

Návrh modelu finančního řízení firmy XY, s. r. o.

Michaela Kotešová

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela KOTEŠOVÁ**
Osobní číslo: **M081596**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Návrh modelu finančního řízení firmy XY, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku finančního řízení malých a středních podniků.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného stavu finančního řízení podniku XY, s. r. o.
- Na základě vypracované analýzy zpracujte návrhy a doporučení pro vedení firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] SIVÁK, R., MIKÓCZIOVÁ, J. Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov. 1. vyd. Bratislava: SPRINT dva, 2006. 276 s. ISBN 80-89085-63-6.
[2] STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
[3] SVOBODA, E., BITTNER, L., SVOBODA, P. Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Kamil Mařík-Professional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
[4] ŠULÁK, M., VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.
[5] VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 20.5.2010


.....
KOTEČOVÁ

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 nevydávající 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 nahlédnutí 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 výtisk, opis 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, užívje-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 obyčejného projevem jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit 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 výdětku 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 přihlídá k výši výdětku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Predmetom mojej bakalárskej práce je analýza ekonomického a finančného riadenia malej obchodnej firmy. Práca je rozdelená do dvoch častí. V teoretickej časti je popísaný rozdiel v riadení malého, stredného a veľkého podniku, rozpracované princípy finančného riadenia, jednotlivé časti, ktoré sú jeho predmetom a výkazy, ktoré by mal malý a stredný podnik analyzovať. V praktickej časti som analyzovala súčasný stav ekonomického a finančného riadenia spoločnosti XY, s. r. o. s identifikáciou nedostatkov, resp. problémov. V tejto časti som aj vypracovala návrhy a doporučenia pre efektívnejšie a dôslednejšie riadenie.

Kľúčové slová: súvaha, finančné riadenie, výkaz ziskov a strát, cash flow, controlling, riziko, kapitálová štruktúra, majetková štruktúra, priama a nepriama metóda, finančná analýza

ABSTRACT

The main aim of the bachelor thesis is the analysis of economic and financial management in small business company. The bachelor work is divided into 2 chapters.

There is a theoretical chapter where you can find description of differences among managing small, medium and large business units. This chapter further deals with the principles of financial managing and its financial documentation.

The other charter is based on analysis of economic and financial managing in concrete company with identification of the problems. There are also the suggestions and recommendations to achieve more effective managing.

Keywords: balance sheet, financial managing, profit and loss statement, cash flow, controlling, risk, capital structure, property structure, direct and indirect method, financial analysis.

Pod'akovanie:

Z celého srdca ďakujem mojej vedúcej bakalárskej práci p. Ing. Zuzane Tučkovej, PhD. a môjmu oponentovi, ktorý mi pomáhali pri písaní mojej práce, hlavne za odborné rady a cenné pripomienky, vďaka, ktorým vznikla táto bakalárska práca.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 CHRAKTERISTIKA MALÝCH, STREDNÝCH A VEĽKÝCH PODNIKOV	13
2 EKONOMIKA A FINANČNÉ RIADENIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV	15
2.1 PODNIKATELSKÉ A FINANČNÉ RIZIKO.....	17
3 RIADENIE MAJETKOVEJ A KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY	19
3.1 MAJETOK PODNIKU.....	20
4 VÝNOSY A NÁKLADY, PRÍJMY A VÝDAJE.....	22
5 RIADENIE VÝSLEDKOV HODPORÁRENIA A CASH FLOW	24
5.1 VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA	24
5.2 CASH FLOW	25
6 FINANČNÉ PLÁNOVANIE A ROZPOČTOVANIE.....	28
6.1 FINANČNÉ PLÁNOVANIE	28
6.2 KONTROLNÉ A ROZBOROVÉ ČINNOSTI - CONTROLLING	30
II PRAKTICKÁ ČASŤ	33
7 HISTÓRIA FIRMY XY, S. R. O.	34
7.1.1 SWOT analýza XY, s.r.o.....	36
8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU EKONOMICKÉHO A FINANČNÉHO RIADENIA PODNIKU XY, S. R. O.....	39
9 RIADENIE PODNIKU Z OBCHODNÉHO HĽADISKA.....	40
10 FINANČNÉ RIADENIE Z EKONOMICKÉHO POHĽADU	42
10.1 MAJETKOVÉ RIADENIE A DÔLEŽITOSŤ MAJETKU	42
10.2 VÝNOSY, NÁKLADY A VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA	44
10.2.1 Finančná analýza	48
10.3 PRÍJMY, VÝDAJE A CASH FLOW	49
10.3.1 Cash flow /CF/	50
10.4 FINANČNÉ PLÁNOVANIE	52
11 FINANČNÉ RIADENIE Z POHĽADU ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY	54
12 NÁVRHY A DOPORUČENIA	56
ZÁVER	61
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	65
ZOZNAM OBRÁZKOV	66

ZOZNAM TABULIEK	67
ZOZNAM GRAFOV	68
ZOZNAM PRÍLOH.....	69

ÚVOD

Efektívne riadenie spoločnosti patrí v dnešných časoch medzi dôležité faktory prežitia a prosperity podniku. Je významné pre plánovanie finančných zdrojov a kapitálu, ich zabezpečenie, používanie a vytvorenie optimálnych podmienok k investovaniu, ktoré by nemali podnik priviesť k stratám. Riadenie obsahuje aj nasledovné súčasti, ako je plánovanie, analýza, interpretácia výsledkov a správne rozhodovanie. Tieto činnosti je treba správne kombinovať a riadiť, čo býva väčšinou zložitou záležitosťou. Preto som si vybrala aj svoju bakalársku prácu na tému Model ekonomického riadenia malej obchodnej firmy XY, s. r. o..

V dnešných časoch je dôležité správne riadenie a zameranie sa na dôležité a efektívne ukazovatele, informácie a výsledky. Je dôležité si správne vybrať tie najdôležitejšie a významné informácie, ktoré majú najpresnejšiu vypovedaciu schopnosť, a z ktorých si majiteľ vie vydedukovať, či firma prosperuje alebo smeruje ku krachu.

V teoretickej časti rozpišem, ktoré informácie sú dôležité pre riadenie a ako vstupujú do radiacích a kontrolných činností. Aké výkazy a hodnoty sú dôležité, z ktorých výstupov sú tvorené plány, interné dokumenty a aké vypovedacie schopnosti majú.

V praktickej časti rozpracuje súčasný stav finančného a ekonomického riadenia obchodnej firma XY, s. r. o. Postupne zhodnotím aké ukazovatele a plány používa a k čomu, resp. aké rozhodnutia činí na základe výsledkov.

Finančné a ekonomické riadenie spoločnosti musí prebiehať v určitých krokoch, ktoré sú pre podnik dôležité. Ako je analyzovanie cash flow, súvaha, výkaz ziskov a strát. V tejto praktickej časti práce rozpracujem výsledky jednotlivých obchodníkov a ako ovplyvňujú nielen obchodný, ale aj finančný plán. Poukážem, aké výkazy sú dôležité a ako ich včasné vypracovanie a zhodnotenie môže predísť finančným ťažkostiam, resp. zhoršeniu situácie podniku. Taktiež podrobne rozpišem, ako firma tvorí svoje finančne a obchodne plány, ako prebieha následný controlling a prípadné opatrenia pri odchýlkach.

V poslednej časti bakalárskej práce zhodnotím, aké ukazovatele a plány sú pre spoločnosť dôležité. Na čo by sa mal podnik hlavne zamerať a sledovať v organizácii XY, resp. usporiadať jednotlivé rozhodnutia v časovom horizonte, aby mala väčší prehľad vo svojom riadení a vedel sa lepšie zorientovať v informáciach, ktoré sú nevyhnutné pre efektívne riadenie firmy.

Cieľom mojej bakalárskej práce je čitateľa oboznámiť s ekonomickým a finančným riadením malej obchodnej firmy. Aké všetky úkony obsahuje riadenie, aby vedenie spoločnosti správne a efektívne riadilo svoju firmu z ekonomického a finančného hľadiska.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHRAKTERISTIKA MALÝCH, STREDNÝCH A VEĽKÝCH PODNIKOV

V tejto kapitole si rozčlením, ako sa delia podniky podľa veľkosti, na akých kritériach je toto delenie postavené a akú sú odlišnosti v týchto podnikoch.

Presná definícia pojmov malý, stredný a veľký podnik neexistuje. Ekonomická teória a prax to ani nepovažujú za potrebné. Na klasifikáciu malých a stredných podnikov možno použiť kombináciu dvoch hľadísk, a to kvantitatívne a kvalitatívne hľadisko. Kvalitatívne hľadisko malých a stredných podnikov sa môže uskutočňovať pomocou dvoch alternatív, a to:

- katalógom znakov (typických pre malé a stredné podniky),
- nahromadením znakov (použitím metódy zhukovej analýzy).

Kvantitatívne možno malé a stredné podniky vymedziť pomocou meradiel, ktoré sú jedno alebo viacrozmerné. Jednorozmerné merania sú pomerne presné, nevystihujú však podstatu podniku. Najčastejšie používanými kvantitatívnymi ukazovateľmi sú počet:

- zamestnancov: toto kritérium podniku nie je zaťažené časovým a priestorovým skreslením a patrí medzi najpoužívanejšie kritérium,
- ročný obrat, zisk: tento ukazovateľ naráža na problémy porovnania v čase a priestore,
- hodnote aktív, resp. majetku: toto kritérium je závislé na účtovnej sústave. [15], [12]

Malý, stredný a veľký podnik sa odlišuje nielen počtom zamestnancov a veľkosťou objemu, ale aj svojou organizačnou štruktúrou, vedeným spoločnosti, účtovným softvérom, štruktúrou finančného plánovania a pod. [12]

Malý podnik väčšinou riadi podnikateľ sám, na základe poskytnutých výsledkov od svojich podriadených. Organizačná štruktúra je jednoduchá a existuje tu priama komunikácia s majiteľom. Ekonomické riadenie nie je náročné a komplikované na jednotlivé ukazovatele finančnej analýzy, plánovanie cash flow je jednoduchšie, controlling a jeho spätná väzba je rýchla a okamžitá, pretože vlastník má priamy kontakt s podriadenými pracovníkmi a jeho nariadenia sú vydávané priamo samotným vlastníkom firmy. Veľakrát sa stane, že

malý podnik riadi konateľ sám a nevenuje riadeniu takú pozornosť, akú by si zaslúžilo. Následný controlling sa taktiež už spätne väčšinou nerealizuje.

Stredné podniky taktiež riadi majiteľ, ale niektoré rozhodnutia vykonávajú aj manažéri samostatne, na ktoré im udelí povolenie a právomoci. I organizačná štruktúra je zložitejšia, preto každodenné rozhodnutia už nerobí majiteľ samostatne, ale aj jeho najbližší spolupracovníci. Finančné a ekonomické riadenie podniku je o niečo podrobnejšie oproti malým podnikom, sledovanie cash flow môže byť o niečo zložitejšie, aplikácia jednotlivých rozhodnutí a nariadení nie je okamžitá ako u malých podnikov, ale oproti veľkým je rýchlejšia. Keďže majiteľ svoje nariadenia prikáže svojim manažérom, resp. vedúcim, tí s nimi musia oboznámi podriadených a vysvetliť, prečo to tak je a ako si to vedenie predstavuje. Teda spätná väzba nie je okamžitá a trvá dlhší časový horizont ako v malých podnikoch.

Veľké podniky na rozdiel od malých a stredných firiem majú zložitejšie ekonomické a finančné riadenie a vykonávanie rozhodnutí. Ich spätná väzba trvá dlhšiu dobu. Vlastník veľkej spoločnosti, sleduje len konkrétne výsledky. Rozhodnutia vydáva vrcholovému manažmentu a ten svojim podriadeným (môžu to byť vedúci, majstri a pod.) a tí zas svojim podriadeným. Jednotlivé rozhodnutia bežného charakteru, ale aj mimoriadneho vykonávajú vrcholoví manažéri. Organizačná štruktúra je zložitá a komplikovaná oproti malým a stredným podnikom. Finančné plánovanie v týchto podnikoch oproti predchádzajúcim je zložité, komplikované a náročné nielen na čas, ale aj priestor a ľudí. Pri finančnej analýze sa používajú nielen odlišné ukazovatele, ale aj omnoho viac aspektov sa musí brať v úvahu. Controlling je v takýchto podnikoch omnoho dôkladnejší a prepracovanejší. Pretože majiteľ nevedie sám takúto spoločnosť. Jednotlivé rozhodnutia nevykonáva len sám, musí byť v takýchto prípadoch zabezpečená aj objektívna spätná väzba nielen finančného plánovania, rozhodovania, ale aj vykonávaných opatrení controllingu.

V ďalších kapitolách sa budem venovať malým a stredným podnikom, ich ekonomickým a finančným riadením. Aké výkazy sa analyzujú, aké hodnoty sa používajú a na čo by sa mal klásť dôraz.

2 EKONOMIKA A FINANČNÉ RIADENIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Financovanie podniku sprevádza všetky fázy jeho života, od založenia cez obdobie bežného fungovania až po zánik. Finančné riadenie sa stáva integrujúcim článkom v riadení podniku bez ohľadu na veľkosť podniku, zvolenú právnu formu podnikania alebo dobu existencie podniku. [9]

Problematika optimálnej kapitálovej štruktúry a majetkovej finančnej stability je jedným z kľúčových problémov existencie podnikateľských subjektov v trhových ekonomikách a finančného riadenia podniku. [3]

Riadenie podniku je usmerňovanie činností tak, aby bol zaistený optimálny priebeh fáz podnikového transformačného procesu, resp. je to proces systematického plánovania, organizovania, vedenia a kontrolovania, ktorý smeruje k dosiahnutiu cieľov malých a stredných podnikov. [10]

Finančné riadenie je spojené s hodnoteným finančných prostriedkov a to s dôrazom na krátkodobý či dlhodobý horizont. Je ovplyvnené časom a aj rizikom. Vplyv času spočíva v tom, že koruna získaná dnes má väčšiu hodnotu než získaná v budúcnosti, resp. dnes prinesie väčší efekt ako v budúcnosti. [9]

Vplyv rizika hovorí, že očakávané výnosy nebudú dosiahnuté alebo investovaný kapitál bude stratený. Pre manažéra je dôležité poznať obecné pravidlá pre prácu s rizikom. Medzi tieto pravidlá patrí:

- pri rovnakom riziku preferujeme väčší výnos,
- pri rovnakom výnose preferujeme vždy menšie riziko,
- za väčšie riziko žiadame väčší výnos,
- preferujeme peniaze obdržané skôr – zahrňuje menej neznámych faktorov. [9]

Ekonomické riadenie je ovplyvňované i okolím podniku. Je nutné ho chápať dynamicky a odhadovať jeho pravdepodobný vývoj. Z týchto dôvodov je treba, aby podnik sústavne a pravidelne sledoval situáciu vo svojom okolí. Informácie môže čerpať z rôznych prognóz vývoja ekonomiky, z odborných publikácií a časopisov. Medzi sťažené vplyvy okolia na riadení patrí:

1. výška a vývoj inflácie,
2. vývoj menových kurzov, pričom posilňovanie domácej meny je priaznivé pre import a oslabuje export,
3. vývoj na kapitálovom trhu a hlavne úroveň úrokových sadzieb,
4. ekonomická legislatíva,
5. daňová politika štátu. [9]

