

Návrh projektu implementace systému controllingu a jeho nástrojů pro podporu ekonomického řízení výrobní společnosti XY, s. r. o.

Bc. Jana Kotová

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KOTOVÁ**
Osobní číslo: **M090505**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Návrh projektu implementace systému controllingu a jeho nástrojů pro podporu ekonomického řízení výrobní společnosti XY, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše popište teoretické zásady a východiska controllingu.

II. Praktická část

- Provedte externí a interní analýzu společnosti XY, s. r. o.
- Provedte analýzu současného stavu řízení a využívání controllingu ve společnosti.
- Zpracujte projekt implementace vhodných nástrojů controllingu do výrobní společnosti.
- Vyhodnotte přínosy, rizika, efektivnost projektu.

Závěr

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

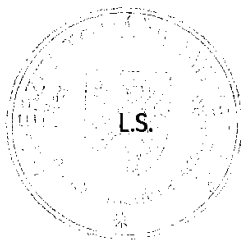
Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] FIBÍROVÁ, J. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0482-X.
- [3] HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu. 5. vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- [4] MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-0.
- [5] VOLLMUTH, H. J. Controlling – nový nástroj řízení. 2. upravené vydání. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2002. ISBN 80-85235-54-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledek obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15.8.2011

Kolář

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá možností implementace vybraných nástrojů controllingu do výrobní společnosti za účelem zlepšení a zefektivnění jejího ekonomického řízení. Práce je koncipována do dvou částí, teoretické a praktické. V první, teoretické části je popsána podstata controllingu a jeho nástrojů se zaměřením na nástroje finančního controllingu.

Praktická část charakterizuje společnost XY, s. r. o., analyzuje finanční situaci a controllingových nástrojů. Na základě výsledků této analýzy je v projektové části navrženo zavedení vybraných nástrojů controllingu, zavedení nové pozice controllera a reportingu, vše pro zlepšení současného stavu.

V závěru práce je zhodnocena efektivnost, rizika a přínosy projektu.

Klíčová slova: controlling, controllingové nástroje, controller, finanční controlling, pohledávky, závazky, zásoby, likvidita, reporting.

ABSTRACT

Diploma thesis deals with the possibility of controlling implementatiton of selected tools in manufacturing companies for improving and higher efficiency of their economic management. This thesis is conceived in two parts, theoretical and practical. The first theoretical part describes the main aim of controlling and its tools with emphasis on the tools of financial controlling.

The practical part describes a company XY, s. r. o. and analyzes its financial situation and controlling tools. Based on the results of this analysis there are in the project part proposed introductions of selected controlling tools and recruiting of a new employee responsible for controlling and reporting. All mentioned proposals are to improve the current situation.

In conclusion in this thesis is evaluated effectiveness, risks and benefits of the project.

Keywords: controlling, controlling tools, controller, financial controlling, receivables, payables, investory, liquidity, reporting.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Novákovi, PhD. z Fakulty managementu a ekonomiky ve Zlíně za jeho odborné vedení, cenné rady, konzultace, připomínky a čas, který věnoval mé diplomové práci.

Poděkování také patří pracovníkům společnosti XY, s. r. o. za umožnění zpracování této práce, poskytnutí potřebných informací a spolupráci.

Rovněž děkuji svému manželovi a rodině za pochopení a podporu při psaní diplomové práce.

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

„Nic není tak stálé, jako změna.“ [7]

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CONTROLLING	13
1.1 HISTORIE CONTROLLINGU	13
1.2 VÝZNAM A DEFINICE POJMU CONTROLLINGU	14
1.3 CÍLE A ÚLOHY CONTROLLINGU	15
1.3.1 Cíle controllingu.....	15
1.3.2 Úlohy controllingu	16
1.4 FUNKCE A FILOZOFIE CONTROLLINGU	17
1.5 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU.....	18
1.6 CONTROLLER.....	19
1.6.1 Profil controllera	20
1.6.2 Úloha controllera.....	21
1.6.3 Pravomoci a odpovědnosti controllera.....	22
1.6.4 Začlenění controllera do organizace.....	22
2 FINANČNÍ CONTROLLING A JEHO NÁSTROJE	24
2.1 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU	25
2.1.1 Controlling pohledávek	25
2.1.2 Controlling zásob	27
2.2 CONTROLLING KRÁTKODOBÉ LIKVIDITY	29
2.3 CONTROLLING KRÁTKODOBÝCH PŘEBYTKŮ A SCHODKŮ LIKVIDITY.....	30
2.3.1 Controlling krátkodobých přebytků likvidity	30
2.3.2 Controlling krátkodobých finančních zdrojů	31
2.4 SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ.....	31
2.4.1 Řízení odchylek.....	33
3 REPORTING	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	38
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	38
4.1.1 Základní údaje	38
4.1.2 Současnost společnosti	38
4.1.3 Organizační struktura	39
4.1.4 Vize, cíle a strategie	39
4.1.5 Nástin technologického postupu výroby vína	40
4.1.6 SWOT analýza	41
4.1.7 Vývoj zaměstnanosti	43
4.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
4.2.1 Analýza vnitropodnikového prostředí	43
4.2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	48

5	ANALÝZY SOUČASNÉHO VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU	52
6	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI JAKO VÝCHODISKA PRO ČÁST PROJEKTOVOU	54
7	PROJEKT IMPLEMENTACE SYSTÉMU CONTROLLINGU VE SPOLEČNOČNOSTI XY, S. R. O.	55
7.1	VYMEZENÍ POZICE CONTROLLERA	55
7.1.1	Profil controllera	56
7.1.2	Úkoly controllera.....	57
7.2	NÁVRH VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU	58
7.2.1	Controlling pohledávek	58
7.2.2	Controlling závazků	61
7.2.3	Controlling zásob	63
7.2.4	Controlling krátkodobé likvidity	65
7.3	SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ.....	67
7.3.1	Odchylky od plánů	69
8	NÁVRH REPORTINGOVÉ ZPRÁVY	71
9	SHRUTÍ CELÉHO PROJEKTU	73
9.1	STRUKTURNÍ PLÁN PROJEKTOVÝCH ČINNOSTÍ.....	73
9.1.1	Fáze zahájení projektu.....	73
9.1.2	Fáze plánovací.....	73
9.1.3	Fáze realizační.....	74
9.1.4	Fáze ukončení projektu	74
9.1.5	Časový harmonogram.....	74
10	ZHODNOCENÍ CELÉHO PROJEKTU	75
10.1	NÁKLADOVOST PROJEKTU	75
10.2	RIZIKA PROJEKTU	76
10.3	PŘÍNOSY PROJEKTU	77
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83
	SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

V současné době se neustále zvětšuje a zesiluje konkurence na tuzemském trhu, ale i trhu zahraničním a prosadit se, je pro každý podnik obtížnější než v době minulé. V současných, náročných podmínkách tržní ekonomiky není zachování prosperity, konkurenceschopnosti a úspěšného rozvoje podniku jednoduchou záležitostí. Vedení podniků si uvědomuje tuto nelehkou situaci a snaží poznat co nejlépe sebe sama, zvýšit svoji hospodářskou výkonnost, co nejvíce se adaptovat na tržní prostředí a samozřejmě přežít. Jedním ze základních a zároveň nezbytných předpokladů k dosažení úspěchu je změna myšlení a hledání nových trendů, nových metod a úrovní řízení. Využitím controllingu a jeho metod, jako je zpracování informací, analýza tvorby podnikových plánů a jejich kontroly, může podnik zefektivnit své řízení a hospodaření.

Controlling, jak je možné dočíst se v mnoha odborných literaturách, neznamená pouze kontrolu, znamená mnohem víc. Jde především o způsob řízení, regulaci a případné dohlížení s cílem zlepšit a zefektivnit podnikovou situaci a její hospodářské výsledky.

Controlling je sám o sobě velmi rozsáhlým systémem. Z toho důvodu je diplomová práce zaměřena na controlling operativní a jeho reporting.

Cílem diplomové práce, respektive projektu, je návrh implementace vybraných nástrojů finančního controllingu, který bude nápomocný ke zlepšení řízení a kontroly podnikových procesů ve zvolené výrobní společnosti. V práci jsou definovány cíle, funkce, úkoly a návrh postupu využití těchto controllingových nástrojů pro zavedení do praktického užívání za účelem zlepšení finančního řízení podniku.

Pro přehlednost je práce rozdělena do dvou částí. Teoretická část definuje pojem controlling, jeho význam, cíle, úlohy a organizační členění. Další oblast teoretické části je zaměřena na finanční controlling a přiblížení jeho nástrojů, které jsou dále uplatněny v druhé části práce. V praktické části je provedena situační analýza společnosti a získány poznatky o současném stavu a úrovni controllingu ve společnosti. Hlavní část práce řeší návrh nové pozice controllera, definuje jeho odpovědnost a úlohy. Dále je doporučeno zavedení vybraných nástrojů finančního controllingu a jeho kontroly. Jmenovitě je to zavedení řízení pohledávek, závazků, zásob, krátkodobé likvidity a systém plánování. Vše je následně shrnuté do návrhu reportingové zprávy sloužící jako základní a velmi podstatný zdroj podnikových

informací, které by měly být nápomocny v rozhodování o budoucnosti podniku. V závěru této práce budou zhodnoceny rizika, přínosy a také nákladovost navrhovaného projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

V průběhu posledních dvaceti let se controlling v podnikové praxi trvale vyvíjel a stal se vedoucí funkcí, která je nedílnou součástí každé moderní společnosti. Přesto jsou mezi laickou veřejností v teorii i praxi velké názorové rozdíly o pojmu controlling. Zcela mylně, a přitom velmi často, je controlling srovnáván s kontrolou. Controlling je přitom ale mnohem víc. [7]

1.1 Historie controllingu

Počátky controllingu je možné vysledovat již u dopravních a výrobních podniků, např. Toppeka & Santa Fé Railway Systém, Ford Motor Company, na přelomu 19. a 20 století v USA, kdy původní náplň práce controllerů týkala především finančního hospodaření. První místo controllera bylo vytvořeno v roce 1880 ve firmě Atchinson, v průmyslovém podniku pak v roce 1892 ve firmě General Electric. Postupem času byly controllerům přisouzeny i další úkoly, zejména plánování a poradenství pro vedoucí pracovníky. Největší rozvoj controlling zažil v USA v období 50. a 60. let 20. století. S vývojem controllingu jakožto systému řízení se rozšiřovaly a měnily jeho funkce. Zahrmovala nejen oblast tvorby plánů, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh opatření, ale i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku, apod. V počátcích tedy controlling plnil funkci registrační, tj. sběr dat, jeho role byla pasivní. Později je však orientovaný aktivně a plní funkci navigační, tj. zaměřuje se na kontrolu hospodárnosti i na vypracování zlepšujících návrhů. Nejvíce se vyvinul controlling *orientovaný na řízení*.

V Evropě se controlling rozšiřuje zejména po 2. světové válce v souvislosti s poválečnou obnovou hospodářství a se vstupem amerického kapitálu.

V České republice bylo možné první znaky controllingového řízení vidět již ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými vzory. V meziválečném období byl u nás vyspělý *system vnitropodnikového řízení, tzv. podnikového početnictví*. Průkopníkem v republice byl Tomáš Baťa a jeho Baťův systém řízení. Tento vývoj se začal v 50. letech minulého století deformovat tím, že nekvalifikovaní a neodborní vedoucí pracovníci neměli zájem na to, aby byly vidět prohřešky při porušování elementárních pravidel hospodárnosti. Kladné hodnocení mělo dosažení pláni, nikoli efektivnost dosažených výsledků. Nově se controlling objevuje až v 90. letech 20. století, stejně jako

v Evropě po 2. světové válce, v souvislosti se vstupem zahraničního kapitálu, zejména německého a rakouského. [12, 14, 19]

1.2 Význam a definice pojmu controllingu

V souvislosti se zdokonalováním systémů řízení podniku se v posledních letech objevuje se zvýšenou frekvencí pojem controlling, a to jak v literatuře, tak i v praxi. V praxi je controlling často mylně chápán především a jen jako kontrola, ve skutečnosti je nutné controlling chápat ve smyslu řízení, přičemž kontrola je jeho složkou. [4, 14]

V souboru definic pojmu *controlling* se projevuje názorová nejednotnost autorů v jeho chápání, a to zda jde spíše o funkci řízení či novou filozofii a kvalitu řízení. [14]

V odborné literatuře lze nalézt řadu definic tohoto pojmu:

- Vollmuth definuje controlling jako „*nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.*“ [15]
- Dle Freiberga „*Controlling představuje z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.*“ [4]
- Horváth sděluje, že „*Controlling není pouhou službou managementu, která mu prostřednictvím poskytovaných informací „kryje záda“.* Jde o ideu, kterou je nutné přiblížit všem zaměstnancům podniku. Tato idea obsahuje jak jednání zaměřené na úspěch podniku a plánování s osobní zodpovědností, tak myšlením nad rámec vlastní oblasti ve smyslu managementu na rozhraní oblastí.“

Controlling chápaný pouze jako kontrola, tedy jako konečná fáze systému řízení, představuje jen jiný „vznešenější“ název pro standardní kontrolu podnikových aktivit. Toto pojetí controllingu bývá nezřídka typické pro podnikovou praxi, ovšem nepředstavuje žádnou změnu systémového řízení podniku. [4]

Za inovační je možné označit controlling ve svém prvním významu, a to významu řízení a ovládnutí. Controlling zde představuje specifickou koncepci řízení podniku založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Takto koncipovaný controlling je založený na:

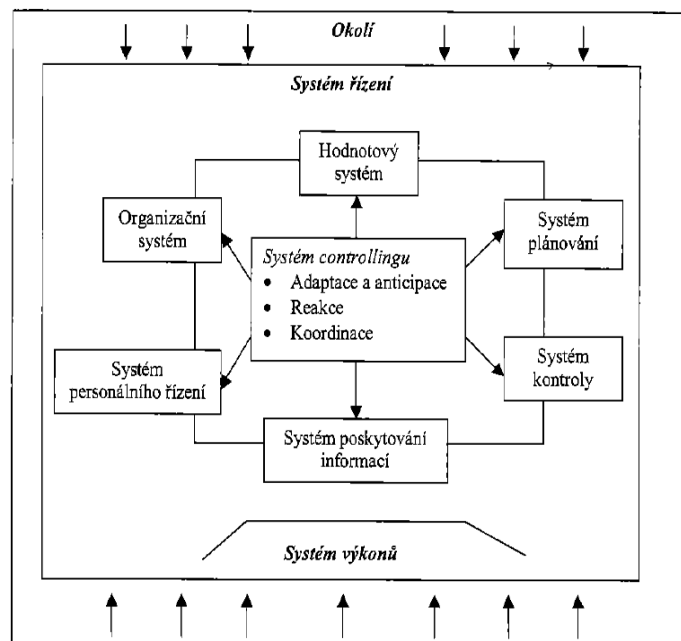
- aplikaci controllingových metod, nástrojů a technik analýzy,
- systémovém vytváření controllingových informačních systémů,
- systémové komunikaci mezi organizačními útvary,
- změně postojů a způsobů myšlení. [4]

