 2012, s. 33)</i>	24
<i>Tabulka 3 Majetková struktura (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tabulka 4 Finanční struktura (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka 5 Struktura výnosů a nákladů (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tabulka 6 Vývoj zisku firmy (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tabulka 7 Analýza cash flow v letech 2011-2014 (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tabulka 8 Pracovní kapitál (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tabulka 9 Analýza zadluženosti firmy (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tabulka 10 Analýza zadluženosti odvětví (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tabulka 11 Analýza likvidity firmy (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 12 Analýza likvidity odvětví (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 13 Analýza rentability firmy (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tabulka 14 Analýza rentability odvětví (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tabulka 15 Analýza ukazatelů aktivity podniku (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 16 Obrat aktiv odvětví (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tabulka 17 Tabulka ostatních ukazatelů firmy (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tabulka 18 Tabulka ostatních ukazatelů odvětví (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 19 Z-skóre (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 20 Index IN (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tabulka 21 Rozdělení pohledávek dle splatnosti (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tabulka 22 Rozdělení závazků dle splatnosti (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tabulka 23 Čtvrtletní vyhodnocení likvidity (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka 24 Čtvrtletní vyhodnocení zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka 25 Čtvrtletní vyhodnocení ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka 26 Vyhodnocení Z-skóre (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka 27 Vyhodnocení indexu IN 05 (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka 28 Růst tržeb a nákladů (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka 29 Vývoj kurzu české koruny (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka 30 Plán výsledku hospodaření (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 31 Analýza plnění plánu (vlastní zpracování)</i>	82

<i>Tabulka 32 Vývoj ukazatelů finanční analýzy (vlastní zpracování)</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 33 Vývoj růstu tržeb a nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 34 Přehled controllingových kurzů (vlastní zpracování).....</i>	<i>96</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Čtvrtletní plán vývojových trendů
- P II Plán tržeb
- P III Podrobný plán tržeb
- P IV Plán nákladů
- P V Podrobný plán nákladů
- P VI Stanovení odchylek u plánu tržeb
- P VII Stanovení odchylek u plánu nákladů
- P VIII Analýza odchylek
- P IX Plnění plánu tržeb
- P X Plnění plánu nákladů
- P XI Plnění plánu výsledku hospodaření

PŘÍLOHA P I: ČTVRTLETNÍ PLÁN VÝVOJOVÝCH TRENDŮ

	2015**				2016			
	IV. - I.	I. - II.	II. - III.	III. - IV.	IV. - I.	I. - II.*	II. - III.	III. - IV.
Tržby celkem	36%	6%	6%	2%	-1%	5%		
Tžby za prodej vlastních výrobků	30%	3%	-9%	18%	-2%	14%		
Výnosy	40%	9%	5%	2%	32%	-13%		
Náklady	30%	7%	5%	4%	-2%	5%		
Osobní náklady	-3%	3%	-2%	7%	1%	4%		
Náklady na materiál	36%	11%	20%	3%	3%	-3%		
Náklady na služby	-10%	6%	17%	-8%	15%	-4%		
Provozní náklady celkem	15%	9%	15%	3%	1%	-3%		
Ostatní provozní náklady	6%	9%	10%	4%	-15%	-13%		
EAT	14%	1%	15%	-10%	7%	10%		
EBT	15%	3%	18%	-11%	11%	4%		
EBIT	13%	0%	16%	-10%	11%	4%		

* Plán na 2. čtvrtletí 2016

** Ilustrační hodnoty v roce 2015

P II: PLÁN TRŽEB

Plán tržeb v roce												
Položka	Roční		1. měsíc		2. měsíc		3. měsíc		Čtvrtletí			
	Plán tis. Kč	Plán kumulace tis. Kč	Plán tis. Kč	% ročního plnění	Plán tis. Kč	% ročního plnění	Plán tis. Kč	% ročního plnění	Plán tis. Kč	Plán kumulace tis. Kč	% ročního plnění	
												% ročního plnění
Tržby za prodej zboží	7 000	6 500	330	5%	500	7%	670	10%	1 500	1 500	21%	
Tržby za prodej vlastních výrobky	85 000	91 500	7 000	8%	8 000	9%	5 000	6%	20 000	21 500	24%	
Tržby z prodeje služeb	12 000	103 500	1 000	8%	800	7%	500	4%	2 300	23 800	19%	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	103 500	0	0%	0	0%	0	0%	0	23 800	0%	
Tržby z prodeje materiálu	10	103 510	0	0%	0	0%	0	0%	0	23 800	0%	
Ostatní provozní výnosy	18 200	121 710	1 000	5%	2 200	12%	1 800	10%	5 000	28 800	27%	
Úroky	0	121 710	0	0%	0	0%	0	0%	0	28 800	0%	
Kurzové zisky	220	121 930	11	5%	15	7%	14	6%	40	28 840	18%	
Tržby celkem	122 430		9 341	8%	11 515	9%	7 984	7%	28 840		24%	