Pri riadení podnikových financií by sa mali brať v úvahu rôzne zásady. V podmienkach trhovej ekonomiky nemožno malé a stredné podniky riadiť len z hľadiska výnosov, nákladov a zisku. Ich existencia je závislá na schopnosti riadiť peňažné toky a hradiť v termínoch záväzky. Pretože, ak malý alebo stredný podnik vykazuje zisk a neplatí svoje záväzky, tak sa môže takýmto konaním dostať do vážnej finančnej situácie. Vo všetkých finančných rozhodnutiach je nutné rešpektovať faktor času a rizika. [9]

Riadenie procesov v podnikateľskom subjekte je súčasťou komplexného riadenia. Jeho výsledkom je efektívne dosahovanie výstupov, ktoré vyjadrujú celkovú finančnú situáciu podniku. Finančné riadenie charakterizujú nasledovné základné činnosti:

- formulovanie finančných cieľov, stanovenie spôsobu a nástrojov, ktorými malé a stredné podniky dosiahnu svoje ciele,
- určenie potreby financií pre podnikanie,
- výber optimálnej varianty spôsobu získavania peňažných prostriedkov,
- zabezpečenie nevyhnutného kapitálu v požadovanom objeme a čase,
- analýza faktorov, ktoré ovplyvňujú finančné ukazovatele malých a stredných podnikov,
- kontroly zamerané na finančné aspekty a na odchýlky skutočne dosahovanej a plánovanej výkonnosti podnikov. [3]

Stredné podniky zriaďujú pre svoje finančné riadenie odbornú pozíciu alebo odborné útvary. V malých podnikoch sa finančným riadením venujú majitelia, účtovníci alebo nikto. J. Veber hovorí, že: „Ak rolu finančného riadenia vykonávajú niektorí zamestnanci podniku, finančné riadenie sa spravidla obmedzuje len na tvorbu a predkladanie štátnych účtovných výkazov. Výnimočná nie je ani absencia zostavovania finančného plánu, riadenie peňaž-

ných tokov, ekonomických rozborov, finančných analýz apod. Ak sa týmito záležitosťami venuje majiteľ, tak často na úkor ostatných činností. S rastom firmy sa táto situácia skôr alebo neskôr stáva neúnosnou.“ [9]

2.1 Podnikateľské a finančné riziko

Prevádzkové a finančné riziko sú dve zložky celkového rizika, ktoré je spojené s investíciou do kapitálu. Taktiež pojmom celkové riziko označujeme riziko, ktoré podstupujú majitelia stredných a malých podnikov. Vyplýva z neistoty vzhľadom na budúce výnosy vlastného kapitálu podniku, pretože tieto nemožno vopred predvídať. Ak určíme, s akou pravdepodobnosťou sa môžu možné výsledky dostaviť, tak na základe tohto pravdepodobnostného rozdelenia môžeme vypočítať variabilitu výnosov vlastného kapitálu. [3]

Je nevyhnutná realizácia finančnej politiky najmä z hľadiska toho, že:

- objem a štruktúra disponibilného kapitálu je významný predpoklad úspešného podnikania,
- menia sa podmienky, za ktorých je možné získať ďalší kapitál a meniť aj štruktúru,
- kapitálové náklady ovplyvňujú výšku výsledku hospodárenia podnikateľského subjektu. [2]

V knihe R. Sivák a J. Mikócziová sa hovorí, že: „Prevádzkové riziko predstavuje tú časť variability výnosov vlastného kapitálu, ktorá je daná povahou podnikateľskej činnosti a používanou technológiou, t. j. nezávisí od spôsobu financovania podniku.“ [3]

Toto riziko vyplýva z neistoty týkajúcich sa budúcich výnosov z aktív malých a stredných podnikov, to znamená, že predstavuje ich variabilitu, je tak vo veľkej miere závislé od odvetvia, v ktorom podnik podniká, ale aj medzi podnikmi v rámci jedného odvetvia nájdeme odlišnosti, závislé napríklad od:

- objemu podnikovej činnosti,
- rôznorodosti ponúkaných tovarov a služieb,
- veľkosti a konkurenčnej pozície podniku na trhu. [3]

Finančné riziko je tá časť variability výnosov vlastného kapitálu, ktorá je spôsobená zadĺženosťou malého alebo stredného podniku. Výška tohto rizika závisí od spôsobu financovania:

- ak je financovaný väčšou časťou z vlastných zdrojov,
- ak nahradil časť vlastného kapitálu cudzím kapitálom. [3]

Na finančné riziko pôsobia hlavne faktory:

- výška fixných finančných nákladov. Pod týmto pojmom rozumieme úroky spojené s cudzím kapitálom, pretože ich výška je pevne stanovená a podnik je povinný ich zaplatiť bez ohľadu na výšku dosiahnutého zisku,
- stabilita úrokových sadzieb,
- stabilita sadzby dane z príjmov. [3]

3 RIADENIE MAJETKOVEJ A KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY

Na začiatku podnikania musia malé a stredné podniky zabezpečiť peňažné prostriedky na obstaranie dlhodobého a krátkodobého majetku. Je treba pri zahájení podnikania počítať i s peniazmi na zaistenie bežného financovania. Trvá totiž nejakú dobu, než sa napr. zásoby premenia na pohľadávky a dôjde k ich inkasu. Podnik musí však záväzky hradiť už od zahájenia podnikania priebežne. [9]

Jednotlivé zdroje financovania na celkových finančných zdrojov podniku označujeme finančnú štruktúru. Dlhodobé zdroje financovania, pričom kapitálová štruktúra sa považuje za súčasť finančnej štruktúry, je kapitálová štruktúra. [3]

Vlastný kapitál je hlavným nositeľom podnikateľského rizika, je dlhodobým a trvalým zdrojom financovania a má nezastupiteľný význam pri hodnotení finančného zdravia podniku externými subjektmi. Patrí medzi najdôležitejšie zložky kapitálu malých a stredných podnikov. Vlastný kapitál je pozitívum v podnikaní. Vyznačuje ochotu majiteľov podieľať sa na podnikateľskom riziku. Je vytvorený z vkladov, a to peňažnými i nepeňažnými. V priebehu podnikania sa zvyšuje o nerozdelený zisk, prípadne znižuje o stratu. [9]

Ďalšou alternatívou financovania podnikových činností je cudzí kapitál. Používa ho väčšina podnikov, pretože je vo všeobecnosti lacnejším zdrojom ako vlastný kapitál. Je nutné počítať však, že tento kapitál sa musí splácať pravidelne. [9]

Kapitálová, resp. finančná štruktúra sa zachytáva na strane pasív v súvahe, z ktorej je financovaný majetok podniku. Z dynamického hľadiska nám táto štruktúra hovorí o prírastkoch podnikového kapitálu, z ktorého je financovaný prírastok majetku tohto podniku. [1]

Cudzí kapitál delíme na:

Krátkodobý kapitál:

- bankový úver,
- dodávateľský úver,
- záväzky voči zamestnancom,
- záväzky voči štátu,
- odberateľské úvery.

Dlhodobý kapitál:

- dlhodobé bankové úvery,
- dlhodobé závazky. [9]

Optimalizácia kapitálovej štruktúry podniku je pomerne zložitým problémom. Väčšinou teórie kapitálu podniku sú zamerané na určenie optimálneho pomeru medzi fixne úročeným cudzím kapitálom a vlastným kapitálom. [3]

Finančnú štruktúru musí firma posudzovať, ako pomer medzi vlastným a cudzím kapitálom. K tomu sa využívajú ukazovatele zadĺženosti. K faktorom ovplyvňujúce mieru zadĺženosti patria:

- majetková štruktúra podniku,
- veľkosť a stabilita zisku,
- udržanie kontroly nad činnosťou podniku. [1]

Preto je dôležité pre malé a stredné podniky si udržiavať zadĺženosť podniku na prijateľnej úrovni, pretože si musia zväžiť svoje možnosti pri splácaní úrokov. Taktiež musia vedieť určiť, či je lepšie mať cudzí kapitál, ktorý býva obvykle lacnejší ako vlastný alebo je prijateľnejšie financovať majetok vlastným kapitálom, čo znamená, že majiteľ dáva prednosť stabilite. Taktiež musí brať v úvahu, v akom odvetví firma podniká, pretože v každom odvetví je charakteristické, či podnik má väčšiu časť vlastného alebo cudzieho kapitálu.

Bežné financovanie podniku sa realizuje krátkodobým kapitálom, hlavne bankovými alebo obchodnými úvermi. Krátkodobý úver sa používa k odstráneniu časového nesúladu medzi príjmami a výdajmi. Nesúlad vzniká hlavne na začiatku podnikania a pri prevádzkovom financovaní. Banky poskytujú dohodnutý objem peňažných prostriedkov na bežný účet, medzi najflexibilnejšie formy patrí kontokorentný úver. V závislosti na charakteru a výške požadovaného úveru banka bude pravdepodobne žiadať účtovné výkazy, podnikateľský plán, poprípade ďalšie údaje, napríklad, prehľad pohľadávok a záväzkov, hlavne údaje o pohľadávkach po lehote splatnosti a pod. [9]

3.1 Majetok podniku

Majetok firmy rozdeľujeme na dlhodobý a krátkodobý. **Dlhodobý majetok** slúži k podnikaniu viac ako jeden rok. Do hodnoty výrobkov a služieb sú náklady na jeho poriadenie prenášané postupne vo forme odpisov. Odpisy majú tri funkcie:

- vyjadrujú stupeň opotrebenia dlhodobého majetku,
- sú nákladom,
- sú zdrojom peňažného toku. [9]

Majetková štruktúra je zobrazená na strane aktív v súvahe. Závisí od druhu podnikania a s ňou spojená kapitálová náročnosť, ktorá ovplyvňuje krátkodobý, resp. obežný majetok, ako aj jeho podiel a štruktúru. [3]

Krátkodobý majetok v podniku neustále mení svoju podobu. Podnik nakúpi za peňažné prostriedky materiál, ten sa zmení v zásoby, resp. hotové výrobky. Po predaji vzniknú podniku pohľadávky a po ich úhrade získa podnik opäť peňažné prostriedky. Zvyšovaním rýchlosti tohto kolobehu znižuje kapitálovú potrebu, čo znamená zvýšenie rentability. [9]

Prehľad majetkovej a kapitálovej štruktúry podniku je taktiež uvedený v súvahe. Je to účtovný výkaz, ktorý obsahuje základné informácie o štruktúre podniku. Základné funkcie súvahy je priebežne a pravidelne informovať o finančnej situácii podniku. Zostavuje na sa základe údajov, ktoré poskytuje účtovníctvo firmy. Jej štruktúra je záväzná, ktorá vyplýva zo zákona. Zo súvahy môžeme získať informácie o:

- objeme, štruktúre, likvidnosti a opotrebeniu majetku podniku,
- štruktúre kapitálu, z ktorých je majetok financovaný,
- finančná situácia podniku a jej vývoj.

Väzbu medzi majetkom podniku a zdrojmi jeho financovania v súvahe vyjadruje bilančná rovnica, kde majetok (aktívum) sa rovná kapitálu (pasívum). [4], [9]

Majetkovú i kapitálovú štruktúru podniku je nutné sledovať a riadiť, pretože veľká zadlženosť, nízka likvidita, resp. nízky objem likvidných aktív, sú v praxi vážnym problémom.

4 VÝNOSY A NÁKLADY, PRÍJMY A VÝDAJE

Výsledky podnikania vyjadrené v peniazoch za určité obdobie pri vedení podvojného účtovníctva nie je prihliadané k tomu, či boli inkasované alebo nie. Je treba rozlišovať medzi výnosmi a príjmami. Príjmy sú peňažné čiastky, ktoré podnik skutočne získal za predané výrobky alebo služby. [9]

Účtovné výnosy u podniku, ktorý účtuje v sústave podvojného účtovníctva, sa dostáva do rozporu s reálnymi príjmami. Napr. uskutočňuje na faktúru dodávku výrobkov či služieb, vykáže účtovné výnosy, lebo tržby sú položkou zvyšujúcou výnosy a nakoniec uhradí v peniazoch výdaje spojené s výrobou produkcie. Pokiaľ však odberateľ neuhradí faktúru, podnik aj tak musí vykázať výkony, ktoré sa mu premietajú do hospodárenia (zisku), musí odvádzať dane, ale nemusí mať peniaze na účte. Je veľmi dôležité venovať pozornosť zaisťeným výnosom a zároveň aj príjmom. [4]

Podľa môjho názoru medzi najdôležitejšie zložky nepatria výnosy, ale hlavne príjmy. Pretože nie je dostatočné len predať a dosiahnuť výnosy, ale musí ich firma aj z inkasovať a tým si zabezpečiť platobnú schopnosť pre ďalšiu podnikateľskú činnosť. Obzvlášť malé a stredné podniky, ktoré majú jedného alebo malý počet vlastníkov a nedisponujú veľkým kapitálom, si musia sledovať svoje splatnosti faktúr a taktiež platobnú disciplínu svojich zákazníkov, aby sa nedostali do finančných ťažkostí.

Náklady podniku predstavujú spotrebu výrobných činiteľov vyjadrených v peniazoch. V súvislosti so spotrebnou výrobných činiteľov je potrebné poukázať na hospodárnosť. Všetky náklady by mali byť vynakladané účelne a hospodárne. Hlavne v prípade vyššej opakovanosti výroby je dôležité zdôvodniť úroveň vynaložených nákladov. K tomuto účelu slúži kalkulácia. Pri zostavovaní je možné oprieť sa o tzv. technicko-hospodárske normy. Náklady vždy musia súvisieť s výnosmi príslušného obdobia a je potrebné ich členiť aj z časového hľadiska. [7], [9]

Výdaj je úbytok peňažných prostriedkov podniku a nemusí však znamenať tvorbu hodnoty. Výdaj sa stáva nákladom len vtedy, pokiaľ bezprostredne vstúpi do tvorby výrobkov, práce alebo služby. Taktiež sa vie, že výdajmi sú finančné prostriedky, ktoré z podniku odchádzajú a pritom nemusí dochádzať ani k spotrebe. [4], [9]

Pre efektívne riadenie nákladov je potrebné zaoberať sa ich štruktúrou. Môžeme ich sledovať podľa:

- druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy ...),
- účelu (útvary, výkonu), tzn. pre potreby rozpočtovania a kalkulácii,
- činností (prevádzkové, finančné, mimoriadne),
- závislosti na zmenách objemu výroby (variabilné a fixné). [7], [9]

Prakticky, každý spôsob členenia nákladov poskytuje podnikateľom dôležité informácie. Druhovú členenie sa môže využiť pri hodnotení trendov, porovnaní s obdobnými podnikateľskými subjektmi apod. Účelové členenie je treba pre určenie a kontrolu výrobných kalkulácií. Cenné informácie pre finančné riadenie poskytuje rozdelenie nákladov na variabilné a fixné:

- variabilné náklady: sa menia s objemom výroby, napr. priama spotreba materiálu, miezd, energie, obalov a pod.
- fixné náklady: sa nemenia s objemom výroby a zostávajú stále nemenné. Patria sem aj položky, ktoré by asi bolo obtiažne diferencovať v závislosti na objemu výroby, ako sú telefónny, či poštovné poplatky. [11]

