

# **Projekt využití nástrojů controllingu pro finanční řízení společnosti XY, s. r. o.**

Bc. Simona Kmentová

---

Diplomová práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona KMENTOVÁ**  
Osobní číslo: **M080691**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt využití nástrojů controllingu pro finanční řízení společnosti XY, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte kritickou literární rešerši v oblasti controllingu a finančního řízení.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost.
- Analyzujte současnou finanční situaci společnosti a využití nástrojů controllingu pro účely finančního řízení společnosti.
- Vypracujte projekt využití nástrojů controllingu směřující ke zlepšení finančního řízení společnosti.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost, přínosy a rizika projektu.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] **ESCHENBACH, R.** Controlling. 2. vydání Praha: ASPI publishing, s.r.o. 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.  
[2] **FIBÍROVÁ, J.** Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 116 stran. ISBN 80-247-0482-X.  
[3] **FREIBERG, F.** Finanční controlling. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, 199 stran. ISBN 80-85943-03-4.  
[4] **HORVÁTH & PARTNERS.** Nová koncepce controllingu. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.  
[5] **STIEGLER, H., HOFMEISTER, R.** Controlling. 2.vyd. Praha: BaBtext 1992, 160 stran. ISBN 80-90017-88-6.

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

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně dne 27. dubna 2010



.....

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

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

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

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

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je využití controllingových nástrojů pro finanční řízení výrobní společnosti. Práce je koncipována do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsem se zabývala především popsáním podstaty controllingu a jeho nástrojů se zaměřením na nástroje finančního controllingu.

V praktické části jsem provedla analýzu finanční situace společnosti a controllingových nástrojů, které společnost využívá. Na základě výsledků analýzy jsem v projektové části provedla návrhy pro zlepšení současného využití nástrojů controllingu. Dále jsem navrhla společnosti zavedení některých nových nástrojů pro účely podpory finančního řízení.

Klíčová slova: bod zvratu, controller, controlling, finanční controlling, nákladové středisko, odchylka, plánování, pohledávky, reporting.

## **ABSTRACT**

The purpose of this student thesis is the application of the financial controlling tools in a manufacturing company. The study consists of two parts – theoretical part and practical part. In the theoretical part I have dealt with the description of the core part of the controlling and its tools with the main focus on financial controlling tools.

In the practical part I have conducted the analysis of the company's financial situation and the controlling tools which the company uses. Based on the analysis' results I have made some suggestions about how to improve the present usage of the controlling tools. Then I have recommended some new financial management supporting tools to be implemented.

Keywords: break-even-point, controller, controlling, financial controlling, cost centre, deviation, planning, receivables, reporting.

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování. Poděkování patří také vedení společnosti za poskytnutí všech informací potřebných pro zpracování této diplomové práce.

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

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 KONCEPCE CONTROLLINGU .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 POJEM CONTROLLING.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 POTŘEBA CONTROLLINGU .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 CÍLE CONTROLLINGU .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 STRATEGICKÝ VERSUS OPERATIVNÍ CONTROLLING.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 POZICE CONTROLLERA .....</b>	<b>16</b>
1.5.1 ZAŘAZENÍ CONTROLLINGU DO PODNIKOVÉ HIERARCHIE .....	18
<b>1.6 ZDROJE INFORMACÍ PRO CONTROLLING .....</b>	<b>19</b>
<b>1.7 FINANČNÍ CONTROLLING.....</b>	<b>20</b>
<b>1.8 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU .....</b>	<b>21</b>
1.8.1 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	21
1.8.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....	25
1.8.3 ANALÝZA BODU ZVRATU .....	31
1.8.4 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	32
1.8.5 FINANČNÍ KONTROLA .....	33
<b>1.9 NÁSTROJE STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU.....</b>	<b>34</b>
1.9.1 SWOT ANALÝZA.....	34
1.9.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....	34
<b>1.10 REPORTING.....</b>	<b>35</b>
<b>2 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>36</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>38</b>
3.1.1 CÍLE SPOLEČNOSTI.....	38
3.1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	38
3.1.3 VÝROBNÍ PROGRAM .....	39
3.1.4 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI .....	40
3.1.5 STRUKTURA TRŽEB.....	41
<b>3.2 ANALÝZA SITUACE SPOLEČNOSTI DLE PORTEROVA MODELU PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....</b>	<b>43</b>
<b>4 ANALÝZA FINANČNÍ SITUACE A SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ</b>	



<b>NÁSTROJŮ CONTROLLINGU PRO ÚČELY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>45</b>
4.1.1 MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA .....	45
4.1.2 VÝNOSY A NÁKLADY .....	47
4.1.3 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	48
4.1.4 CIZÍ ZDROJE A ÚVĚRY .....	49
4.1.5 ANALÝZA LIKVIDITY .....	49
<b>4.2 SOUČASNÝ STAV VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE     SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>50</b>
4.2.1 POZICE CONTROLLERA.....	50
4.2.2 INFORMAČNÍ PODPORA CONTROLLINGU .....	51
4.2.3 SYSTÉM VÝKAZNICTVÍ.....	52
4.2.4 VYUŽÍVANÉ CONTROLLINGOVÉ NÁSTROJE.....	54
<b>4.3 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU, VÝCHODISKA PRO     PROJEKT .....</b>	<b>59</b>
<b>5 PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU SMĚŘUJÍCÍ KE     ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1 VYČLENĚNÍ SAMOSTATNÉ POZICE CONTROLLERA .....</b>	<b>61</b>
5.1.1 POŽADAVKY NA PROFIL CONTROLLERA .....	61
5.1.2 ÚKOLY CONTROLLERA .....	62
<b>5.2 CONTROLLING POHLEDÁVEK.....</b>	<b>63</b>
5.2.1 OPATŘENÍ PROTI POCHYBNÝM POHLEDÁVKÁM.....	63
5.2.2 HODNOCENÍ ODBĚRATELŮ.....	65
5.2.3 MONITOROVÁNÍ POHLEDÁVEK .....	67
<b>5.3 CONTROLLING KRÁTKODOBÝCH PŘEBYTKŮ A SCHODKŮ     LIKVIDITY .....</b>	<b>69</b>
<b>5.4 HODNOCENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE.....</b>	<b>71</b>
<b>5.5 FINANČNÍ KONTROLA.....</b>	<b>71</b>
<b>5.6 SLEDOVÁNÍ ODCHYLEK REŽIJNÍCH NÁKLADŮ NA ÚROVNI     NÁKLADOVÝCH STŘEDISEK.....</b>	<b>74</b>
<b>5.7 VÝSTUPY CONTROLLINGU PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>75</b>
<b>5.8 SLEDOVÁNÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ UKAZATELE EVA.....</b>	<b>76</b>

5.8.1	VYMEZENÍ ČISTÝCH OPERATIVNÍCH AKTIV (NOA) .....	77
5.8.2	VYMEZENÍ ČISTÉHO OPERATIVNÍHO ZISKU (NOPAT).....	78
5.8.3	STANOVENÍ WACC.....	78
5.8.4	VÝPOČET UKAZATELE EVA .....	78
5.8.5	AKTUALIZACE UKAZATELE EVA, BENCHMARK.....	79
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI, PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU.....</b>	<b>80</b>
<b>6.1</b>	<b>EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....</b>	<b>80</b>
6.1.1	NÁKLADY NA PRACOVNÍ POZICI CONTROLLERA.....	80
6.1.2	NÁKLADY NA CUSTOMIZACI SYSTÉMU.....	82
<b>6.2</b>	<b>PŘÍNOSY PROJEKTU .....</b>	<b>83</b>
<b>6.3</b>	<b>RIZIKA PROJEKTU.....</b>	<b>83</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>

## ÚVOD

Každý podnik můžeme definovat jak systém, tzn. jako množinu prvků, mezi kterými existují určité vazby. Podnik je determinován svým okolím. Chceme-li pochopit, jak funguje podnik, musíme pochopit, jak funguje jeho okolí a jak se podnik a jeho okolí vzájemně ovlivňují.

Za hlavní cíl podnikání a řízení lze v současné době považovat dlouhodobou existenci podniku. Aby si podnik zachoval dlouhodobou existenci, musí být především konkurenceschopný. Okolí podniku se dynamicky vyvíjí a podnik se mu musí přizpůsobovat. Podnik musí být schopen i za neustále probíhajících změn ve svém okolí dosáhnout a udržet rovnováhu.

Jedním z nástrojů, jak se může podnik lépe vyrovnávat se změnami ve svém okolí a jak se jim může lépe přizpůsobit a dosáhnout tak požadované rovnováhy, je controlling.

V současné době, kdy je kladen veliký důraz na snižování nákladů, zvyšování produktivity a zvyšování konkurenceschopnosti vůbec, představuje controlling jeden z pilířů důležitých pro řízení podniku. Přípravuje podklady pro plánování, rozhodování, koordinuje obsah finančního a manažerského účetnictví.

Přestože je pojem controllingu již běžně používaný, je někdy ještě špatně vykládán jako kontrola. Controlling však neznamená kontrolovat, nýbrž mít pod kontrolou. Základní rozdíl mezi kontrolou a controllingem spočívá v tom, že zatímco kontrola se soustřeďuje především na věci minulé, controlling je orientovaný převážně na budoucnost.

Hlavním úkolem controllingu je poskytovat informace, které potřebuje management podniku pro správné rozhodování.

Controlling je rozšířený především v německy mluvících zemích. Počátky controllingu a existenci funkce controllera nalezneme v amerických podnicích již na počátku 20. století.

Studium nástrojů finančního controllingu a především jejich využití při řízení výrobního podniku je obsahem této práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONCEPCE CONTROLLINGU

### 1.1 Pojem controlling

V českém ani německém jazyce neexistuje odpovídající překlad se stejným významem, proto byl tento pojem převzat z angličtiny. Slovník controllingu označuje controlling jako výsledek spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace. [5]

Controlling je nejobecněji chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů. Analýza odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm systému, je důležitá i z hlediska účinného motivačního působení celého systému řízení. [2]

### 1.2 Potřeba controllingu

Podnik je ovlivňován svým okolím, které se dynamicky mění. Zásadní změny spočívají v novém politickém uspořádání, v evropské integraci, deregulaci, v celosvětovém odbourávání obchodních překážek, v hospodářském rozvoji rozvojových zemí aj. Všechny tyto změny kladou vysoké nároky na udržení konkurenceschopnosti podniku.

Ústřední výzvu managementu podniku vidí ESCHENBACH [1] ve vytvoření a řízení vitálního podniku. Předpokladem vitality, tedy dlouhodobé existenční schopnosti podniku, je jeho schopnost přizpůsobit se a akceptovat pokrok. Tyto schopnosti by měly být hlavním cílem při řízení podniku. Z uvedených cílů lze odvodit potřebu controllingu jako systému doplňujícího řízení podniku.

Podle HORVÁTHA [4] controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.

Pokud chceme zjistit, zda podnik potřebuje controlling nebo nikoliv, můžeme se pokusit

zodpovědět následující otázky [4]:

- Víte přesně, které vaše výrobky vydělávají peníze a které musíte dotovat?
- Víte, jak určitá opatření působí na výsledek?
- Víte, jak vypadá váš výsledek podle provozně hospodářských zásad, tzn. bez daňových a bilančních zkreslení?
- Dozvíte se, zda se ještě pohybujete v rámci plánu, nebo zda již něco vybočuje z daného kurzu?
- Jste schopni svoji podnikovou strategii přeměnit v konkrétní plány výsledků a opatření?
- Znáte faktory, které zvyšují nepřímé náklady?

Pokud alespoň na jednu otázku nelze odpovědět jednoznačným „ano“, je controlling v podniku potřebný.

### 1.3 Cíle controllingu

Controlling jako funkce doplňující řízení má za obecný cíl přispění k zajištění životaschopnosti podniku.

Zajištění životaschopnosti zahrnuje tyto cíle řízení [1]:

- Zajištění schopnosti anticipace a adaptace
- Zajištění schopnosti reakce
- Zajištění schopnosti koordinace

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace dává controllingu za úkol vytvářet předpoklady pro přizpůsobení se. Jedná se především o poskytování informací o existujících a o možných budoucích změnách v okolí.

Controlling přispívá k zajištění schopnosti reakce tvorbou informačního a kontrolního systému, který umožňuje sledovat vztah mezi plánem a skutečností a provést odstranění poruch ve vývoji.

Úlohou controllingu je zaručit koordinaci v systému řízení tím, že controlling vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. [1]

## 1.4 Strategický versus operativní controlling

V základním členění můžeme controlling rozlišit na strategický a operativní.

V rámci strategického controllingu přijímá controller úlohu podpory strategického vedení podniku. Koordinace strategického plánování a kontroly je nad získáním informací relevantních pro strategii. Strategickému controllingu tak připadá funkce přeměny strategických plánů ve strategický management. [4]

Úkolem strategického controllingu je zabezpečení trvalé zajištění existence podniku. Strategický controlling znamená na jedné straně myšlenkový postoj (strategické myšlení a jednání) a na druhé straně zřízení infrastruktury (institucí, systémů nástrojů, formalizovaných procesů) a podporu procesů plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních a koordinačních výkonů. Strategický controlling musí poznat problémy a odchylky od cíle dříve, než se ztratí v operativních číslech. [1]

Důležitým úkolem strategického controllingu je řízení a kontrola prováděných opatření potřebných pro uskutečnění a realizaci strategií. [13]

Předmětem plánování a kontroly strategického controllingu jsou tzv. strategické veličiny, jako např. technologie, výrobky, trhy, systémy řízení, investice, výzkum apod. [3]

Úkolem operativního controllingu je podpora operativních plánů. Rozlišuje mezi krátkodobým vývojem (který se aktuálně projevuje nákladem a výnosem) a trendy. Úhel pohledu je zaostřen na podnik (nikoliv na jeho okolí) a operativní činnosti. [4]

Operativní controlling vykonává své aktivity převážně v rámci daného ziskového potenciálu podniku. Jeho cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit. [3]

Srovnání znaků strategického a operativního controllingu obsahuje následující obrázek.

Znaky \ Typy	Strategický controlling	Operativní controlling
<b>Orientace</b>	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
<b>Stupeň</b>	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
<b>Dimenze</b>	Šance / Rizika, Přednosti / Slabiny	Výdaje / Výnosy, Náklady / Výkony
<b>Cílové veličiny</b>	Zajištění existence, úspěchu potenciál	Hospodárnost, zisk, rentabilita

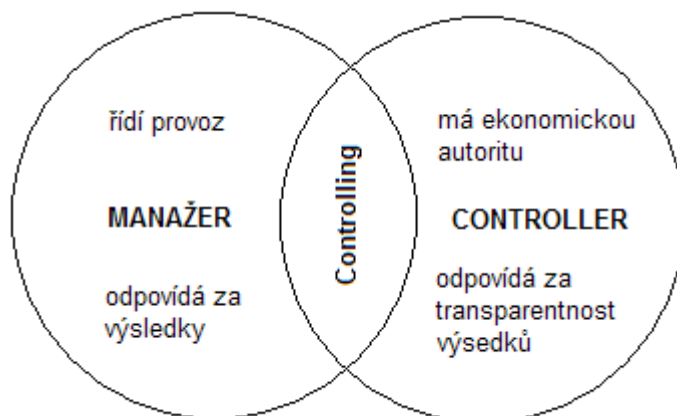
Obr. 1 Strategický a operativní controlling [4, str. 188]

### 1.5 Pozice controllera

Controller funguje jako podpora vedení podniku, zároveň zprostředkovává myšlenky controllingu ostatním pracovníkům podniku. Postavení controllera je determinováno především velikostí podniku. V malých a středních podnicích controller vykonává i další činnosti kromě controllingu. Ve velkých podnicích jsou obvykle zřizovány samostatné útvary controllingu.

Controlleři poskytují služby manažerům. Vytvářejí a aktualizují nástroje pro plánování a rozpočtování, analýzu odchylek a odhad očekávané skutečnosti. Controlleři zajišťují transparentnost nákladů a výsledků na všech stupních řízení: od firemní politiky přes strategii a operativní plánování až po každodenní činnost. Odpovídají za to, že vytvořené systémy, které průběžně aktualizují, odpovídají požadavkům managementu a podporují tak řízení. Znamená to, že controlleři navrhují systémy především s ohledem na cíle, rozhodovací procesy a dělbu odpovědnosti. Souhrnným pojmem pro veškeré činnosti controllerů je *controllershhip*. [5]





Obr. 2 Prolínání úloh manažera a controllera [5]

Základními institucionálními otázkami organizace controllingu se zabývá ESCHENBACH [1], který řeší problém hodnocení pro a proti vytvoření vlastního úvaru controllingu nebo plnění controllingových úloh „na vedlejší úvazek“ a vyvozuje například následující teze:

- Controllera s požadovanou kvalifikací je možné nalézt na trhu práce pouze za odpovídající odměnu. Společně s vysokou faktickou mocí to může snadno vést k potížím s akceptováním této osoby. Těmto problémům se lze vyhnout rozdělením úloh na personál, který je k dispozici.
- V mnoha případech jsou úlohami controllingu pověřeni také vedoucí finančního oddělení a účetnictví. Tento postup se může ukázat jako účelný, přičemž je třeba ověřit, zda byla koncepce controllingu skutečně realizována v praxi. Jinak by bylo pouze změněno označení funkce (tak zvaný „controller podle nápisu na dveřích“
- Controlling vyžaduje speciální odborné a metodické znalosti, které nelze automaticky předpokládat u controllerů „na vedlejší úvazek“. Je otázkou, zda tito controlleri budou mít dostatek ochoty a motivaci k získávání potřebných vědomostí.

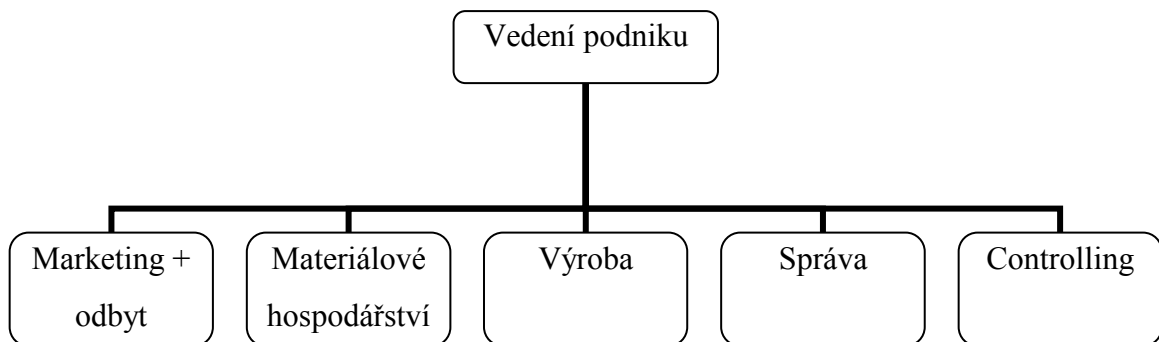
Vzácně může být controlling zadán specialistům mimo podnik, vzhledem k nárokům například na informace a na začlenění do podnikových procesů můžeme tento způsob označit za nevhodný.

### 1.5.1 Zařazení controllingu do podnikové hierarchie

Aby bylo možno integrovat controlling do podnikové hierarchie, je nutné nejdříve odpovědět na dvě základní otázky. Mohou být veškeré funkce controllingu přiřazeny existujícím pracovním pozicím? Je potřeba zřídit samostatnou pozici controllera či controllingové oddělení?

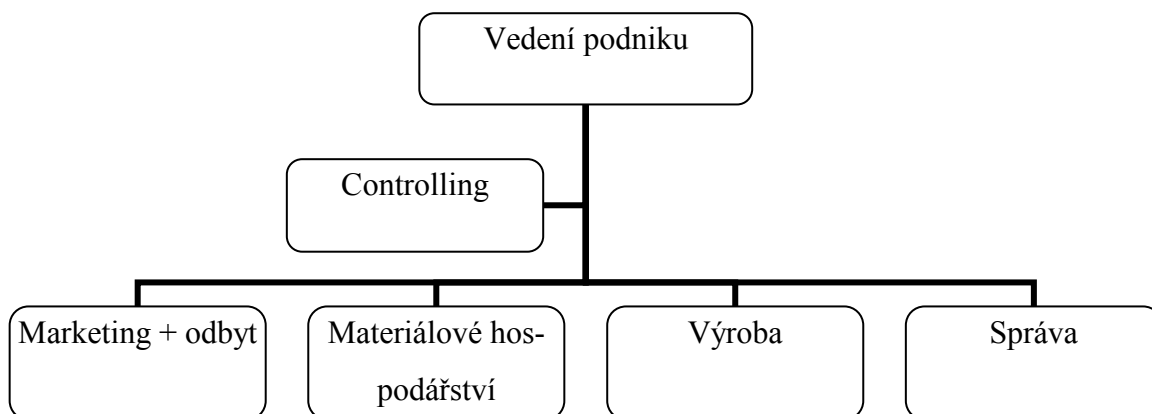
Při zařazení controllingu bez pozice controllera dochází obvykle k přenesení činností na pracovníky zodpovědné za účetnictví, neboť na účetním oddělení se shromažďuje nejvíce informací relevantních pro controlling, nebo dochází k rozdělení úkolů controllingu mezi vybrané vedoucí pracovníky. V tomto případě hrozí například, že dojde k nadměrnému zatížení existujících pozic, neochotě přijímání nových úkolů, zaměstnanci nebudou disponovat dostatečnými znalostmi potřebnými pro provádění controllingu aj.

Před zřízením pozice controllera je nutné rozhodnout o jeho zařazení do organizační struktury. Controlling může vykonávat liniová nebo štábní jednotka. Jak uvádí HORVÁTH [4], pro liniové instance je charakteristická jasná úprava oprávnění k pokynům – podřízené liniové instance jsou disciplinárně podřízeny nadřízeným místům.



Obr. 3 Organizační začlenění controllingu – liniová pozice [27]

Další možností začlenění controllingu do podnikové hierarchie je štábní pozice. Při tomto uspořádání nemá controlling oprávnění rozhodovat ani udělovat pokyny liniovým pozicím.



Obr. 4 Organizační začlenění controllingu –štábní pozice [27]

Ve větších podnicích může vzniknout potřeba realizovat controlling prostřednictvím samostatných oddělení, která jsou decentralizovaná a disciplinárně podléhají příslušnému odbornému vedoucímu.

## 1.6 Zdroje informací pro controlling

Základním zdrojem informací pro controlling je finanční účetnictví. Jeho hlavním účelem je poskytovat věrohodné informace o finanční situaci podniku a sestavovat výkazy pro různé uživatele. Jeho struktura a výstupy jsou ovlivněny legislativními požadavky, je orientováno na minulost, je uzpůsobeno tak, aby jeho výstupy byly využitelné především pro externí uživatele (stát, finanční úřad aj.).

Interní uživatelé, tedy manažeři, vlastníci, a investoři, potřebují pro efektivní rozhodování informace, které obsahuje manažerské účetnictví.

Podle PETŘÍKA [12] poskytuje manažerské účetnictví důvěrné a pečlivě střežené informace o aktuální výkonnosti firmy, důraz je kladen na budoucnost, přidanou hodnotu a tvorbu peněžních toků. Hlavním úkolem manažerského účetnictví je umožnit managementu podniku rozhodovat racionálně a efektivně.

Účinné manažerské účetnictví v podstatě zahrnuje [4]:

- systém kalkulace nákladů a výkonů zaměřený na řízení - základním požadavkem je orientace na budoucnost; dále musí systém rozlišovat náklady na fixní a variabilní;
- účtování investic - investiční účetnictví poskytuje informace pro plánování, řízení a kontrolu investic, posuzuje přednosti investičních projektů;

- účtování finančních prostředků – zabývá se zachycením a prognózou likvidity vzájemným porovnáváním příjmů a výdajů.