1.3 Cíle a úlohy controllingu

1.3.1 Cíle controllingu

Základním cílem controllingu a tedy i cílem řízení podniku je zajištění životaschopnosti podniku. Tohoto cíle lze dosáhnout:

- **zajištěním schopnosti anticipace a adaptace** – controlling poskytuje informace o existujících změnách okolí a o možných budoucích změnách okolí,
- **zajištění schopnosti reakce** – controlling pomáhá zavedením informačního kontrolního systému a zachycuje vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem,
- **zajištění schopnosti koordinace** – controlling vytváří předpoklady pro sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. [1, 12]



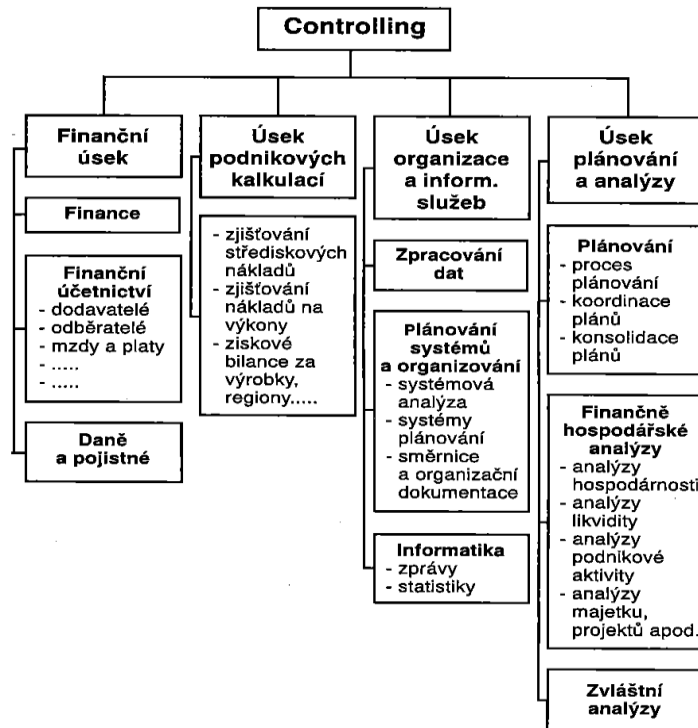
Obr. 1 Cíle controllingu v systému řízení [12]

1.3.2 Úlohy controllingu

První a výchozí moment, který utváří každou organizační strukturu, je jasná definice úloh, které mají být v podniku vykonávány. Stejně tomu je i v případě vytváření controllingového útvaru. Je nutné definovat takové úlohy či soubory úloh, které by umožnily co nejlepší realizaci controllingových funkcí v rámci konkrétních podmínek (např. stávající organizační struktura, řídicí styl, atd.). [4]

Z velkého množství možností praktického utváření controllingových úloh F. Freiberg přiblížil dvě verze struktury těchto úloh:

1. Verze skládající se ze šesti souborů úloh controllingu:
 - plánování a rozpočtování,
 - nákladové účetnictví a kalkulace,
 - finanční účetnictví,
 - vytváření zpráv a informačních systémů,
 - běžné a speciální analýzy a kontrola,
 - organizace a správa.
2. Verze znázorňující controllingové úlohy jsou vidět v organizačním diagramu (Obr. 2)



Obr. 2 Organizační diagram controllingových úloh [4]

1.4 Funkce a filozofie controllingu

Controlling je podsystémem a částí podniku, z toho důvodu je možné objasnit účel, úlohy a instituce controllingu v první řadě pomocí funkcí řízení podniku:

- plánováním,
- rozhodováním,
- koordinováním,
- motivováním,
- informováním,
- kontrolováním, atd.

Za výše jmenovanými aktivitami řízení podniku stojí tři základní funkce managementu – *lokomoce, koheze a motivace*. Lokomoce, tj. celek takových akcí, které zajišťují v instrumentálním smyslu orientovaném na cíl tvorbu, prosazování a zajišťování vůle vedoucích pracovníků. K tomu je nezbytná motivace zaměstnanců systému a jejich soudržnost, tedy koheze. [1]

Obsah controllingového systému, tedy jeho filozofii, lze charakterizovat za pomoci tří základních principů:

- **orientace na cíle společnosti** – předpokládá, že se controlling přímo podílí na stanovení podnikových cílů a na jejich kontrole a současně pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování,
- **orientace na budoucí vývoj** – minulost je pro řízení společnosti zajímavá pouze v míře, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům. Typický je přechod od myšlenkového postupu feed-back, tj. zpětná vazba, k typu feed-forward, tj. dopředná vazba,
- **orientace na úzké profily** – smyslem controllingu je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže současně odkrýt a následně ochránit tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů. [12, 15]

1.5 Členění controllingu

Controlling využívá různé nástroje, na základě kterých lze získat přehled o vývoji společnosti a také o vývoji vnějšího prostředí podniku. Existuje hned několik pohledů, jak controlling členit. Nejčastěji se controlling v praxi vymezuje ve vztahu k operativním a strategickým cílům společnosti. Tedy z hlediska orientace controllingu se konstituovaly dva hlavní směry: [4, 1]

- **strategický controlling** je orientován na budoucí vývoj. Zaměřuje se na sledování budoucích příležitostí a rizik. Za pomoci stanovených cílů se snaží zajistit dlouhodobou existenci společnosti. Strategický controlling znamená na jedné straně myšlenkový postoj (myšlení, jednání), na straně druhé zřízení infrastruktury (systémů, procesů) a podporu procesů plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních výkonů. Strategický controlling by měl poznat problémy a odchylky od cílů dříve, než se ztratí v operativních číslech. [1]

K nástrojům strategického controllingu patří analýza globálního okolí a zájmových skupin, analýza odvětví, analýza silných a slabých stránek, tzv. SWOT analýza, analýza potenciálů, analýza portfólia, analýza životního cyklu. [12]

- **operativní controlling** je orientován na krátkou budoucnost. Je ohraničen časovým horizontem krátkodobého a střednědobého plánování. Zaměřuje se hlavně interně, kde především vychází z aktuálních podnikových, kapitálových a personálních možností. Zkoumá informace získané v současnosti, ale v případě potřeby i v minulosti. Podstatou operativního controllingu je systém řízení zisku. Operativní controlling poskytuje nástroje řízení, které činní hospodářskou komplexnost společnosti přehlednou, včas poskytující informace k možným nápravným opatřením a zaručují, že je společnost řízena z celostního hlediska. [10]

Mezi nástroje operativního controllingu se počítá analýza ABC, globální analýza nákladů, nákladové modely – analýza bodu zvratu, rozhodování o kalkulačních metodách, Target Costing, Kalkulace ABC. [12]

Souhrnný přehled srovnání strategického a operativního controllingu je znázorněn v tabulce (Tab. 1)

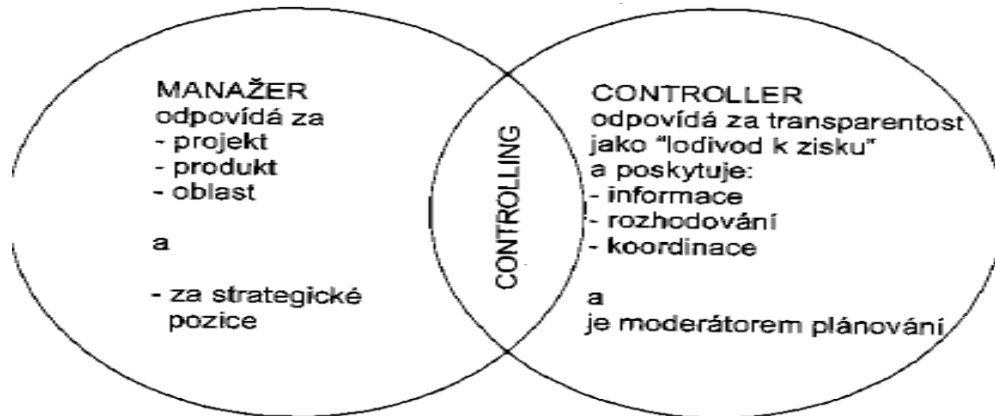
Tab. 1 Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu

Kritérium	Controlling	
	Operativní	Strategický
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé	obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoká
Stanovení cílů	dosažení zisku	zachování existence
Tlak termínů	existuje	neexistuje

Zdroj: vlastní zpracování na základě [12, 19].

1.6 Controller

Podle Eschenbacha „je třeba rozlišovat mezi funkcemi controllingu a místem (instancí) controllera.“ Funkce controllingu mohou být taktéž převzaty jinými, již existujícími místy a instancemi a není tudíž nutné je vytvářet. V rámci středních a větších podniků se zřízení vlastního pracoviště nabízí. Následně také Eschenbach připomínkoval, že „i když jsou zřízena místa controllera, není controlling věcí samotného controllera, nýbrž věcí každého manažera.“ Tato souvislost je znázorněna na obrázku (Obr. 3). [1]



Obr. 3 Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera [7]

1.6.1 Profil controllera

Obecně vzato, úspěchy controllingu jsou do značné míry předurčeny a ovlivněny schopnostmi controllerů. Controller by měl mít jak osobní předpoklady pro výkon této pozice, tak odbornou kvalifikaci, ale i odborné znalosti. Předpoklady pro pozici controllera:

Odborné znalosti:

- metody evidence a kalkulace nákladů,
- finanční účetnictví a finanční řízení obecně,
- znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti,
- znalost podniku a podnikového okolí,
- znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek.

Osobnostní schopnosti:

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

Kvalifikační odbornost:

- ekonomické vzdělání a schopnost využití výpočetní techniky,
- doplňující teoretické a praktické vzdělání controllera, které je možné získat studiem odborné literatury.

V případě splnění všech těchto a mnoha dalších nároků, by měl být controller schopen řešit systematicky a systémově vznikající problémy a tak se stát nápomocen efektivnímu fungování managementu podniku.

Controlleři jsou interními poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví. [12]

1.6.2 Úloha controllera

Vollmuth poznamenal, že *„úkoly controllera spočívají v získání, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí.“* a *„Controller má tedy informace sbírat a využívat. Proto musí v podniku zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledek.“* [15]

Úlohy controllera definuje Mezinárodního sdružení pro controlling (IGC - International Group of Controlling) takto:

- odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívají k vyšší ziskovosti,
- koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku,
- moderují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli,
- zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování,
- vytvářejí a aktualizují controllingové systémy. [12]

Controlleři poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit společnost dle stanovených cílů. [12]

1.6.3 Právomoci a odpovědnosti controllera

Právomoc controllera by měla být jak rozhodovací a nařizovací, tak i poradní. Jen právomoc poradní ovšem k zavedení systému controllingu, tak aby byl účinný, nestačí.

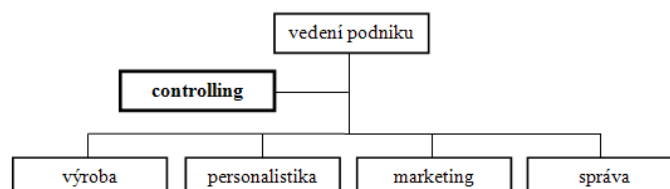
Odpovědnost controllera vyplývá z jeho pracovní náplně a týká se odpovědnosti za splnění strategických a operativních úkolů. Obecně lze říci, že controller je především koordinátor a poradce. Jeho hlavní odpovědnost je tedy v oblasti koordinování a také v oblasti poskytování správných rad. Jeho základní a hlavní odpovědností je jeho pověření hledat cesty k řešení vzniklých problémů, které brání plnění cílů podniku, stanovených za jeho aktivní spoluúčasti – je to tedy jeho odpovědnost navigátorská. Controller nemůže pracovat bez podpory ze strany vedení, které mu zajistí realizaci speciální zaváděcí strategie. [18]

1.6.4 Začlenění controllera do organizace

V podstatě nelze nalézt nejideálnější pozici pro začlenění osoby controllera do organizační struktury podniku. Je ovšem možné konstatovat, že controller může nejučinněji pracovat a jednat, v případě, že bude umístěn na co nejvyšší hierarchické úrovni. Na úrovni hospodářského oddělení pozice controllera zaručuje koordinaci a sladění různých hospodářských úseků, neboť z této úrovně jsou pak zájmy celé společnosti prosazovány i v dílčích oblastech. [15]

Controller může zastávat pozici:

- **štábní** – controller je umístěn na vysoké hierarchické úrovni, neboť štábní místo je přímo podřízeno jen podnikovému vedení (Obr. 4), nemá kompetenci rozhodovací a nařizovací, ale jen funkci poradní, připravující materiál pro rozhodování. [16]



Obr. 4 Controllingové začlenění štábní pozice [12]

- **liniové** – controller je efektivnější v oblasti řízení, plánování a kontroly (Obr. 5), stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí, musí se umět prosadit na poradách a má již právo nařizovací. [12, 16]



Obr. 5 Controllingové začlenění liniové pozice [12]

2 FINANČNÍ CONTROLLING A JEHO NÁSTROJE

V této kapitole budou popsány nástroje finančního controllingu, které budou dále v praktické části práce řešeny.

Dle Freiberga „*finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku.*“ Funkčnost finančního controllingu je dána kvalitou používaných controllingových nástrojů, tzn. metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů. [4]

Úkoly finančního controllingu lze v elementární rovině spatřovat ve třech základních rovinách:

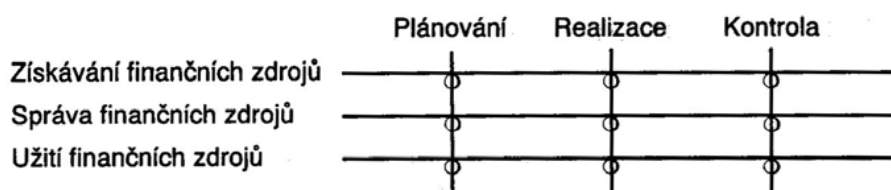
- získávání finančních zdrojů,
- správa finančních zdrojů,
- užití finančních zdrojů.

Finanční zdroje získává podnik především od odběratelů a z kapitálového trhu. Poměrnou část získaných zdrojů nenachází okamžité využití a je spravována v podobě rezerv likvidity. Zbývající část zdrojů je použita v pro zajištění provozu a investic podniku, na splátky závazků, platby daní anebo k výplatě dividend.

Jednotlivé funkce finančního controllingu procházejí jednotlivými fázemi řídicího procesu:

- ***plánovací fáze*** – zahrnuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnání nedostatků likvidity,
- ***realizační fáze*** – zahrnuje aktivity potřebné pro realizaci plánů,
- ***kontrolní fáze*** – obsahuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy na jejich odstranění.

Propojení základních sfér s jednotlivými fázemi řízení se získá devět souborů aktivit představující základní a velmi obecný pohled do struktury úloh finančního controllingu (Obr. 6). [4]



Obr. 6 Devět souborů aktivit finančního controllingu [4]

2.1 Controlling pracovního kapitálu

Hlavní funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu. Controllingem pracovního kapitálu se rozumí controlling jeho jednotlivých složek, kterými jsou zásoby, pohledávky a krátkodobé finanční zdroje. Výše a struktura pracovního kapitálu je ovlivněna vnitřním a vnějším okolím podniku.