Znalosť delenia nákladov umožňuje lepšie pochopiť niektoré finančné pochody vo firme a činiť rozhodnutia týkajúci sa kalkulácii, prijímaní či odmeňovaní málo rentabilných zákazok. Druhovú členenie je dôležité pre finančné účtovníctvo a iné analýzy. Umožňuje zistiť, akú časť tvoria materiálové náklady, odmeny pracovníkov a to relatívne i absolútne. [9]

5 RIADENIE VÝSLEDKOV HODPORÁRENIA A CASH FLOW

5.1 Výsledok hospodárenia

Základným cieľom podniku je vytvárať dlhodobo kladný výsledok hospodárenia. Vytvorenie zisku znamená, že za určité obdobie sú výnosy vyššie než náklady. Pokiaľ vznikne strata, znamená to, že náklady sú vyššie než výnosy. [9]

Pre podnik je zisk životne dôležitý. Patrí medzi najdynamickejšími vlastným zdrojom financovania a zároveň kritériom výnosnosti vloženého kapitálu a efektivity. Taktiež je zisk dôležitou súčasťou finančnej analýzy a finančného zdravia podniku. [11]

Výsledok hospodárenia zachytáva výkaz ziskov a strát, nazývaný aj výsledovka. Eviduje výnosy, náklady a výsledok hospodárenia za určité účtovné obdobie, v členení na bežné, finančné a mimoriadne. Štruktúra výsledovky je obligatórna, na jej základe môžeme získať informácie:

- a) obrat podniku,
- b) pridanú hodnotu,
- c) externé náklady v druhovom členení,
- d) bežné, finančné a mimoriadne výnosy a náklady
- e) bežný, finančný a mimoriadny výsledok hospodárenia,
- f) rentabilitu tržieb, rentabilitu nákladov (pomerové ukazovatele),
- g) je základ pre výpočet dane. [9]

Môžeme taktiež urobiť prehľad o efektívnosti hospodárenia, a to i v priebehu roku. Cieľom podnikania nie je len dosiahnutie zisku, síce je táto podmienka z dlhodobého hľadiska nutná, ale nie prvoradá. Dôvody, prečo sa pri podnikaní nemožno sústrediť len na vykazovanie zisku, sú nasledujúce:

- tvorba zisku neberie v úvahu riziko – predpokladá jeho maximalizáciu pri rovnakom stupni rizika. Napríklad, ak zvýšenie zisku dosahované rozširovaním objemu výroby, znamená to rast DHM, personálnych nákladov a ak následne dôjde k poklesu tržieb, zvýšené fixné náklady je tiež nutné uhradiť.

- výška zisku je ovplyvnená i systémom účtovania, ako napr. odpisová metóda, tvorba rezerv, oceňovanie zásob vlastnej výroby,
- vykázaný zisk neznamená, že je podnik likvidný, to znamená, že má dostatok financií na úhradu svojich záväzkov. Výnosy zvyšujú zisk bez ohľadu na to, či boli inkasované alebo nie. Veľkosť vykazovaného zisku ovplyvňujú aj odpisy, ktoré zisk znižujú. Odpisy sú pre podnik nákladom, ale nie výdajom .
- analýza skutočného chovania malých a stredných podnikov v praxi potvrdzujú, že ich rozhodovanie je funkciou niekoľkých cieľov a maximalizácia zisku nemusí byť vždy prvoradá. [9]

5.2 Cash flow

Cash flow sledujeme vo výkaze o peňažných tokoch, ktorý podáva informácie o pohybe peňažných prostriedkov podniku v súvislosti s jeho podnikateľskou činnosťou za určité obdobie. Dôvodom jeho používania je hlavne eliminácia časového nesúladu medzi nákladmi a výdajmi, výnosmi a príjmami, ziskom a peňažných prostriedkov. [4], [7]

Obsahuje príjmy, výdaje a ich štruktúru. Na základe informácii z tohto výkazu môžeme zistiť:

- a) bežné, investičné a finančne príjmy,
- b) bežné, investičné a finančne výdaje,
- c) príčiny zmeny stavu peňažných prostriedkov,
- d) podklady pre finančnú analýzu, plánovanie, prepočty efektívnosti investíc a oceňovanie podniku. [9]

Peňažné toky podniku môžeme sledovať:

- priamou metódou: predpokladá, že sa v podniku evidujú len príjmy a výdaje,
- nepriamou metódou (Obr. 1): ktorá je založená na údajoch z finančného účtovníctva. Základ zisťovania peňažného toku v tomto prípade tvorí hospodársky výsledok, ktorý sa upravuje o náklady nesúvisiace s výdajmi a výnosy nesúvisiace s príjmami. [11]

Počáteční stav peněžních prostředků
zisk po daních a úrocích +
Odpisy + (snížily zisk, ale nejsou výdaj)
obdobné náklady jako odpisy + (rezervy, opravné položky)
úbytek pohledávek +
přírůstek pohledávek –
úbytek zásob +
přírůstek zásob –
úbytek krátkodobých závazků (dluhů) –
přírůstek krátkodobých dluhů +
CF z provozní činnosti
úbytek dlouhodobého majetku +
přírůstek dlouhodobého majetku –
CF z investiční činnosti
přírůstek dlouhodobých dluhů +
úbytek dlouhodobých dluhů –
vklady do vlastního kapitálu +
výplaty dividend –
CF z finanční činnosti
CF celkem
Konečný stav peněžních prostředků (Počáteční stav peněžních prostředků + CF celkem)

Obr. 1. Vzor cash flow nepřímou metodou. [9]

Cash flow je důležité řídit, aby byla zajištěna likvidita podniku, t.j. schopnost platit závazky v požadovanom objemu a termínoch. Operatívny nástroj riadenia peňažných tokov je platobný kalendár (Obr. 2). Ten by mal byť zostavovaný ako celoročný, s konkretizáciou na príslušný mesiac. Platobný kalendár (Obr. 2) tvorí príjmovú a výdajovú stránku.

Príjmová časť je tvorená hlavne inkasom pohľadávok. Základné informácie, ktoré tvoria túto časť sú nasledovné údaje:

- z predajného oddelenia: objem tržieb za výrobky a služby, plánované doby splatnosti a skutočnej platobnej disciplíny odberateľov,
- z nákupného oddelenia – príjmy z odpredaja nepotrebných materiálových zásob,
- z technického oddelenia – príjmy z predaja hmotného a nehmotného majetku. [9]

Výdajová časť predstavuje rozhodujúci druh výdajov s ich približným objemom a termínom úhrady:

- výplata miezd zamestnancom,
- odvod dane zo mzdy, sociálne a zdravotné poistenie,

- úhrada záloh na dane z příjmu právnických osob, DPH, dane z nehnuteľností, diaľničná daň apod.,
- úhrada dodávateľských faktúr za materiál, energie,
- úhrada faktúr za služby,
- leasingové splátky,
- splátky úveru apod. [9]

		Období				
		1	2	3	5	6
1	Počáteční stav peněžních prostředků					
2	Očekávané peněžní příjmy za období (v členění podle různých kritérií: druhu příjmu, původu subjektu, pravidelnosti)					
3	Očekávané peněžní výdaje za období (v členění podle různých kritérií: druhu výdajů, účelu, subjektů)					
4	Součet (ř. 1 + 2 – 3)					
5	Vyrovňovací položky (doplnění příjmů +, doplnění návrhu výdajů –)					
6	Konečný stav peněžních prostředků (ř. 4 + 5)					

Obr. 2. Vzor platobného kalendára [9]

Pri tvorbe mesačného platobného kalendára sa vychádza z celoročného cash flow, ktorý sa zhruba desať dní pred sledovaným účtovným obdobím aktualizuje v dvoch rovinách:

- spresňujú sa objemy výdajov,
- dopĺňujú ostatné mimoriadne výdaje.

Platobný kalendár môžeme zostavovať v rôznej forme, nie je obligatórny. Jednou z úloh finančného riadenia podniku je efektívne riadiť saldo príjmovej a výdajovej časti. V prípade kladného salda je treba zaistiť vyhodnotenie a zhodnotenie. V prípade záporného salda je nutné zabezpečiť finančné prostriedky a hľadať úspory v štruktúre výdajov firmy. [9]

Dôležité nie sú informácie o konečnom stave peňazí, ale i čiastočné zistenia, kde sú zdroje podniku a kam sa peniaze spotrebujú. Hodnoteným týchto zistení si môžu malé a stredné podniky vytvoriť rezervy vo finančných prostriedkov. [4]

6 FINANČNÉ PLÁNOVANIE A ROZPOČTOVANIE

6.1 Finančné plánovanie

Plánovacia činnosť je spracovanie podnikateľských a prevádzkových plánov. Je treba stanoviť politiku a postupy pre jednotlivé funkčné útvary podniku, aby sa implementovala stanovená stratégia v živote firmy. [8]

Finančné plánovanie prináša orientáciu na finančné ciele. Tie by mali vyplynúť zo strategických zámerov firmy alebo ich na príslušné obdobie určia vlastníci firmy. Ťažisko spočíva v ročnom finančnom pláne, ktorý by mal byť spracovaný s predstihom, aby bol pred koncom roku pripravený na schválenie. Podľa J. Veber: „Finančný plán by mal obsahovať stranu potrieb, v ktorej by boli zahrnuté všetky potreby financovania podnikateľskej činnosti v danom roku a stranu zdrojov, v ktorej bude hlavne, z akých zdrojov budú potreby financované.“ [8]

Štruktúra obvykle pozostáva:

- z plánu investíc – obsahuje predpokladaný rozsah realizácie investičnej činnosti a zdrojov ich zabezpečenia,
- plánovanie výnosov a nákladov vyplývajúcich z bežnej činnosti podniku. [9]

Plán výnosov a nákladov musí zahrnúť všetky zložky podniku. Pri jeho zostavovaní vychádzame z predchádzajúceho roku, ale do návrhu plánu sa musí premietnuť podnikateľský zámer, taktiež aj prípadné zvýšenia cien materiálov, tovarov, energie a pod. Môžu sa týkať rozšírenia predaja, vývoja nových produktov, zmien technológie apod. Tvorba plánu podlieha veľkému počtu koreláciám s ohľadom na dosiahnutie strategických zámerov a na konkrétne pripomienky podnikových oddelení. Cieľom je zostaviť taký plán, ktorý by mal byť v priebehu realizácie podnikových financií s minimom úprav. Schválený finančná plán je potom rozpracovaný do čiastkových finančných plánov alebo rozpočtov pre jednotlivé oddelenia. [9]

Rozpočet je plán, ktorého pomocou sa zisťujú podnikové náklady a výnosy. Taktiež sa jedná o pláne typu výsledovka, ktorý tvorí:

- a. **plánovanie výnosov:** využívajú sa tu dva prístupy:

- **agregované prístupy:** určujú prognózu výšky, ako časovú radu jednej agregovanej položky. Predstavujú veľkosť tržieb v jednotlivých rokoch plánovacieho obdobia. K ich stanoveniu sa používajú trendové krivky, ktoré ovplyvňujú veľkosť tržieb a ich vývoj v plánovacom období.
- **dezagregované prístupy:** je rozčlenenie výrobného programu do určitého počtu komodít, ktoré sa plánujú vzhľadom na konkrétne trhy. Vychádza z:
 - marketingového výskumu trhu,
 - ekonomickej výhodnosti komodít (trhovú cenu),
 - rozhodovania podniku,
 - identifikovania miery rizika.

Umožňuje vytvárať scenáre tržieb a tak posilňovať pripravenosť podniku.

- b. **plánovanie nákladov:** plánovanie nákladov prebieha podobne, resp. rovnako ako plánovanie výnosov. Oba prístupy sa používajú pre stanovenie nákladov na rovnakom postupe ako aj výnosy. Ak sa použije agregovaný prístup pri výnosoch, tak aj pri nákladoch sa použije tento prístup a naopak.
- c. **určenie plánovaného hospodárskeho výsledku:** tento výsledok hospodárenia v plánovacom období vypočítame ako rozdiel plánovaných výnosov a nákladov. [8]

Vo finančnom pláne je proti sebe postavená súčasná a budúca potreba finančných prostriedkov a momentálne existujúce a budúce očakávané zdroje na ich krytie. Je súčasťou všetkých subsystémov plánu podniku. Vo finančnom pláne sa porovnávajú príjmy a výdaje za určité obdobie. Jeho úloha je ukázať, buď finančný zisk alebo stratu podniku. Taktiež určuje plán výsledku hospodárenia, plánovanu súvahu a zmeny peňažných tokov. Pri plánovacích činnostiach za určité obdobie si malé a stredné podniky zistia, či treba vykonať zmeny, aby dosiahli stanovené ciele alebo nie, v oblastiach hospodárnosti a produktivity. Pri pravidelných kontrolách, by sa malo zistiť, či sa príslušné plány dodržiavajú alebo nie. Mali by sa prijať nápravné opatrenia, ktoré by mali dosiahnuť stanovené ciele uvedené v podnikoch. [14]

6.2 Kontrolné a rozborové činnosti - controlling

Naplánované finančné plány a rozpočty by mali byť pevným vodítkom pre financovanie podnikateľskej činnosti. Mali by sa rozpisovať do kratších časových úsekov a tým ponúkať podklad pre kontrolné činnosti, nazývané aj ako controlling. Jeho podstatou je porovnanie skutočností s plánom a riešenie odchýlok, ktoré môžu pri hospodárskych činnostiach nastať. [9]

Vnútrotná kontrola je súčasťou riadenia a pomocou controls zabezpečuje:

- informačné systémy,
- dodržiavanie interných a záväzných právnych noriem,
- správne využívanie zdrojov a ochranu majetku,
- dosahovanie stanovených cieľov.

Controls sú mechanizmy, opatrenia, jednanie manažmentu, ktoré zvyšujú dosiahnutie naplánovaných cieľov. [7]

Controlling je nástroj pomáhajúci k zaisťovaniu dlhodobej výkonnosti firmy. Je to zoskupenie vzájomne prepojených kontrolných činností, ktoré pomáhajú k dosiahnutiu cieľov a zabraňujú prípadným hrozbám, ktoré si vyžadujú zároveň aj príslušné opatrenia. Hovoríme, tiež o koncepcii riadenia zameranú na riadenie, ktorá koordinuje plánovacie a kontrolné činnosti. Pri controllingu sa vychádza z komplexného podchytenia sledovaných ekonomických informácií plánov a smeruje k vyhodnoteniu získaných informácií, ktoré by mali zlepšiť riadenie spoločnosti. [8]

Súčasťou finančného riadenia by mali byť pravidelné porady venované rozborom hospodárenia. Môžu byť organizované v určitých intervaloch s ohľadom na veľkosť a charakter firmy v danom odvetví. Predmetom je posúdenie hospodárskych výsledkov za dané obdobie, odhaľovanie nedostatkov alebo rezerv v hospodárení podniku a jeho reakcie na neočakávané výkyvy atď. Takto môžu byť spracované rôzne analýzy, vyžiadané príslušné stanoviská a pod. [9]

Efektívne je vykonávať kontrolu len tých plánovaných veličín, ktoré sú významné a dôležité pre dosiahnutie cieľov malých a stredných podnikov, a ktoré sa môžu ocitnúť mimo stanovenú toleranciu. Uplatňujú sa nasledovné metódy kontroly:

- porovnanie v čase,
- porovnanie v rámci odvetvia,
- porovnanie plánov so skutočnosťami.