Vzhledem k postupující globalizaci, která se projevuje mimo jiné také existencí zahraničních investic, roste tlak na existenci transparentních a srovnatelných údajů. Podniky obchodované na organizovaném kapitálovém trhu tak mají povinnost sestavovat konsolidovanou účetní závěrku v souladu s IFRS (International Financial Reporting Standards).

## 1.7 Finanční controlling

Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku. Funkčnost finančního controllingu je dána kvalitou používaných controllingových nástrojů, tzn. metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů. Funkce finančního controllingu lze spatřovat ve třech základních sférách: [3]

- Získávání finančních zdrojů
- Správa finančních zdrojů
- Užití finančních zdrojů

Finanční zdroje podnik získává především od zákazníků a na kapitálovém trhu. Část zdrojů není použita okamžitě a je spravována v podobě rezerv likvidity, zbývající část zdrojů se použije na provoz a investice podniku, na splátky úvěrů, platby daní či na výplatu dividend.

Výše uvedené funkce procházejí třemi fázemi řízení:

- fáze plánování – zahrnuje prognózu finančních toků a hledání opatření k vyrovnání schodků likvidity;
- fáze realizace – zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu;
- fáze kontroly – obsahuje porovnání plánu se skutečností, analýzu odchylek návrh opatření pro jejich odstranění.

## 1.8 Nástroje finančního controllingu

### 1.8.1 Controlling pracovního kapitálu

Controllingem pracovního kapitálu rozumíme controlling jeho jednotlivých složek, kterými jsou zásoby, pohledávky a krátkodobé finanční zdroje. Výše a struktura pracovního kapitálu je ovlivněna okolím podniku.

Za rozhodující faktory ovlivňující výši a strukturu pracovního kapitálu lze považovat především objem prodeje, výrobní program, technologii a časové uspořádání výroby, zásobovací a prodejní politiku podniku, přístup podniku k rizikům, ceny výrobních faktorů a výrobků, sezónnost a cykly výroby. Vyšší objemy pracovního kapitálu mohou činit život podniku pohodlnějším, avšak zároveň mohou představovat dosti drahý a mnohdy zbytečný luxus [3].

#### 1.8.1.1 Controlling pohledávek

Pohledávky představují nárok podniku na peněžní nebo věcné plnění, nejčastěji vznikají z prodeje vlastních výrobků a služeb nebo zboží.

Předmětem řízení pohledávek jsou objem pohledávek, jejich vývoj, struktura podle různých hledisek, rovnoměrnost či nerovnoměrnost vzniku pohledávek, doba jejich splatnosti, likvidnost pohledávek, subjekt pohledávek, rizika spojená s pohledávkami. K řízení pohledávek lze využívat různých nástrojů či opatření, kterými jsou například volba podmínek prodeje, požadavky na zajištění pohledávek, využívání informací o odběratelích, využívání skonta. [14]

Monitorování pohledávek představuje controllingovou aktivitu zaměřenou primárně na evidenci a kontrolu objemu pohledávek, produkčnost pohledávek (vztah k objemu prodeje), lhůty splatnosti pohledávek. Monitorování pohledávek lze provádět pomocí následujících ukazatelů: [3]

$$\text{Obrátka pohledávek (OP)} = \text{Prodeje na úvěr} / \text{Pohledávky}$$

Vázanost pohledávek se udává v průměrné velikosti nebo ke konci období. Rostoucí hodnota ukazatele ukazuje na pozitivní trend v oblasti pohledávek.

$$\text{Dobra obratu pohledávek (DOP)} = \text{Pohledávky} / \text{Denní prodeje na úvěr}$$

nebo

$$\text{Dobra obratu pohledávek (DOP)} = \text{Pohledávky} / \text{Denní prodeje na úvěr} \times 360$$

Při pozitivním vývoji (poklesu) ukazatelů DOP se zlepšuje poměr mezi prodeji a pohledávkami, z čehož můžeme usuzovat na vyšší rychlost úhrad prodejů.

Prodejem na fakturu poskytuje podnik úvěry svým odběratelům. Podle FREIBERGA [3] je struktura a obsah úloh úvěrového managementu ovlivněn konkrétními podmínkami podnikového okolí, ale standardně by se měl podnik soustředit na následující úkoly:

- Stanovení úvěrových limitů vůči odběratelům a jejich kontrola
- Kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace následných opatření
- Iniciace inkasa (upomínky, sankce apod.)
- Správa dat o odběratelích
- Verifikace důvěryhodnosti (credit rating) odběratele
- Kontrola platebních podmínek objednávek
- Monitorování pohledávek (doba obratu, obrátka, stáří pohledávek atd.)
- Analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek

Jak sám Freiberg ale uvádí, podniky se v praxi často bohužel soustřeďují pouze na účetní evidenci pohledávek, jejich inkaso a vymáhání.

### **1.8.1.2 Controlling zásob**

Řízením zásob rozumíme soubor činností podniku, jejichž účelem je – na základě programu hospodářské činnosti – zajišťovat plynulý, bezporuchový chod výroby a prodeje potřebným množstvím zásob, a to v odpovídající struktuře, kvalitě, ve správné době, na potřebném místě, při minimálních nákladech spojených se zásobami. [14]

Držba vysokého množství zásob umožňuje rychlé a bezproblémové vyřizování požadavků zákazníka, může však pro podnik znamenat generování nadbytečných nákladů. Udržování minimální výše zásob pro podnik na jedné straně znamená úsporu nákladů spojených s jejich držbou, ale na straně druhé je spojeno s vyšší náročností jejich řízení.

Pro účely controllingu zásob může podnik využívat ukazatele, které měří relaci mezi hladinou zásob a výkony podniku. Zásoby se do ukazatelů dosazují buď v průměrné hodnotě nebo v hodnotě ke konci období [3]:

$$\text{Ukazatel obrátky zásob (OZ)} = \text{Náklady na prodané výrobky} / \text{Průměrné zásoby}$$

Ukazatel obrátky zásob měří rychlost transformace zásob do prodejů, nízká hodnota obrátky indikuje vyšší zásoby a náklady na jejich držení. Ukazatel je možné detailněji sledovat pro jednotlivé složky zásob, kterými jsou materiál, nedokončená výroba, dokončené výrobky.

$$\text{Ukazatel doby obratu zásob (DOZ)} = (\text{Průměrné zásoby} / \text{Náklady na prodané výrobky}) \times n$$

Dobu obratu zásob můžeme vyjádřit také ve vztahu k obrátce zásob:

$$\text{Doba obratu zásob} = 360 / \text{Ukazatel obrátky zásob}$$

Pro účely plánování je pak možné využít vztah, pomocí kterého stanovíme zásoby na konci plánovaného období, pokud známe plánované náklady na prodané výrobky a očekávanou dobu obratu zásob:

$$\text{Zásoby}_{(kon)} = \text{DOZ} \times \text{Náklady na prodané výrobky} / \text{Počet dní plánované periody}$$

### 1.8.1.3 Controlling průběžné likvidity

Předpokladem zachování likvidity podniku je rovnováha příjmů a výdajů. Nástrojem pro řízení likvidity je finanční plán.

Mezi hlavní zásady řízení průběžné likvidity patří [3]:

- vyhnout se prodlení v úhradách závazků
- optimálně využívat úvěrové limity
- zabránit překročení úvěrových rámců
- zabránit ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků
- zajišťovat dostupnost flexibilních krátkodobých zdrojů.

Řízení likvidity musí probíhat v rámci denního období, kontrola peněžní dispozice tak klade vysoké nároky na rozhodování a tok informací. Za důležitý a nenahraditelný nástroj řízení likvidity považuje FREIBERG finanční plán, přičemž sleduje dva hlavní důvody jeho

sestavování, a to, že peníze, které chybějí brzdí podnikové záměry, v některých situacích mohou snížit kredit podniku se všemi důsledky, které z toho vyplývají a na druhou stranu peníze, které přebývají, tzn. nevyužívají se, přinášejí ztráty ušlých příležitostí. Hlavní zásady řízení průběžné likvidity pak spatřuje především v následujících:

- vyhnout se prodlení v úhradách závazků,
- optimálně využívat úvěrové limity a zabránit jejich překračování,
- zabránit ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků,
- regulovat rychlost toku peněžních prostředků,
- budovat informační systémy podporující peněžní dispozici.

Důležitou roli při řízení průběžné likvidity sehrávají softwarové produkty, které nabízejí svým klientům banky. Tyto produkty umožňují klientům banky elektronické předávání zpráv o zůstatcích na účtech, realizovaných platbách a také samotné odesílání platebních příkazů.

#### ***1.8.1.4 Controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity***

Vlivem časového nesouladu mezi příjmy a výdaji dochází ke krátkodobým přebytkům nebo schodkům likvidity.

Úkolem controllingu krátkodobých přebytků a schodků likvidity je na základě plánu cash-flow hledat řešení, která umožní optimální zhodnocení přebytků a optimální krytí schodků likvidity.

Vznik přebytku likvidity podniku je chápán jako pozitivní jev, úkolem managementu je rozhodnout o efektivním vyžití těchto přebytků. Přebytky je možné ponechat ve formě odpovídajícího vkladu na běžném účtu, investovat do majetkových nebo dlužných cenných papírů, nebo vložit na termínovaný účet. Výsledkem rozhodovacího procesu je investiční portfolio, jehož struktura se průběžně monitoruje. Součástí rozhodovacího procesu je posuzování alternativ z hlediska míry výnosu a likvidity investic.

Při vzniku deficitu může podnik pro zajištění likvidity nejběžněji využít obchodní úvěr poskytnutý dodavatelem. Další možnosti získání chybějících prostředků představují například bankovní úvěry, eskontní úvěry, krátkodobě vydané dluhopisy, factoring.



Důležitou roli při volbě vhodné formy financování krátkodobého schodku likvidity hrají především náklady spojené s využitím finančních zdrojů a délka čerpání. Při volbě vhodné formy financování deficitu se management podniku opírá o prognózu cash-flow.

### **1.8.2 Finanční analýza**

Jak uvádí KISLINGEROVÁ [7], patří finanční analýza k základním znalostem finančního manažera. Závěry a poznatky z finanční analýzy slouží pro rozhodování o investicích a financování, ale slouží také pro sestavování reportů pro vlastníky, věřitele a eventuální další zájemce. Na finanční analýzu můžeme nahlížet jako na soubor činností s cílem popsat a vyhodnotit komplexní finanční situaci podniku. Finanční analýza se nezabývá pouze momentálním stavem ale především základními vývojovými tendencemi.

#### ***1.8.2.1 Uživatelé finanční analýzy a zdroje vstupních informací***

Uživatele finanční analýzy můžeme rozdělit do dvou skupin na externí a interní. Externími uživateli jsou především investoři, banky a věřitelé, stát, obchodní partneři. Mezi interní uživatele řadíme management podniku a zaměstnance. Každý z uživatelů klade jiné požadavky na informace a zaměřuje se na vybrané ukazatele podle svého středu zájmu.

Vstupní informace pro finanční analýzu nalezneme především v účetní závěrce podniku, která zahrnuje rozvahu, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash-flow a především přílohu k účetní závěrce.

#### ***1.8.2.2 Metody finanční analýzy***

Při sestavování finanční analýzy se aplikují nejčastěji dvě techniky provádění rozborů, jedná se o procentní rozbor a poměrovou analýzu. Na základě ukazatelů zjištěných základními technikami je možné sestavovat soustavy ukazatelů, například pyramidovou soustavu rozkladu ROA.

PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ [10] rozlišují ukazatele používané při finanční analýze do tří skupin.:

- Absolutní ukazatele - jsou to hodnoty obsažené v účetních výkazech, mohou být pro finanční analýzu použity přímo. Jedná se o veličiny stavové (údaje v rozvaze) a

veličiny tokové (údaje z výkazu zisků ztrát). Absolutní ukazatele můžeme použít především pro analýzu vývojových trendů.

- Rozdílové ukazatele – používají se k analýze finanční situace s orientací na likviditu. Nejvýznamnějším je ukazatel čistého pracovního kapitálu, který se zjistí jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji.
- Poměrové ukazatele - jsou základním nástrojem finanční analýzy, umožňují získat rychlou představu o základních finančních charakteristikách analyzovaného podniku. Poměrové ukazatele se třídí do skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy na ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability, aktivity a případné další ukazatele.

### **1.8.2.3 Analýza rentability**

Ukazatele rentability podle KISLINGEROVÉ [7] zobrazují vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu podniku; udávají kolik Kč zisku připadá na 1 Kč předem určeného jmenovatele; jako nejpoužívanější uvádí následující ukazatele:

Rentabilita investovaného kapitálu udává kolik Kč hospodářského výsledku podnik dosáhl z jedné koruny kapitálu dlouhodobě investovaného akcionáři a věřiteli.

$$ROCE = EBIT / \text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Bankovní úvěry dlouhodobé}$$

Rentabilita aktiv vyjadřuje schopnost podniku efektivně využívat vložená aktiva. Může mít různé konstrukce čitatele, nejčastěji se používá následující tvar:

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

Rentabilita vlastního kapitálu měří hodnotu dosaženého zisku připadajícího na jednu korunu kapitálu investovaného akcionáři:

$$ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

### **1.8.2.4 Analýza likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit aktiva na peněžní prostředky ke včasné úhradě závazků, je nutnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku, podnik však musí být také rentabilní, dochází tak k rozporu mezi těmito požadavky. Chce-li podnik

zachovat likviditu musí vázat prostředky v oběžném majetku. Tyto prostředky pak váží kapitál, který nemůže být efektivně zhodnocen. Rozlišujeme tři stupně likvidity.

Konstrukce ukazatelů a doporučené hodnoty jsou převzaty od KISLINGEROVÉ [7].

Běžná likvidita udává kolikrát oběžný majetek pokrývá krátkodobé závazky. Doporučované hodnoty tohoto ukazatele se liší podle strategie, hodnoty by se však měly pohybovat v intervalu od 1,6 do 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Ukazatel pohotovosti likvidity vylučuje z hodnocení nejméně likvidní složku oběžného majetku, kterou jsou zásoby. Při průměrné strategii se jako průměrná uvádí hodnota v intervalu 0,7 – 1,0.

$$\text{Pohotovostní likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

Nejpřísnějším ukazatelem hodnocení likvidity je hotovostní likvidita. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je 0,2.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Všechny uvedené ukazatele likvidity vyjadřují tzv. fiktivní likviditu podniku, protože obsahují údaje z účetních výkazů bez jakýchkoliv úprav. Pro zjištění reálné likvidity je nutná úprava čitatele například o nedobytné pohledávky.

### 1.8.2.5 Ukazatele aktivity

O schopnosti podniku využívat jednotlivé majetkové části informují ukazatele aktivity. Podle KISLINGEROVÉ [7] může být příliš vysoká rychlost obrátu signálem, že firma nemá dostatek produktivních aktiv a že pokud se v budoucnu objeví příležitost růstu, firma nebude mít šanci ji realizovat. Ukazatele aktivity mají zásadní vliv na ukazatele ROE a ROA. Při výpočtu ukazatelů aktivity pracujeme s dvěma typy ukazatelů – jsou vyjádřeny počtem obrátů nebo dobou obrátu. Ve finanční analýze je možné použít například následující ukazatele aktivity:

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$$

Obrat aktiv je komplexním ukazatelem, udává, kolikrát se celková aktiva podniku obrátí za rok, ukazatel by měl dosahovat hodnoty minimálně 1, vhodné je provést odvětvové srovnání.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \text{Tržby} / \text{Dlouhodobý majetek}$$

Obrat dlouhodobého majetku vyjadřuje schopnost podniku využívat stroje, zařízení a jiné dlouhodobé majetkové složky. Jeho vypovídací schopnost je ovlivněna používanými metodou účetních odpisů a oceňovací metodou podniku. Jeho hodnota roste s počtem let odpisování majetku. Dalším faktorem ovlivňujícím hodnotu tohoto ukazatele je hodnota majetku pořizovaného na leasing, tento majetek je podnikem využíván k dosažení tržeb, ale jeho hodnota není zohledněna při výpočtu ukazatele.

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{Průměrný stav zásob} / \text{Tržby}) * 360$$

Ukazatel doby obratu zásob udává, jak dlouhá doba je nutná, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zboží formy znovu do peněžní formy. Důležitý je vývoj ukazatele v čase [10].

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{Průměrný stav pohledávek} / \text{Tržby}) * 360$$

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik čekat na platbu od odběratelů, hodnota ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a s průměrem v odvětví [10].

#### **1.8.2.6 Ukazatele zadluženosti**

Podle KISLINGEROVÉ [7] použití cizích zdrojů ovlivňuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky ale také riziko spojené s podnikáním. Podnik je legislativně zavázán k využití vlastního kapitálu, k využití cizího je motivován především jeho náklady ve srovnání s náklady na kapitál vlastní. Ukazatele zadluženosti jsou ovlivňovány čtyřmi základními faktory, které podnik zvažuje, jsou to daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku.

K analýze zadluženosti je možné použít následujících ukazatelů [10]:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva celkem}$$

Doporučená hodnota se v závislosti na odvětví, ve kterém podnik provozuje svoji činnost, pohybuje mezi 30-60%.

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$$

Ukazatel míry zadluženosti se nazývá také jako „finanční páka“, protože ovlivňuje rentabilitu.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky. Doporučená hodnota ukazatele je 5.

### 1.8.2.7 *Soustavy poměrových ukazatelů*

Poměrové ukazatele hodnotí stav podniku nebo jeho vývoj jediným číslem, měří pouze jediný rys velmi složitého procesu. Ekonomický proces má mnoho vlastností a proto i ukazatelů může být velmi mnoho. Poznatky o jednotlivých stránkách procesu je nutné třídít, vzájemně propojovat a vyhodnocovat nejen jednotlivě, ale i společně. Pro usnadnění takové obtížné analýzy a syntézy se vytvářejí systémy ukazatelů. [8]. Základní myšlenkou soustav poměrových ukazatelů je jejich rozklad.

#### **DuPontův rozklad**

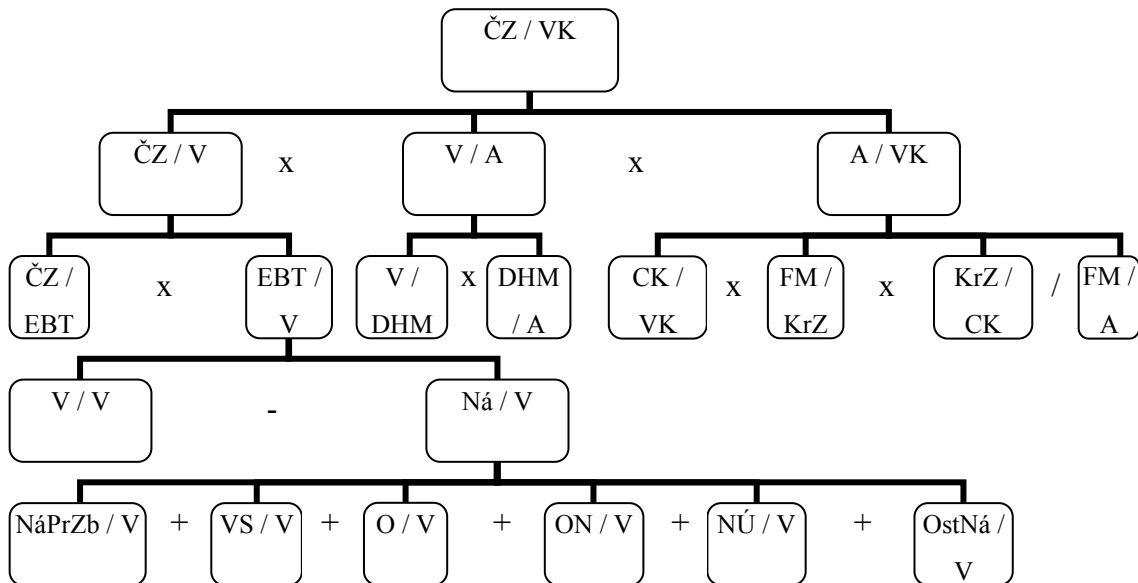
Často užívaným rozkladem je DuPontův rozklad ukazatele rentability (ROE), který může být chápán jako součin tří poměrových ukazatelů [10]:

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rozklad ukazuje, že rentabilita vlastního kapitálu je přímo úměrně závislá na třech činitelích, kterými jsou rentabilita tržeb, obrat aktiv a finanční páka. Z uvedeného vztahu vyplývá, že zvýšení rentability lze dosáhnout nejen zvýšením rentability tržeb, ale i urychlením obratu kapitálu a využitím cizího kapitálu. Platí však, že užití cizího kapitálu bude mít pozitivní vliv na ROE jen tehdy, jestliže podnik dokáže dluh zhodnotit více než činí úroková sazba tohoto dluhu.

#### **Pyramidový rozklad**

Základní myšlenkou pyramidové soustavy je postupný rozklad ukazatele, který by co nejlépe postihoval základní cíl podniku, popř. záměr analýzy. Tento ukazatel představuje vrchol pyramidy. V další vrstvě se vrcholový ukazatel rozkládá do dalších dílčích ukazatelů, z nichž některé se rozkládají ještě podrobněji [8].



(ČZ – čistý zisk, V – výnosy, A – aktiva, VK – vlastní kapitál, DHM – dlouhodobý hmotný majetek, CK – cizí kapitál, FM – fin.majetek, KrZ – Krátk.závazky, Ná – náklady, NáPrZb – náklady na prodané zboží, VS – výrobní spotřeba, ON – osobní náklady, O – odpisy, NÚ – nákladové úroky, OstNá – ostatní náklady).

Obr. 5 Rozklad rentability vlastního kapitálu [11]

### 1.8.2.8 Souhrnné ukazatele

Pro hodnocení finanční situace podniku se používají rovněž souhrnné ukazatele. Pomocí nich lze posoudit, zda se jedná o podnik s dobrou nebo ohroženou schopností dostát svým závazkům, nebo zda a do jaké míry je podnik úspěšný.