P III: PODROBNÝ PLÁN TRŽEB

Položka	Plán			
	Roční		Měsíční	
	Plán tis. Kč	Plán kumulace tis. Kč	Celkem tis. Kč	% ročního plnění
Zboží A	4 214	4 214	145	3%
Zboží B	1 285	5 499	80	6%
Zboží C	1 501	7 000	105	7%
Tržby za prodej zboží	7 000		330	5%
Výrobek A	16 524	16 524	1 035	6%
Výrobek B	17 852	34 376	1 485	8%
Výrobek C	11 025	45 401	1 294	12%
Výrobek D	14 855	60 256	1 365	9%
Výrobek E	12 354	72 610	956	8%
Výrobek F	12 390	85 000	865	7%
Tržby za prodej vlastních výrobky	85 000		7 000	8%
Služba A	7 935	7 935	664	8%
Služba B	4 065	12 000	336	8%
Tržby z prodeje služeb	12 000		1 000	8%
Dlouhodobý majetek A	0	0	0	-
Dlouhodobý majetek B	0	0	0	-
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	-
Tržby z prodeje materiálu	10	10	0	-
Ostatní provozní výnosy	18 200	18 210	1 000	5%
Úroky	0	0	0	-
Kurzové zisky	220	220	11	5%
Tržby celkem	122 430		9 341	8%

PIV: PLÁN NÁKLADŮ

Plán nákladů v roce												
Položka	Roční		1. měsíc		2. měsíc		3. měsíc		Čtvrtletí			
	Plán tis. Kč	Plán kumulace tis. Kč	Plán tis. Kč	% ročního plnění	Plán tis. Kč	% ročního plnění	Plán tis. Kč	% ročního plnění	Plán tis. Kč	Plán kumulace tis. Kč	% ročního plnění	
Náklady na prodané zboží	5 200	5 200	250	5%	250	5%	370	7%	870	870	17%	
Spotřeba materiálu a energie	63 000	68 200	4 500	7%	6 000	10%	3 500	6%	13 000	13 870	21%	
Služby	10 000	78 200	900	9%	700	7%	400	4%	2 000	15 870	20%	
Mzdové náklady	13 500	91 700	1 250	9%	1 200	9%	1 250	9%	3 700	19 570	27%	
Náklady na SZ a ZP	3 645	95 345	337	9%	324	9%	337	9%	999	20 569	27%	
Sociální náklady	230	95 575	18	8%	16	7%	15	7%	49	20 618	21%	
Daně a poplatky	65	95 640	7	11%	6	9%	7	11%	20	20 638	31%	
Odpisy DHM a DNM	2 000	97 640	150	8%	150	8%	150	8%	500	21 138	25%	
Změna stavu rezerv a opravných položek	36	97 676	3	8%	3	8%	3	8%	6	21 144	17%	
Ostatní provozní náklady	12 500	110 176	800	6%	1 300	10%	1 000	8%	3 100	24 244	25%	
Nákladové úroky	150	110 326	10	7%	10	7%	10	7%	30	24 274	20%	
Ostatní finanční náklady	250	110 576	17	7%	14	6%	12	5%	43	24 317	17%	
Náklady	110 576		8 242	7%	9 973	9%	7 054	6%	24 317		22%	