Úkolem tohoto controllingu spočívá v analyzování, plánování a kontrolování hospodaření s kapitálem. Za rozhodující je možné považovat především objem prodeje, výrobní program, technologii a časové uspořádání výroby, zásobovací a prodejní politiku podniku, přístup podniku k rizikům, ceny výrobních faktorů a výrobků, sezónnost a cykly výroby.

Je potřebné brát na zřetel, že nízké objemy pracovního kapitálu vedou k úsporám, avšak zvyšují nároky na jeho řízení, vedou k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti podniku.

Podle Freiberga je nutností je hledat odpověď na otázku „*jak najít určitou hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů.*“ [4]

Controlling pracovního kapitálu lze členit na controlling pohledávek a controlling zásob.

2.1.1 Controlling pohledávek

Prodej výrobků anebo služeb představuje nejdůležitější fázi při tvorbě hodnoty podniku. Jak bude tato fáze úspěšná, závisí na mnoha interních a externích faktorech, například stálosti kvality, poptávce, konkurenci, apod.

Podstatným faktorem je také časový prostor, který poskytuje podnik svým odběratelům k úhradě obdrženého produktu. Tomuto časovému prostoru se zpravidla říká obchodní úvěr. Prodejním (obchodním) úvěrem následně vznikají rozdíly mezi účetní a peněžní realizací prodeje. Do doby úhrady je potřebné považovat uskutečněný obchod za nedokončený, což

vede ke vzniku pohledávky. Pohledávky jsou do doby úhrady financovány a stále existuje riziko, že odběratel provede úhradu se zpožděním, anebo ji neprovede vůbec. Při prodej na úvěr dochází v mnoha případech k nezanedbatelnému nárůstu nákladů a rizika z neuhrazení pohledávky.[4]

Hodnocení pozitivních a negativních dopadů úvěrové politiky by mělo být zahrnuto do controllingových postupů týkajících se řízení pohledávek. Dopady prodejní úvěrové politiky se hodnotí primárně na:

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

Monitorování pohledávek představuje controllingovou aktivitu, která se hlavně zaměřuje na:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek,
- vztah pohledávek k objemu prodejů,
- lhůty splatnosti pohledávek. [4]

Monitorování pohledávek je možné provádět i pomocí níže uvedených ukazatelů, které jsou ve v podnikové praxi běžně užívány:

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

Ukazatel poměřuje výkony podniku za dané období a vázanost kapitálu z těchto prodejů. Vázanost pohledávek se udává v průměrné velikosti nebo ke konci období. Rostoucí hodnota ukazatele ukazuje na pozitivní trend v oblasti pohledávek.

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

nebo

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

Při pozitivním vývoji (poklesu) ukazatelů DOP se zlepšuje poměr mezi prodeji a pohledávkami, z čehož je možno usuzovat na vyšší rychlost úhrad prodejů. [4]

Praxe prokázala, že podniky se k úvěrové politice staví s menší či větší vážností. Jsou podniky prodávající odběratelům na fakturu, aniž by sledovaly, zda je zákazník platby schopný. V těchto případech nelze hovořit o řízení úvěrových vztahů, ale pouze o účetní evidenci pohledávek, jejich inkaso a vymáhání. [4]

Struktura a obsah úloh úvěrového managementu, dle Freiberga, vychází z konkrétních cílů úvěrové politiky podniku a z konkrétních podmínek podnikového okolí. Za určitý standard je možné považovat následující úlohy:

- stanovení úvěrových limitů vůči odběratelům a jejich kontrola,
- kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace následných opatření,
- upomínky, sankce, apod.,
- správa dat o odběratelích,
- verifikace důvěryhodnosti odběratele,
- kontrola platebních podmínek objednávek,
- monitorování pohledávek (doba obratu, obrátka, stáří pohledávek atd.),
- analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek,
- komunikace s odděleními napříč podnikem, např. marketingovým, obchodním, apod. [4]

2.1.2 Controlling zásob

Problematika řízení zásob je relativně složitá, jelikož přímo či nepřímo více podnikových funkcí. Složitost procesu řízení zásob je patrná, hlavně z důvodu vázanosti finančních prostředků ve formě zásob. Snaha finančního úseku je řízené zásoby minimalizovat, zatímco úsek odbytu prosazuje obvykle vyšší pohotovostní zásoby pro potřeby flexibilního prodeje. Nízké zásoby vedou ke ztrátám ve výrobě a odbytu, vysoké zásoby vyvolávají zpravidla nemalé dodatečné náklady.

Zásoby umožňují optimalizovat nákupní, výrobní a prodejní aktivity podniku, ale za podmínky vynaložení vícenákladů, které mohou v mnohých případech podstatně redukovat pozitivní efekty. [4]

Pozitivní efekty držení zásob:

- možnost snížit nákupní ceny materiálu využíváním množstevních slev,

- možnost snížit náklady vyvolané objednáním a přijímáním nakupovaného materiálu,
- možnost snížit rizika pomocí držby pojistných zásob,
- možnost absorbovat nesoulad v objemu aktivit jednotlivých na sebe navazujících fází obrátového procesu podniku,
- možnost dosažení rovnoměrnějšího využití kapacit,
- možnost spekulace na růst hodnoty zásob v čase, pokud náklady na skladování nepřevýší očekávaný efekt. [4]

Náklady, tedy negativní efekty spojené s držbou zásob:

- *skladovací náklady*, např. nájemné, mzdy obsluhujícího personálu, odpisy, apod.,
- *náklady na pořízení zásob*, např. transport, pojistné, pořizovací cena, apod.,
- *náklady z nedostatku zásob*, tj. náklady spojené se ztrátou zakázky či odběratelů, apod.,
- *náklady na objednání a přijímání zásob*, např. náklady na poštovné, fakturaci, apod.
- *náklady kapitálu*, v zásobách jsou vázány finanční zdroje, které mohou být nákladné, nemusí jít o případ finančních úvěrů, kdy je nákladovost dána tržní úrokovou mírou, ani vlastní zdroje nejsou bezplatné – firma přichází především o ušlé příležitosti, jichž by mohl dosáhnout alternativním využitím zdrojů, např. termínované vklady,
- *náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob*, tj. poklesem nákupních cen, např. důsledkem morálního zastarání. [4]

Freiberg považuje za nutné vyřešit především dvě základní otázky:

- **kdy** objednat či vyrobit danou položku?
- **kolik** těchto položek objednat či vyrobit?

Pro účely controllingu zásob je možno využít ukazatele zásob. Zásoby se ukazatelů dosazují v hodnotě ke konci období anebo v průměrné hodnotě:

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

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

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

kde n je počet dní časové periody.

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

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

2.2 Controlling krátkodobé likvidity

Předpokladem zachování likvidity podniku je správně řízené, bilancované příjmy a výdaje v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. V podnikové praxi je požadavek vybilancovanosti příjmů a výdajů prosazován převážně pomocí finančních plánů a jejich kontroly.

Peněžní prostředky, které chybějí, brzdí podnikové záměry nebo snižují kredit podniku se všemi z toho vyplývajícími negativními důsledky. Finance, které přebývají, tzn. nevyužívají se, přinášejí ztráty ušlých příležitostí. [4]

Platební síla podniku v daný den představuje peněžní prostředky, které jsou tento den volné k provádění úhrad splatných závazků. Tyto prostředky označujeme jako disponibilní. Podmínka každodenní likvidity musí být splněna nejen za podnik jako celek, ale i pro jeho jednotlivé bankovní účty. Pokud není podmínka splněna, nebo pokud je přebytek platební síly nad splatnými výdaji neefektivně vysoký, je nutné provádět přesuny s peněžními prostředky. [4]

Hlavní zásady pro řízení průběžné likvidity lze shrnout do těchto bodů:

- vyhnout se prodlení v úhradách závazků,
- optimálně využívat úvěrové limity,
- zabránit překročení úvěrových rámců,
- zabránit ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků,
- regulovat rychlost rotace peněžních prostředků,

- zajišťovat disponibilitu flexibilních krátkodobých zdrojů,
- budovat informační systémy podporující peněžní dispozici.

Podstatnou úlohu sehrává i vhodně zvolený informační systém pro podporu peněžní dispozice je přesnost a včasnost komunikace informací. [4]

2.3 Controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity

Toky peněžních prostředků představují různou intenzitu, což způsobuje v časovém vývoji proměnlivou velikost salda likvidity. V určitých časových úsecích mohou mít salda příjmů a výdajů pozitivní, ale i negativní charakter. Obě možnosti představují rozhodovací dilema, k jehož řešení je zcela zásadní prognóza cash-flow. Na základě přehledu o budoucím vývoji salda likvidity může finanční úsek podniku hledat v rámci možných alternativ taková řešení, která směřují k optimálnímu zhodnocení přebytků likvidity a optimálnímu zajištění zdrojů ke krytí schodků likvidity. [4]

2.3.1 Controlling krátkodobých přebytků likvidity

Podle Freiberga je „*výskyt přebytků likvidity je z finančního hlediska pozitivní. Může však negativně ovlivňovat ziskovost podniku.*“ V případě, že jsou peněžní prostředky nečinné, vznikají ztráty. Těmto ztrátám lze předcházet hledáním vhodných forem zhodnocování finančních prostředků. Vhodnosti zvoleného prostředku závisí na situaci daného podniku. Nabízí se některé způsoby řešení:

- ponechat peněžní prostředky na bankovním účtu,
- investovat peněžní přebytky do majetkových cenných papírů,
- investovat peněžní prostředky do dlužných cenných papírů,
- investovat, resp. vložit peněžní přebytky na termínovaný účet,
- ostatní využití, jako např. k podpoře prodeje, k dřívějším úhradám závazků za účelem snížení ceny, apod.

Rozhodovací proces o krátkodobých investicích finančních prostředků vychází hlavně ze stanovených cílů. [4]

2.3.2 Controlling krátkodobých finančních zdrojů

V případě, že dochází k nesynchronnímu vývoje příjmů a výdajů ke krátkodobým deficitům finančních zdrojů, je následně možné reagovat v rámci finančního řízení těmito způsoby:

- rozpustit rezervy likvidity,
- získat externí krátkodobé zdroje,
- urychlit příjmy či zpozdit výdaje,
- hledat zdroje úpravou hospodářských plánů.

Část krátkodobých finančních zdrojů získává podnik víceméně spontánně svou provozní činností, např. od dodavatelů (nákupy na úvěr), pracovníků (zpoždění výplat za provedené výkony), odběratelů (při prodeji na fakturu anebo předfakturu) apod. Potřeba krátkodobých finančních zdrojů nad rámec „spontánních zdrojů“ může mít pak podobu krátkodobých bankovních úvěrů, eskontních úvěrů, emitovaných krátkodobých dluhopisů a ostatních krátkodobých výpomocí. [4]

2.4 Systém plánování

Plánování je myšlenkové předvídání možného budoucího vývoje, výběr žádoucího cílového stavu a vymezení příslušných opatření, které jsou potřebné pro dosažení cílového stavu. Prostřednictvím plánování by se měl podnik přizpůsobovat interním i externím změnám a rozhodovat se s přihlédnutím k jejich budoucím dopadům. [8]

Plánování je primárním úkolem manažerského účetnictví, proto je důležité, aby všechny zainteresované osoby, které se podílí na plánování, znali podstatu plánování i jeho důležitost pro firmu a její efektivní řízení, zároveň uměli prakticky používat a aplikovat všechny související techniky této činnosti. [13]

Podnikové plánování ukazuje cestu, jak dosáhnout stanovených cílů. V rámci plánovacího procesu probíhá *permanentní „Feed back“* (zpětná vazba) mezi představami o cílech, které má podnikové vedení, a možnostmi jednotlivých funkčních oblastí. Plánovací proces si lze představit podle následujícího vyobrazení. [15]

V zájmu zajištění kvality plánu a tím i jejich vhodnosti pro řízení je potřebné, aby plány splňovaly následující požadavky:

- *časová provázanost* – východiskem pro odhad budoucího vývoje je znalost vývoje minulého a pochopení současného,
- *věcná provázanost* – nutnost koordinovat věcnou stránku plánů dílčích (plány odbytu, obratu, nákladů, zisku, výroby, investic, nákupu, personální plány), tak aby mohly být zapracovány do plánů souhrnných, což je plánovaná rozvaha, výsledovka a finanční plán),
- *variantnost versus závaznost*,
- *úplnost versus přehlednost*,
- *proveditelnost* – cíle by měly být dosažitelné a reálné, jejich úroveň vysoká tak, aby byl zajištěn rozvoj podniku,
- *kontrolovatelnost* – struktura plánu musí být taková, aby bylo možné porovnat plán se skutečností a zajistit tak zpětnou vazbu na cíl podniku, případně umožnit jeho korekci,
- *elastičnost* – existence možnosti plány aktualizovat,
- *systemovost* – pro tvorbu i kontrolu plánů musí podnik disponovat vhodnou metodikou a systémem konkrétních metod a nástrojů,
- *hospodárnost* – závěry plánu, jeho použitelnost musí být v ekonomickém vztahu k nákladům na vypracování plánu.

Finanční plánování není na rozdíl od účetnictví důsledně regulováno směrnicemi, zákony, zásadami a principy. Nicméně, musí splňovat minimálně následující požadavky:

- *úplnost*: plán musí obsahovat všechny příjmy a výdaje,
- *systematičnost*: plán by měl být sestavován a aktualizován dle stanoveného časového rytmu v návaznosti na ostatní plány podniku,
- *přehlednost*: smyslem je, aby měl plán uspořádání a strukturalizaci, které umožní jeho analýzu a kontrolu,

- *periodizace*: přesná alokace výdajů a příjmů do období,
- *elastičnost*: aby plán neztrácel elastičnost, musí být průběžně aktualizován ve vazbě na změny původních předpokladů a podmínek. [4]

2.4.1 Řízení odchylek

Předpokladem zpětného působení kontroly na prováděcí a řídicí činnosti podniku je nalezení příčin vzniku odchylek mezi plánovanými a skutečně dosaženými veličinami. [4]

Vysušil konstatuje, že „*dnes se již znovu uznává, že podnik nelze řídit bez podnikového plánu, který je komplexní a navzájem propojený. Takový plán je základem práce celého podniku a musí spojovat v harmonický celek všechny činnosti podniku.*“ [17]

Podnikový plán je rozčleněn na dílčí plány. Z teorie i praxe vyplývá, že je účelné používat následující plány a to v následujícím pořadí:

- odbytový plán,
- plán tržeb (obratový plán),
- plán nákladů (fixní a variabilní náklady),
- plán zisku,
- plán výroby,
- plán investic,
- plán nákupu,
- personální plán,
- plánovaná rozvaha,
- plánovaná výsledovka.