#### Altmanův model (Z – skóre)

Jak uvádí PAVELKOVÁ [10], Altmanův model bankrotu patří mezi nejznámější modely. Vychází z diskriminační analýzy a vypovídá o finanční situaci podniku. Hodnoty Z nad 2,99 svědčí o uspokojivé finanční situaci, při  $Z = v$  rozmezí 1,81 až 2,99 nevyhraněnou finanční situaci a při Z menší než 1,81 má velmi silné finanční problémy.

$$Z\text{-skóre} = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5 - 1,0 * X_6$$

$X_1$  = pracovní kapitál / aktiva

$X_2$  = nerozdělené zisky / aktiva

$X_3$  = EBIT / aktiva

$X_4$  = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

$X_5$  = tržby / aktiva

$X_6$  = závazky po lhůtě splatnosti / tržby

## Index IN

IN indexy sestavili Inka a Ivan Neumaierovi [9], používají se jako tzv. bankrotní indikátory.

$$IN\ 01 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{EBIT}{Ú} + 3,92 \times \frac{EBIT}{A} + 0,21 \times \frac{VÝN}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{KZ + KBÚ}$$

(A – aktiva; CZ – cizí zdroje; Ú – náklady úroky; VÝN – výnosy; OA – oběžná aktiva; KZ – krátkodobé závazky; KBÚ – krátkodobé bankovní úvěry)

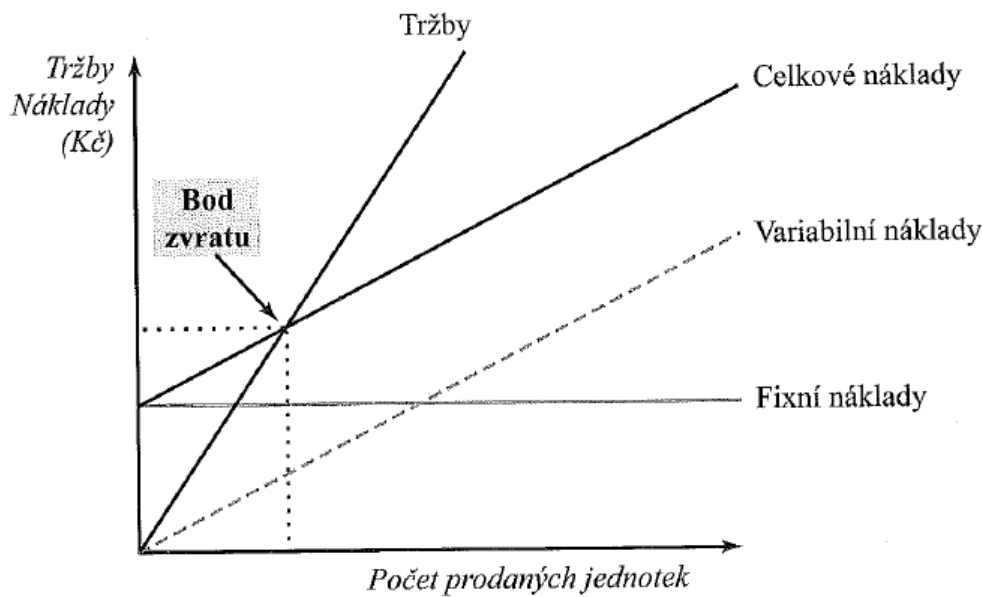
Hodnota indexu IN01 větší než 1,77 znamená, že podnik tvoří hodnotu, hodnota menší než 0,75 znamená, že podnik spěje k bankrotu. Mezi hodnotami 0,75 a 1,77 je šedá zóna.

### 1.8.3 Analýza bodu zvratu

WARD [17] označuje analýzu bodu zvratu jako jednoduchý a účinný způsob jak si ujasnit ziskovost jednotlivých činností. Pro provedení analýzy je nutné rozdělit náklady na fixní a variabilní.

Bodu zvratu (break-even-point) dosahuje podnik tehdy, když vyrábí tolik výrobků, aby tržby z jejich prodeje právě pokryly všechny fixní a variabilní náklady. V tomto bodu dosahuje podnik nulového zisku. Grafické vyjádření obsahuje následující obrázek [10].

Na bod zvratu působí tzv. operační páka. Operační (provozní) páka je ovlivněna nákladovou strukturou podniku. Podniky s nízkým podílem fixních nákladů dosahují bodu zvratu relativně blízko k počátku, mají tzv. slabou operační páku. U technicky náročných výrob, kde je vysoký podíl fixních nákladů, se bod zvratu nachází relativně daleko od počátku, hovoříme o tzv. silné operační páce.



Obr. 6 Analýza bodu zvratu [10]

#### 1.8.4 Finanční plánování

Jednou z úloh finančního controllingu je finanční plánování. VALACH [15] jej charakterizuje jako formalizované rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření.

Obsahem finančního plánování je:

- kvantifikace finančních cílů za účelem zhodnocení kapitálu;
- formulování finanční politiky s ohledem na finanční situaci podniku a prognózy vnějšího prostředí;
- návrh vývoje financí podniku v souladu s finančními cíli a finanční politikou ve vazbě na plán prodeje a na plán výroby.

Obecným cílem podniku je zajištění jeho trvalé existence, z finančního hlediska je hlavním cílem maximalizace tržní hodnoty podniku. Finanční plánování pracuje se ziskem jako zástupnou veličinou pro vyjádření maximalizace tržní hodnoty.

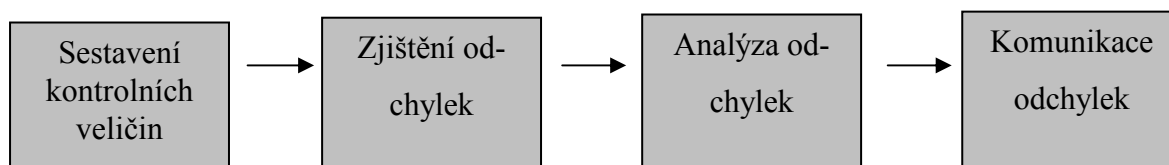


Krátkodobý finanční plán se stavuje na období jednoho roku a jeho úkolem je zpřesnit a konkretizovat opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů. Nejvýznamnější součástí krátkodobého finančního plánu je plánová výsledovka.

Zisk podniku lze výrazně ovlivnit pouze v delším časovém období, proto podniky sestavují dlouhodobý finanční plán, obvykle pro pětileté období. Dlouhodobý finanční plán obsahuje analýzu finanční situace, plán tržeb, plán peněžních toků, plánovou rozvahu, plánovou výsledovku, rozpočet investičních výdajů a rozpočet dlouhodobého externího financování.

### 1.8.5 Finanční kontrola

Proces finanční kontroly úzce navazuje na finanční plánování. Předmětem finanční kontroly je porovnání finančního plánu s účetními výkazy a zjištění rozdílů.



Obr. 7 Schéma hlavních prvků kontrolního procesu [3]

Odchylky se zjišťují jako rozdíl skutečných hodnot od plánových; vyjadřují se v absolutní výši nebo relativně jako podíl absolutní odchylky z plánované hodnoty.

Podle FREIBERGA [3] by měly být předmětem analýzy pouze ty odchylky, které mají podstatný vliv na finanční stabilitu podniku. Běžnou praxí je stanovit toleranční meze pro odchylky jednotlivých veličin a zařadit odchylku do analýzy pouze při překročení meze.

Analýza odchylek má vést k získání informací o příčinách neplnění finančního plánu. Příčiny vzniku odchylek musí být adresovány do útvarů, které se podílí na tvorbě finančního plánu, aby bylo možné navrhnout a zavést příslušná opatření ke korekci odchylek v budoucnosti.

## 1.9 Nástroje strategického controllingu

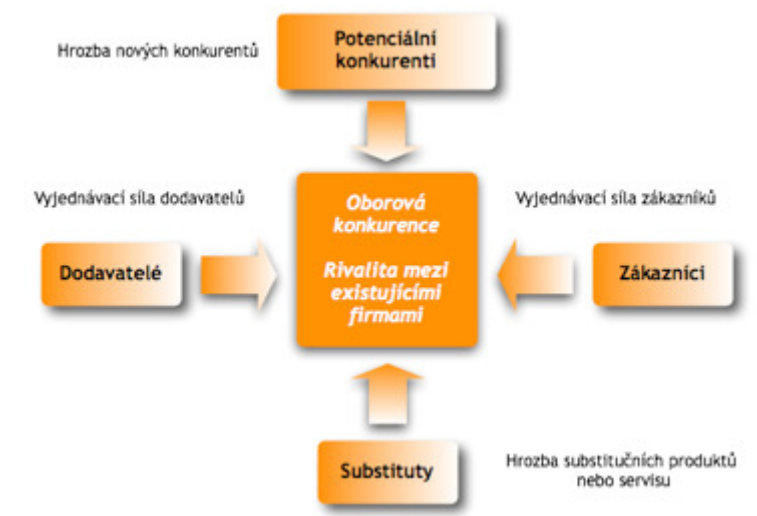
### 1.9.1 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro podnik představují silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Klíčové faktory jsou hodnoceny verbálně ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. SWOT může být využívána i při retrospektivní analýze vývoje podniku. Jsou-li SWOT analýzy pro tentýž podnik zpracovávány periodicky v delším časovém horizontu, pak lze například vyhodnocovat, zda slabiny a hrozby v zásadě ubývají nebo přibývají, a z toho lze usuzovat na negativní nebo pozitivní vývoj firmy [6].

### 1.9.2 Porterův model konkurenčního prostředí

STŘELEČ [6] popisuje ve svém článku Porterovo schéma pěti konkurenčních sil jako model určující konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administration. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil znázorněných na následujícím obrázku:



Obr. 8 Schéma Porterova modelu konkurenčních sil [19]

## 1.10 Reporting

Reporting (výkaznictví) podniku obsahuje všechny oficiálně, materiálně a formálně určené informace, které jsou k dispozici osobám zodpovědným za plnění úloh. Controller má v důsledku své informační úlohy zodpovědnost za reporting podniku. Controller musí připravit a zhustit data k jejich postoupení vedoucím pracovníkům [1].

Zprávy předkládané managementu podniku musí splňovat určitá kritéria, mezi požadavky patří následující [2].:

- požadovaná struktura – struktura výkazů musí být taková, aby usnadnila rozhodování;
- požadavky na podrobnost zprávy – stupeň podrobnosti zprávy závisí především na tom, v jaké hierarchii podniku budou informace využity;
- srozumitelnost a přehlednost – vhodné je použití grafických prostředků umožňujících lepší orientaci a názornost;
- vyhodnocované veličiny – výkaz se musí zabírat veličinami, které jsou ovlivnitelné, a tyto kvantifikovat.

Podle periodicity a obsahu zprávy rozdělujeme sestavované výkazy na standardní a mimořádné. Standardní výkazy a zprávy se sestavují v předem stanovených intervalech a struktuře, nejčastěji jsou předkládány v měsíční, čtvrtletní nebo roční periodicitě. Mimořádný reporting se vyznačuje tím, že zprávy se vyhotovují na požádání ať u z hlediska termínu nebo obsahu.

## 2 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Především v posledních letech dochází k rozvoji controllingu jako součásti řízení v tuzemských podnicích. Počátky controllingu pocházejí především z Německa, ve větší míře se s ním, jako podstatnou součástí řízení, tedy setkáváme ve společnostech německými vlastníky.

Controlling poskytuje nástroje, které podniky mohou a měly by využít za účelem zvyšování vlastní konkurenceschopnosti. V některých podnicích není controlling a pozice controllera přesně vymezená, nicméně některá podniková oddělení již nyní vykonávají činnosti spadající do oblasti controllingu.

Účelné zavedení controllingu a efektivní využívání jeho nástrojů je pro podnik přínosem, ale klade na něj také nároky. Předpokládá mimo jiné vhodné začlenění controllingu do podnikové hierarchie a přijetí myšlenky controllingu všemi pracovníky. Vysoké nároky jsou v souvislosti s controllingem kladeny také na informační systém podniku.

Budování controllingu vyžaduje čas a náklady. Při splnění nutných předpokladů je ale tato investice na druhé straně vyvážena dlouhodobými efekty pro podnik.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Název společnosti a také vybrané údaje o společnosti uvedené v této práci jsou z důvodu ochrany údajů fiktivní.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti: XY, s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 45.000.000,- Kč

Počet zaměstnanců: 80

Společnost vznikla v roce 1998. Mateřskou společností a 100% vlastníkem společnosti obchodní společnost se sídlem v Německu. Celá skupina je součástí koncernu.

Společnost je držitelem certifikátu systému řízení jakosti dle normy ISO 9001:2008.

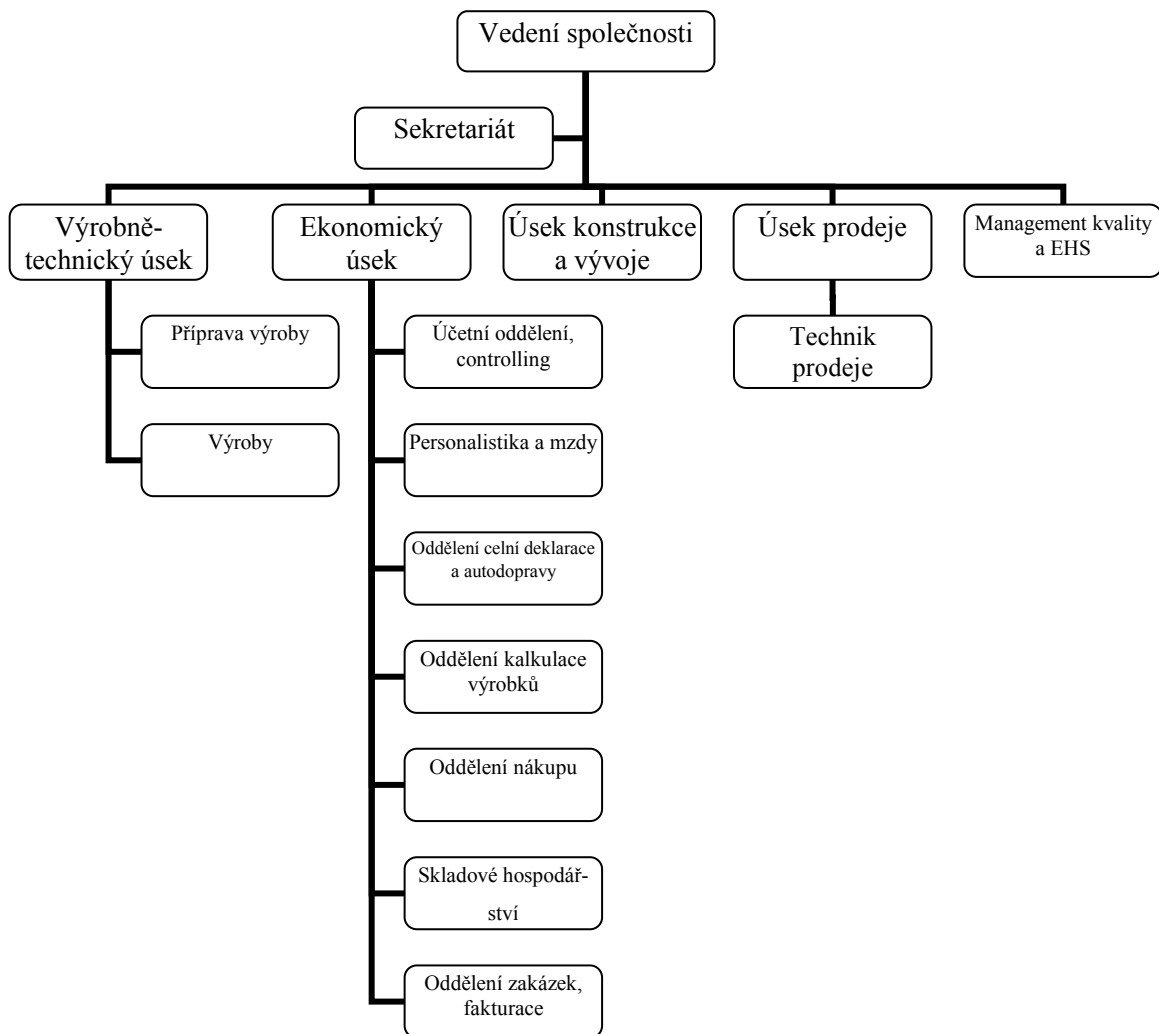
##### 3.1.1 Cíle společnosti

Dle vyjádření vedení společnosti, si XY, s.r.o. vytyčila pro budoucí období následující cíle:

- Posílit pozici největšího dodavatele zařízení pro zpracování sypkých hmot v ČR.
- Stát se největším dodavatelem těchto zařízení v rámci střední a východní Evropy.
- Zajistit konzistentní a dlouhodobý růst podnikání díky snížení nákladů, zvýšení provozní efektivity, zlepšení kvality výrobků a služeb, a použití nejnovějších technologií.
- Zdokonalovat zavedený systém řízení jakosti dle norem ISO.

##### 3.1.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura, včetně detailního uspořádání vztahů nadřízenosti a podřízenosti, stejně jako detailní popis činností jednotlivých úseků a oddělení jsou součástí dokumentace ISO. Organigram společnosti obsahuje následující obrázek.



Obr. 9 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.

### 3.1.3 Výrobní program

Jako hlavní činnosti má společnost v obchodním rejstříku zapsány koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje, prodej a výrobu nádrží a sil, technických zařízení a strojů.

Společnost se zabývá výrobou šnekových dopravníků, transportních sil (v tlakovém i netlakovém provedení) určených především pro stavební průmysl, dále výrobou stacionárních sil, uzavíracích komponent a dávkovacích systémů.

Další oblastí, do které se snaží společnost proniknout, jsou dodávky technologických zařízení pro průmyslové a komunální čistírny odpadních vod a úpravny vody, a to včetně montáže a uvedení do provozu. Ke stěžejním produktům patří kompletní dodávky pro kalové hospodářství, sila a zásobníky na vápno, kaly a jiné materiály, násypky, tlakové nádrže a zásobníky, nosné, výstupní a pochůzkové konstrukce, šnekové dopravníky, dávkovače a

vážící zařízení, filtrační zařízení, uzávěry s mechanickým, vzduchovým i elektrickým pohonem, šnekové pumpy, míchače.

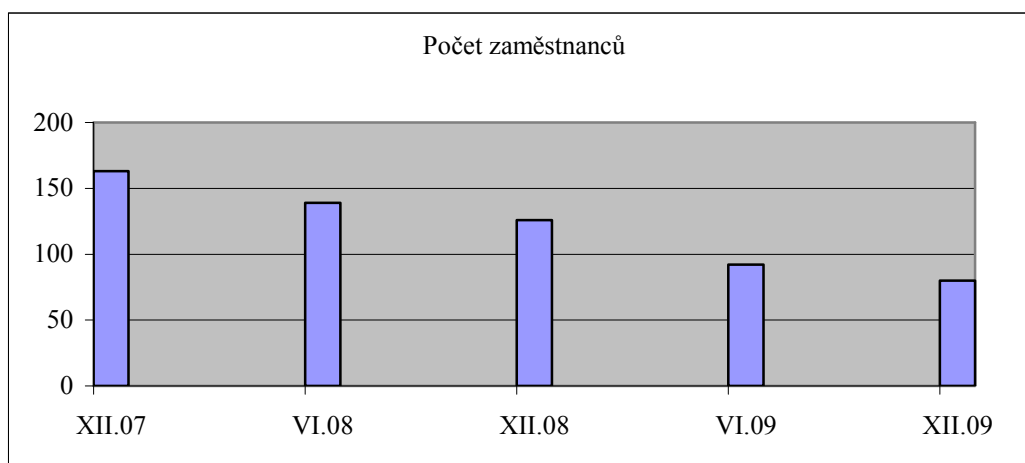
Společnost zajišťuje jak vývoj a výrobu jednotlivých zařízení, tak realizaci kompletních celků na klíč dle požadavků zákazníka. Součástí firmy je konstrukční oddělení, jehož pracovníci jsou připraveni splnit i nejnáročnější požadavky specifikované zákazníkem.

Značná část tržeb společnosti je tvořena tržbami za renovace sil. V majetku společnosti se nachází pálicí automat, který se využívá k výrobě výpalků pro vlastní potřeby, ale také k výrobě výpalků z materiálu přistaveného zákazníkem.

### 3.1.4 Zaměstnanci společnosti

V současné době ve společnosti pracuje 80 zaměstnanců. Pokles tržeb vlivem celkové hospodářské recese byl doprovázen v uplynulých dvou letech rapidním poklesem počtu zaměstnanců.

Zaměstnanci společnosti pravidelně absolvují pravidelná školení dle platných právních předpisů a pracovníci výroby rovněž pravidelně absolvují školení potřebná k výkonu své práce. Technickohospodářští pracovníci si zvyšují svoji odbornost individuálně formou seminářů a školení včetně účasti na firemních jazykových kurzech. V uplynulém roce společnost na vzdělávání zaměstnanců čerpala prostředky z programu „Vzdělávejte se“, který je pod záštitou úřadu práce. V čerpání těchto prostředků na zvyšování odbornosti zaměstnanců pokračuje společnost i v tomto roce.



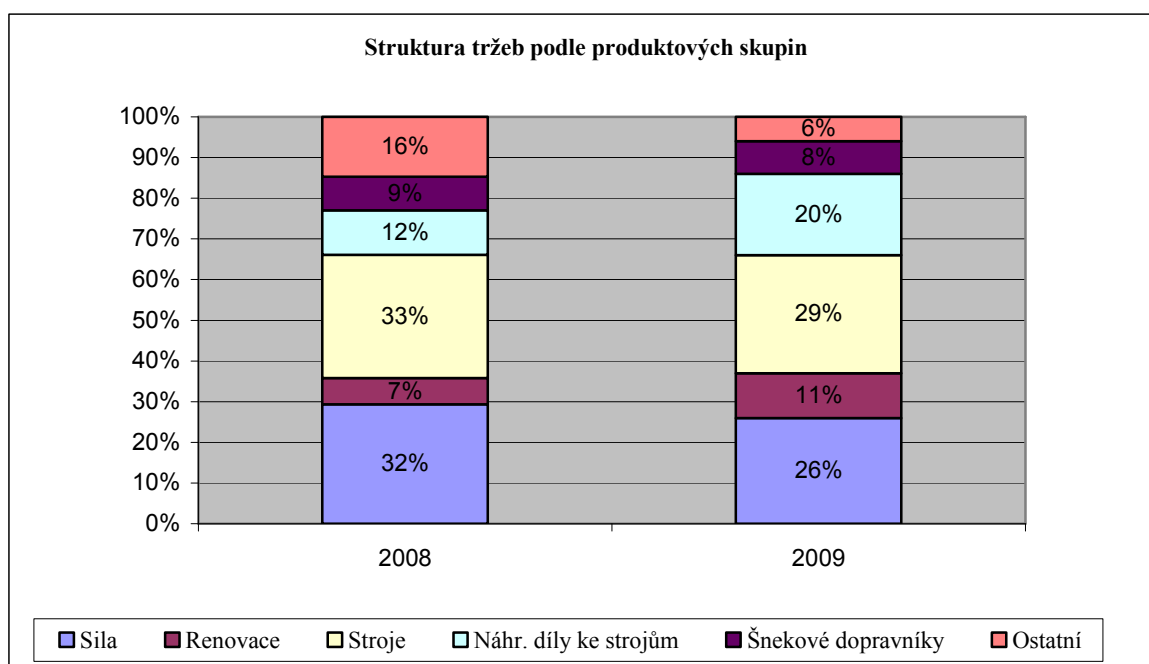
Obr. 10 Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]



### 3.1.5 Struktura tržeb

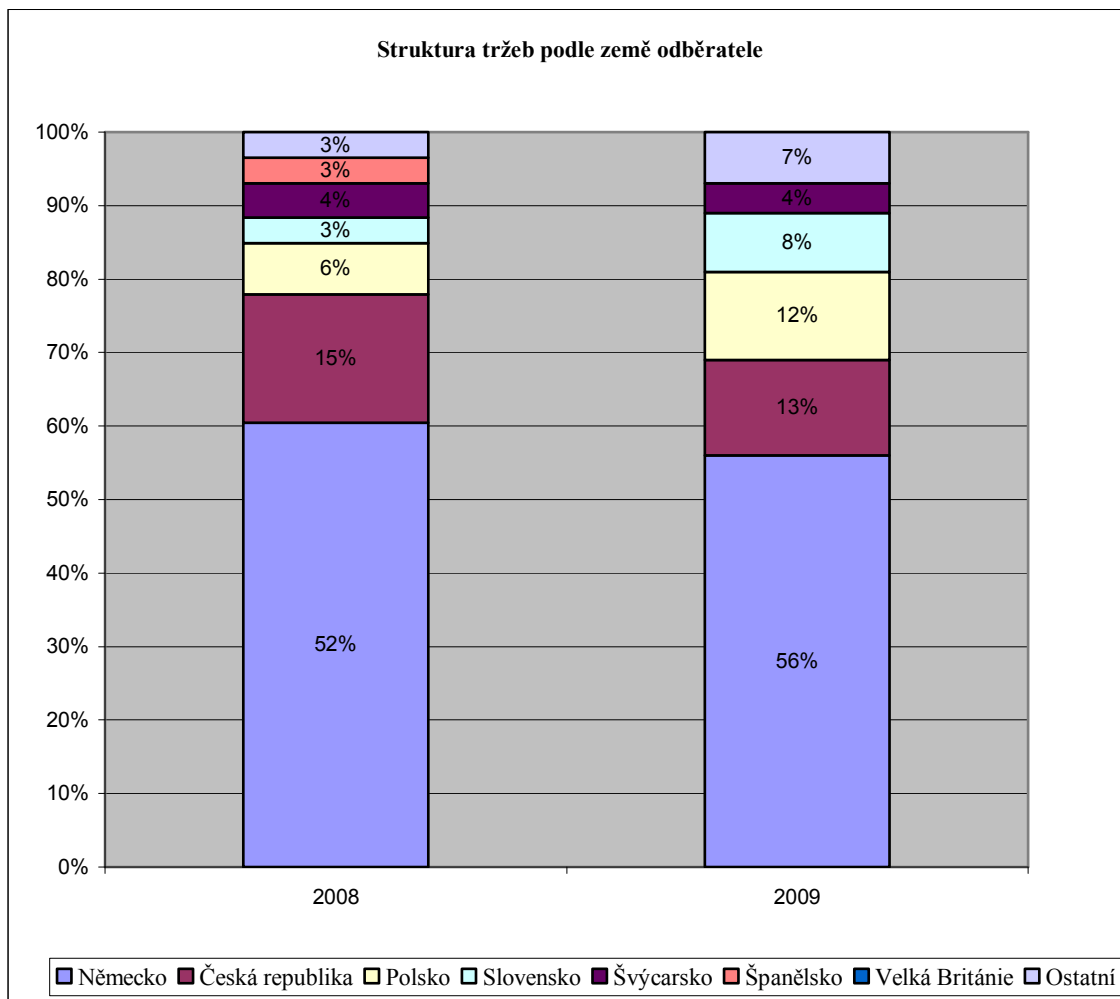
Vzhledem k důvěrné povaze údajů o odběratelích, nemohou být v této práci zveřejněny hodnoty tržeb uskutečněných s jednotlivými nejvýznamnějšími odběrateli. V následujících grafech je tedy zachycena alespoň procentuální struktura tržeb podle státu odběratele a podle produktových skupin.