Zistené odchýlky vedú k prijímaniu jednotlivých opatrení, aby sa zabránilo ich opätovnému výskytu. [8]

Implementácia controllingu prináša malým a stredným podnikom výhody i nevýhody, ktoré sú zhrnuté v tabuľke (Tab. 1, 2).

Tab. 1. Výhody controllingu. [2]

Oblasť výhod	Výhody z implementácie controllingu
plánovanie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zlepšenie štruktúry plánov, rozšírenie o plány obsahujúce vonkajšie parametre, aktíva a pasíva, finančné toky a vybrané hodnoty ukazovateľov, <input type="checkbox"/> zvýšenie presnosti a kvality plánovania cestou ich identifikovania vedúcimi pracovníkmi tých útvarov, ktoré si vyžadujú zvýšenú pozornosť, <input type="checkbox"/> zlepšenie účinnosti riadiacej činnosti podniku prostredníctvom prehľadného poznania slabých a silných stránok podniku, jeho úzkych miest, <input type="checkbox"/> zvýšenie motivácie vedúcich pracovníkov na nižších stupňoch riadenia prepojením plnenia úloh s motivačným systémom ich hodnotenia
hodnotenie efektívnosti	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zlepšenie kontrolnej činnosti, <input type="checkbox"/> možnosť monitorovania, <input type="checkbox"/> vyššia kvalita analýz
riadenie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> väčšia dôveryhodnosť získaných údajov, <input type="checkbox"/> precízna formulácia úloh, <input type="checkbox"/> decentralizácia rozhodovania, <input type="checkbox"/> zlepšenie toku informácií, <input type="checkbox"/> lepšie spoznanie sa vedúcich na strednom stupni riadenia
systém evidencie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> skvalitnenie evidencie, <input type="checkbox"/> rozšírenie oblastí evidencie, <input type="checkbox"/> zrýchlenie obehu informácií, <input type="checkbox"/> zlepšenie komunikácie v podniku medzi jednotlivými strediskami a medzi strediskami a ekonomickým oddelením
rozpočet nákladov	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zjednotenie rozpočtu nákladov, <input type="checkbox"/> zavedenie výpočtu príspevkov na úhradu, <input type="checkbox"/> adaptácia systémov rozlišovania hospodárskych stredísk, <input type="checkbox"/> uplatnenie moderných nákladových kalkulačných metód, <input type="checkbox"/> určenie jednoznačnej zodpovednosti za vznik nákladov na všetkých úrovniach činnosti podniku

Tab. 2. Nevýhody cotrollingu. [2]

Oblasť nevýhod	Druhy prekážok z implementácie controllingu
vo vedomí	<input type="checkbox"/> problémy v zmene mentality a návykov pracovníkov vzhľadom na zvýšenie aktivity a efektívneho správania, <input type="checkbox"/> orientácia vedúcich pracovníkov na krátkodobé ciele, čo nie je racionálne z hľadiska strategických cieľov, <input type="checkbox"/> konfliktnosť procesu vyhodnocovania výsledkov, v nedostatočnom rozlíšení činiteľov pôsobiacich na efektívnosť samostatných hospodárskych jednotiek
personálna	<input type="checkbox"/> málopočetný a preťažený personál controllingových oddelení, zavalený množstvom úloh, <input type="checkbox"/> nedostatok pracovníkov, schopných plniť úlohu controllera, <input type="checkbox"/> ťažkosti pri výbere pracovníkov vhodných na funkciu controllera, <input type="checkbox"/> nedostatok potrebných znalostí o možnostiach využitia nástrojov novodobého systému riadenia
technicko-organizačná	<input type="checkbox"/> problémy spojené so zmenou organizačnej štruktúry podniku, <input type="checkbox"/> nevhodné zaradenia controllera v organizačnej štruktúre podniku a nesprávne vymedzenie jeho kompetencií <input type="checkbox"/> problémy v oblasti decentralizácie riadenia, <input type="checkbox"/> obmedzený čas na prispôbenie overených postupov a koncepcií riadenia na konkrétne podmienky podniku
evidenčno-rozpočtová	<input type="checkbox"/> nedostatky v podrobnej kontrole celkových nákladov, <input type="checkbox"/> náklady fixné a variabilné sa považujú za jednoznačne nemenné a jednoznačne variabilné, <input type="checkbox"/> ťažkosti pri operatívnom plánovaní vecných úloh v obslužných činnostiach podniku, <input type="checkbox"/> absencia sústavy noriem a ukazovateľov stupňa opotrebenia výrobného zariadenia, <input type="checkbox"/> nevhodný spôsob agregácie vstupov na výstupy, <input type="checkbox"/> nedostatočný systém hlásení, z ktorých nie sú vyvodzované konkrétne závery
informačná	<input type="checkbox"/> aktuálny stav vybavenia podniku výpočtovou technikou podporujúci zavádzanie controllingu, <input type="checkbox"/> nedostatok otvorených nových modulov sieťových počítačových systémov pre potreby podniku
finančná	<input type="checkbox"/> nedostatok finančných prostriedkov na zamestnanie kvalifikovaných odborníkov v podnikoch, <input type="checkbox"/> nedostatok finančných prostriedkov na nákup potrebnej výpočtovej techniky, <input type="checkbox"/> malé možnosti v oblasti primeranej motivácie na splnenie stanovených cieľov pracovníkom na strednom stupni riadenia

Je dôležité získať informácie o ekonomických javoch v reálnom čase alebo prostredníctvom mesačných účtovných závierok, čo najskôr po uzatvorení obdobia. Predpoklad pre zostavenie mesačnej účtovnej závierky včas je priebežné evidovanie prebiehajúcich javov v priebehu sledovaného obdobia. K finančným opatreniam patria rôzne metodické doporučenia zjednotené a upravujúce správny spôsob vykazovania nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia. Ďalej tu môžu patriť pravidlá hospodárneho jednanja upravujúce napr. postupy nákupnej činnosti alebo podmienky pre zvýhodnený odkúp produkcie zamestnancom. Pod pojmom finančných opatrení zaraďujeme rôzne príkazy alebo zákazy, pokiaľ sa firma ocitne v horšej finančnej situácii. [9]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

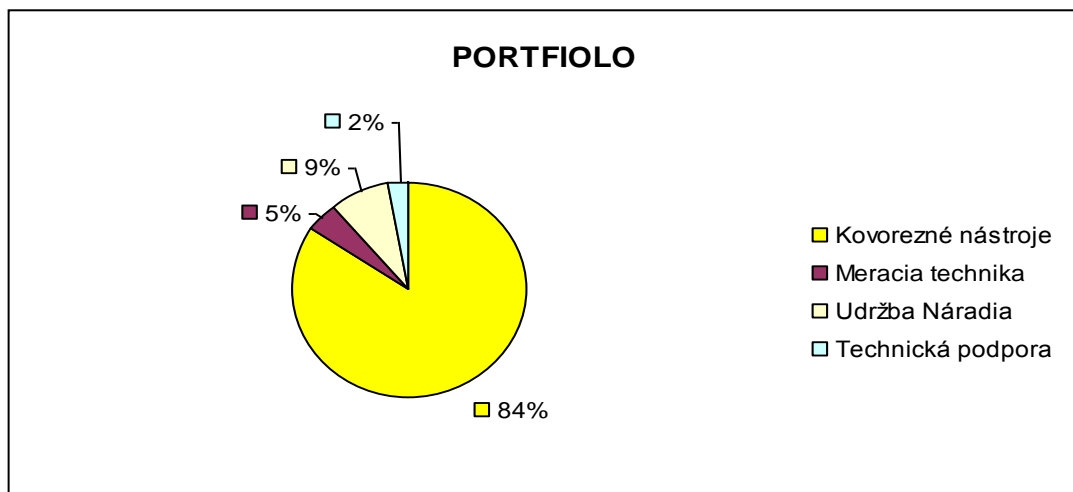
7 HISTÓRIA FIRMY XY, S. R. O.

V tejto kapitole budem analyzovať históriu spoločnosti, v akom odvetví podniká, organizačnú štruktúru, štruktúru zamestnancov, zákazníkov a dodávateľov.

Firma XY, s. r. o. bola založená v roku 1997 a sídli na Slovensku v Dubnici nad Váhom. Podnik v živnostenskom oprávnení má uvedený veľkoobchodný a maloobchodný predaj s ručným náradím, poradenská činnosť a servis. Predmet podnikania v obchodnom registri:

- maloobchod mimo koncesovanej živnosti,
- veľkoobchod mimo koncesovanej živnosti,
- sprostredkovateľská činnosť,
- činnosť v oblasti nehnuteľností,
- nákup, predaj a prenájom nehnuteľností,
- faktoring a forfaiting.

Podľa SK Nace patrí do skupiny 46.90.0 – Nešpecializovaný veľkoobchod. Podniká v strojárskom, automobilovom a metalurgickom priemysle. Portfólio predaja je uvedené v grafe (Graf. 1). [13]



Graf. č. 1 Portfólio spoločnosti XY, s. r. o. [13]

V prílohe (viď. príloha č. 1) je vidieť podrobné portfólio obchodného sortimentu, ktorý spoločnosť predáva svojim zákazníkom. Do dnešného obdobia firma prešla vývojovými zmenami a dnes sa môže pýšiť nielen certifikátom EN ISO 9001:2000, ale i spoluprácou so

svetovými obchodnými partnermi ako sú firmy: Kennametal GmbH, Widia, Rübig, Werkö, Heule, Sauter, Mahr, Hanita, Cleveland, Pilana MCT, Kristen - Görman. [13]

HISTÓRIA SPOLOČNOSTI

1997 - založenie spoločnosti

1998 - spolupráca s firmou WIDIA,

2001 - certifikácia ISO 9002/1994

2003 - zmluvný predajca firmy KENNAMETAL

2006 - certifikácia ISO 9001/2000

2006 - zmluvný predajca firmy HEULE

Hlavné zameranie firmy je predaj, servis a technické poradenstvo pri predaji kovorezného náradia, meracej a upínacej technik. [13]

Odberatelia

Podnik XY, s. r. o. podniká na slovenskom trhu. Najväčším odberateľom je INA Kysuce a ďalšími sú napr., INA Skalica, Matador, ZF Levice, Volkswagen, Mar, Železiarne ...

Keďže firma nevyváža do zahraničia, pretože má obchodné zastúpenie na slovenskom trhu, tak nemá žiadnych zahraničných zákazníkov. [13]

V spoločnosti pracuje v súčasnej dobe 11 zamestnancov, ktorí sa starajú o jej plynulý chod.

Tab. 3. Vývoj počtu zamestnancov [13]

	Obchodníci	Administratíva	Spolu
2006	5	9	14
2007	5	9	14
2008	5	8	13
2009	5	6	11

V tabuľke (Tab. 3) je vidieť, aký bol vývoj počtu zamestnancov. V roku 2009 bolo 6 zamestnancov v administratíve, pretože spoločnosť zasiahla hospodárka kríza. Tým, že sa zmenšil objem predaja, vedenie prepustilo 2 zamestnancov v sklade.

Organizačná štruktúra (viď. príloha č. 2) sa delí na ekonomické, obchodné, zákaznícke oddelenie, sklad a vedenie spoločnosti. [13]

Na obchodnom oddelení pracuje 5 obchodníkov, ktorí predávajú tovar a obsluhujú zákazníkov podniku. Zároveň vykonávajú servis predaného náradia a riešia technické záležitosti a problémy. Vedúci obchodného oddelenia je zodpovedný za prácu svojich pracovníkov na tomto úseku firmy, tvorí obchodný plán pre celú firmu a radí obchodníkom pri riešení technických problémov.

Na ekonomickom oddelení pracujú 3 zamestnanci. Tu sa vykonávajú všetky ekonomické a účtovné operácie fy. Uhrádzajú sa záväzky spoločnosti a sleduje sa cash flow. Vykonávajú sa aj nasledovnú činnosti:

- účtujú sa došlé a vyšlé faktúry,
- vykonáva sa účtovná uzávierka a kontrolné činnosti,
- účtujú a platia sa daňové záväzky, zdravotné a sociálne poistenie,
- vypočítavajú, účtujú a platia sa mzdové záväzky,
- vypočítavajú sa ekonomické ukazovatele a zostavujú jednotlivé výkazy pre riadenie spoločnosti.

Súčasťou ekonomického oddelenia je aj sekretárska a administratívna práca. [13]

Zákaznícke oddelenie má dvoch zamestnancov, ktorí plnia požiadavky zákazníkov, evidujú došlé objednávky, objednávajú potrebný tovar a riešia prípadné reklamácie. Taktiež vystavujú dodacie listy a príjemky do skladu. Veľmi úzko, resp. súčasťou je aj sklad spoločnosti. V tomto úseku sa fyzicky prijíma a vydáva tovar, vykonáva sa inventarizácia tovaru, jeho rozvoz odberateľom a aj dovoz od dodávateľov. [13]

7.1.1 SWOT analýza XY, s.r.o.

Silné stránky:

- Silná značka a reputácia medzi zákazníkmi,
- Jediný obchodný zástupca známych zahraničných firiem,
- Certifikát ISO 9001/2000,
- Rýchle prispôsobenie sa požiadavkám trhu,
- Jednoduchá a jednoznačná organizačná štruktúra spoločnosti,

- Poskytovanie poradenstva zadarmo,

Slabé stránky:

- Slabá marketingová podpora,
- Nespoľahlivé a nedodržané termíny dodávok náradia,

Príležitosti:

- Prenikanie na nové trhy (východná a stredná Európa),
- Oslovenie nových zákazníkov – osobne, cez internet,
- Poskytovať kompletný servis zákazníkov od predaja až po vyradenie a riešiť ich problémy s technickými problémami,
- Poskytnúť im možnosti riešenia šetrenia nákladov pomocou našich náradí

Hrozby:

- Prílev novej konkurencie,
- Hospodárska kríza v odvetví, kde firma priamo podniká a obchoduje,
- Regulácia trhu a zvýšenie trhových bariér,
- Stagnácia a útlm obchodných partnerov.

Organizáciu riadi konateľ, na základe účtovných výkazov a informácii, ktoré mu spracúva vedúca ekonomického oddelenia. Na začiatku každého mesiaca sa poskytnú údaje o obrate a tržbách podniku za predchádzajúci mesiac, kde sa zistí, aký mala firma obrat a aký podiel z tohto obratu jednotliví obchodníci vytvorili. Je to východiskový údaj pre výplaty jednotlivých obchodníkov a prémie administratívnych pracovníkov.

Po uzávierke v sklade vypracuje vedúca ekonomického oddelenia výkazy o celkových nákladoch a výnosoch podniku, obchodnú maržu a hrubý zisk. Tieto údaje sa spracujú do tabuľky (viď. príloha č. 3), kde sa vypočíta likvidita podniku a obrátka pohľadávok, záväzkov a tovaru. Tieto všetky údaje sa porovnávajú s finančným plánom, ktorý je vypracovaný na každý rok a rozdelený na rovnaké časti po jednotlivých mesiacoch.

Po výplatách a zaplacení všetkých sociálnych a daňových záväzkov, kde zaradujeme dane z príjmov, DPH, dane zo závislej činnosti, zdravotné a sociálne poistenie, si podnik vypočítava čistý zisk, prípadne stratu.

Tieto finančné a ekonomické úkony sa vykonávajú každý mesiac, z ktorých vedenie vyvodzuje rozhodnutia, t. z., že vydáva príkazy, doporučenia a návrhy, ktoré by sa mali vykonať a jednotliví pracovníci by sa mali podľa toho aj riadiť a správať.