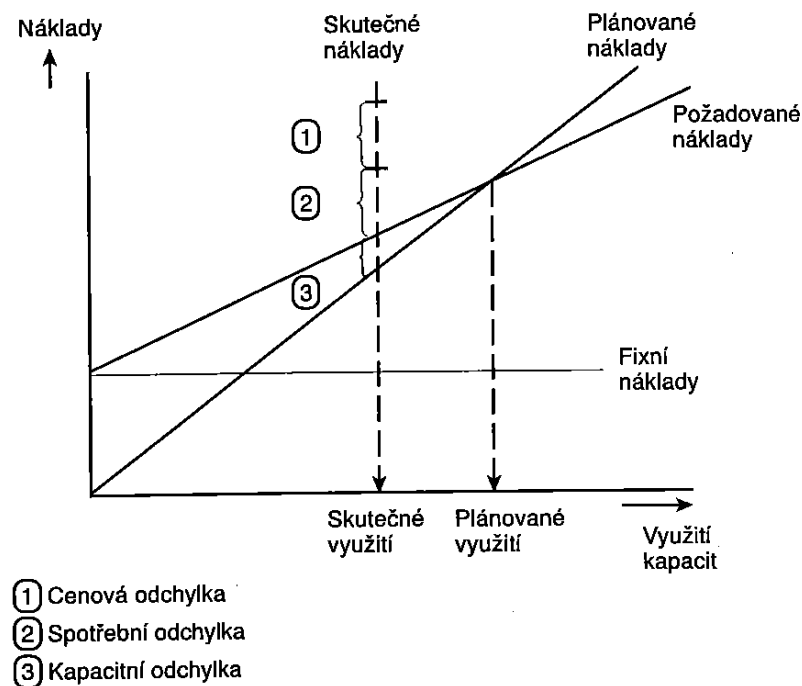
Dále je důležitý plán sociální a ekologický. Na správnosti a úplnosti účetnictví závisí plánované výkazy: rozvaha, výsledovka, cash-flow. Navazují na plán odbytu a detailní plán nákladů na výrobky, aby bylo možno zjistit, kde vznikají případné odchylky, potíže.

Základem controllingu je tedy sledování rozdílů mezi plánem a skutečností s cílem posílit odchylky pozitivní a ty negativní potlačit. Rozdíly vznikají změnou fixních anebo variabilních nákladů, vlivem změny vyrobeného množství anebo prodejní ceny. [17]

V případě stabilního sortimentu je možné u nákladů identifikovat tři základní druhy dílčích odchylek:

- odchylka cenová – vzniká změnami cen výrobních faktorů,
- odchylka spotřební – vzniká změnami ve spotřebě výrobních faktorů,
- odchylka kapacitní – vzniká změnami ve využití kapacity.

V případě, že se vezme v úvahu nižší využití kapacit, zvýšení cen výrobních faktorů a zvýšení jejich spotřeby oproti plánu, pak se může zobrazit výše uvedené odchylky graficky (Obr. 7). [4]



Obr. 7 Základní odchylky v oblasti nákladů [4]

3 REPORTING

Dle Mikovcové je reporting jedna z podstatných součástí controllingového procesu. Cílem reportingu je poskytnout všem úrovním managementu podniku informace, kterou jsou relevantní z pohledu rozhodování. [12]

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

Hlavní úkoly reportingu:

- přispět k plnění strategických cílů podniku a pomoci zajistit rozhodování v souladu s těmito cíli,
- umožnit kontrolu, tj. vykázat a analyzovat odchylky od plánování (skutečnosti versus plán) a v budoucnu očekávaných hodnot (budoucnost versus plán),
- napomoci k přijetí kvalitního rozhodnutí,
- umožnit posouzení následků přijatých opatření,
- umožnit delegovat opatření na konkrétní osoby, stanovit konkrétní termíny pro jejich realizaci. [12]

Důležité je, aby výkazy a zprávy:

- *měly požadovanou strukturu*, která urychlí a usnadní rozhodování,
- *nebyly příliš mnoho anebo příliš málo podrobné*,
- *byly srozumitelné a přehledné*, vhodné je využívat grafických prostředků pro lepší názornost,
- *vyhodnocovaly pouze ovlivnitelné veličiny*, kvantifikované jak v peněžním, tak i naturálním vyjádření. [2]

Zprávy a informace v nich obsažené slouží nejen vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj při rozhodování, ale i jako nástroj vrcholového řízení,

který má umožnit rozpoznat jak dalece jsou plněny či neplněny jednotlivé předem stanovené cíle, a to na každém stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání. Do systému výkaznictví by měly být zahrnuty všechny oblasti a stupně, které v podniku existují, tzn., v podniku by nemělo existovat žádné „bílé místo“. [2]

Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách jednotlivého podniku. Dle četnosti vykazování členíme reporting na:

- **standardní** – jde o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu (informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, analýzy odchylek, výpočty očekávaných hodnot na konci období apod.),
- **mimořádné** – jedná se o zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní strukturou, nebo můžejí o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy (analýza rizika, analýza sortimentních skupin apod.). [2]

Základem řízení v průběhu roku je měsíční porovnávání plánovaných a skutečných hodnot. Odchylka od požadovaného stavu je výrazem nedosažení nebo překročení sjednaných cílů. Analýza těchto odchylek je důležitá, jejímž cílem je zjistit příčiny těchto odchylek a následně nalézt příčinně oprávněná protiopatření. [2]

V reportingové zprávě musí controller vždy zaujmout stanovisko k faktorům týkajících se cíle, plánu a prognózy, porovnání požadovaného a skutečného stavu musí být vyjádřeno číselně a vysvětleno. Musí být přijata opatření a také být předloženy návrhy. [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Teorie rozebíraná v první části této práce bude aplikována na konkrétní společnost, pracovní nazvanou XY, s. r. o. Tato společnost si nepřála být jmenována, ale poskytla svá interní data, která budou sloužit ke zpracování návrhu projektové implementace systému controllingu do výrobní společnosti.

4.1 Představení společnosti XY, s. r. o.

4.1.1 Základní údaje

Obchodní firma:	XY, s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Česká republika
Datum zápisu:	25. 8. 1997
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

4.1.2 Současnost společnosti

Společnost XY, s. r.o. je dynamická firma, která navazuje na staletou tradici pěstování vinné révy a výroby vína v jedné z větších vinařských obcí v České republice. Firma má k dispozici cca 174 ha vinic na jižní Moravě. Ve vinicích je uplatňován systém integrované produkce hroznů, který je k přírodě šetrný. Hektarový výnos je silně redukován a to z důvodu kladení důrazu na prvotřídní kvalitu hroznů. Na základě takto redukováného výnos, vína pravidelně dosahují přívlastkové kategorie a jsou určena především do gastronomie a vinoték.

S celkovou produkcí cca 25 miliónů litrů vína se vinařství řadí mezi největší vinařské podniky v České republice.

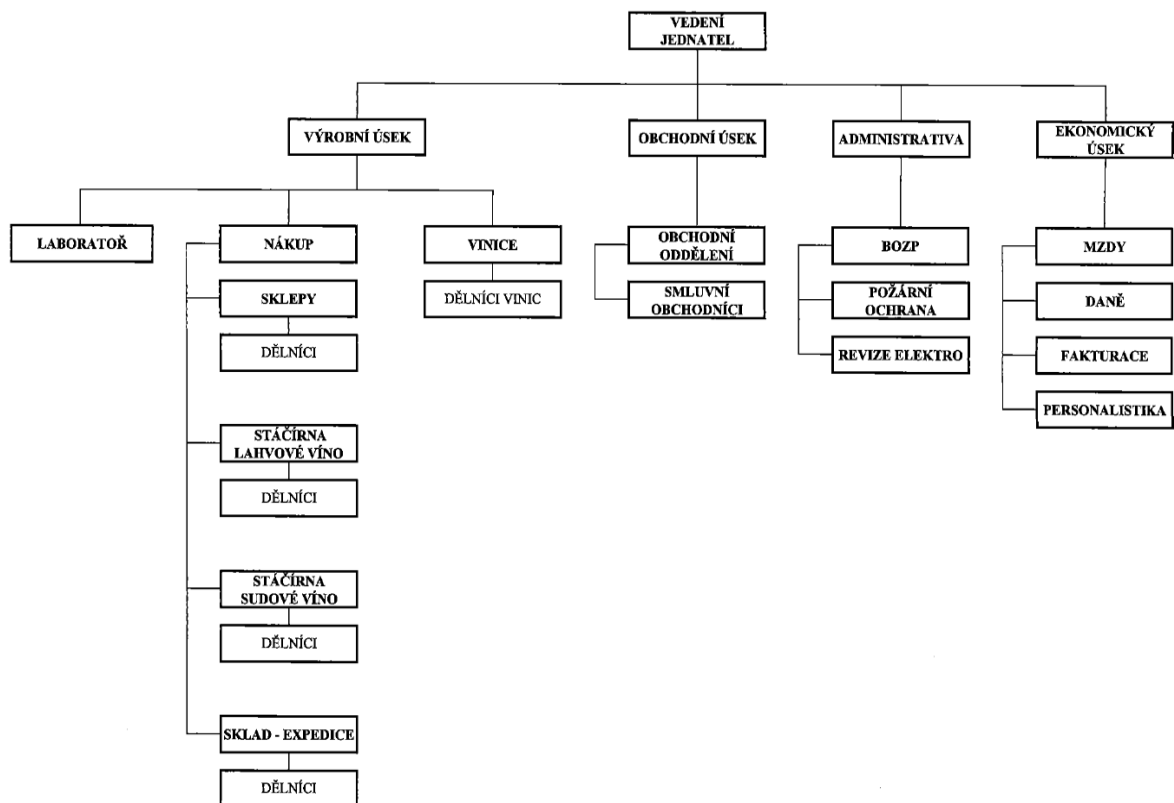
Společnost má ve svém výrobním portfoliu široký sortiment vín ve všech cenových kategoriích. Mimo vína z vlastních vinic stáčí i vína nakoupená od tuzemských dodavatelů, ale i vína dovezená ze zahraničí.

Vína jsou stávena na několika moderních výrobních linkách. Firma tak může nabídnout vína téměř ze všech vinařsky významných zemí mimo jiné i z Austrálie, Jižní Afriky, Chile, Kalifornie, Argentiny, Španělska, Itálie, Maďarska.

4.1.3 Organizační struktura

Orgány společnosti XY, s. r. o. jsou valná hromada, která je nejvyšším orgánem společnosti. Dále pak statutárním orgánem společnosti je jeden jednatel, který jedná za společnost samostatně a poslední orgán, dozorčí rada, není zřízena.

Společnost má vybudovanou lineární strukturu řízení, kde nejvyšší a zároveň řídicí post zastává jednatel společnosti. Celkový organizační pavouk je zachycen na obrázku (Obr. 8), z kterého je vidět, které další vedoucí pozice jsou zřízené, ty samozřejmě podléhají a zodpovídají se jednatelem.



Obr. 8 Organizační pavouk společnosti [interní materiál]

4.1.4 Vize, cíle a strategie

Za téměř patnáctileté působení v potravinářském průmyslu se společnost vypracovala na jednu z největších vinařských společností a dosáhla stabilního postavení na českém trhu.

Díky redukovanému výnosu z vinic, jak již bylo zmíněno, dosahují vína, pravidelně, pří-
vlastkové kategorie a jsou tedy často a s oblibou vyhledávány a poptávány. Kvalita výrobků
je velmi důležitá a společnost si na ní zakládá.

Hlavním a dlouhodobým cílem společnosti je, aby firemní značka vín zaručovala zákazní-
kovi vždy kvalitu a jistotu dobrého výběru, na kterou se může spolehnout. Společnost má
neustále na paměti, že spokojený zákazník, odběratel je záruka dalšího úspěšného chodu
podniku, která se bude moci i nadále rozvíjet.

Tohoto cíle lze dosáhnout při zajištění a podniknutí několika kroků v následujícím období,
čehož si je společnost vědoma. Cílů lze dosáhnout díky:

- zajištění plynulejších a včasných dodávek zboží zákazníkům,
- zajištění efektivnějšího využívání dopravy,
- rozšíření a zkvalitnění služeb poskytovaných stávajícím odběratelům, zákazní-
kům a nabízet tyto služby i novým, potencionálním zákazníkům (jako je napří-
klad poskytování zákaznického servisu obchodním oddělením, které má kom-
plexní informace o nabízeném zboží, možnost poskytnutí slevy při odběru urči-
tého množství zboží anebo poskytnutí skonta při zaplacení faktury
v předtermínu),
- zefektivnění kontrolních a rozhodovacích činností vedoucích pracovníků za po-
moci nově zavedených nástrojů, jako je controlling pohledávek, závazků, zásob.

4.1.5 Nástin technologického postupu výroby vína

Základní surovinou pro výrobu vína jsou čerstvé vinné hrozny. Ty se sbírají na vlastních
vinicích v období od konce srpna, což jsou ranné odrůdy, až do konce listopadu, kdy se
jedná o odrůdy pozdní. Výjimku tvoří sbírání v měsících zimním za mrazu při výrobě vína
ledového. Zjednodušeně lze odrůdy pro výrobu vína rozdělit na bílé a modré.

V co nejkratším čase po sklizni se oddělí třapina od dužniny (bobulí), tento proces se nazý-
vá „odzrnění“. Důležité je, aby toto oddělení proběhlo šetrně a nedošlo tak k poškození
pecičky v bobulích, ze kterých by se mohly hořké látky dostávat do vína. Takto oddělené
bobule, resp. mošt z narušené bobule, je nazýván „rmut“. Třapiny jsou odpadem a ve větši-
ně případech se používají jako hnojivo ve vinicích.

U výroby bílých vín se rmut v krátké době lisuje. Doba lisování od odzrnění se může pohybovat od „téměř okamžitě“ po několik hodin. Většinou se rmut nechává macerovat od tří do šesti hodin, aby byla extrakce aromatických látek, které jsou uloženy ve slupce bobulí, lepší. Výroba červených vín se od bílých liší tím, že se rmut lisuje až poté, co prokvasí spolu se slupkami. Právě ve slupkách se nachází barviva, která se díky kvašení extrahují do rmutu. U výroby vín růžových se rmut z červených hroznů nechává naležet „jen“ několik hodin, aby došlo k částečnému uvolnění červeného barviva ze slupek. Následně se vylisuje a zpracovává jako víno bílé.

Lisováním se oddělí mošt a vylisované slupky, zvané „matoliny“. Po vylisování se, v dnešní době, mošt odkaluje, tj. oddělí se usazeniny. Po odkalení může následovat u bílého vína zvýšení cukernatosti, což lze jen u jakostních a stolních vín, u vín přívlastkových se tento proces provádět nesmí. U vína červeného lze cukernatost zvýšit ihned po odzrnění.

Jak již bylo naznačeno, procesem kvašení prochází u bílých vín mošt, u červených vín rmut. Kvašení může nastartovat buďto samovolně díky kvasinkám, které jsou již na hroznech, anebo dnes zpravidla používané, speciálně selektované kmeny kvasinek. V současnosti je novým trendem chlazení kvasícího moštu tak, aby teplo kvasícího moštu nepřekročila 20°C, čímž si víno uchová mnohem více aromatických látek, než-li při použití metody, kdy se nechá mošt kvasit samovolně při vyšších teplotách. Kvasící mošt se nazývá „burčák“ a v našich zemích je velmi oblíben.

Procesem „školení vína“ se nazývá proces manipulace vína od dokvašení až po přípravu k láhrování, případně prodeji jako víno sudové. Školení vína se rozumí hlavně stáčení, což je oddělení vína od usazených kvasnic, dále pak přidavek oxidu siřičitého k zabránění oxidace, čiření, následuje pak také filtrace. Školení je velmi podstatné pro charakter vína a vyžaduje spoustu zkušeností a odborných znalostí sklepmistra. Dále je také důležité, v jakých nádobách je víno skladováno, zda je to v nerezových nádobách či v dřevěných sudech, které vínu také propůjčují další aromatické látky.