Společnost pro potřeby interních analýz a pro potřeby reportingu pro mateřskou společnost a koncern člení tržby do celkem šesti produktových skupin.



Obr. 11 Struktura tržeb společnosti XY, s. r. o. v letech 2008 – 2009 podle produktových skupin [vlastní zpracování]

Jak je patrné z předchozího grafu, nejvýznamnější podíl na tržbách společnosti mají tržby z prodeje sil (rok 2008: 32%; rok 2009: 26%) a tržby z prodeje strojů (rok 2008: 33%, rok 2009: 29%). V produktové skupině „ostatní“ jsou zahrnuty především tržby za přepravu a dále také tržby za služby konstrukčního oddělení společnosti.



Obr. 12 Struktura tržeb společnosti XY, s. r. o. v letech 2008 – 2009 podle země odběratele [vlastní zpracování]

Ve výše uvedeném grafu je znázorněna struktura tržeb podle zemí odběratelů. Jmenovitě jsou uvedeny pouze podíly sedmi objemově nejvýznamnějších států, zbývající země jsou zahrnuty do jedné položky jako „ostatní“, z nejmenovaných zemí našla společnost v uplynulých dvou letech odbytiště pro své výrobky především v Maďarsku, Rusku a Lotyšsku. Nejvýznamnější podíl na tržbách má Německo (rok 2008: 52%, rok 2009: 56%), dále je to Česká Republika (rok 2008: 15%, rok 2009: 13%). Meziročně došlo k nárůstu podílu zejména odběratelů v Polsku a ve Slovenské republice.

### 3.2 Analýza situace společnosti dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Na základě teoretický poznatků převzatých od STŘELCE [6] jsem provedla analýzu okolí společnosti s ohledem na konkurenční síly, které na XY, s. r. o. působí .

**1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?

Výrobní program společnosti XY, s.r.o. je kapitálově i technologicky náročný. Vzhledem k rozměrům výrobků jsou významné náklady na výrobní a skladovací prostory. Ačkoliv neexistují žádná zákonná omezení vstupu do odvětví, bariéry spočívají právě ve zmíněné kapitálové náročnosti.

**2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?

Společnost XY, s.r.o. se orientuje na oblast mnoha evropských trhů což s sebou přináší celosvětovou konkurenci. Konkurenční rivalita je velká. Vítězství v konkurenčních bojích se snaží společnost dosáhnout zejména efektivním řízením nákladů výroby, zkvalitňováním výrobků a služeb. Důležitou roli zde hraje zejména harmonizace výroby s normami řízení jakosti ISO 9001. Významná z hlediska konkurence je také existence vlastního výkonného konstrukčního oddělení, které firmě umožňuje přijímat individuální zakázky na míru.

**3. Smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?

Mezi nejvýznamnější odběratele společnosti XY, s.r.o. patří firmy nadnárodní skupiny podniků, do které patří také firma XY, s.r.o. a to včetně mateřské společnosti . Z uvedeného vyplývá, že smluvní síla této skupiny odběratelů je poměrně vysoká.

**4. Smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?

Na rozdíl od kupujících v případě dodavatelů je jejich potenciál diktovat podmínky či dodávky na trh výrazně nižší. Ačkoliv společnost eviduje několik významných dodavatelů materiálu, s nimiž aktivně spolupracuje již řadu let, není podnik na těchto dodavatelích závislý. Naopak společnost XY,s.r.o. očekává od svých dodavatelů včasné a kvalitní plnění

dle dohodnutých obchodních podmínek. Problémové obchodní partnery je společnost schopna nahradit.

**5. Hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

Společnost XY, s.r.o. se snaží vzdálit od substitutů na trhu prostřednictvím zlepšení vlastností svých produktů, marketingem a poskytováním záručního i pozáručního servisu.

## **4 ANALÝZA FINANČNÍ SITUACE A SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU PRO ÚČELY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ**

Předmětem této části práce je provést vyhodnocení ekonomické situace společnosti především na základě finančních výkazů společnosti. Dále se budu zabývat zhodnocením současného stavu controllingu při finančním řízení společnosti, předpokladů pro controlling, kterými jsou například informační systém společnosti, pozice controllera a další, za účelem návrhu zlepšení současného stavu.

### **4.1 Finanční situace společnosti**

Pro charakterizování finanční situace společnosti a její vývoj v minulých letech jsou použity vybrané ukazatele finanční analýzy. K analýze byly použity auditované účetní výkazy, příloha k účetním výkazům společnosti za rok 2007 a 2008 a předběžné, dosud neauditované výkazy za rok 2009.

#### **4.1.1 Majetková a finanční struktura**

Nejvýznamnější složkou podnikových aktiv jsou oběžná aktiva, z nich především krátkodobé pohledávky. Krátkodobý finanční majetek se na konci posledních dvou období na struktuře vůbec nepodílí. Je to dáno tím, že společnost využívá cashpooling ve skupině. Pohledávky z titulu cashpoolingu jsou ve finančních výkazech společnosti vykázány v krátkodobých pohledávkách (rok 2007: 29.689 tis.Kč, rok 2008: 28.330 tis. Kč, rok 2009: 63.740 tis.Kč), závazek z titulu cashpoolingu je vykázán v krátkodobých závazcích (rok 2008: 8.754 tis. Kč).

Tab. 1 Majetková a finanční struktura [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2007		2008		2009	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	355 034	100%	302 400	100%	266 582	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	130 353	37%	124 256	41%	115 564	43%
Dlouhodobý nehmotný majetek	212	0%	365	0%	175	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	130 067	37%	123 826	41%	115 325	43%
Dlouhodobý finanční majetek	74	0%	65	0%	64	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	223 372	63%	176 647	58%	150 281	56%
Zásoby	97 696	28%	83 009	27%	51 283	19%
Dlouhodobé pohledávky	1 736	0%	1 940	1%	1 739	1%
Krátkodobé pohledávky	110 788	31%	91 056	30%	97 004	36%
Krátkodobý finanční majetek	13 152	4%	642	0%	255	0%
<b>Časové rozlišení</b>	1 309	0%	1 497	1%	737	1%
<b>PASIVA CELKEM</b>	355 034	100%	302 400	100%	266 582	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	271 558	76%	235 888	78%	236 601	89%
Základní kapitál	45 000	13%	45 000	15%	45 000	17%
Kapitálové fondy	- 16	0%	- 26	0%	- 26	0%
Fondy ze zisku	20 038	6%	23 206	8%	23 204	9%
VH minulých let	143 211	40%	143 370	47%	167 707	63%
VH běžného období	63 325	17%	24 338	8%	716	0%
<b>Cizí zdroje</b>	83 448	24%	66 343	22%	29 760	11%
Rezervy	30 628	9%	14 979	5%	3 616	1%
Dlouhodobé závazky	3 528	1%	2 976	1%	3 453	1%
Krátkodobé závazky	49 292	14%	48 388	16%	22 691	9%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	0	0%	0	0%
- krátkodobé	0	0%		0%		0%
- dlouhodobé	0	0%		0%		0%
<b>Časové rozlišení</b>	28	0%	169	0%	221	0%

Pokud pro účely analýzy přesuneme cashpooling do krátkodobého finančního majetku a krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí, jak je provedeno v následující tabulce, zjistíme, že v roce 2009 došlo v oblasti aktiv k významnému nárůstu krátkodobých finančních zdrojů a poklesu zásob. Tato skutečnost je dána tím, že společnost neodváděla zisk za rok 2008, takže tyto prostředky jí zatím zůstaly k dispozici, dále se zde projevuje útlum činnosti z důvodu vlivů ekonomické krize, kdyby společnost více vyráběla, potřebovala by k bezproblémovému chodu větší objem zásob a vzrostl by také objem pohledávek, které by v sobě vázaly finanční prostředky.

Tab. 2 Majetková a finanční struktura po úpravě cashpoolingu [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2007		2008		2009	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	355 034	100%	302 400	100%	266 582	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	130 353	37%	124 256	41%	115 564	43%
Dlouhodobý nehmotný majetek	212	0%	365	0%	175	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	130 067	37%	123 826	41%	115 325	43%
Dlouhodobý finanční majetek	74	0%	65	0%	64	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	223 372	63%	176 647	58%	150 281	56%
Zásoby	97 696	28%	83 009	27%	51 283	19%
Dlouhodobé pohledávky	1 736	0%	1 940	1%	1 739	1%
Krátkodobé pohledávky	81 090	23%	62 726	21%	33 264	12%
Krátkodobý finanční majetek	42 850	12%	28 972	10%	63 995	24%
<b>Časové rozlišení</b>	1 309	0%	1 497	1%	737	1%
<b>PASIVA CELKEM</b>	355 034	100%	302 400	100%	266 582	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	271 558	76%	235 888	78%	236 601	89%
Základní kapitál	45 000	13%	45 000	15%	45 000	17%
Kapitálové fondy	- 16	0%	- 26	0%	- 26	0%
Fondy ze zisku	20 038	6%	23 206	8%	23 204	9%
VH minulých let	143 211	40%	143 370	47%	167 707	63%
VH běžného období	63 325	17%	24 338	8%	716	0%
<b>Cizí zdroje</b>	83 448	24%	66 343	22%	29 760	11%
Rezervy	30 628	9%	14 979	5%	3 616	1%
Dlouhodobé závazky	3 528	1%	2 976	1%	3 453	1%
Krátkodobé závazky	49 292	14%	39 634	13%	22 691	9%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	8 754	3%	0	0%
- krátkodobé	0	0%	8 754	3%		0%
- dlouhodobé	0	0%		0%		0%
<b>Časové rozlišení</b>	28	0%	169	0%	221	0%

Na straně pasiv dochází k nárůstu podílu vlastního kapitálu, působí zde nárůst výsledku hospodaření minulých let, především za rok 2008. Dále došlo k poklesu krátkodobých závazků, především v roce 2009. Tento vývoj je dán útlumem aktivity podniku.

#### 4.1.2 Výnosy a náklady

Vývoj vybraných položek výkazu zisků a ztrát obsahuje následující tabulka. V položkách výnosů je stabilní podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Záporná změna stavu zásob je dána skutečností, že v uplynulých dvou letech společnost prodala více produktů než v témže období vyrobila, tzn. prodávala ze skladových zásob z předcházejícího roku.

Tab. 3 Vývoj výnosů a nákladů [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2007		2008		2009	
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>803 179</b>	<b>100%</b>	<b>600 233</b>	<b>100%</b>	<b>236 038</b>	<b>100%</b>
Tržby za prodej zboží	108 792	14%	104 954	17%	45 630	19%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	657 090	82%	482 077	80%	189 063	80%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	14 541	2%	- 8 834	-1%	- 5 563	-2%
Aktivace	4 369	1%	261	0%		0%
Ostatní výnosy	18 387	2%	21 775	4%	6 908	3%
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>718 770</b>	<b>100%</b>	<b>567 254</b>	<b>100%</b>	<b>235 114</b>	<b>100%</b>
Náklady na prodané zboží	96 810	13%	94 265	17%	41 067	17%
Výkonová spotřeba	547 186	76%	366 660	65%	125 841	54%
Osobní náklady	57 771	8%	59 678	11%	39 431	17%
Odpisy	10 189	1%	10 233	2%	9 716	4%
Nákladové úroky	2	0%	319	0%	16	0%
Ostatní náklady	6 812	1%	36 099	6%	19 043	8%

V části nákladů dochází k nárůstu podílu odpisů, což je přirozený vývoj vzhledem k poklesu celkových nákladů a vzhledem k povaze odpisů jako fixních nákladů. Dochází k poklesu podílu výkonové spotřeby především vlivem maximálních úspor režijních nákladů. Podíl osobních nákladů roste především vlivem fixních osobních nákladů, tzn. osobních nákladů THP pracovníků. V položce ostatních nákladů je růst podílu dán především fixními částkami manažerských poplatků odváděných mateřské společnosti a dále vlivem růstu nákladů na rezervy a opravné položky.

#### 4.1.3 Výsledek hospodaření

Následující tabulka zachycuje vývoj výsledku hospodaření společnosti v uplynulých třech letech. Již v roce 2008 se začaly objevovat první náznaky a v roce 2009 se plně projeví účinky celosvětové krize na výsledky společnosti. Došlo k hlubokému propadu tržeb a tím i celkového výsledku hospodaření. Navzdory negativním vlivům se ale podařilo společnosti udržet celkový výsledek hospodaření v kladných hodnotách. Finanční výsledek hospodaření v letech 2008 až 2009 je záporný, je ovlivněn především náklady a výnosy na kursové rozdíly.



Tab. 4 Vývoj výsledku hospodaření [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Provozní VH	75 513	38 599	2 159
Finanční VH	8 896	-5 620	-1 235
Mimořádný VH	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>63 325</b>	<b>24 338</b>	<b>716</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	84 409	32 979	924
Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním	84 411	33 298	940

#### 4.1.4 Cizí zdroje a úvěry

Již z rozboru majetkové a finanční struktury uvedené v předchozí kapitole vyplývá, že společnost využívá z cizích zdrojů především obchodní úvěry poskytované jejími dodavateli. Lhůty splatnosti poskytované dodavateli jsou většinou 14 dní u dodávek služeb a 30 dní u dodávek materiálu a zboží. Většina dodavatelů poskytuje společnosti při včasné platbě skonto nebo zvýhodnění ve formě slev na nakupované zásoby.

Společnost nečerpala ke konci uplynulého období žádný úvěr. V případě potřeby může společnost čerpat chybějící prostředky v rámci cashpoolingu. Tento způsob získání chybějící prostředků je především krátkodobě výhodný, společnost nemusí předkládat bance ke schvalování žádosti a související podklady tak, jak by tomu bylo v případě žádosti o bankovní úvěr.

#### 4.1.5 Analýza likvidity

Pro účely analýzy situace podniku v oblasti likvidity jsem vyšla z rozvahy společnosti upravené o hodnoty caspoolingu, jak bylo uvedeno v kapitole 4.1.1 a tabulce 3.

Výpočet ukazatelů likvidity analyzované společnosti a také průměrné hodnoty v odvětví obsahuje následující tabulka. Hodnoty odvětví byly vypočteny na základě údajů obsažených ve Finanční analýze podnikové sféry za rok 2008 [21]. Údaje za rok 2009 pro srovnání hodnot s odvětvím nebyly ke dni zpracování k dispozici.

Tab. 5 Ukazatele likvidity [vlastní zpracování]

	2007	2008	2009
Běžná likvidita - podnik	4,5	3,7	6,6
Běžná likvidita - odvětví	1,2	1,2	-
Běžná likvidita - doporučená hodnota	1,5 - 2,5		
Pohotová likvidita - podnik	2,5	1,9	4,3
Pohotová likvidita - odvětví	0,8	0,7	-
Pohotová likvidita - doporučená hodnota	1 - 1,5		
Hotovostní likvidita - podnik	0,9	0,6	2,8
Hotovostní likvidita - odvětví	0,2	0,2	-
Hotovostní likvidita - doporučená hodnota	0,2 - 0,5		

Vycházíme skutečnosti, že údaje obsažené v konstrukci ukazatelů vypočtených pro XY nejsou zkreslené, tzn. hodnota zásob na jejich reálnou hodnotu je korigována tvorbou opravné položky, na hodnotu nedobytných pohledávek byla tvořena opravná položka.

Ukazatele všech tří stupňů likvidity analyzované společnosti jsou výrazně ( v některých případech několikanásobně) vyšší než hodnoty doporučované nebo průměrné hodnoty dosažované v odvětví. Tato skutečnost by mohla signalizovat, že společnost neefektivně využívá své krátkodobé zdroje. Musíme ale zohlednit fakt, že volné prostředky společnosti jsou uloženy na cashpoolovém účtu, kde jsou společnosti v případě potřeby kdykoliv k dispozici. Výše úroku poskytovaného ze zůstatku na cashpoolu ke dni provedení analýzy se přibližuje výši úroku poskytovaného obchodní bankou na termínované vklady právnických osob při vkladu na dobu tří měsíců.

## 4.2 Současný stav využití nástrojů controllingu ve společnosti

### 4.2.1 Pozice controllera

V současné době v podnikové organizační struktuře neexistuje pozice samostatného controllera. Controllingové činnosti jsou vykonávány finančním manažerem a hlavní účetní. Přínosem výkonu některých činností controllingu hlavní účetní je její přímá vazba na účetnictví a dobrá znalost informací obsažených ve finančním účetnictví, na druhou stranu vzniká rozpor způsobený tím, že controlling je orientován více na budoucnost, zatímco finanční účetnictví obsahuje čistě informace o minulém vývoji. Zařazení vykonávání činností controllingu do pracovní náplně finančního manažera, který je taktéž jednatelem společnosti, rovněž není vhodné a to především proto, že vzhledem k existenci mnoha úkolů

s klíčovým vlivem na chod firmy, není možnost dostatečné koncentrace na controllingové činnosti, vzniká tak riziko chyb např. při analýze informací.

Náplní práce hlavní účetní v souvislosti s controllingem je veškerý reporting adresovaný mateřské společnosti a příprava informací relevantních pro controlling pro potřeby finančního manažera.

#### 4.2.2 Informační podpora controllingu

Společnost již třetím rokem používá informační systém SAP R/3. Tento informační systém v sobě při plném využití integruje všechny podnikové procesy. Slabou stránkou systému je, že ještě nefunguje správně ve všech modulech a že uživatelé se zatím spokojili se základními znalostmi systému bez snahy o využití nových funkcí. V současné době jsou používané následující systémové moduly (dle interního označení v rámci firmy):

SD modul – zahrnuje údaje o odběratelích, odbytu, zakázkách, fakturaci apod.

MM modul – obsahuje informace týkající se materiálového hospodářství, tzn. údaje o dodavatelích, objednávkách, dodávkách, pohybu a stavu zásob apod.

PP modul – modul používaný pro plánování výroby, obsahuje údaje o výrobních zakázkách, kusovníky, kalkulace apod.

FI modul – do tohoto modulu jsou automaticky přebírány relevantní údaje z ostatních modulů a dále jsou manuálně pořizovány účetní doklady.

CO modul – je využíván pouze okrajově, není známa veškerá funkcionality.

Vzhledem k tomu, že podnikový informační systém není z různých důvodů optimálně používán, slouží k získání informací další hlášení např. ve formě přehledů a tabulek sestavených odpovědnými pracovníky v MS Excel. Údaje pro účely personálního controllingu jsou rovněž předkládány formou manuálně vypracovaných tabulek na základě podkladů ze mzdového systému, protože zpracování mezd není dosud integrováno v podnikovém informačním systému.

Vzhledem k tomu, že informace obsažené v podnikovém informačním systému jsou většinou informacemi o minulém vývoji, je potřeba pro účely controllingu používat i další zdroje informací, které jsou předkládány ve formě tabulek zpracovaných v MS Excel, patří mezi ně např. kalkulace, plán tržeb zpracováváný obchodním oddělením apod.

### 4.2.3 Systém výkaznictví

Ve společnosti jsou pro účely řízení předkládány různé druhy reportů. Reporty pro interní potřeby společnosti mají často podobu sestavy v informačním systému. Reporty je možné rozčlenit do tří skupin, které jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

#### 4.2.3.1 Reporting pro interní potřeby společnosti

Vedení společnosti je denně předkládána zpráva obsahující údaje o množství dokončených výrobků, objemu fakturace a stavu na bankovních účtech za předchozí den, počtu přítomných zaměstnanců v daném dni a další. Vzor této zprávy je uveden v příloze I.

Měsíčně je ve společnosti sestavován *přehled o prodaných výrobcích* – sestavuje se v německém jazyce, aby bylo možné zprávu kdykoliv předložit vedení mateřské společnosti. Obsahuje údaje o množství prodaných kusů a tržbách v členění podle jednotlivých kategorií produktů a srovnávání tržeb s údaji za předchozí rok. Obsahuje také stav zakázek ke konci období. Vzorový výkaz je v příloze II.

Dále jsou vedení společnosti s různou periodicitou předkládány další zprávy, mezi nejvýznamnější patří přehled neuhrazených pohledávek/závazků po splatnosti, přehled o stavu zásob apod.

#### 4.2.3.2 Reporting pro potřeby mateřské společnosti a koncernu

**Výkaz zisků a ztrát a rozvaha** – obsahují údaje o nákladech a výnosech a majetkové situaci společnosti. Zdrojem pro vyplnění těchto reportů je především FI modul informačního systému. Pro reporting se využívá samostatný program Magnitude, který je dostupný na intranetu a je přístupný pouze pro finančního manažera a hlavní účetní. Některé údaje, například tržby, jsou uváděny v podrobném členění – tržby na externí odběratele dle zemí, tržby ve skupině dle jednotlivých odběratelů. Pro účely konsolidované účetní závěrky musí být tržby, vybrané náklady, pohledávky a závazky v rámci skupiny vždy uváděny v členění podle jednotlivých společností. Výkaz zisků a ztrát je rozčleněn do následujících částí: tržby, náklady na přepravu, variabilní náklady na prodej, variabilní náklady provozní, fixní náklady provozní (v členění na čtyři kategorie: production, administration, commercial, technical), jiné než provozní náklady/výnosy (v souvislosti s hospodářskou krizí se jedná především o náklady na odstupné a prostoje), finanční náklady a výnosy, daň, výsledek

hospodaření. Vzor podrobné verze výkazu zisků a ztrát do úrovně provozního výsledku hospodaření je uveden v příloze III. Výkaz zisků a ztrát po výsledku hospodaření po zdanění ve zkrácené verzi je v příloze IV. Vzorová rozvaha ve zkrácené verzi je uvedena v příloze V.