P V: PODROBNÝ PLÁN NÁKLADŮ

Položka	Plán			
	Roční		Měsíční	
	Plán tis. Kč	Plán kumulace tis. Kč	Plán tis. Kč	% ročního plnění
Materiál	53 542	53 542	4 061	8%
Spotřeba energií a vody	1 800	55 342	109	6%
Prodané zboží	5 200	60 542	400	8%
Ostatní spotřeba	2 458	63 000	180	7%
Spotřebované nákupy	63 000		4 750	8%
Opravy a údržba	845	845	176	21%
Cestovné	152	997	6	4%
Náklady na reprezentaci	103	1 100	4	4%
Přepravné	601	1 701	50	8%
Nájemné	6 182	7 883	490	8%
Leasing	2 014	9 897	160	8%
Poštovné	40	9 937	4	10%
Telefonní poplatky	13	9 950	2	15%
Ostatní služby	50	10 000	8	16%
Služby	10 000		900	9%
Mzdové náklady	13 500	13 500	1 250	9%
Příjmy a odměny společníků	3 645	17 145	337	9%
Zákonné sociální náklady	230	17 375	18	8%
Osobní náklady	17 375		1 605	9%
Daň silniční	15	15	1	7%
Daň z nemovitosti	26	41	2	8%
Poplatky	24	65	4	17%
Daně a poplatky	65		7	11%
Prodaný materiál	5 200	5 200	500	10%
Dary	0	5 200	0	-
Pokuty a penále	0	5 200	0	-
Odpisy pohledávek	45	5 245	4	9%
Ostatní provozní náklady	7 255	12 500	296	4%
Manka a škody	0	12 500	0	-
Jiné provozní náklady	12 500		800	6%
Odpisy DHM	1 900	1 900	146	8%
Oprávký	136	2 036	11	8%
Opravné položky	0	2 036	0	-
Celkové odpisy, oprávký	2 036		153	8%
Úroky	150	150	12	8%
Kurzové ztráty	250	400	19	8%
Manka a škody	0	400	0	-
Finanční náklady	400		27	7%
Náklady	105 376		8 242	8%

P VI: STANOVENÍ ODCHYLEK U PLÁNU TRŽEB

Název měsíce						
Položka	Plán	Skutečnost	Tolerance		Odchyłka	
	tis. Kč		Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Zboží A	145		30	20%		
Zboží B	80		16	20%		
Zboží C	105		22	20%		
Tržby za prodej zboží	330		220	20%		
Výrobek A	1 035		210	20%		
Výrobek B	1 485		300	20%		
Výrobek C	1 294		260	20%		
Výrobek D	1 365		275	20%		
Výrobek E	956		195	20%		
Výrobek F	865		175	20%		
Tržby za prodej vlastních výrobků	7 000		1400	20%		
Služba A	664		65	10%		
Služba B	336		34	10%		
Tržby z prodeje služeb	1 000		100	10%		
Dlouhodobý majetek A	0		30	8%		
Dlouhodobý majetek B	0		30	8%		
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0		30	8%		
Tržby z prodeje materiálu	0		5	10%		
Ostatní provozní výnosy	1 000		200	20%		
Úroky	0		0	5%		
Kurzové zisky	11		1	5%		
Tržby celkem	9 341		1900	20%		

P VII: STANOVENÍ ODCHYLEK U PLÁNU NÁKLADŮ

Položka	Název měsíce					
	Plán	Skutečnost	Tolerance		Odchyška	
			Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	%	tis. Kč	%	
Přímý materiál	4 061		610	15%		
Spotřeba energií a vody	109		11	10%		
Prodané zboží	400		60	15%		
Ostatní spotřeba	180		27	15%		
Spotřebované nákupy	4 750		713	15%		
Opravy a údržba	176		18	10%		
Cestovné	6		0,6	10%		
Náklady na reprezentaci	4		0,2	5%		
Přepravné	50		3	5%		
Nájemné	490		25	5%		
Leasing	160		8	5%		
Poštovné	4		0,2	5%		
Telefonní poplatky	2		0,1	5%		
Ostatní služby	8		0,8	10%		
Služby	900		90	10%		
Mzdové náklady	1 250		125	10%		
Příjmy a odměny společníků	337		16	5%		
Zákonné sociální náklady	18		2	10%		
Osobní náklady	1 605		160	10%		
Daň silniční	1		0,1	5%		
Daň z nemovitosti	2		0,2	5%		
Poplatky	4		0,4	10%		
Daně a poplatky	7		0,7	10%		
Prodaný materiál	500		50	10%		
Dary	0		0	5%		
Pokuty a penále	0		0	5%		
Odpisy pohledávek	4		0,4	10%		
Ostatní provozní náklady	296		60	20%		
Manka a škody	0		0	5%		
Jiné provozní náklady	800		80	10%		
Odpisy DHM	146		7	5%		
Oprávky	11		1	5%		
Opravné položky	0		0	5%		
Celkové odpisy, oprávky	153		8	5%		
Úroky	12		0,5	5%		
Kurzové ztráty	19		1	5%		
Manka a škody	0		0	5%		
Finanční náklady	27		2	5%		
Náklady	8 242		1240	15%		

P VIII: TABULKA ANALÝZY ODCHYLEK

Odchylka	Důvod	Opatření	Odpovědný pracovník	Datum zahájení	Datum ukončení
Ostatní provozní náklady	Chybné plánování a nezahrnutí nových skutečností do plánu	Vytvoření přepočtu plánu	ekonom	1.1.	30.3.