4.1.6 SWOT analýza

Analýza SWOT zabezpečí celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti a vyhodnotí její příležitosti a hrozby. V kostce tak lze dostat ke komplexním a podstatným informacím o firmě. Pro provedení analýzy musí být společnost schopna nalézt plán k eliminaci slabých stránek a odstranit je.

Silné stránky:

- navázání na dlouholetou tradici pěstování a výroby vína,
- cca 174 ha vinic k dispozici,
- široké portfolio výrobků, zboží,
- stabilní personální obsazen a odborné vědomosti a schopnosti zaměstnanců,
- relativní stabilita stěžejních odběratelů,
- moderní technologie,
- poskytování stabilní kvality vín a zajištění kontroly jeho kvality,
- zajištění dopravy zboží na místo určení spolehlivou dopravou.

Slabé stránky:

- kapacita 2. plnicí linky není zcela využita,
- částečně nastavené controllingové nástroje,
- vysoký podíl kapitálu vázaného v zásobách, hotových výrobcích a pohledávkách.

Příležitosti:

- stoupající nároky spotřebitelů na vysokou kvalitu výrobků,
- stoupající obliba vína,
- možnost exportu do sousedních a východních zemí,
- zaměření se na konkurenci, a využití jejich předností a informací k utužení postavení na domácím trhu.

Hrozby:

- prudké výkyvy cen vstupů (suroviny, energie),
- zdlouhavé vymáhání pohledávek,
- nižší ceny vína, kterým se dá hůře konkurovat,
- při neplnění svých závazků vůči spotřebiteli včas, v požadované kvalitě, možnost ztráty dobrého jména firmy a postavení na trhu,

- při závislosti na třech stěžejních odběratelích by mohla být ohrožena stabilita firmy, v případě ztráty některého klíčového odběratele,
- malá podpora ze strany Evropské unie a hlavně státu,
- silná konkurence.

4.1.7 Vývoj zaměstnanosti

Z pohledu struktury a počtu zaměstnanců je patrné, že se příliš neměnil a je poměrně stabilní. Z níže uvedené tabulky (Tab. 2) je taktéž viditelné, že snížený počtu zaměstnanců bylo v roce 2008, bylo způsobeno dopadem celosvětové finanční krize. Nicméně, v následujícím roce měla společnost větší obchodní aktivitu a bylo zapotřebí navýšit i počty zaměstnanců ve výrobě. To bylo řešeno přijetím nových pracovníků do pracovního poměru na dobu určitou anebo na dohodu o provedení práce. V roce 2010 se odbyt mírně snížil, z toho důvodu nebyla některým zaměstnancům prodloužena smlouva a byl tak ukončen pracovní poměr. Počty technicko-hospodářských a řídicích pracovníků se v průběhu sledovaného období neměnili.

Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti

Pracovní zařazení	Rok			Průměr pracovní
	2008	2009	2010	
Řídící pracovníci	1	1	1	1
THP	11	11	11	11
Pracovníci výroby	84	109	98	97
Celkem	96	121	110	109

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů.

4.2 Analýza současného stavu

Tato podkapitola je rozdělena do dvou dalších částí, a to na mikroanalýzu a makroanalýzu. Analýza vnitropodnikového prostředí podniku byla nastíněna za pomoci finanční analýzy a analýza vnějšího prostředí společnosti využitím analýzy PEST.

4.2.1 Analýza vnitropodnikového prostředí

Pro zachycení finanční situace společnosti posloužila finanční analýza, která slouží ke komplexnímu zhodnocení finančního stavu podniku. Pomáhá odhalit, zda je společnost

dostatečně zisková, má vhodnou kapitálovou strukturu, také zda efektivně využívá svých aktiv, zda je schopna splácet své závazky včas apod. Znalost finanční situace je nezbytná jak ke vztahu k minulosti, tak pro odhad a prognózování vývoje budoucího. [9]

Základní finanční výkazy dané společnosti jsou rozvaha (k dispozici v plné rozsahu v příloze P I) a výkaz zisků a ztrát (k dispozici v plném rozsahu v příloze P II) za sledované období 2008 – 2010.

Analyza rozvahy - rozložení majetku a financí ve společnosti

Z pohledu do tabulky (Tab. 3) je vidět, že majetkové rozložení společnosti v aktivech je odpovídající jejímu předmětu podnikání, tzn. vysoký podíl majetku oběžného – přibližně 80 % a nižší podíl majetku dlouhodobého.

Dlouhodobý majetek, hlavně dlouhodobý majetek hmotný, zaujímá v období 2008 a 2009 15 % z celkového majetku. V roce loňském došlo k navýšení o 5 % a to z důvodu nakoupení nové technologie do výroby.

Oběžná aktiva se, taktéž ve stejném období jako majetek dlouhodobý, pohybovala na stejné úrovni a to na 83 %, v loňském roce se o 5 % snížila. Největší podíl financí v oběžných aktivech je vázán v zásobách – průměrně 46 % a pak v krátkodobých pohledávkách – průměrně 31 %. Společnost se snaží snižovat obě dvě tyto položky a to hlavně tím, že nechce vyrábět příliš mnoho zboží na sklad, tím se sníží skladové zásoby, a být důslednější ve vymáhání pohledávek a předcházení jejich vzniku.

Rozložení pasivní struktury krytí majetku je taktéž odpovídající povaze podnikání. Společnost využívala v malé míře vlastní kapitál. V letech 2008 a 2009 bylo toto krytí průměrně 15 %, avšak v roce 2010 bylo jen 2 %. Tento pokles by způsoben snížením ostatních kapitálových fondů a také negativním výsledkem hospodaření.

Cizí zdroje krytí byly využívány k financování z 84 % v letech 2008 a 2009, v roce loňském to bylo z 97 %. Nejvíce jsou to závazky z obchodních vztahů a pak z krátkodobé finanční výpomoci.

Tab. 3 Vývoj majetkového a finančního rozložení (v tis. Kč)

Položka rozvahy	Období		
	2008	2009	2010
AKTIVA CELKEM	236 454	263 580	204 752
<i>Pohledávky za upsaný základní kapitál</i>	0	0	0
<i>Dlouhodobý majetek</i>	36 598	39 904	42 209
<i>Oběžná aktiva</i>	197 047	221 326	159 477
<i>Časové rozlišení</i>	2 809	2 350	3 066
PASIVA CELKEM	236 455	263 580	204 752
Vlastní kapitál	37 226	36 295	3 498
Cizí zdroje	199 229	227 055	199 387
Časové rozlišení	0	230	1 867

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů.

Analýza vývoje hospodářského výsledku

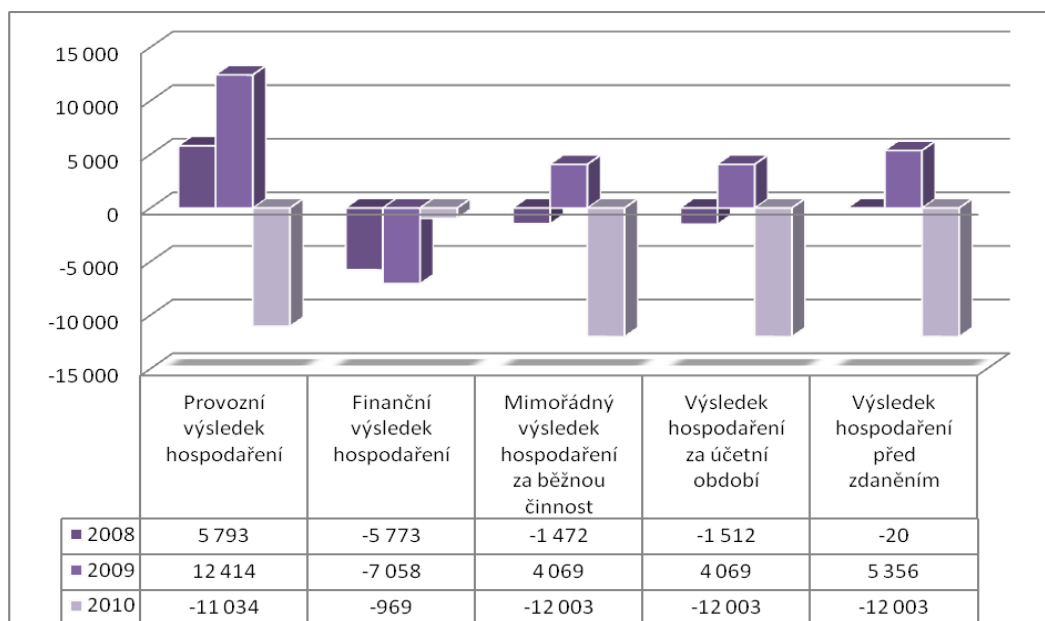
V následujícím obrázku (Obr. 9) je zachycen vývoj jednotlivých výsledků hospodaření společnosti za sledované období 2008 – 2010. V roce 2008 se ve společnosti projevila finanční krize, kdy provozní hospodářský výsledek byl v kladných hodnotách, což bylo způsobeno vysokými tržbami (Tab. 4). V roce následujícím vzrostl výsledek hospodaření, největší podíl na tom měly tržby za prodej materiálu a dlouhodobého majetku (společnost prodávala starší stačící linku). V loňském roce došlo k razantnímu propadu tržeb, tím se také společnost dostala do minusové obchodní marže, také došlo k velkému nárůstu osobních nákladů (o 55 % oproti roku 2009).

Finanční hospodářský výsledek byl ve sledovaném období záporní, ale od roku 2010 má stoupající charakter. Hlavní příčinou jsou kursové rozdíly, jak nákladové, tak výnosové.

Tab. 4 Vývoj nákladů a výnosů (v tis. Kč)

Položka	2008	2009	2010
VÝNOSY CELKEM	612 037	644 886	621 097
<i>Tržby za prodej zboží</i>	26 474	1 435	357
<i>Výkony</i>	579 637	632 825	610 256
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</i>	1 334	3 372	1 995
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	4 592	7 254	8 489
NÁKLADY CELKEM	606 244	632 472	632 131
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	26 334	1 432	363
<i>Výkonová spotřeba</i>	554 355	608 573	597 210
<i>Osobní náklady</i>	14 387	13 811	24 832
<i>Daně a poplatky</i>	905	680	532
<i>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</i>	3 286	4 231	3 993
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</i>	55	700	0
<i>Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období</i>	-58	31	124
<i>Ostatní provozní náklady</i>	6 980	3 014	5 077

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů.



Obr. 9 Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření (v tis. Kč) [vlastní zpracování]

Analýza likvidity

Hodnoty ukazatelů likvidity, které jsou zachycené v tabulce níže (Tab. 5). Jejich vývoj je možné pozorovat v letech 2008 – 2010, kdy bylo dosahováno nízkých hodnot.

Doporučované hodnoty, kterých by měla společnost dosahovat:

- běžná likvidita (likvidita III. stupně) 1,5 – 2,5;
- pohotová likvidita (likvidita II. stupně) 1 – 1,5;
- okamžitá likvidita (likvidita I. stupně) 0,2 – 0,5. [9]

Ani v případě, že by společnost přeměnila všechny své oběžné prostředky na prostředky finanční, by nebyla schopna uhradit své krátkodobé závazky. Nízkých hodnot bylo dosaženo díky pomalejšímu růstu jednotlivých položek oběžného majetku, oproti rychlejšímu růstu položek krátkodobých závazků. Letošní rok se, zatím, ve srovnání s rokem předcházejícím, vyvíjí lépe. Rok 2009 lze považovat za dno, od které se společnost odráží.

Tab. 5 Vývoj ukazatelů likvidity

Druh ukazatele	2008	2009	2010
Likvidita III. stupně	1,23	1,06	0,85
Likvidita II. stupně	0,55	0,46	0,36
Likvidita I. stupně	0,08	0,05	0,04

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů.

Analýza zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti slouží jako indikátor věřitelského rizika, jež ukazuje poměr a strukturu cizího kapitálu a celkovými aktivy. Jeho doporučená hodnota je mezi 30 - 60 %. V případě společnosti XY, s. r. o. se tento ukazatel, postupem času, jeví značně negativně. Nicméně, při podrobnějším prozkoumání je z výkazu patrné, že firma nemá žádné dlouhodobé závazky a cizí kapitál je využíván pouze formou krátkodobých závazků. Nejvíce jsou zastoupeny závazky z obchodních vztahů a také závazky vůči státu – to jako daňový závazek. V praxi je známé a odborné literatury to potvrzují, že cizí kapitál je levnější, než kapitál vlastní, protože úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku.

Ukazatel finanční páky poměruje kapitál cizí a vlastní. Do roku 2009 se míra zadlužení pohybovala na stejné úrovni. Ovšem v loňském roce došlo ke značnému navýšení, které bylo způsobeno rozpuštěním ostatních kapitálových fondů.

Úrokové krytí, je velmi významným ukazatelem. Charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti společnosti splácet úroky. Doporučovaná hodnota ukazatele je 5 a více, ale pokud ukazatel nabývá hodnotu 1, znamená to, že společnost vytvořila zisk. Ten je dostatečný pro splácení úroků věřitelům, ale na stát v podobě daní a hlavně na vlastníka v podobě čistého zisku již nezbude nic. [9]

Tab. 6 Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti

Druh ukazatele	2008	2009	2010
Celková zadluženost	84,26%	86,14%	97,38%
Míra zadluženosti (finanční páka)	5,35	6,26	57,00
Úrokové krytí	0,00	1,47	-7,03

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů.

Analýza aktivity

V následující tabulce (Tab. 7) je možné pozorovat vývoj celkových aktiv. Tento ukazatel říká, že společnost je neúměrně majetkově vybavená, avšak neefektivně toho využívá v porovnání s tržbami.

Doba obratu zásob vykazuje, jak dlouho společnosti trvá, než naskladněné zásoby opět přemění v peněžní fondy.

Doba obratu pohledávek se u společnosti začaly značně prodlužovat. V roce 2009 se tato skutečnost přisuzuje ještě doznívající finanční krizi, která nedolehla na všechny odběratele

ve stejnou dobu. V roce 2010 se byla splatnost pohledávek již na hranici pěti měsíců, což společnosti způsobovalo i nemalé problémy. Tímto problémem se budu podrobněji zabývat v dalších kapitolách, kdy navrhnou opatření pro zlepšení situace.

Tab. 7 Vývoj vybraných ukazatelů aktivity

Druh ukazatele	2008	2009	2010
Obrát celkových aktiv	0,112	0,005	0,002
Obrat dlouhodobého majetku	0,723	0,036	0,008
Doba obratu zásob	4,107	87,758	257,297
Doba obratu pohledávek	2,871	59,466	166,681

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů.

Analýza rentability

Mírně negativní ukazatele v roce 2008 v tabulce níže (Tab. 8) vystřídaly ukazatele v kladných číslech v následujícím roce, kdy společnost vykazovala zisk. Ovšem v roce 2010 se ukazatele propadly do černých čísel. Bylo to způsobeno malými tržbami a rostoucími osobními náklady. Jak již bylo řečeno, společnost loňský rok považuje za nový odrazový můstek a v letošním roce se jí daří lépe.