**Výkaz o výnosech dle produktových skupin** – obsahuje údaje o tržbách na zákazníky mimo skupinu v členění na skupiny produktů, tzn. sila, stroje, renovace, náhradní díly, šnekové dopravníky a ostatní.

**Výkaz o zaměstnancích** – obsahuje údaje o počtu zaměstnanců a osobních nákladech v členění na kategorie (production, administration, commercial, technical), dále také stejné údaje o agenturních zaměstnancích.

**Přehled o investicích** – obsahuje přehled o schválených, objednaných a pořízených investicích v daném roce. Uvádí se popis investice, hodnota, druh (hmotné/nehmotné aktivum) a jejich použití (obnova, rozšíření kapacity aj.).

**Informace o aktivitách společnosti** – report obsahuje především stručné informace o výši dosažených tržeb, nově uzavřených smlouvách, pracovních úrazech, probíhajícím auditu či kontrolách státních institucí, provedených opatřeních v oblasti ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce.

**Přehled tržeb podle produktových skupin** – obsahuje údaje o tržbách mimo skupinu v rozdělení na produktové skupiny.

Všechny výše uvedené reporty předkládané mateřské společnosti a koncernu jsou zpracovány měsíčně, v anglickém jazyce. Kromě nich, jsou předkládány také zprávy s menší než měsíční periodicitou. Mezi nejvýznamnější patří Forecast (sestavuje se čtyřikrát ročně) a Budget. Budget je sestavován jednou ročně a předkládán ke schválení pověřeným zástupcům koncernu. Dále se jednou ročně sestavuje pětiletý finanční plán. Výkaz zisků a ztrát u všech tří uvedených reportů má stejnou strukturu jako v případě měsíčního výkazu, rozvaha je ve zkrácené verzi, obsahuje pouze klíčové údaje (stav dlouhodobého majetku, zásob, pohledávek, finančního majetku apod.).

#### **4.2.3.3 Výkazy požadované státem**

Společnost je povinna sestavovat různé výkazy předepsané Českým statistickým úřadem. V současné době je jejich vyhotovování povinností hlavní účetní. Vzhledem k tomu, že

některé výkazy obsahují údaje využitelné pro interní potřeby, mělo by jejich sestavování stát součástí pracovní náplně controllera, v případě, že bude tato pracovní pozice zřízena. Přehled výkazů jejich povinnost je společnosti uložena státem je uveden v následující tabulce.

*Tab. 6 Přehled výkazů požadovaných ČSÚ pro rok 2010 [vlastní zpracování]*

Kód	Název
EP 5-01 (d)	Roční výkaz o spotřebě paliv a energie a zásobách paliv
Odp 5-01	Roční výkaz o odpadech
P 5-01	Roční výkaz pro ekonomických subjektů vybraných produkčních odvětví
Prům 2-01	Roční výkaz v průmyslu
ŽP 1-01	Roční výkaz o údajích na ochranu životního prostředí
Ceny ZO 1-12V	Měsíční výkaz o cenách v zahraničním obchodě
Prům 1-12	Měsíční výkaz v průmyslu
P 3-04 (d)	Čtvrtletní výkaz pro ekonomické subjekty vybraných produkčních odvětví
ZO 1-04	Čtvrtletní výkaz o dovozu a vývozu služeb
Nem Úr 1-02	Výkaz o pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz
Prům 3-01	Roční výkaz o produkci průmyslových výrobků a služeb

#### 4.2.4 Využívané controllingové nástroje

V současné době jsou ve společnosti aplikovány vybrané nástroje operativního controllingu. Společnost kromě dlouhodobého finančního plánování nevyužívá žádné nástroje strategického controllingu.

##### 4.2.4.1 Nákladová střediska

Nemateriálové náklady jsou v účetnictví sledovány podle nákladových středisek. Náklady jsou střediskům přiřazovány přímo v účetním modulu podnikového informačního systému při pořizování účetních dokladů. Náklady jednotlivých středisek se podle daných kritérií agregují do čtyř skupin pro účely koncernového reportingu. Neprobíhá žádné systematické sledování a vyhodnocování nákladů přiřazených jednotlivým střediskům.

##### 4.2.4.2 Personální controlling

V rámci personálního controllingu je pozornost firmy zaměřena na sledování následujících ukazatelů:

- Nemocnost – počet pracovních hodin nemoci
- Práce přesčas – počet hodin a mzdové náklady
- Hrubé mzdy

Vedení společnosti sleduje změnu daných ukazatelů ve srovnání s předchozím měsícem a ve srovnání s hodnotami daného měsíce minulého roku.

Ukazatele jsou sledovány na úrovni nákladových středisek, přičemž zvýšená pozornost je věnována střediskům výroby.

#### 4.2.4.3 *Kalkulace*

Společnost sestavuje dva druhy kalkulací:

- Předběžná kalkulace – slouží především jako podklad pro nabídkové řízení pro zákazníka. Vychází z předpokládaných cen komponent a předpokládaného objemu práce.
- Následná kalkulace – se sestavuje po dokončení výrobku. Jejím účelem je vyhodnotit skutečně vynaložené náklady na výrobu, ceny komponent vychází ze skutečných hodnot, doba vynaložené práce rovněž odpovídá realitě.

Sestavované kalkulace jsou podkladem pro ocenění vlastních výrobků v modulech účetnictví a materiálového hospodářství. Samotný proces zpracování kalkulací v současné době není integrován v podnikovém informačním systému, ale údaje obsažené v systému tvoří základnu pro jejich zpracování.

#### 4.2.4.4 *Řízení kurzových rizik*

Většina výrobků a služeb společnost dodává mimo Českou republiku, zahraniční dodávky jsou fakturovány převážně v měně EUR. Nákup zásob společnost také uskutečňuje i u dodavatelů mimo Českou republiku, tyto nákupy jsou rovněž fakturovány v měně EUR. Vzhledem k převisu objemu prodejů v cizí měně nad nákupy v cizí měně vzniká riziko plynoucí z vývoje devizového kurzu. V souladu s interními předpisy koncernu společnost prostřednictvím koncernové delegace v Německu zajišťuje svoji otevřenou pozici pro zahraniční měny. Jako podklad pro hedging nákupu nebo prodeje cizí měny slouží zvláštní přehled.

Přehled cizích měn						XY, s.r.o.		06.04.10		
1. Kursově zisky/ztráty za období						Česká republika		Datum sestavení:		
										31.III.10
	01.01.10	31.03.10	CZK							
	Kurs.zisky		100 000 v jednotkách							
	Kurs.ztráty		-120 000 v jednotkách							
	Netto		-20 000							
2. Účetní pozice										
Měnové jednotky	Pohledávky					Závazky				
	Částka v jednotkách měny	Odpovídající částka v CZK	Účetní kurz	Z toho zajištěno v měnové jednotce	Komentář	Částka v jednotkách měny	Odpovídající částka v CZK	Účetní kurz	Z toho zajištěno v měnové jednotce	Komentář
EUR	85 000	2 162 825	25,445			77 000	1 959 265	25,445		
GBP						15 000	428 985	28,599		
atd.										
EUR-Pool	40 000				cashpool					
3. Poslední provedené zajištění prostřednictvím koncernové delegace										
Měnové jednotky	Pohledávky					Závazky				
	Částka v jednotkách měny	Odpovídající částka v CZK	Zajišť. kurz	Datum zajištění	Komentář	Částka v jednotkách měny	Odpovídající částka v CZK	Zajištěný kurz	Datum zajištění	Komentář
EUR	25 000	643 500	25,740	24.3.2010						
GBP										
atd.										
4. Detail účetní pozice v cizích měnách										
Měnové jednotky	Pohledávky					Závazky				
	Částka v jednotkách měny	Odpovídající částka v CZK	Účetní kurz	Datum splatnosti	Komentář	Částka v jednotkách měny	Odpovídající částka v CZK	Účetní kurz	Datum splatnosti	Komentář
EUR	21 000	534 345	25,445	23.04.2010	Intercompany	28 000	712 460	25,445	23.04.2010	Intercompany
EUR	14 000	356 230	25,445	18.05.2010	Intercompany	12 000	305 340	25,445	18.05.2010	Intercompany
EUR	37 000	941 465	25,445	1.-15.4.	Externí	22 000	559 790	25,445	1.-15.4.	Externí
EUR	13 000	330 785	25,445	16.-30.4.	Externí	15 000	381 675	25,445	16.-30.4.	Externí
GBP						15 000	428 985	28,599	16.-30.4.	Externí

Obr. 13 Přehled pro hedging - vzor [vlastní zpracování]

Přehled z důvodu důvěrné povahy informací obsazuje pouze příklady hodnot, nikoliv skutečné údaje o situaci společnosti. Pohledávky a závazky jsou rozčleněny celkem ve třech krocích: podle měny, podle toho zda se jedná skupinu nebo externího partnera a podle splatnosti. Zajištění je pak počítáno provedeno podle rozdílu mezi pohledávkami a závazky a zůstatky na cashpoolu v dané měně. Takže v uvedeném případě bude zajištění následující:

$$\text{Zajištění EUR} = 85 + 40 - 77 - 0 = 48 \text{ tis. EUR} \rightarrow \text{prodej 48 tis. EUR}$$

$$\text{Zajištění GBP} = 0 + 0 + 0 - 15 = -15 \text{ tis. GBP} \rightarrow \text{nákup 15 tis. GBP}$$



#### 4.2.4.5 *Hodnocení produktivity*

Společnost nepravidelně provádí hodnocení produktivity a to pomocí následujícího ukazatele:

$$\text{Produktivita práce} = \text{EBIT} / \text{Počet zaměstnanců}$$

Ukazatel je konstruován na základě běžného počtu zaměstnanců a nerespektuje práci zaměstnanců odvedenou mimo běžný fond pracovní doby. Tato skutečnost, podle mého názoru, negativně ovlivňuje vypovídací schopnost uvedeného ukazatele.

#### 4.2.4.6 *Analýza bodu zvratu*

Dalším z controllingových nástrojů využívaných společností je analýza bodu zvratu. Vzhledem k různorodosti produkce není možné provést analýzu bodu zvratu na úrovni množství prodaných výrobků, společnost ji tedy provádí na úrovni dosažených tržeb a to podle následujícího vzorce:

$$\text{Bod zvratu} = \text{Fixní náklady} / (1 - \text{Variabilní náklady} / \text{Tržby})$$

Zdrojem informací pro analýzu bodu zvratu jsou údaje obsažené v účetnictví. Klasifikace nákladů na variabilní a fixní probíhá na úrovni analytických nákladových účtů.

#### 4.2.4.7 *Controlling pohledávek*

V oblasti controllingu pohledávek je pozornost soustředěna pouze na pohledávky po splatnosti. Nejsou používány žádné ukazatele a postupy pro řízení pohledávek. Sledování pohledávek po splatnosti je náplní účetního oddělení. V případě, že je v účetní evidenci pohledávka po splatnosti, nevystavuje účetní ihned upomínku ani nekontaktuje zákazníka. Z důvodu zachování důvěry a dobrých vztahů se zákazníkem je nutné, aby účetní nejdříve kontaktovala prodejce a zjistila, zda neexistují objektivní příčiny neplacení ze strany odběratele, tzn. zda například neprobíhá nějaká reklamace, nebo zda v době od vystavení faktury do uplynutí lhůty splatnosti neproběhla dohoda mezi odběratelem a obchodníkem, která by datum splatnosti změnila. Teprve na základě žádosti obchodníka může účetní vystavit a odeslat písemnou upomínku odběrateli. Vzhledem k tomu, že účetní musí nejprve zjišťovat, který obchodník nebo pracovník zakázkového centra je kontaktní osobou pro daného zákazníka, jeví se tento způsob komunikace jako poněkud komplikovaný.

Od března tohoto roku vybraní pracovníci společnosti ve spolupráci s mateřskou společností v Německu začali pro práci s pohledávkami používat nástroj integrovaný v podnikovém informačním systému – Collection Management (dále CM).

Partner	Name of Business Partner	Priority	Outstanding	Amount Overdue	Promised	Last Payment	Limit	Currency	Group
1000037	...	High	30.397,98	24.071,95	0,00	26.03.2010	0,00	EUR	4009
1000276	...	High	13.473,78	13.473,78	0,00		0,00	EUR	4009
1000972	...	Medium	11.438,70	11.438,70	0,00	15.12.2009	0,00	EUR	4009
1000251	...	Medium	4.286,99	4.286,99	0,00		0,00	EUR	4009
1004941	...	Medium	348,27	348,27	0,00		0,00	EUR	4009
1000910	...	Medium	1.377,09	241,90	0,00		0,00	EUR	4009
			<b>61.322,81</b>	<b>53.861,59</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>EUR</b>	

Obr. 14 Collection management – přehled pohledávek [vlastní zpracování v SAP R/3]

CM umožňuje, aby si obchodník vygeneroval seznam pohledávek po splatnosti evidovaných u jemu přiřazených zákazníků. Do CM pak obchodník zaznamenává informace o tom, zda a jak kontaktoval zákazníka, do kdy byla přislíbena plná nebo částečná úhrada faktury. Účetní může nahlížet do CM a prohlížet informace vložené obchodníkem. Při efektivním využití CM odpadá při běžných situacích kontakt mezi účetní a obchodníkem.

#### 4.2.4.8 Finanční plánování

Jako základní zdroje informací o vývoji odbytu a tržeb v blízké budoucnosti pro vedení společnosti slouží údaje o otevřených zakázkách. Finančnímu manažerovi přehledy o stavu zakázek předkládá obchodní oddělení.

Na základě požadavků mateřské společnosti a koncernu společnost sestavuje forecasty a budget, sama tyto plány k řízení nevyužívá. V rámci plánování je v podniku sestavován:

- plánový výkaz zisků a ztrát - základní dokumentací pro jeho sestavení je plán odbytu a tržeb předkládaný obchodním oddělením;
- plánová rozvaha - obsahuje údaje o plánované finanční a majetkové struktuře podniku na základě údajů sestaveného plánu výkazu zisků a ztrát;

- plán investic – obsahuje údaje o druhu a hodnotě plánovaných nákupů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Roční plán investic a také jeho meziroční změny jsou schvalovány mateřskou společností. Plán investic slouží rovněž jako podklad pro výpočet plánovaných odpisů.

Plán cash-flow společnost sestavuje.

Sestavování plánové rozvahy a výkazu zisků a ztrát je náplní práce hlavní účetní. Za sestavení a schválení plánu investic zodpovídá finanční manažer.

Forecast je sestavován vždy v březnu a následně je aktualizován v měsících červnu, září a prosinci. Výkaz zisků a ztrát obsahuje údaje v detailním rozpracování na jednotlivé měsíce v roce, rozvaha pak obsahuje pouze vybrané klíčové položky a to vždy ke konci čtvrtletí.

Budget se sestavuje jednou ročně, vždy v září, a předkládá se ke schválení mateřské společnosti a koncernu.

### **4.3 Zhodnocení současného stavu, východiska pro projekt**

Výsledkem analytické části je zjištění oblastí, kde jsou patrné nedostatky různého rozsahu a které zasluhují, aby jim společnost za účelem zefektivnění řízení věnovala v budoucnosti pozornost. Na základě poznatků zjištěných analýzou v projektové části vypracují návrhy na zlepšení vybraných oblastí.

Výhodou společnosti je využívání moderního informačního systému se širokou funkcionalitou. Nevýhodou je, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni ke zlepšování svých znalostí v užívání systému.

V podniku neexistuje samostatná pozice controllera, vzhledem k velikosti firmy a tedy nárokům na řízení by měla být vyčleněna samostatná pozice controllera s nadefinováním jeho úkolů.

Společnost v současné době využívá určitý počet controllingových nástrojů, mezi vhodně uplatňované nástroje bych zařadila personální controlling a analýzu bodu zvratu. Mezi nástroje, jejichž využití by mělo být přehodnoceno a upraveno patří hodnocení produktivity a využití informací o vývoji nákladů podle nákladových středisek.

V oblasti controllingu pohledávek vidím potenciál ke zlepšení především v jejich lepším řízení a to prostřednictvím pravidelného vyhodnocování ukazatelů a v zavedení nových pravidel pro poskytování obchodních úvěrů a pro vymáhání pohledávek.

Zlepšení v oblasti kalkulací cen finálních výrobků a služeb není součástí projektu navrhovaných zlepšení. V současné době testují pracovníci mateřské společnosti kompletní zpracování kalkulací v informačním systému SAP. Dále probíhá analýza správnosti dlouhodobě používaných režijních přírážek. Po jejich vyhodnocení a odstranění základních chyb v systému, by mělo být pracovní náplní controllera provedení výpočtu kalkulačních přírážek dle aktuálních podmínek ve společnosti.

U společnosti postrádám vyhodnocování alespoň vybraných ukazatelů finanční analýzy. Považuji jejich sestavování a především sledování v čase za důležité, protože podle ukazatelů sestavených na základě údajů obsažených v účetních výkazech, může být společnost hodnocena svým okolím, protože tyto údaje jsou povinně zveřejňované a tedy externím uživatelům snadno dostupné.

## 5 PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU SMĚŘUJÍCÍ KE ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

### 5.1 Vyčlenění samostatné pozice controllera

Controlling by měl být důležitou součástí řízení společnosti. Aby mohl controller poskytovat informace pro řízení společnosti ve správné formě, kvalitě a ve správném čase, musí disponovat dostatečnou časovou kapacitou pro svoji činnost. Při současném rozdělení controllingových činností mezi hlavní účetní a manažera společnosti, lze nároky na kvalitu a včasnost informací splnit jen obtížně. Navíc je společnost při této organizační struktuře vystavena riziku, že pokud z jakýchkoliv důvodů nemůže manažer nebo hlavní účetní vykonávat práci, přichází společnost zároveň o osobu, která zodpovídá za controlling, tzn. neexistuje zastupitelnost v kritických situacích.

Navrhuji tedy společnosti, aby vyčlenila samostatnou pozici controllera. Předpokládám, že vzhledem k aktuálnímu vývoji hospodářského výsledku budou argumentem proti především personální náklady a náklady na běžný provoz kanceláře controllera. Controllera je možné vyčlenit z řad vlastních zaměstnanců nebo jej vyhledat mimo firmu.

#### 5.1.1 Požadavky na profil controllera

Controller musí splňovat určité předpoklady, aby mohl kvalitně odvádět jemu svěřené úkoly. Mezi nezbytné odborné požadavky na controllera patří:

- VŠ vzdělání ekonomického směru nebo SŠ a zároveň praxe v oboru;
- znalost zpracování dat především prostřednictvím MS Excel;
- znalost anglického jazyka - z důvodu časté komunikace s mateřskou společností a v rámci koncernu.

Controller musí mít alespoň základní znalosti z oblasti účetnictví a financí. Dále je důležitá schopnost analytického myšlení, schopnost a ochota pracovat pod tlakem, flexibilita a ochota vzdělávat se.

### 5.1.2 Úkoly controllera

Pracovník controllingu by měl zodpovídat především za plnění úkolů vyplývajících z uplatňování nástrojů controllingu aktuálně užívaných a nově navrhovaných. Mezi základní činnosti controllera by měly patřit níže uvedené.

- Poskytování informací pro tvorbu a aktualizaci kalkulací
- Příprava podkladů pro zajištění proti kurzovým rizikům
- Měsíční vyhodnocení produktivity
- Výpočet bodu zvratu
- Příprava plánů a rozpočtů
- Zavedení a správa úvěrových limitů pro odběratele
- Monitoring pohledávek
- Příprava krátkodobého plánu likvidity
- Provádění finanční kontroly – zjištění odchylek od finančního plánu
- Úzká spolupráce s ostatními odděleními společnosti mimo jiné za účelem komunikace odchylek
- Zjišťování a analýza odchylek nákladů na úrovni nákladových středisek
- Výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy – čtvrtletně
- Hodnocení ukazatele EVA – čtvrtletně
- Sestavení výkazů požadovaných státem
- Příprava měsíčních reportů pro mateřskou společnost a koncern
- Příprava ostatních reportů s různou periodicitou požadovaných mateřskou společností a koncernem
- Příprava ad hoc reportů podle požadavků vedení společnosti
- Zlepšování využívaných nástrojů controllingu a zavádění nových pro účely podpory finančního řízení
- Rozšiřování využívaných funkcí podnikového informačního systému

## 5.2 Controlling pohledávek

Controllingu pohledávek není v současné době ve společnosti věnována významná pozornost. Nejsou využívány žádné ukazatele pro hodnocení pohledávek a nejsou stanovena pravidla, která by vedla ke snižování rizik spojených s pohledávkami.

Při řízení pohledávek vyvstávají dva protichůdné požadavky. Odběratel chce co nejvýhodnější platební podmínky, tzn. pokud možno co nejdříve splatnosti, výhody za včasné placení v podobě skonta nebo slevy. Společnost, která je v pozici dodavatele, chce peníze za své dodávky inkasovat co nejdříve, peníze, které má v daný moment jisté, jsou pro ni cennější, než ty samé částky obdržené později, zvláště když se vystavuje riziku nezaplacení ze strany odběratele. Cílem controllingu pohledávek je najít kompromis mezi platebními podmínkami, které pomohou udržet stávajícího zákazníka a posílit vzájemnou důvěru a mezi platebními podmínkami, které pro společnost přinášejí nejnižší náklady a představují nejnižší přijatelné riziko.

### 5.2.1 Opatření proti pochybným pohledávkám

Společnost prodejem výrobků a služeb na fakturu poskytuje odběratelům obchodní úvěr. V minulých letech došlo k nárůstu nedobytných či pochybných pohledávek a nákladů souvisejících s jejich vedením a vymáháním. V podniku vznikají v souvislosti s nedobytnými pohledávkami především níže uvedené náklady.

*Náklady na upomínací řízení* – jedná se o osobní náklady na čas, který věnuje účetní přípravě upomínek a také další náklady na jejich zpracování a odeslání.

*Náklady na odpis nedobytných pohledávek* – dojde-li k odpisu pohledávky v případech a výši stanovených v zákoně o daních z příjmů, jedná se pro účely daně z příjmů právnických osob o daňově uznatelný náklad. Dále společnost provádí odpis pochybných pohledávek v hodnotě do 20 tis. Kč na jednoho odběratele, za předpokladu, že jsou pohledávky již déle než půl roku po splatnosti. Tento odpis pohledávek je daňově neuznatelným nákladem společnosti. XY provádí nedobytný odpis pohledávek za daných podmínek na základě srovnání nákladů na vymáhací řízení a s ním související činnosti a přínosů z takto dodatečně zinkasovaných pohledávek; vždy existuje riziko, že i při kladném vyřízení požadavku ze strany soudu, nebude mít dlužník dostatek prostředků na vyrovnání dluhu a úhradu souvisejících nákladů.

*Náklady na tvorbu opravných položek* – aby společnost nezatažovala hospodářský výsledek až v okamžiku zjištění a potvrzení skutečnosti, že se jedná o nedobytnou pohledávku, provádí v souladu s interními předpisy tvorbu opravných položek na vrub nákladů. Část opravných položek je tvořena v souladu se zákonem o daních z příjmů a je tedy daňově uznatelným nákladem společnosti. Společnost tvoří opravné položky na všechny pohledávky za odběrateli mimo skupinu ve výši 20% z hodnoty pohledávky, která je déle než 6 měsíců po splatnosti a ve výši 100% u pohledávek 12 a více měsíců po splatnosti.

Přehled výše nákladů na pochybné pohledávky a jejich podíl na celkových tržbách společnosti obsahuje následující tabulka. Jsou vyčísleny pouze náklady obsažené v účetní evidenci XY. Nejsou tedy zohledněny personální náklady pracovníků pověřených upomínacím řízením a kontaktem s právní firmou vymáhající pohledávku.