Na konci roka sa vykonáva celková kontrola a porovnanie plánu so skutočnými údajmi. Po uzávierke si podnik vypočíta čistý zisk, cash flow nepriamou metódou, všetky finančné a ekonomické ukazovatele za predchádzajúci rok. Z týchto informácií si majiteľ firmy XY, s. r. o. vydedukuje, ako sa jej darilo a kam smeruje obchodná spoločnosť. Avšak musí pri ekonomickom riadení brať ohľad, že ide o obchodnú firmu a obrátka tovaru, likvidita príp. iné ukazovatele sú odlišné ako u výrobného podniku.

Pri riadení organizácie sa musí brať ohľad na druh odvetvia a prihliadať, aká je ekonomická situácia v danom odvetví. Keďže ide o obchodný podnik patriaci do strojárenského a metalurgického priemyslu, ktorý najviac zasiahla hospodárska kríza, malo by vedenie brať na túto situáciu ohľad. Konateľ musí byť opatrnejší, dôkladnejší a predvídavejší pri svojich rozhodnutiach.

8 ANALÝZA SÚČASTNÉHO STAVU EKONOMICKÉHO A FINANČNÉHO RIADENIA PODNIKU XY, S. R. O.

V obchodnej firme je veľmi dôležité správne finančné a ekonomické riadenie. Keďže spoločnosti nevznikajú náklady vo výrobe, ale len z prevádzky podniku, resp. z obchodnej činnosti, je zložitejšie sledovať a analyzovať ich.

Pri analýze firmy XY s. r. o. som si rozdelila finančné a ekonomické riadenie na jednotlivé kapitoly, podľa štyroch hľadísk a určitých faktorov, resp. pohľadov, aké firma má na finančné riadenie:

- 1) finančné a ekonomické riadenie z obchodného hľadiska,
- 2) finančné a ekonomické riadenie z ekonomického hľadiska,
- 3) finančné a ekonomické riadenie z hľadiska organizačnej štruktúry,
- 4) finančné a ekonomické riadenie z hľadiska finančného plánovania.

V prvej kapitole, riadenie z obchodného hľadiska, budem analyzovať informácie a údaje, ktoré sa spracúvajú, prečo sú dôležité a akú vypovedaciu schopnosť majú.

Finančné a ekonomické riadenie z ekonomického hľadiska budem analyzovať nasledovné časti:

- majetkovú štruktúru,
- kapitálovú štruktúru,
- náklady, výnosy a výsledok hospodárenia,
- príjmy, výdaje a cash flow,
- finančnú štruktúru.

V tretej časti budem analyzovať organizačnú štruktúru, resp. kto sa podieľa na riadení podniku, kto zostavuje jednotlivé interné výkazy a aké sú postupy pri riadení.

V poslednej kapitole budem analyzovať súčasný stav finančného plánovania:

- kto sa podieľa na plánovaní a zostavuje plány podniku,
- ako sa tvoria plány, návaznosť týchto plánov v aktuálnom roku a controlling.

9 RIADENIE PODNIKU Z OBCHODNÉHO HĽADISKA

Obchodné oddelenie je hlavným článkom celej firmy, pretože sa tu tvorí zisk, obrat a tržby. V tejto kapitole sa budem venovať, aké informácie, údaje, hodnoty a výsledky sú pre riadenie spoločnosti dôležité a ako konkrétne vstupujú do rôznych tabuliek a výkazov.

Každý obchodník predáva svojim zákazníkom tovar, z ktorej sa vypočítava marža. Tá predstavuje zisk, ktorý je najdôležitejšou časťou a pilierom podniku. Preto je veľmi dôležité, aby sa predávalo za vyššiu cenu ako je nákupná. Rozdiel týchto cien odpovedá obchodnej politike firmy. Teda, aby firma vykazovala čistý zisk, musí byť marža podniku vyššia ako všetky režijné náklady.

V podniku pracuje päť obchodníkov. Každý z nich má určených zákazníkov, ktorých obsluhujú, zostavujú im cenové ponuky, navštevujú ich, poskytujú bezplatný servis a riešia technické problémy zákazníkov. Predaj tovaru je rozdelený podľa obchodníka a zároveň aj podľa zákazníka, ktorý je mu pridelený. Tieto objemy sa kumulujú a na konci každého mesiaca sa vytlačia výsledky za každého obchodníka do písomnej podoby a predkladajú sa konateľovi. Ten si ich porovnáva s obchodným plánom, kde sú naplánované jednotlivé objemy pre každého predajcu a celkový objem pre podnik ako celok. Toto porovnanie je uvedené v tabuľke (Tab. 4).

Tab. 4. Vývoj a analýza objemu predaja za január v EUR. [13]

	2007	2008	08/07	2009	09/08
Skutočný objem	424 651	351 746	83%	173 098	49%
Plánovaný objem	232 324	358 826	154%	180 000	50%
Rozdiel v %	98%	96%	X	105%	X

Objem predaja obchodníka je dôležitý pre výpočet mzdy a výšky prémie. Taktiež celkový predaj je základný ukazovateľ, či firma prosperuje, stagnuje alebo neprosperuje. Z týchto informácií sa vykonávajú rozhodnutia a analyzujú prípadné odchýlky. Všetky údaje a hodnoty sa porovnávajú s predchádzajúcim rokom a vyhodnocujú sa dosiahnuté výsledky. Tie sa nakoniec hodnotia a prezentujú na porade. Z obchodného objemu sa naraz ročne vypočítava produktivita na jedného pracovníka. Bolo by však veľmi vhodné, aby sa pro-

duktivita počítala pre obchodníkov za každý mesiac, aby malo vedenie prehľad, ako pracujú, čo by mohlo byť podkladom pre určitú výšku prémie.

Je treba neustále sledovať situáciu na trhu a taktiež je veľmi dôležité, aby vedenie neustále sledovalo podrobne po obchodníkoch objemy predaja a obchodnú maržu. Výsledky by mali byť pravidelne vyhodnocované a prezentované na poradách spoločnosti. Preto je dôležité, aby porady boli pravidelné. Raz mesačne by sa mali aj naďalej konať porady, na ktorej sa zúčastnia všetci zamestnanci spoločnosti. Tú sa oboznámia so situáciou v podniku. Doporučujem však, aby sa konala samostatná porada majiteľa firmy s obchodníkmi, ak by sa neustále znižoval objem predaja a tým aj jej výnosy. Na nej sa zhodnotí práca každého obchodníka, jeho výsledky, argumenty a situácia u zákazníkov.

10 FINANČNÉ RIADENIE Z EKONOMICKÉHO POHĽADU

Tento pohľad finančného riadenia je najdôležitejší pre firmu, keďže je úzko späté s účtovníctvom. V tejto kapitole si podrobne rozanalyzujem, ako malá obchodná firma riadi svoj majetok a z akých zložiek sa skladá. V ďalšej časti budem analyzovať náklady, výnosy a vplyv výdajov a príjmov, aké ukazovatele sa v analýze používajú, v akých časových intervaloch sa vykonáva finančná analýza podniku a ktoré ukazovatele považuje firma za najdôležitejšie. Nadviazem ako vytvára spoločnosť cash flow, či si plánuje peňažné toky, aké vplyvy majú výkyvy, prípadne nedodržanie splatností faktúr, riadenie výsledku hospodárenia a aký vplyv má na chod a perspektívu obchodnej firmy.

Taktiež chcem poukázať ako jednotlivé účtovné výkazy tzv. „vchádzajú alebo tvoria“ jednotlivé ekonomické a finančné tabuľky spoločnosti pre jej interné riadenie.

10.1 Majetkové riadenie a dôležitosť majetku

Analýza majetkovej štruktúry

Každá spoločnosť musí vlastniť nejaký majetok a kapitál, ktorý zobrazuje súvaha. V obchodnej firme je potreba majetku menšia ako u výrobného podniku. Spoločnosť XY, s. r. o. nevlastní žiadne výrobné stroja a ani ich príslušenstvo. Ako je vidieť z tabuľky (Tab. 5), majetok je väčšinou hnutelného charakteru a len malá časť nehnuteľného.

Dlhodobý majetok

V tabuľke (Tab. 5) tvorí majetok dlhodobého charakteru podniku spolu 1 568 618,- EUR, kde najväčšia časť je hmotný majetok, ktorý tvoria osobné automobily a Capaxy. V nehmotnom majetku je zaradení účtovný softvér, ktorý si firma obstarala v roku 2007. Účelom investície a inovácie softvéru je dôvod, aby firma bola modernejšia a schopnejšia lepšie zachytiť v prehľadnejšej forme účtovné informácie a efektívne ich využiť. Finančný dlhodobý majetok tvorí len malú časť z dlhodobého majetku a patrí sem kapitálová účasť v inej firme.

Tab. 5. Analýza majetkovej štruktúry podniku v EUR. [13]

	2007	2008	08/07	2009	09/08
DNM	19 618	19 607	100%	26 696	136%
DHM	62 405	62 391	100%	71 697	115%
DFM	5 643	5 643	100%	5 643	100%
DM	87 666	87 641	100%	104 036	119%
Zásoby	363 473	312 958	86%	267 540	85%
Dlhod.pohľad	8 133	18 685	230%	20 750	111%
Krát. pohľad	416 584	369 029	89%	414 709	112%
Finančné účty	539 534	563 620	104%	543 963	97%
OA	1 327 724	1 264 292	95%	1 246 962	99%

Automobily sú veľmi dôležitou súčasťou pre obchodníkov, pretože jazdia k svojim zákazníkom, aby ponúkali tovar, poskytovali bezplatný servis a pomoc s technickými problémami. Tieto záležitosti sa najlepšie konzultujú osobne a zároveň oboznámia odberateľov s novinkami, ktoré ponúka podnik XY, s. r. o. K DHM patria aj dva CAPAXY, ktoré sú umiestnené u zákazníkov a slúžia ako výdajné automaty tovaru, ktoré obsluhujú pracovníci fy. Ďalšími zložkami DHM sú kancelársky nábytok, IT technika a pod.

Obežný majetok

Medzi najdôležitejšiu časť obežného majetku patria peniaze a zásoby. To je aj vidieť v tabuľke (Tab. 5). Najväčšiu časť tvoria pohľadávky s peňažnými prostriedkami na bankovom účte, v pokladni a samozrejme zásoby. Preto je potrebné pohľadávky aktívne riadiť a starostlivo sledovať. V obchodnej firme sú peniaze stále v pohybe a tu by sa mal čas cyklu peňazí neustále skracovať, resp. dodržiavať, aby bol tok peňazí zachovaný. Ďalšou položkou v súvahe je tovar. V roku 2009 bol 267 540,- EUR, čo je najnižšie v porovnaní s rokmi 2007 a 2008. Toto číslo by malo byť čo najmenšie, čo znamená, že firma skladuje len najdôležitejší tovar, ale ak sa zväčšuje, znamená to, že skladuje nadbytok zásob. Ide totiž o „mŕtve peniaze“, ktoré firme ležia na sklade. Pre obchodný podnik a jej riadenie to

nie je dobrá situácia. Preto by sa mala venovať pozornosť, aby zásoby boli na minime. Prípadne vykonať nejaký výpredaj alebo akcie, ktoré by nadbytočný tovar pomohli znížiť. Bolo by vhodné vytvoriť aj nejakú marketingovú stratégiu, ktorá by pomohla znížiť a predat' nepotrebný tovar.

Analýza kapitálovej štruktúry

Na kapitálovej štruktúre je vidieť, že podnik má väčšiu časť vlastného kapitálu ako cudzích zdrojov. Informácie o kapitálovej štruktúre sa získavajú zo súvahy.

Vlastné zdroje

Z vlastného kapitálu podniku je najdôležitejší výsledok hospodárenia, resp. zisk, ktorý sa však zmenšil oproti predchádzajúcemu obdobiu (Tab. 6) v dôsledku hospodárskej krízy, keďže firma podniková v rizikovom odvetví priemyslu. Veľkým prínosom bol aj zisk z minulých období, na ktorý sa mohla firma oprieť v ťažkých časoch a prežiť na trhu. Tu sa zaraďuje aj vlastné imanie a rôzne fondy tvorené zo zisku.

Cudzie zdroje

Z cudzích zdrojov majú najväčšie zastúpenie pohľadávky a to krátkodobé. Pre obchodnú firmu XY, s. r. o. nie sú typické dlhodobé pohľadávky. Pretože, to znamená, že už viac ako jeden rok nedostala peniaze od svojho zákazníka. Toto je nepriaznivá situácia, keďže finančné prostriedky nezíska v stanovenej lehote, neplatí svoje záväzky voči svojmu okoliu, resp. zo svojich peňažných zásob zaplatí svoje dlhy dodávateľom a tým sa cash flow dostáva do záporných čísiel. Krátkodobé záväzky z obchodného styku sú typické pre obchodnú firmu. Keďže nakúpený tovar predá svojmu odberateľovi a za to v stanovenej lehote, ktorá je dohodnutá a určená na faktúre, očakáva zaplatenie pohľadávok. Splatnosť faktúr sa pohybuje od 14 po 60 dní, ktorú majú len tí najvernejší a najväčší klienti.

Preto najväčšiu pozornosť ekonomického a zároveň aj finančného riadenia venuje záväzkom, pohľadávkam, ich riadeniu, analyzovaniu a vymáhaniu dlhov od zákazníkov.

10.2 Výnosy, náklady a výsledok hospodárenia

Základné údaje o nákladoch a výnosoch sa podrobne zoznámime vo výkaze ziskov a strát podniku XY, s. r. o. Výnosy a náklady patria medzi najdôležitejšie údaje, pretože ich rozdielom je tvorený zisk alebo strata. Firma musí starostlivo sledovať náklady, aby neboli

vyššie ako výnosy. Pri ekonomickom a finančnom riadení je dôležité analyzovať výnosy a aj náklady. Len takto môže neustále hľadať možnosti ich šetrenia. Výnosy tvoria menší objem ako v predchádzajúcom období, oproti nákladom, ktoré sa k minulému obdobia nezmenšili rovnakým pomeroch k výnosom.

Každý mesiac sa majiteľovi predkladá podrobné rozúčtovanie nákladov, kde je vidieť, na ktorých míňa firma najviac. Najväčšou položkou sú náklady na obstaranie tovaru, čo priamo súvisí s tržbami z predaného tovaru. Ich rozdielom spoločnosť zistí zisk alebo stratu. Preto je dôležité, aby vedenie spoločnosti neustále sledovalo náklady podrobne za jednotlivé druhy mesačne a porovnávali sa s plánovanými. Taktiež by mala firma analyzovať celkové náklady v čase a za jednotlivé obdobia spätne.

Obchodná marža

Tá by mala byť vždy kladná, ak chce firma ďalej podnikat' a fungovať na trhu. Manažment spoločnosti sa ju snaží aktívne riadiť, aby bola čo najvyššia. Na prvý pohľad je kladná marža dobrým signálom pre vedenie. No nie je však najdôležitejšia, ale len smerodajná, že podnik nepredáva za menšie ceny ako nákupne.

Pre rozhodovaciu činnosť podniku je dôležitý však **čistý zisk**, ktorý získa spoločnosť. Z obchodnej marže pripočítame ostatné výnosy a odčítame všetky ostatné náklady z hospodárskej a finančnej činnosti. Keďže každá obchodná spoločnosť a aj táto, väčšinou nakúpený tovar predáva ďalšiemu zákazníkovi, je pre ňu dôležitá obchodná marža, ktorá vzniká rozdielnou cenou medzi nákupnou a predajnou cenou. Podnik s touto súvislosťou sleduje výšku obchodnej marže s plánovanou.