Tab. 8 Vývoj vybraných ukazatelů rentability

Druh ukazatele	2008	2009	2010
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	-0,01	2,03	-5,86
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,06	2,84	-33,62
Rentabilita nákladů	0,00	0,01	-0,02

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů.

4.2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku anebo také makroprostředí podniku je využívána PEST analýza. Ta zkoumá působení tzv. souborů nekontrolovatelných faktorů, které formují trh, zdroje podniku, ale i jeho konkurenční prostředí. Tyto faktory se rozdělují do čtyř hlavních kategorií, a to na: prostředí politicko-právní, prostředí ekonomické, prostředí sociální a prostředí technologické. Působení faktorů má stejný vliv i na ostatní osoby, které podnikají ve sledovaném oboru. [11]

Prostředí politicko-právní

Společnosti podnikající ve vinařském oboru jsou povinny dodržovat řadu zákonů, vyhlášek a dalších legislativních nařízení souvisejících s vinařstvím a vinohradnictvím. Mezi všeobecně známé a dodržované základní písemnosti například patří:

- Obchodní zákoník,
- Občanský zákoník,
- Zákoník práce,
- Živnostenský zákon,
- Zákon o účetnictví,
- Zákon o dani z přidané hodnoty.

Dále pak je dodržována vinařská legislativa:

- Zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb.,
- Vyhláška provádějící zákon č. 323/2004 Sb.,
- Vyhláška stanovující podoblasti obce a tratě č. 324/2004 Sb.,
- Nařízení vlády o provádění některých věcí společné organizace trhu s vínem (restrukturalizace) č. 245/2004 Sb.,
- Vyhláška Ministerstva zemědělství ČR č. 97/2006 Sb.,

a spousta dalších. Také nelze opomenout legislativu Evropské unie, která se k vinařství a vinohradnictví vztahuje a která pro naši republiku platí ode dne vstupu do Evropské unie. Nejdůležitější předpisy jsou:

- Nařízení Rady (ES) č. 1493/1999 a
- Nařízení Komise (ES) č. 1227/2000 o společné organizaci trhu s vínem, kde jsou zejména informace o vysazování vinic.

Jednou z největších změn, které vinařství ovlivnila, byl vstup do Evropské unie, kdy se trh s vínem poměrně uvolnil. Nejsou stanoveny žádné cla, ani množstevní limity pro vývoz a dovoz vín. Největším rizikem by mohla být dotační politika Evropské unie pro zemědělské subjekty, která není vždy spravedlivá ke všem subjektům a také její další regulační politika v zemědělské sféře.

Prostředí ekonomické

Výroba vína sice zaujímá okrajový segment v České republice, nicméně celkový ekonomický přínos zanedbatelný není. Vinnou révou je osázeno jen malé množství zemědělské půdy, tj. pro představu cca 17 tis. ha z celkových 4,3 mil. ha zemědělské půdy, tj. 0,5 % z celkového půdního fondu, ale na celkové rostlinné produkci ČR se podílí 6 %. Při výrobě a distribuci vína je zaměstnáno nezanedbatelný počet pracovníků a tak má další velkou úlohu v dalších oborech podnikání, jako je gastronomie, obchod, agroturistika atd. Již při přepočtu zaměstnaných osob při prvovýrobě hroznů se dostaneme na číslo přes 10 000 přepočtených pracovníků v České republice na osázenou půdu vinicemi.

Česká ekonomika, při porovnání, v roce 2008 rostla tempem 3,2 %, v roce následujícím poklesla o 4,3 %, kdy toto výrazné oslabení bylo způsobeno světovou ekonomickou krizí. Ovšem v roce loňském došlo k nárůstu o 2,3 %. Prognóza pro letošní rok je růstová a to o 1,9 %. Situace, kdy tempo růstu ekonomiky bylo negativně ovlivněno, a to hlavně odvětví obchodu, podnikatelských služeb a stavebnictví. Pozitivní vliv na růstu ekonomiky v loňském roce byl ovlivněn rostoucí výkonností průmyslových odvětví a tržních služeb.

Meziroční průměrná míra inflace pro rok 2008 byla 6,3 %, což byla za posledních deset let nejvyšší růst cenové hladiny v čase. Následující rok byla průměrná míra inflace na úrovni 1,0 %, to byla naopak jedna z nejnižších inflací. Tento obrat mělo na svědomí mnoho faktorů, mezi které patří pokles cen spotřebních věcí, jako jsou potraviny a nealkoholické nápoje, odívání a obuv, automobily. V roce 2010 vzrostla průměrná míra inflace o 0,5 % na 1,5 %, prognóza pro letošní rok je vzrůstající a to na 2,1 %.

Nezaměstnanost v České republice se od roku 2008, kdy byla 4,4 % a byla tak jednou z nejnižších za posledních deset let a zároveň také dlouhodobě nejnižší v porovnání se členskými státy EU, zvýšila. V roce 2009 o 2,9 % na 7,3 %. Tento skokový nárůst byl způsoben také celosvětovou finanční krizí. V roce 2010 byla celorepubliková nezaměstnanost na úrovni 7 %, prognóza pro letošní rok je 6,9 %. Dlouhodobě nízká míra nezaměstnanosti je mezi vysokoškoláky a také mezi osobami s úplným středním vzděláním s maturitou, naopak nejvyšší míra je zaznamenávána u osob se vzděláním základním. V jihomoravském kraji se ovšem míra nezaměstnanosti pohybovala vždy nad celorepublikovým průměrem, v roce loňském 10,87 % což je 69 342 nezaměstnaných na 2 955 volných míst.

Průměrná hrubá mzda v České republice byla v roce 2008 na úrovni 23 542 Kč. V roce následujícím se mzda mírně zvýšila na 23 598 Kč, a v roce 2010 činila průměrná mzda 23 951 Kč. V porovnání s celorepublikovou průměrnou měsíční mzdou se v loňském roce v kraji pohybovala na úrovni 22 197 Kč.

Prostředí sociální

Vinařství se značně odlišuje od jiných výrobních oborů, ať už je to specifickým postupem výroby anebo charakterem práce. I navzdory nové době se postupy při výrobě vína příliš nemění, respektive mění se minimálně a stále je závislá na kvalifikované odbornosti mistrů vinařů.

V posledních letech je víno a jeho spotřeba na vzestupu. Tento trend se každoročně zvyšuje a víno se těší vzrůstající oblibě. Dá se říci, že se víno stalo určitou módní záležitostí, a to jako přírodní a ekologický produkt, který vychází z dlouholeté tradice pěstování. Lidé si také velmi často spojují víno s příjemnou atmosférou a výjimečným zážitkem, ale také v něm vidí investiční záměr, kdy tato komodita začíná být častěji vyhledávána. Toto tvrzení dokazuje i průměrná roční spotřeba vína na osobu, kdy v roce 1993 byla spotřeba 12 litrů vína, a v roce loňském se spotřeba zvýšila na průměrných 19 litrů vína na osobu. Nicméně i tak Česká republika zaostává oproti evropským zemím, kdy tamní průměrná spotřeba vína na osobu činí 27 litrů za rok.

Prostředí technologické

V současné době je technologická náročnost pro výrobu vína vysoká, je zde však možnost získat kapitál na rozvoj a obnovu technologií z dotačního programu rozvojových fondů Evropské unie. Samozřejmě i zde většinou vyvstává dilema. Na jedné straně stojí výroba kvalitnějšího produktu, kdy při pořízení nové technologie je možné vyrábět víno s menší námahou, menšími náklady a snáze skloubit tradiční postupy a technologii. Vína se pak daří vyrábět s typickou odrůdovostí a čistotou, jednoznačným charakterem a neměnitelným rukopisem. Na straně druhé nákup nové technologie ve většině případů vede ke snižování stavů zaměstnaných osob v podniku.

Společnost si plně uvědomuje důležitost dodržování závazků k etickým a ekologickým aspektům, také k ochraně zdraví a bezpečnosti zdraví zaměstnanců při práci. Podnik má zaveden systém HACCP a normy ISO 9001 (zaměřené na jakost výroby a výrobků), je samozřejmostí, že tyto normy a systémy jsou dodržovány.

5 ANALÝZY SOUČASNÉHO VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

Ve společnosti dosud nebyl zaveden systém controllingu a tudíž ani není vyčleněna kvalifikovaná pozice controllera. I za tohoto stavu, podnik využívá některé nástroje controllingu, ale pouze okrajově a jsou vykonávány ekonomickým úsekem. Zejména jde o zpracování a předání zpráv o finanční situaci společnosti. Většinu úkonů vykonává ekonom společnosti. Za této situace může docházet k rozporům. To může být způsobeno hlavně tím, že je ekonom přímo vázán na účetnictví, což je na jednu stranu věcí výhodnou. Ovšem na stranu druhou, se ekonom nemusí odprostit od účetnictví, které obsahuje samozřejmě věci pravdivé, ale o vývoji společnosti v minulosti, kdežto controlling je více zaměřen na vývoj společnosti budoucí.

Základními výkazy, které ekonomický úsek sestavuje, je rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Sestavuje ji pravidelně pololetně a ročně. Na požádání jednatele společnosti ji může vyhotovit i v kratším časovém intervalu. Dále také používají některé ukazatele finanční analýzy jako je likvidita a aktivita či rentabilita. Tyto ukazatele se používají při žádosti podniku o dotace.

Společnost již několikátým rokem využívá informační systém Pohoda, kde jsou zpracovávány výše uvedené výkazy – rozvaha a výkaz zisku a ztrát, dále pak faktury došlé a vydané, fakturace, mzdy, kniha jízd.

Řízení pohledávek a závazků je vedeno dvojím způsobem a to v informačním systému a v knize došlých a vydaných faktur. Odběratelé, ale i dodavatelé jsou dále pak sledováni v analytické evidenci. Zde jsou rozděleny dle černosti odběrů zboží a následně dle četnosti dodávek vstupní suroviny, tj. podle obratovosti, jak v odebraných litrech, tak v korunách. Jednou za měsíc jsou generovány pohledávky po splatnosti a následně upomínána platba u odběratele. Zde může nastat zdoluhavý proces vymáhání, pokud odběratel nechce dlužnou částku zaplatit. V případě, že se pohledávku nepodaří vymoci, je navržena na odpis do účetnictví, ale je dále v daném roce evidována a zůstává v evidenci v knize došlých a vydaných faktur.

Personalista a mzdový účetní se starají o mzdové náklady, které nejsou plánovány. Na konci účetního roku, který je totožný s rokem kalendářním, je vyhodnocena finanční situace společnosti a také její celoroční hospodaření. Na tomto základě se vedení společnosti roz-

hoduje, zda se mzdy navýší či nikoliv. Dále se starají o agendu spojenou se mzdami, odvody sociálního a zdravotního pojištění a to jak za zaměstnance, tak za zaměstnavatele.

Společnost také využívá klasického leasingu, jak pronájmu finančního, tak operativního. Do finančního leasingu má zahrnutý automobily, techniku zakoupenou k výrobě vína – jak zpracování, tak k balení. V operativním pronájmu má zahrnutý další vinice a jedu halu na uskladnění hotových výrobků.

Vedoucí pracovníci spolu s jednatelem konají každodenní krátké porady. V případě bezproblémového chodu se konají „jen“ jednou či dvakrát za týden. Zde se domlouvají na plánu výroby, prodeje, řeší se aktuální problémy, o kvalitě práce, výrobků. Jednatel nebývá účasten na všech denních poradách. Dále pak na poradě, která se koná jednou za měsíc a je zvaná jako „větší“ jsou řešeny nevyřešené problémy z každodenních porad. Je také řešena otázka bezpečnost práce, dodržování etických a ekologickým aspektů, samozřejmě také problémy spojené se zavedeným systémem HACCP a ISO 9001.

6 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI JAKO VÝCHODISKA PRO ČÁST PROJEKTOVOU

Výsledkem provedené analýzy je identifikace oblastí, kde jsou patrné nedostatky různého rozsahu, které brání efektivnímu chodu a řízení společnosti XY, s. r. o. Na základě analýzou zjištěných poznatků budou vypracovány návrhy na zlepšení vybraných oblastí. Mezi negativní poznatky patří:

- doposud byly využívány pouze některé nástroje controllingu a to jen okrajově, zejména jde o zpracování zpráv o finanční situaci, navíc byly zpracovávány ekonomem společnosti, který je již tak hodně pracovním vytížený,
- není věnována potřebná pozornost výši pohledávek, zásob, závazků a řízení likvidity,
- nejsou sledovány vazby mezi plánem a skutečností,
- absence potřebných a přehledných reportů, výstupů pro vedení společnosti s cílem získání aktuálních a přesných informací potřebných k plnění cílů a rozhodování,
- nedostatečná pravidla pro plánování,
- ve společnosti není dosud zavedena samostatná pozice controllera.

Výše uvedené nedostatky slouží jako východisko návrhu projektu pro současné vedení společnosti a k provedení nápravných opatření pro zlepšení finanční situace společnosti.

7 PROJEKT IMPLEMENTACE SYSTÉMU CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

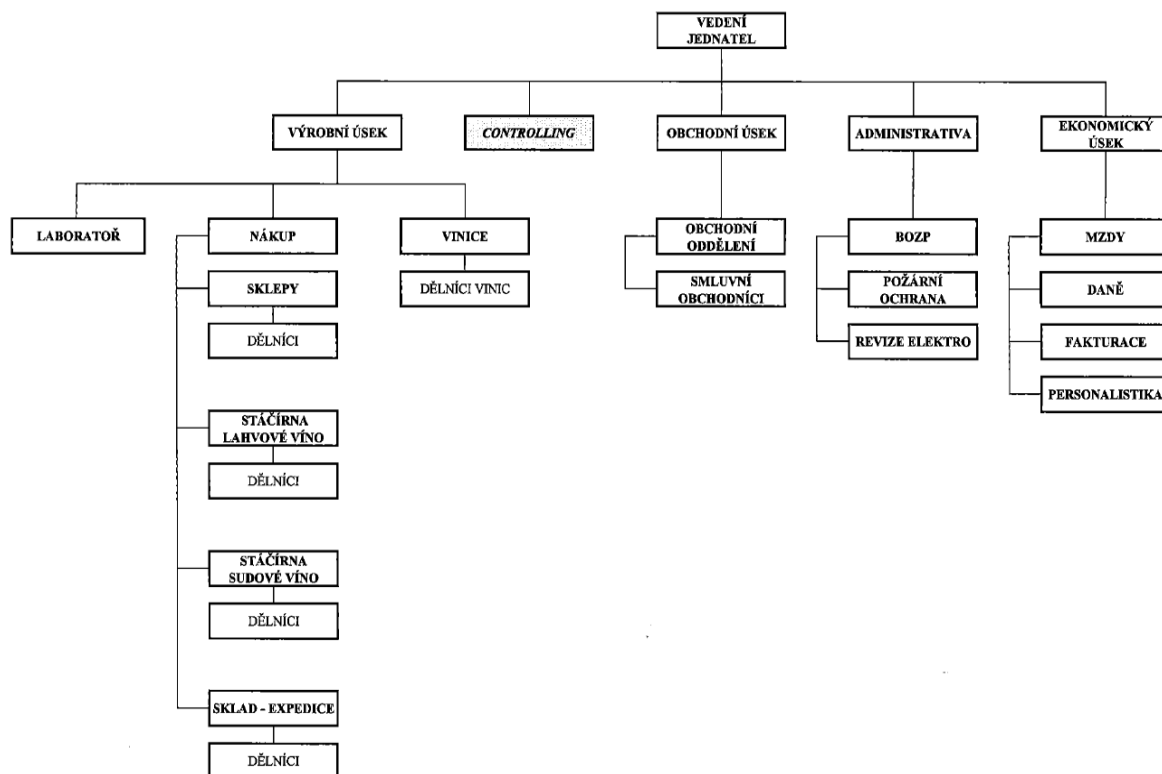
V rámci tohoto projektu budou navrženy některé nástroje finančního controllingu pro výrobní podnik a také vytvoření nové pozice controllera s cílem zlepšit podporu ekonomického řízení společnosti. Budou stanoveny controllerovi povinnosti, odpovědnosti a zařazení v organizační struktuře. Společnost nepatří mezi velké organizace, a proto nebude nutné vytvářet celé controllingové oddělení. Dále bude navržen koncept zprávy, kterou bude pracovník controllingu pravidelně vypracovávat. V závěru bude vyhodnocena efektivnost celého projektu, jeho pozitiva i negativa.