*Tab. 7 Náklady na vymáhání pohledávek [vlastní zpracování]*

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Tržby	787 369	580 788	229 789
Náklady na odepsané pohledávky	86	125	123
Náklady na tvorbu opravných položek k pohledávkám	351	956	3 640
Ostatní náklady spojené s vymáháním pohledávek	0	20	27
<b>Náklady na pochybné pohledávky celkem</b>	<b>437</b>	<b>1 101</b>	<b>3 790</b>
<b>Podíl na tržbách</b>	<b>0,06%</b>	<b>0,19%</b>	<b>1,65%</b>

Některé z vynaložených nákladů se společnosti mohou vrátit, ovšem pouze za předpokladu, že dlužník má po ukončení vymáhacího řízení dostatek prostředků k úhradě pohledávky a souvisejících nákladů. V roce 2009 došlo ke značenému nárůstu nákladů na pochybné pohledávky vzhledem k tržbám, tento nárůst byl způsoben především tvorbou opravných položek k určitým pohledávkám, z celkové hodnoty tvořených opravných položek bylo 61% za jediným dlužníkem.

Úkolem controllingu v této oblasti je v maximální možné míře zamezit vzniku těchto nákladů. Tento úkol může být plněn prostřednictvím dvou dílčích úkolů - hodnocení odběratelů a stanovení úvěrových limitů, monitorování pohledávek.



### 5.2.2 Hodnocení odběratelů

Převážnou část tržeb společnosti tvoří prodeje v rámci skupiny. Odběratelé ve skupině nejsou rizikováni, nehrozí problémy s inkasem pohledávek. Společnost se tedy musí soustředit na odběratele mimo skupinu.

Prioritou obchodního oddělení je především získání zakázky od odběratele. Úvěrový limit stanoví částku, do jejíž hodnoty se obchodník zajímá pouze o získání zakázky bez ohledu na inkaso plateb. Po dosažení tohoto limitu se musí středem zájmu obchodníka stát také přijetí platby od odběratele.

Pokud hodnota zakázky překročí limit, musí být rychle vyhodnoceno, jaký bude další postup, tzn. zda bude mimořádně povoleno jednorázové navýšení úvěrového limitu, nebo zda bude například vzhledem k vývoji obratu a bezproblémovému inkasu za určité uplynulé období trvale navýšen úvěrový limit.

Pro určení úvěrových limitů jsem provedla základní analýzu odběratelů a jejich platebního chování. Při hodnocení odběratelů jsem se zaměřila na objem celkově fakturovaných částek, nikoliv tedy tržeb, nýbrž částek včetně daně z přidané hodnoty. U tuzemských odběratelů je rozdíl ve výši 19%, částky daně jsem zahrнула z toho důvodu, že úvěrový limit bude stanoven na celkově dlužnou částku, bez ohledu na to, jestli má v účetnictví podobu tržby nebo daně z přidané hodnoty.

V roce 2009 prodala společnost XY svoje výrobky a služby celkem 148 odběratelům mimo skupinu. Z celkového objemu fakturace mimo skupinu bylo 90% uskutečněno na celkem 36 odběratelů, tuto skupinu považuji za základ pro další analýzu. Ostatních 10% prodejů fakturovaných na zbývajících 112 odběratelů nepovažuji pro další zpracování za relevantní. Ve většině případů se jednalo o jednorázové dodávky, přičemž jednotlivý objem největších odběratelů z této skupiny nedosáhl ani 5% z celkových prodejů mimo skupinu.

Relevantní skupinu 36 odběratelů jsem dále analyzovala z hlediska jejich platební morálky. Na základě platebního chování těchto odběratelů jsem stanovila celkem tři skupiny stálých odběratelů a odstupňovala jim navrhované úvěrové limity. Celkový přehled navrhovaných limitů pro všechny odběratele obsahuje níže uvedená tabulka.

Tab. 8 Návrh úvěrových limitů pro odběratele [vlastní zpracování]

Skupina odběratelů	Opakovaný prodej v roce 2009	Minulá platební morálka	Úvěrový limit
1. skupina stálých odběratelů	ANO	100%	7% z prodejů v roce 2009
2. skupina stálých odběratelů	ANO	75%	5% z prodejů v roce 2009
3. skupina stálých odběratelů	ANO	50%	4% z prodejů v roce 2009
4. nový odběratel - právnická osoba	NE	x	30.000,- Kč
5. nový odběratel - fyzická osoba	NE	x	0,- Kč

Odběratelům, kteří opakovaně odebírali produkty nebo se významně podíleli na objemu prodejů v roce 2009, byl stanoven základní úvěrový limit ve výši 7% z hodnoty prodejů v roce 2009, základní limit byl snížen pro odběratele, kteří sice byli významní, ale měli v několika málo případech problém s dodržením splatnosti (limit ve výši 5% z prodejů), nebo měli problém s dodržením splatnosti ve většině případů.

Pro nové odběratele, kteří jsou právnickými osobami byl navržen limit ve výši 30.000,- Kč. Fyzickým osobám je navrženo prodávat pouze oproti platbě.

Navrhované hodnoty jsou rámcové, v případě, že se objeví odběratel, který má zájem zadat významnou zakázku, je potřeba limit určit individuálně na základě dostupných informací, například na základě referencí, aktuální finanční situace apod.

Samotné určení limitů ovšem samo o sobě ještě nemůže být významným přínosem v oblasti řízení pohledávek. Je nutné sledovat také jejich dodržování a aktualizaci. Navrhované limity po případných úpravách a odsouhlasení vedením společnosti budou zaneseny do kmenových dat odběratelů v podnikovém informačním systému SAP. Bude nutné striktně omezit přístupová práva pro změnu tohoto údaje. Cílem je dosáhnout stavu, kdy nebude možné založit zakázku či vyexpedovat zboží na odběratele, který překročil stanovený úvěrový limit. V případech nezbytně nutných může být limit jednorázově změněn předem určeným pracovníkem.

Úvěrové limity jsou navrženy jako prostředek k zamezení nárůstu nedobytných pohledávek a s nimi souvisejících nákladů. Odběratelé mohou být dle uvážení obchodníka dále motivováni ke včasným platbám prostřednictvím poskytováním skont. Řízení pohledávek včetně uplatňování a aktualizace úvěrových limitů, předpokládá také úzkou spolupráci a efek-

tivní přenos informací mezi obchodním oddělením, účetním oddělením a oddělením controllingu.

### 5.2.3 Monitorování pohledávek

Controlling pohledávek spočívá také ve sledování stavu a struktury pohledávek. Úkolem controllingu je vyhodnocovat vybrané ukazatele a jejich vývojové trendy a poskytovat vedení společnosti podklady pro provádění změn a rozhodnutí, která povedou k pozitivním změnám v trendech.

#### 5.2.3.1 Věková struktura pohledávek

Součástí monitorování pohledávek je také sledování věkové struktury pohledávek. Tabulka 9 obsahuje údaje o stáří pohledávek ke konci období za poslední tři roky.

Tab. 9 Věková struktura pohledávek 2007-2009 [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2007		2008		2009	
ve splatnosti	19 669	38%	28 920	67%	14011	64%
1-60 dnů po lhůtě	18 743	36%	8 766	20%	4156	19%
61-90 dnů po lhůtě	7 753	15%	1 845	4%	593	3%
91-120 dnů po lhůtě	2 880	6%	268	1%	43	0%
121-180 dnů po lhůtě	1 739	3%	897	2%	0	0%
181-365 dnů po lhůtě	374	1%	1 627	4%	0	0%
více než 365 po lhůtě	724	1%	942	2%	3161	14%
Celkem	51 882	100%	43 265	100%	21 964	100%

Doporučuji společnosti, aby vyhodnocení věkové struktury pohledávek prováděla ke konci každého měsíce. Zároveň navrhuji zredukování počtu věkových skupin na následující:

*Pohledávky 0 až 30 dnů po splatnosti* – této skupině pohledávek není potřeba vzhledem k hodnocení věkové struktury pohledávek věnovat zvláštní pozornost. Podíl této skupiny na celkové hodnotě by měl mít stabilní nebo rostoucí trend.

*Pohledávky 31-60 dnů po splatnosti* – u těchto pohledávek, je potřeba zjistit důvod neuhrazení, kontaktovat obchodníka případně samotného klienta za účelem zjištění informací. Na

základě pokynu obchodního oddělení zahájit upomínací řízení. Při řízení těchto pohledávek je vhodné využít nástroj Collection management popsany v kapitole 4.2.4.8.

*Pohledávky 61-90 dnů splatnosti* – těmto pohledávkám je potřeba již věnovat vysokou pozornost. Pokud nedošlo k jakýmkoli pochybení ze strany společnosti (chybně uvedené platební podmínky na faktuře, problémy s dodávkou apod.) nutno neprodleně zahájit kroky směřující k inkasu pohledávky. Při objektivních příčinách na straně odběratele možno uzavřít dohodu o uznání dluhu a splátkový kalendář. Mezi další varianty řešení patří zápočet, postoupení pohledávek, faktoring, žádost o vydání platebního rozkazu.

*Pohledávky nad 90 dnů po splatnosti* – pro všechny pohledávky v této skupině už měly být v minulosti podniknuty předepsané kroky pro jejich inkaso. Nutno ale sledovat stav řízení eventuelně plnění dohod. Dále z důvodu opatrnosti a vlivu na hospodářský výsledek nutné dohlédnout na tvorbu opravných položek v termínu a výši obsažených v interních předpisech společnosti.

Navrhovaný přehled o věkové struktuře pohledávek obsahuje tabulka 10. Tabulka je navržena pro první čtvrtletí roku 2010.

Tab. 10 Věková struktura pohledávek – vzor [vlastní zpracování]

Skupina pohledávek	leden 2010		únor 2010		březen 2010	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
0-30 dnů po lhůtě splatnosti						
31-60 dnů po lhůtě splatnosti						
61-90 dnů po lhůtě splatnosti						
více než 91 po lhůtě splatnosti						
Celkem						

### 5.2.3.2 Obrat a doba obratu pohledávek

Monitorování pohledávek lze v praxi provádět pomocí dvou základních ukazatelů. Společnost by měla hodnoty těchto ukazatelů posuzovat čtvrtletně.

Výpočet doby obratu pohledávek za období let 2007 až 2009 obsahuje tabulka 11. Pro možnost lepšího srovnání jsem přidala také hodnoty ukazatel doby obratu závazků.

Tab. 11 Doba obratu pohledávek a závazků 2007-2009 [vlastní zpracování]

	2007	2008	2009
Tržby	787 369	580 788	229 789
Průměrný stav pohledávek	54 569	23 313	14 899
Průměrný stav závazků	38 974	18 071	10 412
Doba obratu pohledávek	25	14	23
Doba obratu závazků	18	11	16

Pro zpracování historických údajů jsou k dispozici pouze tržby, pro využití těchto ukazatelů ve společnosti ale navrhuji, aby byl ukazatel konstruován na bázi prodejů, tzn. celkově fakturovaných částek včetně daně z přidané hodnoty, tak jak je uvedeno v tabulce níže.

Tab. 12 Doba obratu pohledávek a závazků za čtvrtletí - vzor [vlastní zpracování]

	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	Rok
Prodeje					
Pohledávky ke konci čtvrtletí					
Závazky ke konci čtvrtletí					
Doba obratu pohledávek					
Doba obratu závazků					

Ukazatele doby obratu pak budou vypočteny podle vztahu:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Pohledávky} / \text{Prodeje} * 90$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{Závazky} / \text{Prodeje} * 90$$

Pro podnik by mohlo být zajímavé dosažené hodnoty srovnávat s hodnotami v odvětví, bohužel se asi nepodaří získat údaje pro výpočet ukazatelů za odvětví čtvrtletně, zůstává tedy pouze možnost srovnání ročních hodnot. Dále se musí společnost zaměřit na srovnání ukazatelů navzájem, tzn. doby obratu pohledávek a závazků.

### 5.3 Controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity

Společnost by se měla dále zaměřit na sestavování krátkodobého plánu peněžních toků z důvodu řízení likvidity. XY má sice v případě nutné potřeby možnost čerpat chybějící zdroje z cashpoolingu, je třeba však zabránit vynakládání zbytečných nákladů v podobě placených úroků ze záporného stavu na cashpoolu.

Ideálně by měl být plán peněžních toků sestavován na denní bázi, z důvodu náročnosti by však mohlo být dostačující sestavování na týdenní bázi s detailním rozpracováním týdnů, které vykazují výrazné schodky.

Vzhledem k tomu, že společnost využívá cashpooling, je denní zůstatek běžného bankovního účtu vždy vynulován oproti příslušné straně cashpoolu. Tímto způsobem může společnost čerpat chybějící ale také ukládat nadbytečné prostředky. Vzhledem k interním předpisům skupiny společnost prakticky nemá možnost rozhodnout se pro jiné varianty řešení přebytků nebo schodků likvidity. Navzdory této skutečnosti s ohledem na zamezení zbytečných nákladů doporučuji sestavování každodenního plánu likvidity dle tabulky 13. a to z následujících důvodů:

- Z důvodu řízení cash-flow celé skupiny je společnost povinna denně hlásit, pokud rozdíl mezi příjmy a výdaji v daném dni přesáhne 500 tis. Kč nebo ekvivalentu v měně EUR, tzn. jsou-li výdaje vyšší než příjmy.
- Společnost se může rozhodnout v případě krátkodobého nedostatku prostředků posunout den splatnosti faktur dodavatelů, kde není riziko ohrožení dodávek nebo narušení dobrých obchodních vztahů.

Tab. 13 Zjištění likvidity daného dne – vzor [vlastní zpracování]

Zjištění likvidity ke dni:			
(v tis.)		CZK účet	EUR účet
A	Počáteční stav peněžních prostředků		
	Příjmy:		
	1. avizované platby od odběratelů		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
B	Příjmy celkem		
	Výdaje:		
	1. nutné platby dodavatelům		
	2. ostatní platby dodavatelům		
	3. platby daní a pojistného		
	4. úhrada mezd		
	5. ...		
C	Výdaje celkem		
D	Plánovaný zůstatek (A+B-C)		

Společnost využívá pro bezhotovostní platební styk bankovní systém Multicash, který umožňuje aktuální zjištění pohybů na účtech za předchozí den společně se zjištěním odvodu nebo čerpání prostředků z cashpoolu, během dne je možné opakovaně aktualizovat informace o došlých i odeslaných platbách.

#### 5.4 Hodnocení produktivity práce

Během analýzy současného využití controllingových nástrojů bylo zjištěno, že společnost využívá ukazatel k hodnocení produktivity. Bližší ověření ale ukázalo, že ukazatel je nepřesně konstruován.

Pro hodnocení produktivity společnosti zjišťuje výši EBIT na jednoho zaměstnance. Počet zaměstnanců je ale stanoven formou jednoduchého počtu pracovníků. Při znovuoživení výroby lze očekávat výraznou fluktuaci pracovníků na dělnických pozicích. Fluktuace by mohla především v případě extrémně krátkodobých pracovních poměrů ukazatel nezanebatelným způsobem ovlivnit. Dalším zkreslujícím faktorem je práce na částečný úvazek nebo zaměstnankyně, které jsou sice v pracovním poměru ale v současné době jsou na rodičovské dovolené. Navrhují tedy společnosti využít při výpočtu ukazatele údaje o přepočteném počtu pracovníků.

Obecně lze produktivitu zjistit jako podíl výkonů a počtu zaměstnanců. Vzhledem k různorodosti produkce společnosti nelze objem výkonů stanovit ve fyzických jednotkách produkce ani určit podíl jednotlivých oddělení podniku. Navrhují tedy společnosti produktivitu hodnotit na úrovni podniku jako celku a to pomocí ukazatele na bázi tržeb:

$$\text{Produktivita práce} = \text{Tržby} / \text{Přepočtený počet zaměstnanců}$$

Navrhují hodnocení produktivity provádět každý měsíc a soustředit se především na sledování vývoje hodnoty ukazatele v čase.

#### 5.5 Finanční kontrola

Společnost sestavuje pravidelně plánovou rozvahu, plánový výkaz zisků a ztrát a plán investic. Plánované hodnoty ale nejsou srovnávány se skutečně dosaženými hodnotami. Tím se ztrácí jeden z cílů controllingu, tzn. využívat znalosti o minulém vývoji pro budoucí rozhodnutí.

Jako základní podklad pro srovnání navrhuji použít plánované údaje ve struktuře, jak jsou reportovány koncernu, pro controllera je struktura známá a srozumitelná, společnost ve stejné struktuře sestavuje plán i běžnou měsíční závěrku, srovnávané i srovnávací hodnoty tak bude mít vždycky k dispozici bez nutnosti dalších příprav podkladů.

Tab. 14 Srovnání plánu a skutečnosti [vlastní zpracování]

kCZK	XY, s.r.o.	prepared by/date:							
account	Account description	RF January	RM January	Diff. Abs.	Diff.%	RF Closing balance January	RM Closing balance January	Diff. Abs.	Diff.%
+R05	Revenue	0	0	0	0	0	0	0	0
+R06	Carriage and freight on sales	0	0	0	0	0	0	0	0
+R00	Net Sales	0	0	0	0	0	0	0	0
+R21	Variable selling expenses	0	0	0	0	0	0	0	0
+R24	Expenses accessories products	0	0	0	0	0	0	0	0
+R25	Cost of goods sold	0	0	0	0	0	0	0	0
+R27	Gain and loss on operating currency exchange	0	0	0	0	0	0	0	0
+R20	Standard gross margin	0	0	0	0	0	0	0	0
+R31	Variances on standard costs	0	0	0	0	0	0	0	0
+R32	Other manufacturing expenses	0	0	0	0	0	0	0	0
+R33	Depreciation adjustment	0	0	0	0	0	0	0	0
+R30	Operating gross margin	0	0	0	0	0	0	0	0
+R51	General commercial expenses	0	0	0	0	0	0	0	0
+R52	General administrative expenses	0	0	0	0	0	0	0	0
+R53	Technical expenses	0	0	0	0	0	0	0	0
+R5X	Total General Expenses (R51+R52+R53)	0	0	0	0	0	0	0	0
+R56	Royalties and technical service fees	0	0	0	0	0	0	0	0
+R59	Operating profits and losses	0	0	0	0	0	0	0	0
+R50	Operating profit	0	0	0	0	0	0	0	0
R64	Asset disposal gains and losses	0	0	0	0	0	0	0	0
R66	Asset impairments	0	0	0	0	0	0	0	0
R67	Non-operating income and expense	0	0	0	0	0	0	0	0
R60	Business income	0	0	0	0	0	0	0	0
R73	Legal reserves and goodwill amortization	0	0	0	0	0	0	0	0
R75	Dividends from investments	0	0	0	0	0	0	0	0
R76	Financial income and expense	0	0	0	0	0	0	0	0
R78	Gains & losses from assoc.Conso.under equity meth.	0	0	0	0	0	0	0	0
R79	Valuation variances	0	0	0	0	0	0	0	0
R70	Income before tax	0	0	0	0	0	0	0	0

Navrhovaný přehled srovnávaných položek výkazu zisků a ztrát obsahuje tabulka 14. Zpracování tohoto souboru by nemělo být časově náročné. Controller použije report RF, který obsahuje plánované hodnoty pro daný rok v členění na jednotlivé měsíce. Dále je možné do prázdné šablony automaticky načíst z reportovacího programu Magnitude skutečně dosažené hodnoty za daný měsíc a hodnoty kumulované. V tabulce 14 je pouze zkrácená verze srovnávací tabulky, položky výkazu plné verze jsou totožné s položkami výkazu zisků a



ztrát v příloze III. Při výrazných odchylkách od plánu, může controller blíže analyzovat detailní položky daného účtu.

Protože výkaz obsahuje tokové veličiny, navrhla jsem v tabulce vedle srovnání za aktuální měsíc také srovnání kumulovaných hodnot ke konci analyzovaného měsíce.

Tab. 15 Návrh srovnání plánu a skutečnosti – rozvaha [vlastní zpracování]

kCZK	XY, s.r.o.	prepared by / date:			
Account	Account description	RF Closing balance January	RM Closing balance January	Diff. Abs.	Diff. %
W01	Headcount - Employees (average)				
W02	Headcount - Employees (end of period)				
D511	Gross value of intangible assets				
D512	Amortization and impairment of intangible assets				
<b>D51</b>	<b>Intangible assets</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
D521	Tangible fixed assets - gross value				
D5221	Depreciation of tangible assets				
<b>D52</b>	<b>Tangible assets</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A11	Gross value of inventories				
A19	Depreciation of inventories				
<b>A10</b>	<b>Inventories</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A20</b>	<b>Trade accounts receivable</b>				
<b>B10</b>	<b>Non-trade accounts receivable</b>				
<b>C10</b>	<b>Cash and cash equivalents</b>				
<b>D11</b>	<b>Shareholders' Equity</b>				
<b>A300</b>	<b>Trade accounts payable</b>				
B200	Non-trade accounts payable				
D200	Provision for liabilities and charges (recurring)				

Pro srovnání rozvahových veličin jsem vybrala pouze klíčové ukazatele, jako je počet zaměstnanců, dlouhodobý majetek, zásoby, pohledávky, finanční majetek a závazky. Stejně jako v případě zisků a ztrát, pokud se objeví výrazné odchylky v některé položce rozvahy, je možné tuto položku následně detailněji analyzovat.

Zjištěné odchylky musí controller komunikovat dále, tzn. zjistit jaké jsou příčiny odchylek a informovat o těchto skutečnostech další pracovníky kteří se na tvorbě plánu podílí, např. obchodní oddělení.

Controller by měl na základě zjištěných odchylek poskytovat zpětnou vazbu také sám sobě, především hledat, zda neudělal chyby při plánování a pokud ano, tak přijmout opatření, pro jejich zamezení při příštím sestavování plánu.

## **5.6 Sledování odchylek režijních nákladů na úrovni nákladových středisek**

Náklady v účetnictví společnosti jsou přidělovány nákladovým střediskům. Údaje za určitá střediska jsou podle předem stanovených kritérií pro účely reportingu agregovány do čtyř kategorií. Přiřazování nákladů nákladovým střediskům představuje pro účetní oddělení poměrně náročnou činnost, přesto společnost mimo účely reportingu tyto údaje pravidelně nesleduje a nevyhodnocuje.

Vzhledem k tomu, že finanční plán společnosti, konkrétně plánový výkaz zisků a ztrát, musí být mateřské společnosti a koncernu reportován ve stejné struktuře jako běžná měsíční výsledovka, musí být i plán sestavován na úrovni nákladových středisek, jejich náklady jsou následně agregovány do jednotlivých kategorií pro účely reportu. Nákladová střediska kopírují jednotlivá oddělení ve společnosti.

Výkony jednotlivých středisek nejsou měřitelné, měřitelné jsou pouze náklady. Navrhují společnosti, aby prováděla pravidelné vyhodnocení vývoje režijních nákladů, především sledování odchylek skutečných hodnot od plánovaných. Nákladovým střediskům jsou přiřazovány veškeré provozní náklady mimo nákladů na výrobní materiál. Každé středisko má určeného pracovníka, který zodpovídá za jeho chod a vykázané náklady.

Plánování výnosů a nákladů momentálně neprobíhá v podnikovém informačním systému, ale je připravováno pomocí MS Excel. Informační systém SAP ale plánování umožňuje, základní testování této funkce momentálně probíhá v mateřské společnosti. Za předpokladu využití SAP pro plánování bude mít společnost k dispozici plánované údaje pro jednotlivá střediska, navrhuji tedy společnosti provádět srovnávání plánovaných hodnot pro daná střediska s hodnotami reálně dosaženými.