Stanovená marža firmy je min. 22 % a ak je vyššia, je to v poriadku, ak je nižšia, nie je to pozitívny signál. Vedenie spoločnosti podrobne rozanalyzuje, prečo tento stav nastal a ako je možné opäť ju zvýšiť na plánovanú maržu (viď. príloha č. 3). Toto je dosť dôležité pre riadenie spoločnosti a preto aj vedenie venuje veľkú pozornosť výške obchodnej marže. Keď ju chce firma zvýšiť, musí hľadať súvislosti s riadeným a analyzovaným výnosom a objemom predaja tovaru.

Náklady

Najväčšiu položku v nákladoch, okrem tých, ktoré sú vynaložené na obstaranie predaného tovaru, tvorí výrobná spotreba spolu s osobnými nákladmi, kde zaradíme mzdové nákla-

dy, náklady na sociálne a zdravotné poistenie. Osobné náklady sa vyvíjajú od pevnej mzdy a prémie. Ich výška závisí od predaného objemu a od toho, či firma plní plán.

Pri podrobnej analýze nákladov sa sledujú jednotlivé druhy, ktoré vznikajú v podniku a porovnávajú sa s plánom na konkrétny mesiac. Pri odchýlkach, ktoré vzniknú na jednotlivých druhov nákladov za príslušný mesiac, sa veľmi podrobne kontrolujú jednotlivé výdaje a skúmajú príčinu prekročenia. Pre aké dôvody vzniklo navýšenie, či sa zvýšila cena, resp. iné príčiny, napríklad, cena pohonných hmôt pri tankovaní, alebo sa viac telefonovalo apod.

Ďalej sa vykonávajú opatrenia, aby sa bezdôvodnému zvyšovaniu nákladov predišlo a nasledujúce mesiace boli všetky hodnoty v limite plánu. Podnik taktiež musí myslieť na náklady, ktoré sa vyskytujú výnimočne a musí ich zahrnúť do plánu nákladov. Jedná sa o rôzne druhy opráv majetku apod. Pri častých nečakaných situáciách, skutočné náklady prevýšia plánované, a naopak, pri žiadnych alebo minimálnych výskytoch sú skutočné náklady nižšie ako plánované. Ak sa dodržiava plán, nevyvodzujú sa žiadne opatrenia, pretože firma by mala v tejto situácii správne hospodáriť so svojimi finančnými prostriedkami. Pri analýze nákladov, by sa malo podrobnejšie skúmať, či vzniknuté náklady majú svoju príčinu alebo nie. Ak sú náklady vysoké, na základe odôvodnenej príčiny, podnik ich vzniku nezabráni. Preto pri riadení týchto nákladov by malo vedenie prihliadať na ich pôvod a či sa dajú ovplyvniť. Jednotlivé náklady sa delia na:

- režijné náklady,
- náklady spojené s obstaraním tovaru.

Vo finančnej analýze sa sleduje vývoj režijných nákladov v priebehu mesiacov, ale vo výkaze (vid'. príloha č. 3) sa nesledujú plánované, ale len skutočné. Tieto údaje by sa mali zapracovať do výkazu finančnej analýzy (vid'. príloha č.3), vypočítať ich mesačné odchýlky od plánovaných režijných nákladov a taktiež by spoločnosť mala robiť analýzu celkových nákladov v čase za jednotlivé roky. Tak by spoločnosť mohla vidieť ako sa mení ich výška.

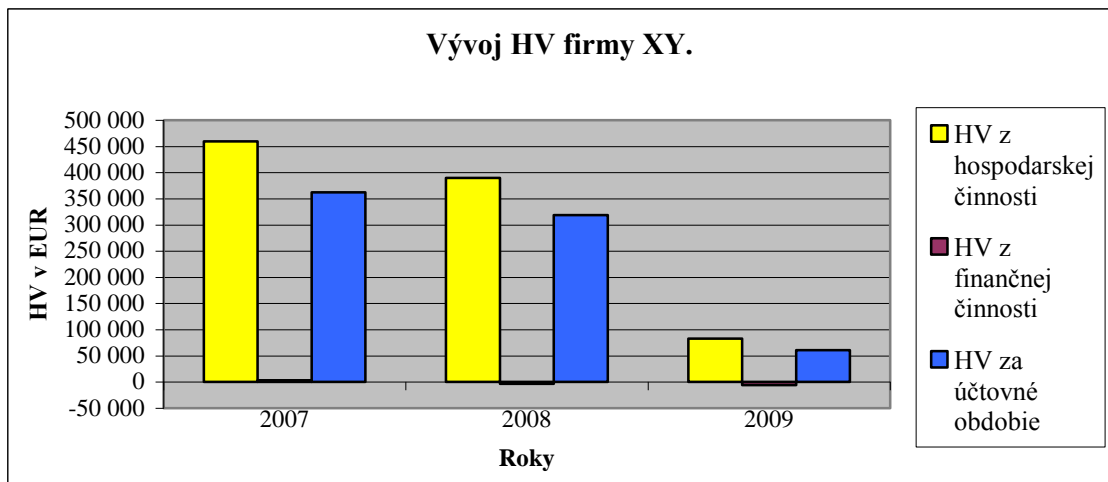
Výnosy a hospodársky výsledok /HV/

Výnosy v spoločnosti XY, s. r. o. sa nesledujú tak podrobne ako náklady. Výnosy plynú väčšinou z tržieb za predaný tovar. Najväčšia pozornosť pri riadení podniku a pri rozhodovacích procesoch sa venuje **výške zisku**. Podnik rozlišujú hrubý a čistý zisk. Hrubý zisk

služi pre výpočet platov jednotlivých pracovníkov a čistý zisk je smerodajný ako firma za príslušný mesiac a rok hospodárila.

Tab. 6. Vývoj a analýza výsledku hospodárenia v EUR. [13]

	2007	2008	2009
HV z hospodárskej činnosti	459 570	389 943	83 177
HV z finančnej činnosti	3 186	-3 594	-5 651
HV z mimoriadnej činnosti	0	0	0
HV za účtovné obdobie	361 913	318 643	60 899



Graf. č. 2 Vývoj výsledku hospodárenia. [13]

V tabuľke (Tab. 6) je vidieť, že najväčšiu časť HV je z hospodárskej činnosti a prevyšuje HV z finančnej činnosti. To znamená, že firma vykazuje zisk. Ako je vidieť v tabuľke (Tab. 6) a v grafe (Graf. 2) v roku 2009 sa zisk znížil na 60 899,- EUR oproti predchádzajúcim rokom 2008 a 2007. V tomto roku sa naplno prejavila kríza, čo sa odrazilo aj na jej riadení. Vykonal sa rôzne opatrenia, aby sa zachoval zisk a firma prežila v takýchto ťažkých časoch.

Keďže je zisk dôležitý, najviac sa mu venuje pozornosť pri výkaze finančnej analýze (viď príloha č. 3), kde podnik využíva nasledovné ukazovatele:

- rentabilita tržieb,

- rentabilita aktív.

Ako sa uvádza v teoretickej časti, zisk je kladným výsledkom hospodárenia, ale nemusí byť najdôležitejším. V dnešnej dobe je zisk potrebný, ale v posledných časoch sa hovorí o ďalšom dôležitom faktore, a tým je zvyšovaním trhovej hodnoty podniku. Preto by podnik mal venovať pozornosť pri svojom ekonomickom a finančnom rozhodovaní na trhovú hodnotu podniku, respektíve finančnému zdraviu podniku a zapracovať do svojej finančnej analýzy, v ktorej by boli aj počítané nové ukazovatele ako napr. Z-skóre, Index 01 apod.

10.2.1 Finančná analýza

Podnik využíva pre svoje ekonomické a finančné riadenie internú finančnú analýzu (vid'. príloha č. 3). Súčasťou nie je celková analýza podniku, ale len vybrané ukazovatele, ktoré sú pre obchodnú spoločnosť najdôležitejšie. Medzi ukazovatele, ktoré používa sú:

- percentuálne porovnanie mesačných skutočných a plánovaných tržieb,
- percentuálna prirážka,
- ROS (Rentabilita tržieb),
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohľadávok a záväzkov,
- celková likvidita,
- a zadĺženosť.

Výsledky týchto ukazovateľov sleduje firma mesačne a na konci roka, pri ročnom hodnotení efektívnosti hospodárenia. Podrobne po mesiacoch analyzuje jednotlivé ukazovatele a ako sa vyvíjajú počas celého roka, pre aktuálnu ekonomickú situáciu firmy.

Rentabilita tržieb hovorí, ako firma rentabilne využíva svoje tržby k hospodáreniu. Počíta sa od výšky čistého zisku k tržbám podniku. **Doba obratu zásob** znamená, že koľko dní trvá jedna obrátka zásob v pomere k aktívam za rok. **Doba obratu pohľadávok** vyjadruje za koľko dní sa obráti pohľadávky jedenkrát v podniku. **Celková likvidita** je stanovená v podniku od 1,5 do 2,0 a znamená, ako je podnik schopný platiť svoje záväzky v stanovenej lehote. A **zadĺženosť podniku** je dôležitá z pohľadu, aby záväzky firmy nepresahovali max. 70 % k vlastným zdrojom, resp. pohľadávkam. [13], [1]

Tab. 7. Ukazovatele finančnej analýzy spoločnosti XY, s. r. o. [13]

	2007	2008	2009
ROS v %	11,86	10,79	4,74
Doba obratu zásob v dňoch	37	45	43
Doba obratu pohľadávok v dňoch	40	40	52
Celková likvidita v %	2,67	3,5	6,21
Zadĺženosť v %	39,47	30,14	21,15

Za rok 2009 bol ukazovateľ rentability tržieb v hodnote len 4,74 %, kde v roku 2008 to bol až 10,79 % a v roku 2007 to bolo 10,86 %, čo je porovnateľné oproti predchádzajúcemu roku. V roku 2009 je obrátka zásob v tabuľke (Tab. 7) na úrovni 43 dní oproti roku 2008 kde sa priemerne pohybovala na úrovni 45 dní, čo znamená, že v roku 2009 podnik lepšie a rýchlejšie obracal svoje zásoby. Doba obratu pohľadávok bola v rokoch 2008 a 2007 na rovnakej úrovni a to 40 dní, čo bolo na stanovenej hranici. V roku 2009 sa už obrátka zvýšila na 52 dní, čo môže firmu XY, s. r. o. dostať do zlej situácie, čo sa týka platobnej schopnosti. Taktiež je to aj spôsobené predlžovaním splatností faktúr odberateľom. Likvidita podniku je naopak v roku 2009 na najvyššej úrovni, čo znamená, že spoločnosť si vytvorila finančné rezervy z predchádzajúcich rokov.

10.3 Príjmy, výdaje a cash flow

Príjmy a výdaje sú neoddeliteľnou súčasťou každého podniku, ktorý vykonáva podnikateľskú činnosť. Je treba však predchádzať situáciám, kde výdaje prevyšujú príjmy. V tejto situácii sa finančné riadenie najviac sústreďuje a súčasne aj podrobne sleduje cash flow.

Podnik si vždy zabezpečuje príjmy vymáhaním a riadeným pohľadávok, aby si zachoval prílev peňažných prostriedkov ku svojej ďalšej podnikateľskej činnosti. S nákupom tovaru, úzko súvisia výdaje. Okolo 80 – 70 % výdajov je vynaložených na úhradu záväzkov z obchodného styku, keďže ide o obchodnú spoločnosť a okolo 30 - 20 % výdajov plynie z úhrady režijných výdajov.

Výdaje si spoločnosť rozdeľuje na tie, ktoré plynú z úhrad záväzkov a tie, ktoré vznikajú z réžie spoločnosti. Tieto výdaje v spoločnosti najčastejšie vznikajú:

- zaplatením ceny práce (mzdové výdaje),
- z prevádzky osobných automobilov a spotreby pohonných hmôt,
- z materiálu na réžiu,
- na odbornú literatúru, školenia zamestnancov a zákazníkov,
- za dopravné náklady, nájomné a služby na renováciu opotrebovaného náradia,
- na softvérové služby, IT techniku a pod.

Pri analýze a riadení jednotlivých výdajov je dôležitý ich účel. Pretože svoje záväzky musí firma hrať načas a musí sa vyhnúť zbytočnému plytvaniu, hlavne v dnešných časoch, resp. pri hospodárskej kríze. Podnik však musí počítať, že niektoré pohľadávky nebudú splatené načas a taktiež brať v úvahu, že vymáhanie pohľadávok je niekedy veľmi ťažké a zložené. Každému výdaju, čo nesúvisí priamo s nákupom tovaru sa najprv predkladá žiadanke, ktorú musí schváliť vedenie firmy. K žiadanke sa zároveň prikladajú tri cenové ponuky. Vyberie sa ta najvýhodnejšia a až potom sa zrealizuje nákup a následne výdaj.

Príjmy podniku plynú len z obchodného styku, t. z., z predaja tovaru. Preto je dôležité, aby prerozdelenie príjmov, bolo rovnomerné a neobmedzovalo podnikateľskú činnosť spoločnosti. V prvom rade spoločnosť uhradza záväzky z obchodnej činnosti a výdaje, ktoré sú nevyhnutné pre plynulý chod firmy XY, s. r. o. Tu patrí napríklad, úhrada PHM, telefóny, nájomné, opravy a údržby automobilov a kancelárske potreby atď. Podnik by si mal opäť začať sledovať vo výkaze finančnej analýze (vid'. príloha č. 3) inkaso pohľadávok po mesiacoch a zároveň ho na konci roka vyhodnotiť. Tu sa môže zistiť, koľko z objemu predaja sa zinkasuje a naopak.

10.3.1 Cash flow /CF/

Pre rozhodovacia činnosť a jej riadenie je veľmi dôležitá analýza a plánovanie cash flow, to je možné z pokladničnej knihy a bankového účtu. Podrobne by sa mal sledovať a zabezpečovať aktívny cash flow, aby sa riadenie peňažných prostriedkov nedostalo do deficitu. Podnik vytvára cash flow nepriamou metódou a do papierovej podoby sa dáva raz ročne,

t. j. do konca apríla nasledujúceho roka. Takto firma zistí, ako sa zmenili jednotlivé položky oproti predchádzajúcemu roku.

Tab. 8. Vývoj a analýza CF podniku XY, s. r.o. [13]

CF v EUR	2007	2008	08/07	2009	09/08
CF z prevádzkovej činnosti	422 223	676 459	160%	171 965	25%
CF z investičnej činnosti	- 26 322	- 51 783	197%	- 60 529	117%
CF z finančnej činnosti	- 189 039	- 204 076	108%	- 131 415	64%

V tabuľke (Tab. 8) cash flow je vidieť ako sa zmenili hodnoty jednotlivých položiek a kde sa odrazila aj finančná kríza, ktorá ubrala peňažné prostriedky. V tabuľke (Tab. 8) je podrobne ukázané CF z prevádzkovej, investičnej a finančnej činnosti a ich vzájomné porovnanie. Je vidieť, že v roku 2008 bolo CF vyššie, čo ja aj znakom, že finančná kríza ešte nepostihla spoločnosť. Naplno sa prejavila v roku 2009, kde aj jednotlivé hodnoty sú nižšie, z prevádzkovej činnosti je CF v roku 2009 o 75 % nižšia ako v roku 2008. Preto začal podnik podrobne sledovať peňažný tok, aby si zachoval kladný CF.