7.1 Vymezení pozice controllera

Controlling by měl být důležitou součástí v podniku. Měl by být provázán s managementem, kde by se vzájemně doplňovali a ovlivňovali. K tomu, aby mohl být controller rovnocenným partnerem vedoucích pracovníků, nikoliv jako rozhodující subjekt, ale jako subjekt, který se na spolurozhodování podílí, musí mít dostatek časového fondu pro poskytování správných a kvalitních podkladů. V současné době, kdy některé úkony controllera ve společnosti vykonává ekonomický úsek, nelze plnit všechny potřebné úkoly kvalitně a včas anebo je toto plnění velmi obtížné a časově náročné. Navíc zde vyvstává problém se zastupitelností v případě, že by nastala nějaká krizová situace.

Navrhuji tedy, aby společnost vyčlenila novou, samostatnou pozici controllera. Do jisté míry lze očekávat negativní postoj k tomuto návrhu a to vzhledem k vývoji hospodářského výsledku a také s náklady spojenými s vymezením nové pozice. Nově vznikající pozici je možné obsadit osobou z řad zaměstnanců, anebo vyhlásit výběrové řízení a tímto způsobem si vybrat vhodného kandidáta.

Zařazení nové pozice controllera v organizační struktuře společnosti, dle mého návrhu, by mělo být na stejné pozici jako je výrobní, obchodní, ekonomický úsek a administrativa. Tedy přímo podřízený jednateli společnosti, což je vidět na schématu níže (Obr. 10).



Obr. 10 Návrh začlenění pozice controllera do organizačního schématu
[vlastní zpracování]

7.1.1 Profil controllera

Controller musí splňovat určité předpoklady, aby mohl vykonávat svěřené úkoly kvalitně. Osoba, která se uchází o pozici controllera, by měla mít tyto vlastnosti a kvalifikaci:

- vysokoškolské vzdělání v oboru ekonomiky, případně středoškolské vzdělání s praxí v oboru,
- znalost informačního systému, především prostřednictvím MS Excel pro zpracování dat a další využití MS Office, MS Office Outlook,
- znalost a zkušenost v oblasti podnikové ekonomiky, finanční řízení, controllingu,
- znalost problematiky controllingu, jeho metod a nástrojů,
- analytické myšlení,
- dobré komunikační schopnosti, mít pozitivní vztah s pracovníky, schopnost týmové práce,
- odolnost vůči tlaku nadřízeného (umět vysvětlit a obhájit si názor),

- samostatnost a nezájatost.

Vhodná je i praxe v oboru, která umožňuje controllerovi podávat kvalitní informace a materiály pro další rozhodování jednatelem společnosti. V každém případě by měl být controller navigátorem a poradcem jednatele a měl by být vždy realista.

7.1.2 Úkoly controllera

Controller by měl být samostatný a také bude zodpovídat především za plnění úkoly, které vyplývají ze zavedených anebo nově implementovaných nástrojů controllingu. Mezi základní povinnosti by mělo patřit:

- rozšiřování a aktualizace controllingových nástrojů, zpracování jejich směrnic,
- sestavení, koordinace a zajištění plánů,
- sestavování průběžných výsledků hospodaření v kratších, měsíčních, intervalech, následně pak po kvartálech a konečně za celý rok,
- sestavení prognóz na základě vývoje hospodářského výsledku a následná interpretace za pomoci vhodně zvolených reportů jednatele,
- srovnávání skutečných a plánovaných hodnot, v pravidelných intervalech informuje o výši a důsledcích zjištěných odchylek a navrhuje nápravná opatření,
- průběžné sledování nových trendů vývoje a orientace na trh (např. změny cen materiálů a promítnutí do výroby),
- vytváření a průběžné vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy, sledování jejich vývoje,
- zpracování zpráv vyžadovaných státní správou,
- výpočet krycích příspěvků na úhradu fixních nákladů,
- zpracování potřebných reportů pro jednatele,
- prezentace výsledků hospodaření, jednak pro jednatele, tak pro vedoucí pracovníky.

Vše by mělo být v souladu s potřebami společnosti a také jednatele. Není účelné vytvářet report, který nebude nikdo potřebovat anebo bude nečitelný pro danou osobu.

7.2 Návrh vybraných nástrojů controllingu

Jak již bylo poznamenáno, společnost nemá zavedenou pozici controllera. Sledování nástrojů finančního controllingu je prováděna ekonomickým oddělením a jsou tudíž prováděny v omezené formě. Pro zlepšení efektivity řízení navrhuji implementovat následující vybrané nástroje finančního controllingu.

7.2.1 Controlling pohledávek

Pohledávky jsou podnikem očekávané peněžní prostředky, které jsou zapůjčené svým odběratelům, zákazníků. Tímto způsobem vypůjčené finanční prostředky jsou pro odběratele takovou bezúročnou půjčkou, a tudíž je nutné věnovat jim větší pozornost.

Řízení pohledávek je možné vnímat ze dvou pohledů. Z pohledu společnosti, která poskytuje své zboží na fakturu s určitou, předem domluvenou a co možno nejkratší splatností. Na straně druhé z pohledu odběratele, kdy se záměr otáčí, a záměr je dosáhnout splatnosti co nejdříve.

Společnost by měla sledovat vývoj svých pohledávek pozorněji, protože při jejich včasném splacení by měla volné peněžní prostředky pro úhradu svých vlastních závazků. Také není důvod poskytovat protistraně bezúročný úvěr. Navrhuji tedy, aby se pohledávky sledovaly jednak po jednotlivých odběratelích v časovém intervalu jednoho týdne, tak sumárně v časovém intervalu jednoho měsíce. V obou případech je důležité, aby byly sledovány pohledávky jak po splatnosti, tak ve splatnosti.

V závislosti na údajích navrhuji přehledné tabulky pro sledování pohledávek, které budou brát v potaz jak stáří pohledávek, tak jejich velikost u každého odběratele. V příloze P IV je navržena tabulka k evidenci všech pohledávek (ve splatnosti, po splatnosti) dle odběratelů v pravidelném týdenním intervalu. To podniku umožní sledování všech dlužníků. Krátký časový interval umožní důkladné sledování pohledávek a v případě, že by u odběratele měl nastat problém s placením, je možné zaujmout další postoj, v relativně krátkém časovém úseku. Čím kratší časový úsek společnosti potrvá zjištění možného problému u odběratele, tím větší bude pravděpodobnost, že se domůže své pohledávky. Navržená tabulka je koncipována tak, že je rozdělena do dvou částí. Podnik tím bude mít velmi podrobný přehled o stavu pohledávek. Dlužné částky jsou sledovány dle odběratele ve velmi krátkých časových pásmech, a následně pak v pásmech po 30 dnech. V případě velkého množství odběratelů,

lze nastavit limit, např. 30 tisíc Kč, od kterého se budou pohledávky týdně sledovat a pohledávky. Pohledávky, které budou pod limitem 30 tisíc Kč, by se sledovaly jednou za dva týdny s tím, že by byla použita stejná tabulka, která je v příloze (P IV).

V tabulce (Tab. 9) navrhuji sledovat stav pohledávek sumárně vždy za ukončený měsíc. Tabulka má opět dvě části, jedna část sleduje pohledávky ve lhůtě splatnosti, po lhůtě splatnosti a následně pak celkový úhrn pohledávek za daný měsíc. Druhá část tabulky se zabývá pohledávkami za daný měsíc, které jsou podrobnější, rozpadají do menších časových intervalů. V každém časovém rozmezí jsou pohledávky jak korunovém vyjádření, tak ve vyjádření procentním, které ukáže, jaké procento daná pohledávka zaujímají z celkových pohledávek. Toto sledování umožní komplexní a přehledné sledování pohledávek za daný měsíc. Navíc tuto navrženou tabulku lze využít jako poklad pro odměňování odpovědného pracovníka. Jednotlivá pásma pohledávek by tvořila jednu z částí pohyblivé složky mzdy. Odpovědný pracovník by měl předem stanovené povolené procentní limity v každém jednotlivém časovém intervalu. V případě překročení stanovených limitů by mohla být snižována pohyblivá složka mzdy.

Tab. 9 Návrh měsíčního sledování pohledávek (v tis. Kč)

Měsíc	Pohledávky v Kč			Časový interval ve dnech					
				1 až 30		31 až 90		nad 91	
	Celkem	PDLS	PPLS	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Leden	61 865,01	47 801,32	14 063,69	11 475,25	18,55%	2 098,46	3,39%	489,98	0,79%
Únor	60 066,01	44 367,54	15 698,47	13 438,75	22,37%	1 904,00	3,17%	355,72	0,59%
Březen	67 836,87	49 058,73	18 778,15	13 834,26	20,39%	4 264,42	6,29%	679,47	1,00%
Duben	56 553,33	38 854,79	17 698,55	14 398,65	25,46%	2 769,90	4,90%	530,00	0,94%
Květen									
Červen									
Červenec									
Srpen									
Září									
Říjen									
Listopad									
Prosinec									

Zdroj: vlastní zpracování.

V případě, že by nastaly komplikace a odběratel nechtěl anebo nějakým způsobem neplnil své závazky, vůči společnosti XY, s. r. o. je nutné, aby byl nastaven postup, který bude respektován a usnadní následné domáhání pohledávky. Níže jsem navrhla kroky, které by se měly stát běžnou součástí správy o pohledávky, o finance společnosti.

Prvním a velmi důležitým krokem je mít podepsanou kupní smlouvu, kde budou dohodnuty obchodní podmínky, splatnosti, další podstatné náležitosti a pak samozřejmě základní náležitosti smlouvy, jako je název, adresa, kupní věc, smluvená cena a vše bude podepsáno zákonnými jednateli. *Samozřejmostí je, že zboží bude vydáno odběrateli proti písemnému potvrzení*, jako je potvrzení dodacího listu, nákladního listu, atd., tato praxe je v podniku již zažitá.

V případě, že nebude zaplacená pohledávka po lhůtě stanoveném v daňovém dokladu, musí být vyvoláno osobní jednání s odběratelem. Mělo by být domluveno, že v případě nezaplacení faktury do stanovené lhůty, bude tento dlužník převeden na platby v hotovosti při odběru zboží anebo na platby předem (před odebráním zboží). V případě, že nebude pohledávka hrazena, je nutné i nadále jednat a mít o tomto jednání písemný záznam. Pokud nebude úspěšné osobní jednání, navrhuji přejít k zaslání písemné upomínky o uhrazení pohledávky. Ta musí být doručena dlužníkovi doporučenou poštou, návrh takové Upomínky je v příloze (P V). Může nastat situace, kdy dlužník nebere upomínku na zřetel, a je praxí z jiných podniků ověřeno, že v případě dalšího dokumentu – Uznání závazku, se leckdy dlužníci zleknou a pohledávku uhradí. Pokud ne, je to velmi důležitý dokument, který soudy berou v potaz a rozhodování, v případě soudního sporu, je velmi jednoduché. V příloze (P VI) je návrh Uznání závazku. V mnoha případech po podepsání Uznání závazku, dlužník pohledávku zaplatí anebo se chce domluvit na splátkovém kalendáři. Samozřejmě může nastat situace, že s dlužníkem a jeho pohledávkou nic nepohne. Při dodržení navrženého postupu by společnost již měla v rukou dokumenty, které svědčí v její prospěch a měla by relativně ulehčenou práci v případě řešení pohledávky soudní cestou. Společnost by si měla také zvolit limit na pohledávky, pod který nemá smysl pohledávku vymáhat soudně. Navrhuji limit 3 000 Kč a to z důvodu nerentability nákladů. V této souvislosti je totiž důležité počítat se soudním poplatkem, který je povinen v případě návrhu na peněžité plnění platit žalobce ve výši 4 % z žalované částky (do 15 000 Kč činí soudní poplatek 600 Kč). Dlužná částka se ještě navyšuje v případě právního zastoupení.

Pro úspěšné předcházení vzniku pohledávek je nutná spolupráce všech odpovědných pracovníků při předávání získaných informací o jednotlivých odběratelích.

Při sledování pohledávek lze využít i ukazatele finanční analýzy, které zhodnotí práci s finančními prostředky. K tomuto účelu může společnost využít následující tabulku (Tab. 10). Jsou zde zastoupeny ukazatele jako je celkový prodej, tedy celkové tržby za prodané zboží za jednotlivé měsíce a následně z tržeb se vypočítají celkové nesplacené pohledávky, jako procentní část. V tomto případě bereme v potaz celkové tržby, protože někteří odběratelé mohou kupovat zboží v hotovosti anebo mohou mít předplacené, tedy zaplacenou zálohovou fakturu. Dalším ukazatelem, který jsem zahrнула do návrhu, je ukazatel obrátivosti pohledávek a vyjadřuje rychlost, s jakou jsou pohledávky přeměňovány v peníze. Posledním navrženým ukazatelem je doba obratu pohledávek, ten společnosti umožní sledovat za jaký čas, tedy dny, jsou v průměru pohledávky spláceny. Což je velmi důležité, protože delší doba inkasování dlužné částky znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady.

Tab. 10 Návrh využití ukazatelů pohledávek

Ukazatel/Měsíc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Celkové tržby (v tis. Kč)												
Nesplacené pohledávky (v % z celkového prodeje)												
Obrátka pohledávek (rychlost obratu)												
Doba obratu pohledávek (ve dnech)												

Zdroj: vlastní zpracování.

7.2.2 Controlling závazků

Závazky a jejich řízení je pro společnost taktéž důležité. Při důkladném sledování závazků lze předejít zbytečným nepřijemnostem, jako je urgování plateb, případně upomínání, atd. V neposlední řadě, by se takto dalo předejít případnému pozastavení anebo omezení dodávek vstupní suroviny potřebné do hlavní výroby, a to z důvodu špatné platební morálky. Vše je však otázkou soustavného jednání s dodavateli.

U závazků je nutné sledovat hlavně jejich lhůtu splatnosti a strukturu. V níže uvedené tabulce (Tab. 11) navrhuji sledování závazků v pravidelném týdenním intervalu dle dodavatelů a dle velikosti závazku, aby společnost nezapomněla nikomu uhradit splatnou fakturu.