P IX: PLNĚNÍ PLÁNU TRŽEB

Položka	Minulý rok		Roční plán		Kumulativně		Skutečnost		Kumulativně		Odhylka absolutní		Odhylka relativní		Odhylka - nm. rok		
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	Jednotkově		Kumulativně		Absolutní tis. Kč	Relativní
												Jednotkově	Kumulativně	Jednotkově	Kumulativně		
Tržby za prodej zboží	5 176	6 500	6 500	6 500	6 500	6 945	6 945	6 945	6 945	445	445	6,85%	6,85%	1 769	34,18%		
Tržby za prodej vlastních výrobky	58 175	80 000	80 000	86 500	86 500	88 456	88 456	88 456	95 401	8 456	8 901	10,57%	17,42%	30 281	52,05%		
Tržby z prodeje služeb	9 190	11 000	11 000	97 500	97 500	11 865	11 865	107 266	107 266	865	9 766	7,86%	25,28%	2 675	29,11%		
Tržby z prodeje materiálu	11	20	20	97 520	97 520	18	18	107 284	107 284	-2	9 764	-10,00%	15,28%	7	63,64%		
Ostatní provozní výnosy	12 229	16 000	16 000	113 520	113 520	17 452	17 452	124 736	124 736	1 452	11 216	9,08%	24,35%	5 223	42,71%		
Ostatní finanční výnosy	196	200	200	113 720	113 720	182	182	124 918	124 918	-18	11 198	-9,00%	15,35%	-14	-7,14%		
Tržby celkem	84 977	113 720	113 720			124 918	124 918			11 198		9,85%		39 941	47,00%		

P X: PLNĚNÍ PLÁNU NÁKLADŮ

Položka	Mimulý rok		Roční plán		Kumulativně		Skutečnost		Kumulativně		Odhylka absolutní		Odhylka relativní		Odhylka - min. rok	
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	Jednotkově	Kumulativně	Jednotkově	Kumulativně	Absolutní	Relativní
Náklady na prodané zboží	3 404	4 900	4 900	5 621	3 404	721	404	721	404	14,71%	13,47%	14,71%	13,47%	2 217	65,13%	
Spotřeba materiálu a energie	39 503	57 000	61 900	64 852	68 256	7 852	8 256	7 852	8 256	13,78%	27,25%	13,78%	27,25%	25 349	64,17%	
Služby	8 205	8 500	70 400	8 205	76 461	-295	7 961	-295	7 961	-3,47%	23,77%	-3,47%	23,77%	0	0,00%	
Mzdové náklady	12 311	13 000	83 400	12 311	88 772	-689	7 272	-689	7 272	-5,30%	18,47%	-5,30%	18,47%	0	0,00%	
Náklady na SZ a ZP	3 332	3 400	86 800	3 332	92 104	-68	7 204	-68	7 204	-2,00%	16,47%	-2,00%	16,47%	0	0,00%	
Sociální náklady	199	203	87 003	199	92 303	-4	7 200	-4	7 200	-2,00%	14,47%	-2,00%	14,47%	0	0,00%	
Daně a poplatky	53	59	87 062	54	92 357	-5	7 195	-5	7 195	-8,47%	6,00%	-8,47%	6,00%	1	1,89%	
Odpsy DHM a DNM	1 633	1 815	88 877	1 815	94 172	0	7 195	0	7 195	0,00%	6,00%	0,00%	6,00%	182	11,15%	
Změna stavu rezerv a opravných položek	61	33	88 910	33	94 205	0	7 195	0	7 195	0,00%	6,00%	0,00%	6,00%	-28	-45,90%	
Ostatní provozní náklady	8 916	10 500	99 410	13 458	107 663	2 958	10 153	2 958	10 153	28,17%	34,17%	28,17%	34,17%	4 542	50,94%	
Nákladové úroky	187	200	99 610	210	107 873	10	10 163	10	10 163	5,00%	39,17%	5,00%	39,17%	23	12,30%	
Ostatní finanční náklady	245	250	99 860	261	108 134	11	10 174	11	10 174	4,40%	43,57%	4,40%	43,57%	16	6,53%	
Náklady	78 049	99 860		110 351		10 491		10 491		10,51%		10,51%		32 302	41,39%	

P XI: PLNĚNÍ PLÁNU VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ

Položka	Minulý rok		Roční plán		Skutečnost		Odhýlka		Odhýlka - mm. rok	
	tis. Kč		tis. Kč		tis. Kč		Absolutní	Relativně	Absolutní	Relativní
							tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby	84 977	113 720	124 918	6 767	5,95%	39 941	47,00%			
Náklady	78 049	99 860	110 476	10 616	10,63%	32 427	41,55%			
Výsledek hospodaření	6 928	13 860	14 442	582	4,20%	7 514	108,46%			