Pre súčasť plynulého chodu firmy je dôležité zachovanie platobnej schopnosti podniku. Ekonomické oddelenie musí plánovať tok finančných prostriedkov, aby firma mala neustále peňažné prostriedky k dispozícii. Je veľmi dôležité aby, platenie záväzkov neprevyšovalo hodnotu príjmov peňazí z pohľadávok. Inak sa firma dostane do deficitu.

Pracovníčka na finančnej účtárni neustále sleduje tok peňazí na internetbanking a na základe plánovania a prerozdelenia sa postupne uhrádzajú záväzky podľa dôležitosti. Najdôležitejšie je platenie pohľadávok od zákazníkov včas a v plnej výške. Keďže sa bežne stáva, že nie sú uhradené v stanovenom termíne, je to problém, ktorý musí vedenie a samotný podnik neustále riešiť.

Táto situácia začína byť veľkým problémom, ktorá ohrozuje plynulý chod a fungovanie firmy. Majiteľ spoločnosti spolu s vedúcou ekonomického oddelenia a obchodným úsekom musia neustále pristupovať aktívne k vymáhaniu nesplatených pohľadávok. Pri svojich osobných návštevách obchodníci zisťujú nielen potenciál firmy, ale aj prípadnú finančnú situáciu a žiadajú o úhradu dlhu voči podniku XY, s. r. o. v čo najkratšom čase. Každé dva až tri týždne sa obtelefonávajú neplatiči a pripomínajú sa im ich záväzky voči firme,

ktoré treba čo najskôr zaplatiť. Vedúca ekonomického oddelenia zistí, kedy bude približne realizovaná platba, alebo kedy má opäť zatelefonovať ohľadom upresnenia úhrady. Podnik takto aktívne pristupuje k riadeniu pohľadávok a hlavne k ich vymáhaniu.

Ak nepomáhajú osobné návštevy a ani telefonáty, podnik si vymôže svoj dlh aj pomocou ďalšej odberateľskej objednávky. Zákazníkovi, ktorý stále neuhradil pohľadávku, firma zastaví dodávky a nezrealizuje obchod. Telefonicky alebo emailom sa mu oznámi, že objednávka, ktorá prišla, sa vybaví až po úhrade predchádzajúcich pohľadávok, ktoré má neplatiť. Táto metóda je najúčinnějšía, ale je aj zdĺhavejšía, pretože objednávku nemusí firma obdržať v krátkom čase a vymáhanie pohľadávok môže trvať aj niekoľko mesiacov, čo môže taktiež spôsobiť platobnú neschopnosť podniku.

Jedným z možných opatrení je zavedenie opäť prémieového ukazovateľa. Tento ukazovateľ sa už v podniku využíval. Dnes by mohlo byť opäť dobré, ho znova zaviesť, kde by boli hlavne do vymáhania pohľadávok zainteresovaný obchodníci, ale zároveň aj celá firma. Taktiež by bolo vhodné, aby si firma začala analyzovať CF v čase, ako je to uvedené v tabuľke (Tab. 8), porovnať jednotlivé výsledky a vykonať následne potrebné opatrenia.

10.4 Finančné plánovanie

Finančné plánovanie patrí medzi dôležitú súčasťou ekonomického a finančného riadenia. V podniku XY s. r. o. sa plánovanie vykonáva nasledovne.

Najprv sa tvoria čiastočné obchodné plány každého obchodníka. Tie si zostavujú oni sami, podľa vlastného uváženia a podľa toho, ako sa menil a vyvíjal jeho predaj v aktuálnom roku v porovnaní s predchádzajúcimi. Aj preto, lebo veľmi dobre vedia, aká je situácia u daného zákazníka.

Čiastočné obchodné plány sa spoja a vytvorí sa priebežný obchodný plán pre celý podnik. Tento plán vyhotovuje obchodný riaditeľ a sú ním následne kontrolované jednotlivé plánované objemy predaja. Ak s ním nesúhlasí, robia sa následne úpravy a korekcie jednotlivých čiastočných obchodných plánov. Pri prípadných úpravách sa tieto jednotlivé plány obchodníkov upravujú po súhlase s nimi.

Predbežný obchodný plán sa predkladá vedúcej ekonomického oddelenia. Tá na základe neho vytvára, modeluje a plánuje ekonomický plán v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi.

Na začiatku sa stanoví plán tržieb, marže a hrubého zisku. Potom sa namodelujú náklady a to dvoma spôsobmi:

- percentuálne z tržieb,
- od marže sa odpočíta nákup.

Takto sa stanoví hrubý plán pre ekonomické a finančné riadenie firmy. Po opravách, naplánovaní minimálneho zisku, ktorý by mal podnik dosiahnuť, aby prežil na trhu a dôkladnej analýze môže plán schváliť konateľ. Ak šéf nesúhlasí, tak sa musí upraviť:

- buď plánované náklady,
- alebo objem predaja.

Tieto zložky sa musia dôkladne namodelovať, aby dochádzalo, k čo najmenším odchýlkam. Ak s plánom súhlasí vedenie, tak sa schváli a aplikuje sa v nasledujúcom hospodárskom období.

Na aktuálny rok sa následne vykonáva controlling. Ten je veľmi dôležitý pri zisťovaní odchýlok a nasledujúcich opatrení. Jednotlivé naplánované hodnoty sa vložia do účtovného systému, ktorý každý mesiac vyhodnocuje plánované a skutočné náklady.

Jednotlivé naplánované objemy predaja sa taktiež plánuje v mesačných cykloch, kde sa na konci roka vyhodnocujú, ako sa plán splnil a analyzujú sa odchýlky. Ak sa plán splnil, tak žiadne opatrenia sa nevykonávajú. Ale ak sa nesplnil, vtedy sa zostavujú podrobné analýzy príčin jeho neplnenia, napr. či boli zle nastavené kritéria, alebo jednotlivý zákazníci stratili, resp. zmenšili svoj nákupný potenciál. Tieto údaje sa prehodnotia a vyústia do opatrení, ako je šetrenie nákladov a pod. Taktiež sa controlling aplikuje do interných výkazov a jeho výsledky sa prezentujú na porade. Preto doporučujem aj naďalej aspoň raz mesačne ju vykonávať, kde sa zhodnotia výsledky kontroly a vyvodí sa závery a rozhodnutia.

Preto je veľmi dôležité, aby firma začala porovnávať a analyzovať nielen objemy predaja, ale aj výnosy, CF a celkové náklady vo výkaze finančnej analýzy a počítali sa odchýlky, ktoré vznikajú rozdielom plánovaných a skutočných výsledkov. Taktiež je potrebná aktívnejšia spätná väzba finančných plánov, jednotlivých odchýlok v porovnaní aj za predchádzajúce obdobia.

11 FINANČNÉ RIADENIE Z POHLADU ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

V tejto kapitole budem analyzovať kto sa podieľa na riadení podniku, kto tvorí plány, jednotlivé výkazy, ktoré sú podkladom pre riadenie firmy a vykonávanie jednotlivých rozhodnutí a v neposlednom rade, kto vydáva nariadenia a riadi podnik.

V riadení podniku, či ekonomickom alebo finančnom, je veľmi dôležité, kto:

- zostavuje a analyzuje výkazy,
- posudzuje získané informácie,
- vykonáva rozhodnutia a na základe čoho sa aplikujú.

V tejto kapitole rozanalyzujem, kto všetky tieto informácie, resp. údaje spracúva, ktorý článok v organizačnej štruktúre vykonáva riadenie a kde sa nachádza. Ako funguje riadenie a v akých fázach sa vykonávajú jednotlivé rozhodnutia.

Ako som uviedla v teoretickej časti, pri riadení malých podnikov, vykonáva rozhodovaciu činnosť väčšinou vlastník. Vo firme XY, s. r. o. poslednú časť rozhodovacieho procesu vykonáva majiteľ firmy. Na základe poskytnutých informácií, vypracovaných analýz zhrnutých do konkrétnych výkazov riadi svoju spoločnosť. Po dôkladnej analýze týchto výkazov a po dohovore s vedúcou pracovníčkou na ekonomickom oddelení vykonáva jednotlivé príkazy a nariadenia. Taktiež sa majiteľ snaží doporučiť, poradiť a vyjadriť, ako by sa jednotlivé nariadenia mali vykonávať, aby sa neustále zlepšoval chod firmy, jej pozícia na trhu a samozrejme posilniť jej pozíciu na trhu voči konkurencii.

Veľmi dôležitým článkom je ekonomické oddelenie, kde sa sústreďujú a zbierajú účtovné údaje, ktoré vychádzajú z prevádzky podniku. Na konci mesiaca vytvárajú ucelené informácie. Tie sa z účtovného softvéru dopĺňujú do výkazov a tabuliek, ktoré sú východiskom pri ekonomickom a finančnom riadení firmy. Ďalší článok v organizačnej štruktúre je vedúca ekonomického oddelenia, ktorá vedie a kontroluje účtovníctvo. Jej povinnosťou je kontrola účtovných operácií, vykonanie uzávierkových činností, ako napr. mesačná uzávierka skladu, daňové uzávierky a uzavretie účtovného mesiaca. Na základe uzavretého mesiaca sa jednotlivé informácie potrebné k analýze, prenesú na interné výkazy firmy, kde sa vyhodnocujú jednotlivé hodnoty, porovnávajú sa s plánom a s predchádzajúcim obdobím. Následne sa vyčíslujú odchýlky a po doporučení a zhodnotený majiteľ a s vedúcou

ekonomického oddelenia sa riadi firma po ekonomickej a finančnej stránke, aby podnik neustále efektívne fungoval a bol konkurencieschopný. Taktiež vedúca ekonomického oddelenia zodpovedá za vypracovanie ekonomického plánu a jeho následnej implementácie do hospodárskeho života podniku. Jednotlivé skutočné a plánované výsledky sa analyzujú mesačne podľa prílohy (vid'. príloha č. 3) a následne sa vykonáva aj ich ročné vyhodnotenie.

Poslednou osobou, ktorá sa v organizácii podieľa na riadení firmy, je obchodný riaditeľ. Zodpovedný za obchodný plán a jeho plnenie, taktiež aktívne jedná so svojimi podriadenými, resp. obchodníkmi a určuje príčiny odchylok neplnenia tohto plánu a objemu predaja. Jeho plánovanie a výsledky sú najdôležitejšie z hľadiska tržieb, pretože je možné zistiť skutočný objem predaja, aký podiel na tomto objeme má zákazník a porovnáva sa skutočná a naplánovaná obchodná marža.

Z tohto pohľadu by bolo dobré časové zosúladenie predkladania výkazov a hlavne určenie zostavovania nových tabuliek a opatrení. Vedúca ekonomického oddelenia, by mala zapracovať okrem plánovaných výnosov aj plánované celkové a režijné náklady do interných výkazov po mesiacoch a taktiež porovnávať plánované výnosy a náklady s plánmi a zároveň ich analyzovať aj spätne v rokoch. Mesačnú finančnú analýzu by mala predkladať ihneď po uzávierke skladu, aby výsledky boli už uzavreté a ročnú finančnú analýzu do konca prvého mesiaca v ďalšom roku.

12 NÁVRHY A DOPORUČENIA

V tejto kapitole sa budem venovať jednotlivým opatreniam a doporučeniam, ktoré by mali zlepšiť a zosúladiť ekonomické a finančné riadenie podniku, na základe analýz jednotlivých pohľadov riadenia firmy XY, s. r. o.

Pre analyzovanú spoločnosť doporučujem:

1. porovnávanie výnosov časovo ,
2. porovnávanie nákladov časovo,
3. porovnávanie cash flow z časového hľadiska,
4. časové roztriedenie ukazovateľov finančnej analýzy,
5. porovnávanie produktivity práce.

1) Firma by si mala podrobne sledovať vývoj výnosov, aktívne sa snažiť ovplyvňovať ich výšku a neustále ich zvyšovať. Doporučujem, aby sa rozdelili výnosy z hospodárskej a finančnej činnosti. Ako je to uvedené v tabuľke (Tab. 9), ktorú si môže fy. zmeniť podľa vlastných požiadaviek.

Tab. 9 Vývoj výnosov firmy XY, s. r. o. [vlastný návrh]

Výnosy:	200X	200Y	0Y/0X	200Z	0Z/0Y
z hospodárskej činnosti			%		%
z finančnej činnosti			%		%
Celkové výnosy			%		%
Plán výnosov			%		%
Porovnanie plánovaných a skutočných výnosov	%	%	X	%	X

Taktiež by sa celkové výnosy fy. mali porovnávať s plánom výnosov a analyzovať s predchádzajúcimi rokmi ako je to uvedené v tabuľke (Tab. 9). Firma by mala presnejší prehľad o vývoji svojich výnosov a pri prípadných poklesoch by mohla vykonať opatrenia na ich zvýšenie. Pretože z výnosov podniku plynú finančné prostriedky, ktoré sú nevyhnutnou

súčasťou fungovania firmy. Jednou z možných opatrení pri znižovaní výnosov je porada s obchodníkmi, kde by sa zhodnotili príčiny poklesu, určiť možnosti, ako by sa dali zvýšiť tržby predaja a tým aj výnosy podniku. Tu by sa zhodnotili výsledky jednotlivých obchodníkov a uviedli objemy predaj jednotlivých zákazníkov. Každý z nich by mal zhodnotiť:

- situáciu u svojich zákazníkov,
- ich potenciál,
- odôvodniť prípadné výkyvy v objeme predaja,
- a akú budúcnosť bude mať ďalšie pôsobenie firmy a možnosti ďalšej spolupráce.

Toto opatrenie vyplýva aj z kapitoly č. 9, kde som doporučila samostatné porady s obchodníkmi.

2) Ďalším doporučením je podrobná analýza a porovnávanie nákladov. Ako som už písala v práci v kapitole č. 10. 2, podrobne sa sledujú každý mesiac jednotlivé náklady na obstaranie tovaru a porovnávajú sa s plánom, ale vôbec sa nesledujú celkové náklady, ich zmeny v mesiacoch a rokoch. Podobne ako výnosy, aj náklady by sa mali porovnávať v čase, aby bolo vidieť ako sa vyvíjajú a sledovať či sa zvyšujú alebo znižujú. Keďže hlavným cieľom je šetrenie nákladov, preto je potreba, aby sa im venovala pozornosť. Preto navrhujem:

- rozdeliť náklady na nákup tovaru a režijné,
- porovnať skutočné s plánovanými režijnými nákladmi po mesiacoch a zapracovať tieto plánované náklady do finančnej analýzy (viď. príloha č. 3) a vyhodnotiť ich rozdiel,
- jednotlivé náklady taktiež porovnať v priebehu niekoľkých rokov.

Taktiež by som doporučila tieto jednotlivé údaje vyhodnotiť percentuálne a všetky výsledky dať do prehľadnej tabuľky (Tab. 9), prípadne si vytvoriť inú, ktorá by spĺňala požiadavky firmy. Pri ich neustálom zvyšovaní by vedenie malo taktiež vykonať opatrenia, napr. by bolo vhodné, aby sa pri neustálom zvyšovaní už v priebehu mesiaca vykonala analýza a vytlačil sa sumár jednotlivých nákladov. Ak sa niektoré náklady blížia k hranici zistiť, prečo sa tak stalo a na základe akých dôvodov sa zvyšujú.