V tabulce 15 je uveden návrh struktury sledování odchylek režijních nákladů pro vybraná nákladová střediska.

Controller by měl sledování provádět pro všechna nákladová střediska nebo pro vybraná dle pokynu vedení společnosti, minimálně ve čtvrtletních intervalech. Nákladové druhy

jsou pro účely návrhu rozčleněny do pěti základních skupin režijních nákladů. Při správném fungování informačního systému a nadefinování výstupních sestav bude možné položky nákladů zobrazit a v případě potřeby také analyzovat v detailnějším členění.

Tab. 16 Návrh sledování odchylek režijních nákladů [vlastní zpracování]

Nákladový druh	Centrum zakázek				Konstrukční oddělení				Kontrola kvality			
	Skut.	Plán	Odch. abs.	Odch. %	Skut.	Plán	Odch. abs.	Odch. %	Skut.	Plán	Odch. abs.	Odch. %
- rež.materiál												
- služby												
- mzdy a pojistné												
- odpisy												
- jiné provozní náklady												
.....												
Náklady celkem												

Hlavním účelem sledování odchylek od plánu na úrovni nákladových středisek je rozpoznat mimořádné změny ve vývoji nákladů a analyzovat příčiny jejich vzniku a poskytnout vedení společnosti informace pro přijetí případných opatření, která povedou ke splnění plánu nebo k úpravě plánovaných hodnot.

## 5.7 Výstupy controllingu pro finanční řízení

Společnost v souladu se zákonem každoročně zveřejňuje svoje výsledky hospodaření. Pro externí uživatele, tzn. potenciální dodavatele či zadavatele zakázek, jsou údaje obsažené ve zveřejněné účetní závěrce nebo výroční zprávě a z nich vypočtené ukazatele jedinými snadno dostupnými informacemi o finanční situaci společnosti. Finanční ukazatele zjišťované z minulého hospodaření podniku mohou být využity pro stanovení budoucích cílů společnosti. Z těchto důvodů navrhuji společnosti v rámci finančního controllingu čtvrtletně sestavovat vybrané ukazatele finanční analýzy. Ukazatele navrhované k pravidelnému sestavování a jejich výpočet pro uplynulá tři období obsahuje následující tabulka.

Pro výpočet hodnot za odvětví byly použitý údaje z Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2008 [21].

Tab. 17 Vybrané ukazatele finanční analýzy XY,s.r.o.[vlastní zpracování]

	2007	2008	2009
Rentabilita vlastního kapitálu ROE - XY,s.r.o.	23,32%	10,32%	0,30%
Rentabilita vlastního kapitálu - odvětví	12,76%	10,90%	-
Rentabilita tržeb ROS - XY,s.r.o.	8,04%	4,19%	0,31%
Rentabilita tržeb ROS - odvětví	4,39%	4,15%	-
Rentabilita aktiv ROA - XY,s.r.o.	17,84%	8,15%	0,27%
Rentabilita aktiv ROA - odvětví	8,52%	8,01%	-
Obrat aktiv - XY, s.r.o.	2,22	1,92	0,86
Obrat aktiv - odvětví	1,24	1,14	-
Doba obratu zásob - XY, s.r.o.	45	51	80
Doba obratu pohledávek - XY, s.r.o.	25	14	23
Doba obratu závazků - XY, s.r.o.	18	11	16

Rentabilita vyjadřuje, kolik zisku přináší jednotlivé složky majetku nebo zdrojů podniku. Ukazatele rentability je vhodné srovnávat s hodnotami konkurence nebo celého odvětví. V tabulce 16 je provedeno srovnání ukazatelů rentability s hodnotami v odvětví, hodnoty za rok 2009 nebyly ke dni zpracování k dispozici.

Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2009 prudce poklesla, hlavní vliv mělo na negativní vývoj ukazatele rapidní snížení tržeb. Majitelé společnosti v roce 2009 nezhodnotili vložený kapitál. V roce 2007 byla společnost mimořádně zisková a to i ve srovnání s odvětvím, v roce 2008 dosáhla v oblasti rentability průměrných výsledků.

Zatímco v roce 2007 byl hodnota ukazatele obratu aktiv velice příznivá, dosáhla hodnoty nad průměrem v odvětví, v roce 2009 nedosahuje ani hodnoty 1. Vzhledem k tomu, že společnost nijak mimořádně neinvestovala, je možné pouze zkonstatovat, že v roce 2009 nedošlo k efektivnímu využití majetku společnosti.

Úkolem controllera v této oblasti je provádět vyhodnocení uvedených ukazatelů a předávat výsledky zjištění vedení společnosti nejlépe ve čtvrtletních intervalech. V případě, že společnost stanoví hodnoty, kterých chce dosáhnout, stane se úkolem controllera taky analýza odchylek.

## 5.8 Sledování výkonnosti pomocí ukazatele EVA

V rámci podpory finančního řízení navrhuji společnosti jako měřítko výkonnosti použít ukazatel EVA. Pomocí tohoto ukazatele hodnotí management podniku hospodaření společnosti z pohledu vlastníka. Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla

svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky a je možné jej vyjádřit následujícím způsobem [10]:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

Při konstrukci ukazatele musí controller postupovat v níže uvedených krocích. V postupu výpočet ukazatele je pro názornost uvedena konstrukce ukazatele za rok 2008 a 2009.

### 5.8.1 Vymezení čistých operativních aktiv (NOA)

Čistá operativní aktiva (NOA) = kapitál vázaný v aktivech využívaných v hlavní činnosti podniku (C). Aktiva v rozvaze je potřeba upravit o položky, které v rozvaze chybí a také snížit o pasiva, která nenesou náklad. Pro zjištění C je nutné v případě společnosti XY provést následující úpravy:

- Přičíst aktiva, která chybí v rozvaze – tzn. aktivovat hodnotu majetku pronajímaného na leasing, dále by připadala v úvahu aktivace nákladů, které budou přinášet dlouhodobý užitek, např. náklady na reklamu, restrukturalizaci apod.
- Aktiva snížit o položky, které nejsou nezbytně nutná pro zajištění běžné činnosti a chodu podniku – např. nedokončený dlouhodobý majetek, nevyužitý dlouhodobý majetek, pohledávky nesouvisející s hlavní činností podniku.
- Aktiva snížit o pasiva, která nenesou náklad – krátkodobé závazky, časové rozlišení, nezaplatněné dlouhodobé závazky.

Tab. 18 Zjištění NOA společnosti XY za období 2008-2009 [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2008	2009
Aktiva dle rozvahy	302 400	266 582
Aktivace leasingu	567	298
Vyloučení nedokončeného dl.majetku	-382	-1 074
Vyloučení krátkodobých závazků	-39 364	-22 691
Vyloučení pasivních položek čas.rozlišení	-169	-221
Vyloučení nezaplatněných dl.závazků	-2 976	-3 453
<b>Čistá operativní aktiva (NOA)</b>	<b>260 076</b>	<b>239 441</b>

### 5.8.2 Vymezení čistého operativního zisku (NOPAT)

Pro účely zjištění NOPAT doporučuji použít výsledek hospodaření z běžné činnosti. Zisk musí být upraven o níže uvedené položky.

- Vyloučení placených úroků.
- Vyloučení položek, které se nebudou opakovat – odstupné pro více zaměstnanců, prodej dlouhodobého majetku, odhadnuté odpisy aktivovaných nákladů.
- Vyloučení finančních nákladů a výnosů spojených s finančním majetkem.
- Úprava výše daně.

*Tab. 19 Zjištění NOPAT společnosti XY za období 2008-2009 [vlastní zpracování]*

v tis. Kč	2008	2009
Výsledek z běžné činnosti	24 338	716
Vyloučení placených úroků	319	16
Vyloučení odstupného	0	2 086
Vyloučení výnosů z prodeje dl.majetku	-517	-13
Úpravy VH celkem	-198	2 089
Sazba daně v %	21	20
Úprava daně plynoucí z úprav VH	42	-418
<b>Čistý operativní zisk (NOPAT)</b>	<b>24 182</b>	<b>2 387</b>

### 5.8.3 Stanovení WACC

Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) je možné stanovit více způsoby, např. pomocí rizikových přírážek přičítaných k bezrizikové sazbě. S odvoláním na PAVELKOVOU [10], která poukazuje na možnosti zjednodušení pro určení EVA. Doporučuji společnosti pro vyhodnocení stanovit sazbu WACC ve výši 8%. Toto rozhodnutí o navržené sazbě vychází z předpokladu, že pro společnost je cennější získat raději méně přesný údaj v potřebném čase, než přesný údaj pozdě. Sazba přibližně odpovídá WACC zpracovatelského průmyslu v roce 2008.

### 5.8.4 Výpočet ukazatele EVA

Hodnoty ukazatele EVA vypočtené na základě úprav uvedených v předchozích podkapitolách obsahuje tabulka 20.

Z uvedených hodnot vyplývá, že společnost tvořila hodnotu pro vlastníky v roce 2008. Hodnota ukazatele EVA v roce 2009 je záporná, tento negativní vývoj byl ovlivněn především výrazným poklesem výsledku hospodaření.

*Tab. 20 Zjištění EVA společnosti XY za období 2008-2009 [vlastní zpracování]*

v tis. Kč	2008	2009
NOPAT	24 182	2 387
NOA, C	260 076	239 441
WACC	0,08	0,08
<b>EVA = NOPAT - WACC * C</b>	<b>3 376</b>	<b>-16 768</b>

### 5.8.5 Aktualizace ukazatele EVA, benchmark

Doporučuji společnosti, aby controller prováděl vyhodnocení ukazatele EVA vždy dle stavu ke konci čtvrtletí. Důležité je sledování vývoje ukazatele v čase, tzn. pokud je hodnota vlivem hlubokého poklesu zisku v důsledku finanční krize záporná, měla by společnost učinit kroky směřující k budoucímu pozitivnímu vývoji ukazatele.

Zjištěné hodnoty je možné ročně srovnat s podniky v odvětví pomocí pyramidového systému ukazatelů INFA [20]. Ukazatel je možné jednoduše spočítat s využitím nástroje Ministerstva průmyslu a obchodu. Nevýhodou ukazatele INFA je, že v rámci srovnávaného odvětví vychází z neupravených účetních výkazů. Tzn. že nejsou provedeny úpravy rozvahy a výkazu zisků ztrát, jako je tomu v případě výpočtu pomocí NOPAT a NOA. Výpočet EVA a srovnání s odvětvím pomocí modelu INFA za rok 2008 je uveden v příloze P VI.

## 6 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI, PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU

V projektové části diplomové práce byla navržena opatření za účelem zefektivnění finančního řízení společnosti. Realizace navrhovaných opatření bude vyžadovat provedení změn a stejně jako každá změna i tato bude představovat pro společnost nějakou zátěž a rizika. Na druhé straně by náklady a rizika měly být vyváženy pozitivními efekty z provedené změny.

### 6.1 Ekonomická náročnost projektu

V současné době společnost využívá některé controllingové nástroje, nemá však vyčleněného pracovníka, který by zodpovídal za uplatňování a zlepšování využití těchto nástrojů. Náklady projektu budou spojeny především s náklady na osobu controllera. Dále je pravděpodobné, že realizace bude vyžadovat také náklady na customizing podnikového informačního systému.

#### 6.1.1 Náklady na pracovní pozici controllera

Náklady, které bude muset vynaložit na nově vytvořené pracovní místo controllera lze rozdělit do dvou skupin.

1. *Jednorázové náklady* – jsou spojeny s výdaji na vyhledání pracovníka, vybavení jeho pracoviště a dále vstupní náklady na proškolení jak pro podnikový informační systém, tak pro oblast finančního controllingu.
2. *Opakující se náklady* – tato skupina zahrnuje především náklady na hrubou mzdu a pojistné, ostatní sociální náklady, případné náklady na cestovné, průběžná školení při případných úpravách a změnách v informačním systému, průběžná školení v oblasti finančního controllingu, náklady na provoz pracoviště.

Náklady na obsazení pracovního místa závisí na způsobu, kterým bude společnost pozici controllera obsazovat, možnosti jsou následující:

- vyhledat pracovníka ve vlastních řadách;
- vyhledat pracovníka vlastními silami mimo společnost;
- zadat vyhledání pracovníka personální agentuře.



Pokud společnost controllera vybere z řad vlastních zaměstnanců může být tento způsob spojen především se dvěma výhodami:

- controller zná firmu, její činnost, má přehled o probíhajících procesech;
- společnost zná pracovníka, tzn. že ví, co od něj může očekávat, jaké jsou jeho osobnostní a kvalifikační předpoklady pro obsazovanou pozici.

Nevýhody toho řešení spočívají především ve skutečnosti, že pracovník v současné době zastává již nějakou pozici, tzn. že společnost bude muset na uvolněnou pozici vyhledat nového pracovníka. Náklady, které odpadnou při vyhledání controllera, budou muset stejně být vynaloženy na obsazení uvolněné pracovní pozice. Z tohoto důvodu se při kalkulaci nákladů soustředím pouze na variantu hledání pracovníka mimo společnost.

Náklady na vyhledání pracovníka vlastními silami obsahuje následující tabulka.

*Tab. 21 Náklady na controllera při vyhledání vlastními silami  
[vlastní zpracování]*

Druh nákladu	Odhadovaná částka
Inzerce, práce personalisty	5 000 Kč
Zaškolení pracovníka - operativní controlling	20 000 Kč
Zaškolení pracovníka - controlling pro SAP	15 750 Kč
Základní vybavení pracoviště	30 000 Kč
<b>Jednorázové náklady celkem</b>	<b>70 750 Kč</b>
Hrubá mzda	25 000 Kč
Pojistné a ostatní osobní náklady	9 000 Kč
<b>Pravidelné měsíční náklady celkem</b>	<b>34 000 Kč</b>

Náklady na zaškolení pracovníka vycházejí z aktuální nabídky a cen školení zajišťovaných Controller Institutem [18]. Výše hrubé mzdy odpovídá platovému ohodnocení v nabídkách práce na pozici controllera ve Zlínském kraji.

Tab. 22 Náklady na controllera při vyhledání personální agenturou  
[vlastní zpracování]

Druh nákladu	Odhadovaná částka
Služby personální agentury	75 000 Kč
Zaškolení pracovníka - operativní controlling	20 000 Kč
Zaškolení pracovníka - controlling pro SAP	15 750 Kč
Základní vybavení pracoviště	30 000 Kč
<b>Jednorázové náklady celkem</b>	<b>140 750 Kč</b>
Hrubá mzda	25 000 Kč
Pojistné a ostatní osobní náklady	9 000 Kč
<b>Pravidelné měsíční náklady celkem</b>	<b>34 000 Kč</b>

Náklady na služby personální agentury vycházejí z běžné praxe, kdy si agentura účtuje poplatek ve výši trojnásobku měsíčního platu controllera.

Rozdíl mezi uvedenými variantami vyhledání pracovníka činí 70 tis. Kč. Tuto částku by mohla společnost ušetřit, pokud vyhledá pracovníka vlastními silami. Je ovšem nutné zohlednit skutečnost, že personální agentura má daleko lepší předpoklady pro hledání pracovníků, kteří co nejlépe splňují požadavky společnosti, obvyklá praxe je navíc taková, že agentura vyúčtuje při obstarání pracovníka pouze část služby, zbytek doučtuje pouze v případě, že pracovník zůstane ve společnosti i po uplynutí zkušební doby. To znamená, že společnost tyto náklady vynaloží až v okamžiku, kdy je zřejmé, že se pracovník na dané pozici osvědčil.

### 6.1.2 Náklady na customizaci systému

Při bezproblémovém začlenění controllera do řad pracovníků a při jeho snaze o efektivní využití času zřejmě nastane situace, kdy bude controller chtít pro účely zkvalitnění jím předkládaných reportů maximálně využít dostupné funkce informačního systému, a to například u reportů, které jsou, nebo po implementaci nových controllingových nástrojů budou, sestavovány v MS Excel.

Také v souvislosti se zahájením plánování nákladů v SAP bude pravděpodobně nutné provést v systému úpravy v oblasti controllingu podle aktuálních požadavků společnosti.

Úpravy prováděné v systému v poslední době byly většinou prováděny po konzultaci a odsouhlasení mateřskou společností, která zajistila konzultanty a také uhradila jejich služby.

Přesto by měla společnost do budoucna počítat s tím, že tyto náklady bude muset do budoucna hradit sama. Předpokládanou výši nákladů je těžké určit. Při předpokladu potřeby úprav, které budou vyžadovat externího konzultanta, cca 2-3krát ročně a při obvyklé ceně za den práce konzultanta by si měla společnost na tyto úpravy vyčlenit částku ve výši cca 50 tis. Kč ročně.

## 6.2 Přínosy projektu

Od vytvoření nové pracovní pozice a využití navrhovaných změn a nových controllingových nástrojů lze očekávat následující pozitivní efekty:

- Zkvalitnění informací poskytovaných pro řízení společnosti.
- Úspora nákladů plynoucí ze správného řízení pohledávek, která by měla vzniknout především snížením nákladů na vymáhání pohledávek a odpis nedobytných pohledávek.
- Lepší využití stávajícího podnikového systému v modulu controlling.
- Zrychlení přípravy požadovaných výkazů.
- Odstranění přetížení pracovníků, kteří dosud vykonávali controllingové činnosti, z důvodu přenesení části jejich povinností na controllera.
- Zlepšení řízení díky využití nových ukazatelů pro hodnocení hospodaření podniku.

Řešení navrhovaná v projektu jsou spojena především se zlepšováním v současné době využívaných controllingových nástrojů a s vytvořením samostatné pozice controllera. Odhadované náklady projektu, které budou mít v běžném chodu podobu především personálních nákladů, budou jistě převýšeny přínosy plynoucími z navrhovaných změn.

## 6.3 Rizika projektu

Účastníci projektu budou muset v průběhu jeho realizace čelit různým překážkám. Projekt jako takový znamená změnu. Ze stran některých pracovníků nebo dokonce ze strany samotného vedení může být neochota k realizaci změn. Nejvýznamnější rizika projektu lze shrnout do následujících bodů :

- Neochota měnit zaběhnuté postupy.

- Neochota vynakládat prostředky nutné na realizaci projektu.
- Společnost nebude umět nově využívané nástroje využít pro řízení .
- V průběhu projektu se ukáže, že navrhované změny nejsou v podmínkách společnosti realizovatelné.
- Problémy s customizací systému – požadované úpravy potřebné pro účely finančního controllingu jsou realizovatelné.

Pro úspěšnou realizaci projektu je nutné najít ve společnosti někoho, kdo bude přesvědčen o budoucích přínosech projektu a pomůže šířit povědomí o správnosti projektu a prosadit jej.

## ZÁVĚR

Společnost XY, s.r.o. působí na trhu již více než deset let, přičemž permanentně usiluje o posílení svého postavení na trhu a o zvyšování vlastní konkurenceschopnosti. Prostředkem k dosažení těchto cílů je efektivní řízení podpořené informacemi dostupnými ve správném čase a ve správné struktuře. Controlling se tak stává nedílnou součástí řízení, jeho úkolem je poskytovat vedení společnosti informace, díky nimž může společnost správně a včas reagovat na vzniklé situace.

Společnost již v minulosti užívala k řízení některé controllingové nástroje. Cílem této práce bylo navrhnout jejich lepší využití, případně využití nových nástrojů s cílem zlepšení finančního řízení společnosti.

První část této diplomové práce spočívala v získání teoretických poznatků z oblasti controllingu s důrazem na finanční controlling a jeho nástroje. V analytické části jsem provedla charakteristiku společnosti a na základě poznatků získaných při zpracování teoretické části jsem provedla hodnocení současné ekonomické situace společnosti a zhodnocení stavu controllingu v podniku.

V projektové části jsem vyšla z analýzy současného stavu podniku a na základě zjištěných nedostatků jsem provedla návrhy změn, o kterých se domnívám, že přispějí ke zlepšení finančního řízení společnosti. Mezi nejvýznamnější navrhované změny patří vyčlenění samostatné pozice controllera a definování jeho úkolů. Dále jsem provedla návrh v oblasti controllingu pohledávek, kde jsem se zaměřila především na snižování nákladů spojených s pochybnými pohledávkami prostřednictvím zavedení úvěrových limitů a prostřednictvím efektivnějšího řízení pohledávek.

Dále jsem doporučila společnosti, aby pro účely finančního řízení začala využívat některé ukazatele, prostřednictvím nichž je viděna a hodnocena svým okolím, tzn. mimo jiné také vlastníky a konkurencí. Navrhla jsem pro hodnocení vybrané ukazatele finanční analýzy a především ukazatel ekonomické přidané hodnoty.

Uplatnění navrhovaných nástrojů controllingu považuji za přínosné. Domnívám se, že realizace projektu může společnosti přinést mnoho cenných informací využitelných při finančním řízení.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY****Monografické a seriálové publikace**

- [1] ESCHENBACH, R. a kolektiv: *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] FIBÍROVÁ, J. *Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [3] FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] HORVÁTH & PARTNERS: *Nová koncepce controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7529-002-2.
- [5] International Group of Controlling: *Slovník controllingu 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [6] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení (Teorie pro praxi)*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.
- [8] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví : DÍL II Finanční analýza účetních výkazů*. 1. vyd. Praha: POLYGON, 1995. 300 s. ISBN 80-901778-4-0.
- [9] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. Vyd. Praha: GRADA Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [10] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o. ISBN 80-86131-63-7.
- [11] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., *Řízení podnikových financí - Sbíрка příkladů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-201-7. s.39, 42.

- [12] PETŘÍK, T. Manažerské účetnictví pro ekonomické a finanční řízení firmy a podniku (I) - úvod. *Finanční management & controlling v praxi*. 26.1.2010, 1/2010, s. 14-24.
- [13] STIEGLER, H., HOFMEISTER, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: BaBtext, 1992. 160 s. ISBN 80-90017-88-6.
- [14] VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Nad zlato, 1993. 119s. ISBN 80-85626-13-6.
- [15] VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1997. ISBN 80-901991-6-X.
- [16] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 1. vyd. Praha: Profess consulting, 2001. ISBN 80-7259-029-4.
- [17] WARD, M. *50 základních manažerských technik* 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.