3) Vo firme sa cash flow počíta nepriamou metódou (viď. kapitola č. 10), ale je potrebné ho taktiež sledovať, ako sa mení jeho výška v priebehu rokov. Fy. vôbec nesleduje jeho

vývoj a vedenie neanalyzuje jeho výšku a zmeny. Okrem priebežného sledovania CF pracovníčky na finančnej účtárni a zachovaní platobnej schopnosti navrhujem analýzu vývoja CF z hospodárskej, investičnej a finančnej činnosti ako je to uvedené v tabuľke (Tab. 8). Taktiež navrhujem sledovať výšku inkasa pohľadávok za jednotlivé mesiace a opäť ich zapracovať do výkazu finančnej analýzy XY (viď príloha č. 3). Pri znižovaní inkasa pohľadávok alebo znižovaní CF by malo vedenie podniku zaviesť opatrenia, na účinnejšie vymáhanie pohľadávok a tak udržať platobnú schopnosť podniku. Jedným z možných opatrení je zavedenie prémiového ukazovateľa, ktorý vyplýva z kapitoly č. 10. 3. 1. Tento ukazovateľ sa už pri riadení podniku využíval. Dnes by mohlo byť dobré ho znova zaviesť, kde by boli hlavne do vymáhania pohľadávok zainteresovaný obchodníci, ale zároveň aj celá firma. Percentá tohto ukazovateľa by sa mali stanoviť s ohľadom na zamestnancov, aby nestratili motiváciu, ale aby boli aktívny pri vymáhaní dlhov spoločnosť voči zákazníkom. Najväčšiu zainteresovanosť by mali mať obchodníci.

4) Ďalším návrhom na zlepšenie finančného a ekonomického riadenia pre firmu je zapracovanie aj nových ukazovateľov, čo vyplýva z kapitoly č. 10. 2. 1. Jednotlivé ukazovatele by si spoločnosť mala rozdeliť na tie, ktoré bude počítat mesačne, kvartálne, polročne a ročne. Pretože každý ukazovateľ má rôznu dôležitosť pri rozhodovaní, niektoré stačí sledovať aspoň raz ročne, niektoré je potrebné sledovať mesačne alebo viackrát ročne podľa ich vypovedacej schopnosti.

Mesačné ukazovatele:

- % porovnanie mesačných skutočných a plánovaných tržieb,
- % prirážka,
- ROS,
- doba obratu zásob, pohľadávok, záväzkov,
- pohotovostná a okamžitá likvidita,
- celková zadlženosť (hovori o výške rizika, ktoré firme vznikajú použitím cudzích zdrojov)

Kvartálne:

- ukazovateľ bežnej likvidity,

- osobné náklady(mzdové)/tržby.

Polročne:

- podiel ČPK na OA (charakterizuje krátkodobú finančnú stabilitu podniku),
- krytie dlhodobého majetku (výsledok nám hovorí, či fy dáva prednosť stabilite alebo riziku).

Ročne:

- náklady/ výnosy,
- rentabilita vlastného kapitálu (vyjadruje výnosnosť vlastného kapitálu),
- rentabilita celkového kapitálu (hovorí o výkonnosti alebo produkčnej sile podniku),
- súhrnné ukazovatele: Du point príp. Index IN 01 (analyzuje finančné zdravie podniku). [1], [15]

Najväčšiu pozornosť sa musí venovať výsledkom analýzy, ktoré sa budú počítať mesačne. Jednotlivé ukazovatele, by mali odzrkadli, ako hospodári obchodná firma, pretože pre podnik je z hľadiska likvidity dôležitá pohotovostná a hotovostná likvidita. ROS patrí medzi ukazovatele, ktoré podnik používa a aplikuje každý mesiac, ale dôležitá je aj rentabilita vlastného kapitálu. Zadĺženosť musí taktiež sledovať, aby neprekročila určené hranice, keďže nakúpený tovar predáva. Doby obratu zásob, pohľadávok a záväzkov si podnik musí podrobne sledovať z toho dôvodu, aby vedel, aká je doba jedného obratu. Tá by mala byť čo najnižšia a odzrkadľuje zároveň aj efektívnosť hospodárenia. Jednotlivé výsledky ukazovateľov by sa mali v prehľadnej tabuľke porovnať aj s predchádzajúcimi rokmi. Tak by firma získala prehľad ako efektívne hospodári a aká je finančná a ekonomická situácia podniku.

5) Vedúca ekonomického oddelenia počíta produktivitu práce zamestnancov v absolútnych hodnotách pre celú spoločnosť. Navrhujem jednotlivé výsledky dať do tabuliek a rozdeliť obchodníkov a administratívnych pracovníkov. Produktivita práce v internetovej encyklopédie Wikipédia nám hovorí, že“ je celkový výstup delený pracovnými vstupmi. Produktivita práce sa zvyšuje v dôsledku dokonalejších technológií, vyššou pracovnou zručnosťou a prehlbovaním kapitálu (čiže rastom vybavenosti práce kapitálom). Produktivita práce vyjadruje objem vyprodukovaných hodnôt pripadajúci na jednotku spotrebovanej práce za

určité obdobie (rok, mesiac, deň, hodinu) podľa toho, v a kom období túto produktivitu zistujeme.“ [16]

Doporučujem, aby sa pre obchodníkov vytvorili karty alebo tabuľky, kde sa bude uvádzať:

- meno obchodníka,
- skutočný a plánovaný objem predaja, náklady a zisk vytvorení obchodníkom,
- produktivita absolútnych hodnotách a navzájom sa porovnávali obdobia v %.

Produktivita práce pre obchodníka by sa počítal ako pomer medzi objemom predaja obchodníka za daný mesiac a celkovým objemom predaja za daný mesiac. Pre pracovníkov, kde by boli zahrnutý aj administratívny, ako celkový objem predaja s odpracovanými hodinami. V týchto tabuľkách by sa podrobne sledovala produktivita po mesiacoch a na konci roka. Pre administratívnych pracovníkov by sa navrhla spoločná tabuľka a počítala by sa produktivita aj naďalej raz ročne. Koncoročné výsledky by sa porovnávali s predchádzajúcim rokom, čo by bolo pre vedenie spoločnosti prehľadnejšie. Sledovanie produktivity by mohlo vedenie zapracovať do odmien, prípadne prémie, kde pri rastúcej produktivite, by boli poskytnutá odmena pre obchodníka, prípadne by nejaká časť z prémie, ktorá sa počíta z objemu predaja, závislá na výške produktivity práce. Takto by malo vedenie prehľad o zlepšovaní alebo stagnácii jednotlivých pracovníkov firmy.

Všetky tieto nové tabuľky a výpočty by sa mali časovo zosúladiť pri ich predkladaní. Mesačné tabuľky by mali byť vypracované vedúcou ekonomického oddelenia po uzávierke skladu, t. j. po 5 pracovnom dni. Pre ročné ukazovatele a tabuľky, by mali byť vyhotovené v priebehu prvého mesiaca nasledujúceho mesiaca a mali by byť vyhodnotené vedením spoločnosti. Toto opatrenie vyplýva z kapitoly č. 11. Taktiež by sa mali podrobne zapracovať všetky plány spoločnosti, ako plán výnosov, nákladov a pod. z kapitoly č. 10.4, aby bola zabezpečená spätná väzba všetkých plánov a aby sa podrobne analyzovali odchýlky a aplikovali sa aj opatrenia, ktoré by zachovali efektívne fungovanie obchodnej spoločnosti.

ZÁVER

Problematika finančného a ekonomického riadenia podniku je veľmi dôležitá. Vedenie jej musí venovať čas. Firmu treba efektívne a správne viesť, nielen navonok, ale aj v jej vnútri. Cieľ bakalárskej práce bolo zlepšenie ekonomického a finančného riadenia firmy. Teoreticky som spracovať riadenie podniku, čo je potrebné vykonať a aké výkazy je treba analyzovať. Na podniku XY, s. r. o. som rozanalyzovala v praxi finančné a ekonomické riadenie, podľa jednotlivých pohľadov. Na konkrétnej firme som ukázala, ako sa dá riadiť malá obchodná firma, aké výkazy sa analyzujú a spracúvajú jednotlivé informácie. Tie vyúsťia do výsledkov, podľa ktorých sa vykonávajú jednotlivé rozhodnutia. Zároveň som pre konkrétnu spoločnosť spracovala doporučenia a závery, ktoré vyplynuli z analýzy.

Cieľ bakalárskej práce bol splnený. Analýza ekonomického a finančného riadenia podniku, na základe poskytnutých materiálov a pomocou matematických a štatistických metód, ich vzájomného porovnávania som vypracovala výsledky a vyvodila návrhy. Na základe záverov som zistila, že sa doporučujú porady s obchodníkmi samostatne, hlavne v čase, keď sa neustále znižujú výnosy podniku a je treba túto situáciu riešiť, pretože to znamená, že klesajú aj tržby firmy. Taktiež je treba sledovať celkové výnosy a porovnávať v čase za predchádzajúce roky.

Z návrhov vyplynulo, že je treba neustále kontrolovať celkové náklady za príslušný mesiac a porovnávať ich s plánovanými. Taktiež aj režijné náklady sa vyčísľujú za jednotlivé mesiace a je potrebné, aby sa začali analyzovať za jednotlivé mesiace a aj roky a zároveň sa porovnávali s plánom nákladov. Je treba však sledovať náklady a ich odchýlky už v priebehu mesiaca, ovplyvňovať ich výšku a vykonávať opatrenia.

Pri analýze súčasného stavu sa zistilo, že firma vôbec nevenuje aktívne pozornosť výške a zmenám CF. Preto som doporučila, aby sa taktiež CF porovnával v čase za jednotlivé roky a vyčíslili sa zmeny, príp. odchýlky. Na základe týchto poznatkov, je správne, aby boli do procesu inkasovania pohľadávok a tým aj zabezpečenia príjmov firmy, zainteresovaný hlavne obchodníci, ale zároveň aj administratívny pracovníci. A to pomocou znovu zavedenia prémiového ukazovateľa pre neplatičov, ktorý sa už osvedčil z pohľadu jej vedenia.

Podnik by si mal vypracovávať i vlastnú finančnú analýzu s prihliadnutým a zapracovaným aj nových ukazovateľov a celú finančnú analýzu porovnávať spätne v čase. Na základe

analýzy riadenia z pohľadu finančného plánovania je veľmi dôležitá spätná väzba na plánovanie a neustále sledovanie vývoja a porovnania skutočného a plánovaného stavu.

Doporučenia, ktoré som navrhla v ekonomickom a finančnom riadení, by som chcem prispieť ku skvalitneniu a neustálemu zlepšovaniu nielen procesu riadenia a vedenia spoločnosti, ale aj z pohľadu neustálemu zlepšovaniu efektívnosti riadenia firmy.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Podnikové finance : Studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. nezmenené. Zlín : Univezita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3
- [2] SERINA, Pavol. Implementácia controllingu v podniku : Prednosti a prekážky v procese implementácie controllingu v podniku. *Finančný manažment a controlling v praxi*. 2008, 7, s. 412-416. ISSN 1337-7574.
- [3] SIVÁK, R., MIKÓCZIOVÁ, J. *Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov*. 1. vyd. Bratislava : SPRINT dva, 2006. 276 s. ISBN 80-89085-63-6.
- [4] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [5] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [6] SVOBODA, E., BITTNER, L., SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha : Kamil Mařík-Professional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
- [7] SYNEK, Miloslav. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. prep. a aktual. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [8] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha 10 : Vysoká škola finanční a správní, 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.
- [9] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [10] VLČEK, Josef. a kol. *Ekonomie a ekonomika*. 3.vyd. . Praha : ASPI, 2005. 560 s. ISBN 80-7357-103-X.
- [11] ZÁMEČNÍK, Roman ; TUČKOVÁ, Zuzana; HROMKOVÁ, Ludmila. *Podniková ekonomika II*. 1. vyd. Zlín : Univezita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

- [12] ZÁMEČNÍK, Roman ; TUČKOVÁ, Zuzana; NOVÁK, Petr. *Podniková ekonomika I*. 1. vyd. Zlín : Univezita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 295 s. ISBN 978-80-7318-701-9.
- [13] Interné zdroje firmy a webová stránka firmy (na základe zostania anonymity, som neuviedla presnú internetovú stránku)

Internetové zdroje:

- [14] CMS; WordPress, Design; Jide.fr. *Euroekonóm* [online]. 2004-2010 [cit. 2010-05-14]. Dostupné z WWW:
[<http://www.euroekonom.sk/>](http://www.euroekonom.sk/).
- [15] KOTORA , Eduard . *Antiskola.eu* [online]. 2005-2010 [cit. 2010-05-18]. Ekonomia seminarka . Dostupné z WWW:
[.<http://www.antiskola.eu/referaty/index.php?page=show_detail&come_from=list&id=21061&cast=1>](http://www.antiskola.eu/referaty/index.php?page=show_detail&come_from=list&id=21061&cast=1).
- [16] Wikipédie [online]. 2006, 2. marec 2009 [cit. 2010-05-14]. Produktivita práce. Dostupné z WWW:
[.<http://sk.wikipedia.org/wiki/Produktivita_pr%C3%A1ce>](http://sk.wikipedia.org/wiki/Produktivita_pr%C3%A1ce).

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobne
resp.	respektíve
atď.	a tak ďalej
napr.	napríklad
t.j.	to jest
ROS	rentabilita tržieb
max.	maximálne
CF	Cash flow
min.	minimálne
fy	firma
DNM	Dlhodobý nehmotný majetok
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
DFM	Dohodový finančný majetok
DM	Dohodový majetok
OA	Obežné aktíva
HV	Hospodársky výsledok

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Vzor cash flow nepriamou metódou.</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 2. Vzor platobného kalendára.</i>	<i>27</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Výhody controlling.</i>	31
<i>Tab. 2. Nevýhody cotrollingu.....</i>	32
<i>Tab. 3. Vývoj počtu zamestnancov.</i>	35
<i>Tab. 4. Vývoj a analýza objemu predaja za január v EUR.....</i>	40
<i>Tab. 5. Analýza majetkovej štruktúry podniku v EUR</i>	43
<i>Tab. 6. Vývoj a analýza výsledku hospodárenia v EUR.</i>	47
<i>Tab. 7. Ukazovatele finančnej analýzy spoločnosti XY, s. r. o.</i>	49
<i>Tab. 8. Vývoj a analýza CF podniku XY, s. r.o.</i>	51
<i>Tab. 9 Vývoj výnosov firmy XY, s. r. o.</i>	56

ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf. č. 1 Portfolio spoločnosti XY, s. r. o.</i>	34
<i>Graf. č. 2 Vývoj výsledku hospodárenia.</i>	47

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Portfólio firmy XY, s. r. o.
- P II Organizačná štruktúra firmy XY, s. r. o.
- P III Výkaz finančnej analýzy firmy

PRÍLOHA P I: PORTÓLIO FIRMY XY, S. R. O.



Sústruženie



Opracovanie otvorov



Frézovanie



Nástrojové systémy



Špeciálne nástroje



Zrážanie hrán



Upínacie systémy



Meracia technika



Ručné náradie

PRÍLOHA P II: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA FIRMY XY, S. R. O