### Internetové zdroje

- [18] Controller institut: *Aktuální semináře*. [online]. [cit.2010-04-17]. Dostupné z: <[http://www.controlling.cz/clanek/skupina\\_clanku\\_na\\_tema\\_controlling\\_2](http://www.controlling.cz/clanek/skupina_clanku_na_tema_controlling_2)>
- [19] KOUKAL, J., Teoretické koncepty. [online]. [cit.2009-12-14]. Dostupné z: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>
- [20] Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.
- [21] Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008*. [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument66391.html>>
- [22] STŘELEČEK J., *Porterův model konkurenčních sil*. [online]. [cit.2009-12-14]. Dostupné z: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>

**Další zdroje**

- [23] Interní materiály společnosti XY, s.r.o.
- [24] Účetní závěrka společnosti XY, s.r.o. za rok 2007
- [25] Účetní závěrka společnosti XY, s.r.o. za rok 2008
- [26] Účetní závěrka společnosti XY, s.r.o. za rok 2009 - neauditovaná
- [27] ZÁMEČNÍK, R. Přednáškový materiál ze dne 29. 9. 2009 – Přednáška č.2: Podstata  
controllingu. [cit.2010-01-10]. Dostupné z:  
<<http://www.fame.utb.cz/vyuka/index.php>>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CM	Collection management
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý operativní zisk
VH	Výsledek hospodaření
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Strategický a operativní controlling [4, str. 188] .....	16
Obr. 2 Prolínání úloh manažera a controllera [5] .....	17
Obr. 3 Organizační začlenění controllingu – liniová pozice [27] .....	18
Obr. 4 Organizační začlenění controllingu – štábní pozice [27] .....	19
Obr. 5 Rozklad rentability vlastního kapitálu [11] .....	30
Obr. 6 Analýza bodu zvratu [10] .....	32
Obr. 7 Schéma hlavních prvků kontrolního procesu [3] .....	33
Obr. 8 Schéma Porterova modelu konkurenčních sil [19] .....	34
Obr. 9 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o. ....	39
Obr. 10 Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování] .....	40
Obr. 11 Struktura tržeb společnosti XY, s. r. o. v letech 2008 – 2009 podle produktových skupin [vlastní zpracování] .....	41
Obr. 12 Struktura tržeb společnosti XY, s. r. o. v letech 2008 – 2009 podle země odběratele [vlastní zpracování] .....	42
Obr. 13 Přehled pro hedging - vzor [vlastní zpracování] .....	56
Obr. 14 Collection management – přehled pohledávek [vlastní zpracování v SAP R/3] .....	58

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Majetková a finanční struktura [vlastní zpracování]</i> .....	46
<i>Tab. 2 Majetková a finanční struktura po úpravě cashpoolingu [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Tab. 3 Vývoj výnosů a nákladů [vlastní zpracování]</i> .....	48
<i>Tab. 4 Vývoj výsledku hospodaření [vlastní zpracování]</i> .....	49
<i>Tab. 5 Ukazatele likvidity [vlastní zpracování]</i> .....	50
<i>Tab. 6 Přehled výkazů požadovaných ČSÚ pro rok 2010 [vlastní zpracování]</i> .....	54
<i>Tab. 7 Náklady na vymáhání pohledávek [vlastní zpracování]</i> .....	64
<i>Tab. 8 Návrh úvěrových limitů pro odběratele [vlastní zpracování]</i> .....	66
<i>Tab. 9 Věková struktura pohledávek 2007-2009 [vlastní zpracování]</i> .....	67
<i>Tab. 10 Věková struktura pohledávek – vzor [vlastní zpracování]</i> .....	68
<i>Tab. 11 Doba obratu pohledávek a závazků 2007-2009 [vlastní zpracování]</i> .....	69
<i>Tab. 12 Doba obratu pohledávek a závazků za čtvrtletí - vzor [vlastní zpracování]</i> .....	69
<i>Tab. 13 Zjištění likvidity daného dne – vzor [vlastní zpracování]</i> .....	70
<i>Tab. 14 Srovnání plánu a skutečnosti [vlastní zpracování]</i> .....	72
<i>Tab. 15 Návrh srovnání plánu a skutečnosti – rozvaha [vlastní zpracování]</i> .....	73
<i>Tab. 16 Návrh sledování odchylek režijních nákladů [vlastní zpracování]</i> .....	75
<i>Tab. 17 Vybrané ukazatele finanční analýzy XY,s.r.o.[vlastní zpracování]</i> .....	76
<i>Tab. 18 Zjištění NOA společnosti XY za období 2008-2009 [vlastní zpracování]</i> .....	77
<i>Tab. 19 Zjištění NOPAT společnosti XY za období 2008-2009 [vlastní zpracování]</i> .....	78
<i>Tab. 20 Zjištění EVA společnosti XY za období 2008-2009 [vlastní zpracování]</i> .....	79
<i>Tab. 21 Náklady na controllera při vyhledání vlastními silami [vlastní zpracování]</i> .....	81
<i>Tab. 22 Náklady na controllera při vyhledání personální agenturou [vlastní zpracování]</i> .....	82

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Vzor denní zprávy.
- P II Vzor měsíčního výkazu o odbytu a tržbách.
- P III Vzor výkazu zisků a ztrát – plná verze.
- P IV Vzor výkazu zisků a ztrát – zkrácená verze.
- P V Vzor rozvahy – zkrácená verze.
- P VI Výpočet EVA pomocí modelu INFA.

## PŘÍLOHA P I: VZOR DENNÍ ZPRÁVY .

Denní zpráva ze dne: 9.4.2010

8.4.2010	Kovovýroba - dokončená síla			Lakovna - dokončená síla			Montáž strojů - dokončené stroje		
	Typ výrobku	Počet	Odběratel	Typ výrobku	Počet	Odběratel	Typ výrobku	Počet	Odběratel
Výroba									

8.4.2010	Druh dodávky	Zákazník + místo dodání	Převazce
Expedice			

8.4.2010	Za daný den (v tis.Kč)	Za daný kalendářní týden (v tis.Kč)	Za daný kalendářní měsíc (v tis.Kč)
Vydané faktury v tis. Kč			

8.4.2010	Částka v tis. Kč / EUR	Odběratel
Přijaté platby		

Zůstatek účtu	v tis. Kč / EUR
- ČSOB CZK	
- ČSOB EUR	

9.4.2010	Přítomní	Počet nepřítomných z důvodu absence			
		PN	Dovolená	Nezdůvodněno	Pozn.
Zaměstnanci					
Hala A					
Hala B + pom.provozy					
Montáž strojů					
Sklad					
Údržba, úklid					
THP					
Celkem	0	0	0	0	

# PŘÍLOHA P II: VZOR MĚSÍČNÍHO VÝKAZU O ODBYTU A TRŽBÁCH.

ABSATZ / UMSATZ 03/2010

Produktgruppe	ABSATZ			UMSATZ					Auftragsbestand per 31.3.10
	Berichtsmonat	Berichtsjahr kumuliert	Vorjahr kumul.	Berichtsmonat	Berichtsj. kumuliert	Vorjahr kumul.	Umsatz - abweichung		
	Stk.	Stk.	Stk.	Tsd. EUR	Tsd. EUR	Tsd. EUR	Tsd. EUR	%	Tsd. EUR
<b>SILOS</b>									
Taschensilos							0	#DIV/0!	
HLS-Silos							0	#DIV/0!	
Sonstige Silos							0	#DIV/0!	
<b>Summe Silos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>GEBRAUCHTE SILOS</b>							<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	
<b>SILOS IN TEILEN</b>							<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	
<b>SILOAUSSTATTUNGEN</b>	xx	xx	xx				0	#DIV/0!	
<b>FAHRZEUGE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>xx</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>xx</b>	0	0,0	
<b>MASCHINEN</b>									
Eigene Produktion								#DIV/0!	
HDW - Maschinen								#DIV/0!	
<b>Summe Maschinen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>RENOVATIONEN</b>									
Silorenovationen								#DIV/0!	
Maschinenrenovierung								#DIV/0!	
<b>Summe Renovation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>MTA</b>									
Dosierschnecken								#DIV/0!	
Teile für DSD	xx	xx	xx					#DIV/0!	
HDW - MTA	xx	xx	xx					#DIV/0!	
<b>Summe MTA</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>TFS</b>									
HDW - TFS	xx	xx	xx					#DIV/0!	
HDW - Dritte	xx	xx	xx					#DIV/0!	
Brennteile	xx	xx	xx					#DIV/0!	
<b>Summe TFS</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>SONSTIGES</b>									
Erlöse Weiterberechnungen	xx	xx	xx					#DIV/0!	
Erlöse Sonstiges	xx	xx	xx					#DIV/0!	
Frachterlöse	xx	xx	xx					#DIV/0!	
<b>Summe Sonstiges</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>GESAMTSUMME</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>

# PŘÍLOHA P III: VZOR VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT - PLNÁ VERZE.

Strana 1

Unit: XY s.r.o.  
Reporting : RM - 2010.02  
Company Name (in  
thousands)  
Document : + SRM PL

Compagnie de Sa int-Gob a in  
Reporting Consolidation Groupe

+ R00 à + R50- P&L specific

	2010.01 Closing Bal 99	2010.02 Closing Bal 99
Audit Id: 0000 Statutory Input		
+ R 0311	Turnover - Intra SG	
+ R 0312	Income on transport on sales - Intra SG	
+ R 0313	Rebates and discounts - Intra SG	
+ R 0315	Turnover - Intra BU	
+ R 031	Internal Sales and Transfers	
+ R 032	Internal products from other operation	
+ R 03	Internal Sales and Others products	
+ R 0411	Turnover - External	
+ R 0412	Income on transport on sales - External	
+ R 0413	Rebates and discounts - External	
+ R 041	External Sales	
+ R 042	External products from other operation	
+ R 04	External sales and other products	
+ R 051	Revenue ordinary company activities	
+ R 052	Products from other operations	
+ R 05	Revenue	
+ R 061	Carriage and freight on sales - External & intra SG	
+ R 062	Carriage and freight on sales - Intra BU	
+ R 063	Carriage and freight on sales - Inter-plant	
+ R 06	Carriage and freight on sales	
+ R 00	Net Sales	
+ R 211	Increase / Release - bad debt provision	
+ R 212	Loss on irrecoverable debts	
+ R 213	Sales commissions	
+ R 214	Taxation based on sales	
+ R 21	Variable selling expenses	
+ R 24	Expenses accessories products	
+ R 25V 10	RMP cost (inc. transport on purchases)	
+ R 25V 15	RMP Cost of Intra BU Sales (-)	
+ R 25V 19	Other variable plant costs	
+ R 25V1	Production Variable Cost of goods sold	
+ R 25V 20	RMP Cost of Intra BU Purchases	
+ R 25V 25	Production cost incl. in interco purchase (-)	
+ R 25V 29	Cost of purchase (trading)	
+ R 25V2	Trading Cost of goods sold	
+ R 25V	Cost of sales - Variable	
+ R 20V	Standard Gross margin - Variable	
+ R 25F00	Overheads variation on stocks	
+ R 25F10	Maintenance, cleaning and repairs services & supplies - Production	
+ R 25F20	Leasing & Rentals - Production	
+ R 25F30	Energy & Fuels - Production	
+ R 25F40	FDP & Data communications - Production	
+ R 25F50	Car Costs & Travel - Production	
+ R 25F55	Taxes & rates - Production	
+ R 25F59	Other current expenses - Production	
+ R 25F60	Salaries & wages and benefits - Production	

# PŘÍLOHA P III: VZOR VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT - PLNÁ VERZE.

Strana 2

Unit : XY, s.r.o.

Reporting : RM - 2010.02

Company : Tchequ e (in  
thous and s)

Document : + SRM PL

Company : Sa int-Gob a in  
Reporting : Cons olida tion Groupe

+ R00 à + R50- P&L specific

	2010.01 Closing Bal 99	2010.02 Closing Bal 99
Audit Id: 0000 Statutory Input		
+ R 25F65 Pensions- Production		
+ R 25F66 Temporary staff Production		
+ R 25F80 Intangible Depreciation Production		
+ R 25F85 Tangible Depreciation Production		
+ R 25F90 Intra-Group rec.harges - Production		
+ R 25F99 Other fixed production costs		
+ R 25F Cost of Sales- Fixed		
+ R25 Cost of goods sold	-	
+ R 2711 Gain and loss on operating currency exchange		
+ R 2714 Mark -to-mark et v ariation of an operating deriv ative		
+ R 27 Gain and loss on operating currency exchange		
+ R 20 Standard gross margin		
+ R 3111F Activity Variances on Fixed Costs		
+ R 3111 Activity Variances		
+ R 3112V1 Inflation v arianc es on Variable Costs (Ex c.l. Imports)		
+ R 3112V2 Inflation v arianc es due to Imports		
+ R 3112 Purchase price and cost of factors		
+ R 3113V Technical Variances on Variable Costs		
+ R 3113 Technical Variances		
+ R 3114F Consumption Variances On Fixed Costs		
+ R 3114V Consumption Variances On Variable Costs		
+ R 3114 Variances on Costs		
+ R 3110 Normal Operating Variances		
+ R 3121 Underactivity variances		
+ R 3122 Abnormal levels of waste and scrap		
+ R 3120 Non-capitalizable variances		
+ R 31 Variances on standard costs		
+ R 30V Actual Variable Gross Margin		
+ R 30F Actual Fixed Costs		
+ R 3211 Cancellation of standards costs revaluation		
+ R 3212 Capitalization of reporting period variances in the balance sheet		
+ R 3213 Reincorp. of v arianc es f rom the prev ious reporting period into income		
+ R 3210 Variances incorporation		
+ R 3221 Physical stock adjustments		
+ R 3222 Stock scrapped		
+ R 3224 Increase / Release - stock write down provision		
+ R 3225 Increase / Release - quality claims provision		
+ R 3220 Others incomes and expenses on inventory		
+ R 3243 Start-up expenses		
+ R 3244 Additional suppliers discount		
+ R 3247 Strikes and other disruptions & Reimbursement insurance		
+ R 3248 Other production incomes expenses		
+ R 324A Operating grants received & Depreciation of investment grants		
+ R 3240 Other additional operating income and expense		
+ R 32 Other manufacturing expenses		



# PŘÍLOHA P III: VZOR VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT - PLNÁ VERZE.

Strana 3

Unit : XY, s.r.o.  
 Reporting : RM - 2010.02  
 Couronne Tchèque (in  
 thousands)  
 Document : + SRM PL

Compagnie de Sa int-Gob a in  
 Reporting Consolidation Groupe

+ R00 à + R50- P&L specific

		2010.01 Closing Bal 99	2010.02 Closing Bal 99
Audit Id: 0000 Statutory Input			
+ R 331	Statutory & Replacement depreciation		
+ R 33	Depreciation adjustment		
+ R 30	Operating gross margin		
+ R 51110	Maintenance, cleaning and repairs services & supplies - Commercial		
+ R 51120	Leasing & Rentals - Commercial		
+ R 51130	Energy & Fuels - Commercial		
+ R 51140	FDP & Data communications - Commercial		
+ R 51150	Car Costs & Travel - Commercial		
+ R 51155	Taxes & rates - Commercial		
+ R 51159	Other current expenses - Commercial		
+ R 51160	Salaries & wages and benefits - Commercial		
+ R 51165	Pensions - Commercial		
+ R 51166	Temporary staff - Commercial		
+ R 51180	Intangible Depreciation - Commercial		
+ R 51185	Tangible Depreciation - Commercial		
+ R 51190	Intra-Group recharges - Commercial		
+ R 51199	Other General commercial expenses		
+ R 511	General commercial expenses		
+ R 5131	Guide		
+ R 5132	Sales literature & documentation		
+ R 5133	Samples		
+ R 5134	Advertising		
+ R 5135	Exhibitions		
+ R 5136	Client meetings		
+ R 51390	Intra-Group recharges - Promotion		
+ R 51399	Other Advertising and Promotion costs		
+ R 513	Publicity promotion		
+ R 51	General commercial expenses		
+ R 52110	Maintenance, cleaning and repairs services & supplies - Administration		
+ R 52120	Leasing & Rentals - Administration		
+ R 52130	Energy & Fuels - Administration		
+ R 52140	FDP & Data communications - Administration		
+ R 52150	Car Costs & Travel - Administration		
+ R 52155	Taxes & rates - Administration		
+ R 52159	Other current expenses - Administration		
+ R 52160	Salaries & wages and benefits - Administration		
+ R 52165	Pensions - Administration		
+ R 52166	Temporary staff - Administration		
+ R 52180	Intangible Depreciation - Administration		
+ R 52185	Tangible Depreciation - Administration		
+ R 52190	Intra-Group recharges - Administration		
+ R 52199	Other General administrative expenses		
+ R 520	Net General administrative expenses		
+ R 52	General administrative expenses		
+ R 53110	Maintenance, cleaning and repairs services & supplies - R&D		
+ R 53120	Leasing & Rentals - R&D		
+ R 53130	Energy & Fuels - R&D		
+ R 53140	FDP & Data communications - R&D		
+ R 53150	Car Costs & Travel - R&D		
+ R 53155	Taxes & rates - R&D		
+ R 53159	Other current expenses - R&D		
+ R 53160	Salaries & wages and benefits - R&D		

# PŘÍLOHA P III: VZOR VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT - PLNÁ VERZE.

Strana 4

Unit : XY, s.r.o.  
 Reporting : RM - 2010.02  
 Couronne Technique (in  
 thousands)  
 Document : + SRM PL

Compagnie de Sa int-Gob a in  
 Reporting Consolidation Groupe

+ R00 à + R50- P&L specific

	2010.01 Closing Bal 99	2010.02 Closing Bal 99
Audit Id: 0000 Statutory Input		
+ R 53165 Pensions- R&D		
+ R 53166 Temporary staffR&D		
+ R 53180 Intangible DepreciationR&D		
+ R 53185 Tangible DepreciationR&D		
+ R 53190 Intra-Group rechargesR&D		
+ R 53199 Other R&D expenses		
+ R 5311 Research & development expenses		
+ R 5312 Re invoicing of research & development expenses		
+ R 531 Research & development expenses		
+ R53210 Maintenance, cleaning and repairs services & s Technical		
+ R 53220 Leasing & Rentals-Technical		
+ R 53230 Energy & Fuels-Technical		
+ R 53240 FDP & Data communicationsTechnical		
+ R 53250 Car Costs & Travel-Technical		
+ R 53255 Taxes & rates- Technical		
+ R 53259 Other current expensesTechnical		
+ R 53260 Salaries & wages and benefitsTechnical		
+ R 53265 Pensions- Technical		
+ R 53266 Temporary staffTechnical		
+ R 53280 Intangible DepreciationTechnical		
+ R 53285 Tangible DepreciationTechnical		
+ R 53290 Intra-Group rechargesTechnical		
+ R 53299 Other technical expenses		
+ R 5321 Other technical expenses		
+ R 53M25 Losses - prototypes		
+ R 53P 25 Profits - prototypes		
+ R 532 Technical expenses		
+ R 5331 Capitalized development costs		
+ R 5339 Depreciation capitalized development costs		
+ R 533 Capitalized development costs		
+ R 5341 Tax credit on research expenses		
+ R 53 Technical expenses		
+ R 5X Total General Expenses (R51+ R52+ R53)		
+ R 561 General as sistance & Technical services fees - Group		
+ R 562 General as sistance & Technical services fees - Non Group		
+ R 56 Royalties and technical service fees		
+ R 5958 Operating profits and losses		
+ R 59 Operating profits and losses		
+ R 50 Operating profit		

# PŘÍLOHA P IV: VZOR VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT - ZKRÁCENÁ VERZE.

Unit :XY, s.r.o..

Reporting : RM - 2010.02

Cour onne T cheque ( i n t thousands)

Document : SRM 09A01

Compagnie de Saint-Gobain  
Reporting Consolidation Groupe

## Income Statement summary

		Sta tutory Clos ing Bal	Adjustme nts Clos ing Bal	Adjus ted Clos ing Bal
R0 31	Sales excluding other revenues - Group			
R0 32	Revenues from other activities - Group			
R03	Sales and other revenues - Group			
R0 41	Sales excluding other revenues - non Group			
R0 42	Revenues from other activities - non Group			
R04	Sales and other revenues - non Group			
R0 51	Revenue or dinar y company activities - excluding other s products			
R0 52	Products from other operations			
R05	Sales and other revenues			
R06	Carriage and freight on sales			
R00	Net Sales			
R21	Variable selling expenses			
R24	Costs of sales from other activities			
R25	Standard costs of sales			
R27	Foreign exchange gains and losses			
R20	Standard gross margin			
R31	Variations on standard costs			
R32	Additional operating income and expense			
R33	Depreciation adjustments			
R30	Operating gross margin			
R51	Sales overheads			
R52	Administrative overheads			
R53	Technical overheads			
R56	Royalties and technical service fees			
R50	Other operating income and expense			
R50	Operating income			
R64	Asset disposal gains and losses			
R66	Asset impairments			
R67	Non-operating income and expense			
R60	Business income			
R73	Legal reserves and goodwill amortization			
R75	Dividends from investments			
R76	Financial income and expense			
R78	Gains & Losses from associated Consol under equity method			
R79	Valuation variances			
R70	Income before tax			
R85	Total Tax	0		0
R8 0T	Net Income after Taxes	0		0
R88	Minority interests			
R80	Net Income after Taxes	0		0
	Calculated deferred taxes	0		0
	Net result before calculated deferred taxes	0		0

# PŘÍLOHA P V: VZOR ROZVAHY - ZKRÁCENÁ VERZE.

Unit : XY s r o  
 Reporting : RM - 2010.02  
 Couronne Tcheque ( in t thousands)  
 Document : SR M09A03

Balance sheet Assets/Liabilities summary Statutory to  
 Adjusted

Compagnie de Saint - Gobain  
 Reporting Consolidation Groupe

		Sta tutory Clos ing Bal	Adjustme nts Clos ing Bal	Adjusted Clos ing Bal
D51	Intangible assets			
D52	Tangible assets			
D5.31	In.v.e.stm.en.ts.at.co.st.-.Gro.up			
D5.32	In.v.e.stm.en.ts.at.co.st.-.no.n.Gro.up			
D5.34	In.v.e.stm.en.ts.in.a.sso.ciates			
D5.36	Lo.ng.te.rm.fin.an.cia.l.a.sse.ts.-.Gro.up			
D5.37	Lo.ng.te.rm.fin.an.cia.l.a.sse.ts.-.no.n.Gro.up			
D5.38	Other fin an cial a sse ts			
D53	Finan cia l as se ts			
D5.42	Prepaid costs			
D5.43	De fe rre d ta x a sset			
D5.44	Asset deriv ativ es on indebtedness			
D5.49	De fe rre d ta x asset pro v ision			
DANC	Total non curre nt as se ts			
	In.v.en.tories			
A.21	Trade accounts receiv able			
A.22	Asset deriv ativ es on trade a ccounts receiv able			
A.24	Other a ccounts receiv able			
B.1.00	Non -trade a ccounts receiv able (excl. deriv ativ e.s)			
B.1.10	Asset deriv ativ es on non -trade tran sactions			
	Asse ts held fo r sa le			
C11	Cash			
C15	Ma rket able se cu rities a nd sho rt-te rm loans			
C16	Current cash a sset deriv ativ es			
DAC	Total current assets			
D80	E xch ange ca ins (a sset)			
DA	Total As se ts			
D1.11	Con solidation reserve			
D1.12	T ranslation reserve			
D1.14	IFRS reserve			
D1.16	Legal reserve			
D11	Sha re holde rs ' Equity			
D10	Net e quity			
D2.01	P ro v . fo r lia b ilities & ch a rges (n on re cu rrin g)			
D2.03	De fe rre d ta x lia b ility			
D2.06	Fe n.sio ns a nd o th er po st-re t ire m en t be ne f its			
D3.02	Fin an cial de b ts - po rtio n > 1 Y - no n Gro up			
D3.03	Fin an cial de b ts - Gro up			
D3.07	Fin . de b ts on f in an cia l le a se - po rtio n > 1Y			
D6.02	De bts on in.v.e.stm.en.ts - po rtio n > 1Y			
D3.11	Liab ility deriv ativ es on indebtedness			
D2.06	Total non curre nt lia b ilities			
A.3.00	Trade a ccounts payab le (exclud ing deriv ativ e.s)			
B.2.00	Non -trade a ccounts payab le (exclud ing deriv ativ e.s)			
C21	Sho rt-te rm debts (exclud ing deriv ativ e.s)			
C28	Liab ility deriv ativ es on sho rt-te rm fin . debts			
D2.00	P ro v ision fo r lia b ilities a nd cha rges (re cu rrin g)			
D3.01	Fin an cial de b ts - po rtio n <= 1 Y - no n Gro up			
D3.06	Fin . de b ts on f in an cia l le a se - po rtio n <= 1Y			
D6.01	De bts on in.v.e.stm.en.ts - po rtio n <= 1Y			
A.3.10	Exte mal liab ility deriv ativ es on trade a ccounts payab le			
B.2.10	Exte mal liab ility deriv ativ es on non -trade a ccounts payab le			
B.56	Liabilities held for sale			
D2C	Total current liabilities			
D40	E xch ange lo sses (lia b ility)			
DL	Total Lia b ilities			

## Vliv na rozdíl Spread