Tab. 11 Návrh týdenního sledování závazků

Název partnera	IČ	Závazky			Počet dnů po splatnosti						
		Celkem	ZDLS	ZPLS	1 až 10	11 až 20	21 až 30	31 až 60	61 až 90	91 až 180	nad 181
Dodavatel XY12	26968067	187 795,00	0,00	187 795,00	94 540,00	93 255,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dodavatel XY13	26968068	236 476,00	113 533,00	122 943,00	122 943,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dodavatel XY14	26968069	1 108 278,50	1 016 317,70	91 960,80	91 960,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dodavatel XY15	26968070	753 426,00	678 565,00	74 861,00	74 861,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dodavatel XY16	26968071	40 590,00	0,00	40 590,00	0,00	0,00	40 590,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dodavatel XY17	26968072	76 032,00	44 352,00	31 680,00	0,00	31 680,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dodavatel XY18	26968073	18 187,00	0,00	18 187,00	0,00	0,00	0,00	18 187,00	0,00	0,00	0,00
...											
Závazky celkem	x	2 420 784,50	1 852 767,70	568 016,80	384 304,80	124 935,00	40 590,00	18 187,00	0,00	0,00	0,00
% podíl na celkových závazcích		100,00%	76,54%	23,46%	15,88%	5,16%	1,68%	0,75%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování.

V následující tabulce (Tab. 12) dále navrhuji sledování měsíční výše závazků sumarizovaných dle jednotlivých měsíců.

Tab. 12 Návrh měsíčního sledování závazků

Měsíc	Závazky v tis. Kč		
	Celkem	ZDLS	ZPLS
Leden	166 449	112 368	54 081
Únor	153 658	107 953	45 705
Březen	156 214	117 258	38 956
Duben	159 981	112 854	47 127
Květen			
Červen			
Červenec			
Srpen			
Září			
Říjen			
Listopad			
Prosinec			

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejdůležitější je sladit pohledávky a závazky tak, aby závazky nebyly pokud možno placeny dříve než pohledávky. Jako u pohledávek, lze využít i některé ukazatele finanční analý-

zy. Navrhuji využít následující tabulku (Tab. 13), kde je zastoupen ukazatel celkových tržeb, ten je stejný jako u pohledávek. Následně z něj se vypočítá procento nezaplacených závazků. Další ukazatele, které navrhuji, jsou ukazatel obrátky závazků a ukazatel doby obratu závazků. Ukazatele společnosti umožní sledovat průměrnou dobu od vzniku závazku do doby, kdy bude uhrazen.

Tab. 13 Návrh využití ukazatelů závazků

Ukazatel/Měsíc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Celkové tržby (v tis. Kč)												
Nezaplacené závazky (v % z celkových tržeb)												
Obrátka závazků (rychlost obratu)												
Doba obratu závazků (ve dnech)												

Zdroj: vlastní zpracování.

7.2.3 Controlling zásob

Zásoby představují pro společnost vázané finanční zdroje. Jsou to prostředky vázané v materiálu, nedokončené výrobě a zboží, které jsou na skladě určeny ke spotřebě anebo k prodeji. U zásob navrhuji, využít také některých ukazatelů finanční analýzy viz tabulka (Tab. 14), a to ukazatel rychlosti obratu zásob a dobu obratu zásob. Oba navržené ukazatele by bylo vhodné sledovat měsíčně. Interval lze případně buďto zkrátit, např. na týdny anebo prodloužit, např. na kvartál.

Tab. 14 Návrh na využití ukazatelů zásob

Ukazatel/Měsíc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Obrátka zásob (rychlost obratu)												
Doba obratu zásob (ve dnech)												

Zdroj: vlastní zpracování.

Dále by bylo vhodné sledovat zásoby po měsících, jak navrhuji v tabulce níže (Tab. 15). Vytvářet rozpočty zásob na jednotlivé měsíce je podstatné a zároveň pro společnost přehledné. Důležité je sledovat odchylky, které vzniknou jako rozdíl mezi stavem plánovaným a skutečným.

Tab. 15 Návrh měsíčního sledování zásob

Měsíc	Zásoby v tis. Kč		Odchylka v % (+/-)
	Plánované	Skutečné	
Leden	6 892	7 458	108%
Únor	7 577	7 994	106%
Březen	6 578	7 002	106%
Duben	6 874	6 881	100%
Květen			
Červen			
Červenec			
Srpen			
Září			
Říjen			
Listopad			
Prosinec			

Zdroj: vlastní zpracování.

Také je důležité, aby společnost měla podrobný přehled o podstatných a nejdůležitějších položkách na zásobě, a to jak v měsíčním intervalu, tak také v kumulaci od začátku roku. V následující tabulce (Tab. 16) navrhuji sledovat jednotlivé položky zásob a jejich odchylky, tedy porovnání skutečného stavu se stavem plánovaným. V případě zjištění výraznějších odchylek, lze dohledat příčiny vzniku výkyvu (např. při zvýšení produkce se zvýší i výroba spotřeby láhví či zátek) a zjištěnou odchylku odůvodnit, popřípadě přijmout nápravné opatření. Taktéž lze tuto tabulku upravit a používat jen v korunovém vyjádření anebo různě kombinovat, např. kumulace období, průměrnou cenu, měrné jednotky a odchylky, jedna možnost kombinace je přiložena v příloze (P VII).

Tab. 16 Návrh měsíčního sledování významných položek na zásobě

Položka zásob		Měrná jednotka	Duben						...
			Měrná jednotka			Tis. Kč			
Druh	Poddruh		Plán A	Skutečnost B	% plnění C=B/A	Plán G	Skutečnost H	% plnění CH=H/G	
Bílé víno	Muškat Moravský	l	11 400	15 474	136%	180	247	137%	
	Rulandské šedé	l	345 200	330 547	96%	5 523	5 804	105%	
	...								
Červené víno	Frankovka	l	254 000	320 140	126%	4 065	5 763	142%	
	Modrý Portugal	l	350 100	380 140	109%	6 302	6 082	97%	
	...								
Láhev	Bordo Sisi - 0,75 bezbarevná	ks	11 470	13 500	118%	172	189	110%	
	Weinschlegel Pistola - 0,75 zelená	ks	11 500	9 850	86%	185	128	69%	
	Bordeaux Golia Leggera - 0,75 antik	ks	11 200	11 100	99%	250	239	96%	
	...								
Zátky	NOMAKORK 43x22 - přírodní plast	ks	13 000	12 300	95%	65	61	94%	
	40 x 23,5 s ploškami korek lepený	ks	13 800	13 500	98%	55	57	104%	
	...								

Zdroj: vlastní zpracování.

7.2.4 Controlling krátkodobé likvidity

Za krátkodobou likviditu lze považovat likviditu každodenní anebo týdenní, samozřejmě záleží na úhlu pohledu. V tabulce níže (Tab. 17) navrhuji sledování platební síly každý den, takto by měla společnost větší přehled o svých každodenních příjmech a výdajích. Vhodné by bylo, aby měla firma přehled o své likviditě za uplynulý týden a měsíc, kdy návrh takového sledování je v příloze (P VIII). Základním předpokladem je, aby byla při nejmenším zachována rovnost mezi příjmy a výdaji. V lepším případě, aby příjmy přesahovaly výdaje. Platební síla, kterou navrhuji sledovat, jsou finanční prostředky, které mohou být v daný den k dispozici a mohou sloužit k úhradě závazků, které jsou v ten daný den splatné.

Tab. 17 Návrh sledování každodenní likvidity (v Kč)

Označení	Položka	Týden č. 23					
		Po	Út	St	Čt	Pá	Součet
A	Počáteční stav	325 472,0	367 350,0	163 632,0			
B	Příjmy	501 691,0	652 097,0				1 153 788,0
B - 1	Příchozí platby na BÚ od odběratelů	487 521,0	647 147,0				1 134 668,0
B - 2	Platby v hotovosti	12 470,0	4 700,0				17 170,0
B - 3	Dobropisy	300,0	0,0				300,0
B - 4	Úroky	1 400,0	250,0				1 650,0
	...						
C	Výdaje	459 813,0	855 815,0				1 315 628,0
C - 1	Odchozí platby z BÚ dodavatelům	448 213,0	847 145,0				1 295 358,0
C - 2	Výdaje z pokladny na drobný nákup	5 000,0	6 020,0				11 020,0
C - 3	Úroky	1 800,0	1 450,0				3 250,0
C - 4	Výdaje na mzdy + odvody na pojištění	0,0	0,0				0,0
C - 5	Daně	4 800,0	1 200,0				6 000,0
	...						
D	Konečný stav	367 350,0	163 632,0				

Zdroj: vlastní zpracování.

Rozložení tabulky umožní sledování každodenní a také týdenní likvidity, následně také jednotlivé položky příjmů a výdajů, které se dají dle potřeby rozšířit. Platební sílu bankovního účtu, jeho příjmy lze jednoduše sledovat využitím Internetu za pomoci internetového bankovníctví. To umožňuje operativní přístup a zjištění realizovaných příkazů a také realizaci příkazů nových. Výdaje, které by měly být realizovány v daný den, by měla společnost zjišťovat z vnitropodnikové dokumentace, např. z knihy došlých a vydaných faktur.

Za předpokladu, že společnost bude sledovat každodenní likviditu, mohou v některých případech nastat situace, které se měly anebo se musí řešit. Zpravidla se to může stát při souhrnu konečných stavů za nějaký časový interval, např. za měsíc či kvartál, kdy se vytvoří krátkodobý schodek anebo přebytek z finančních prostředků.

V případě vzniku krátkodobého schodku, tedy deficitu peněžních prostředků, musí společnost najít řešení, kde tyto chybějící prostředky vzít a tím vzniklý rozdíl dorovná. Nabízí se hned několik možných východisek z vzniklé negativní situace. Firma by mohla využít krátkodobých úvěrů, ovšem za předpokladu zjištění vzniklých nákladů na úvěr, výši úroků, apod. Také by mohla zrychlovat své příjmy, tedy snažit se o dřívější zaplacení svých pohledávek anebo zpomalování svých výdajů. V tomto případě opožďovat platby svým dodavatelům a využít tyto prostředky, jako krátkodobého bezúročného úvěru. V posledním přípa-

dě by nemělo být zpoždění plateb příliš výrazné, to by mohlo dodavatele přimět k přehodnocení obchodních podmínek, což by mohlo mít negativní dopad.

Při zjištění přebytků by měla společnost zhodnotit, jak tyto peněžní prostředky co nejlepším způsobem zhodnotit. V případě, že by takto firma neučinila a zůstaly by tyto pozitivní přebytky nečinné, mohly by způsobit dokonce i ztráty. Společnost by se měla rozhodnout, jak s těmito přebytky naloží, a to například investováním do nové technologie anebo investováním do různých bankou nabízených produktů.

7.3 Systém plánování

Dobře sestavený plán dává společnosti jasný směr a také jasné úkoly pro následující období. Účelné je, aby měla společnost sestaven plán roční, střednědobý a také dlouhodobý. Roční plán by rozpracovával cíle společnosti do jednotlivých organizačních útvarů a také jednotlivých měsíců roku. Cílem plánu je co nejreálněji odhadnout vývoj v následujícím období. Zejména v oblasti prodeje vlastních výrobků a zboží, tj. tržby, průměrné prodejní ceny, přímé náklady na jejich výrobu. Schválený roční plán by se následně stal východiskem pro stanovení úkolů a odpovědností za jejich dodržení příslušnými odpovědnými pracovníky provozovny.

Controller ponese odpovědnost za tyto úkoly:

- za zajištění sestavení návrhu plánu,
- za koordinaci a zajištění spolupráce při sestavení plánů,
- za dodržení stanovených termínů při sestavení plánů,
- za vyhotovení souhrnného plánu za společnost v plném rozsahu.

Controller bude odpovědný za „sladění“ všech dílčích plánů tak, aby vznikl jeden ucelený celek. Po zpracování finálních návrhů plánů je potřebné předložit je jednatelem k prostudování a případnému připomínkování. Následovat by mělo zapracování připomínek, kontrola a opětovné předložení k odsouhlasení jednatelem.

Zásady, které by měly být při plánovacím procesu dodržet:

- plán prodeje, PPC a marží vychází ze znalostí tržní situace včetně vývoje do budoucna,
- plán nákladů a výdajů vychází z principu hospodárnosti a efektivity,
- plán je zaměřen na dosažení požadovaného zisku a zvýšení tržní ceny podniku,
- plán zahrnuje všechny úseky společnosti,
- plánování je celoroční aktivita spojená s trvalou kontrolou a vyhodnocováním v pravidelných měsíčních reportech,
- v druhé polovině roku při pravidelných měsíčních rozborech je propočítávána a každý následný měsíc aktualizována OSK do konce roku.
- v průběhu druhé poloviny roku začínají přípravné práce na plánu pro další rok, kdy výchozími podkladovými a srovnávacími údaji jsou: plán, skutečnost a OSK stávajícího roku.

Dílní plány, které by se měly zpracovávat a jsou potřebné k vypracování kvalitního plánu:

- obchodní plán, rozpracován do měsíců a bere v potaz sezónní vlivy (velikonoce, prázdniny, vánoce, apod.),
- výrobní plán, zpracovává se na základě obchodního plánu,
- plán investic,
- odpisový plán,
- plán stavu zásob, pohledávek a průměrné doby splatnosti pohledávek,
- plán stavu závazků a průměrné doby splatnosti závazků,
- plán oprav a údržby,
- plán spotřeby energie,
- plán ostatních provozních nákladů, např. pojistné náklady k novému majetku, zákonné pojištění, apod.,
- personální, mzdový plán.

Plánovací období lze rozdělit a charakterizovat takto:

- *strategické*: plán se stavuje na 3 – 5 let, v ročních hodnotách,
- *střednědobé*: sestavuje roční plán + následující 2 roky, taktéž v ročních hodnotách,
- *krátkodobé*: sestavuje se plán v rozsahu jednoho roku s rozpracováním do jednotlivých měsíců.

7.3.1 Odchyly od plánů

Odchyly zjištěné porovnáním skutečného stavu se stavem plánovaným bude zjišťovat controller. Za pomocí reportů bude tyto odchyly sledovat a také je na poradách v rozbo-rech příslušného měsíce prezentovat. Následně bude, k vzniklým odchylkám, hledat odůvodnění jejich vzniku a navrhopat nápravná opatření, na kterých se budou podílet zainteresovaní pracovníci, popřípadě i vedení společnosti.

Doporučuji, aby byly tyto odchyly sledovány měsíčně a byl sledován jejich vývoj v čase. Takto by se mohlo záporným odchylkám předcházet. Možné důvody vzniku odchylek:

- špatná organizace práce,
- chybně a nerealisticky sestavené plány,
- zavedení užívání nové technologie,
- neočekávané zvýšení ceny surovin materiálů,
- výkyv poptávky, změna poptávky,
- chybějící surovina a materiál, apod.

Společnost si musí stanovit důležitost a významnost odchylek a následně navrhnout postup řešení. Tento postup lze považovat za jednu z forem zpětné vazby. Navrhuji, aby se pozornost věnoval všem odchylkám (jak záporným, tak kladným), které vzniknou porovnáním plánu a skutečnosti. Doporučuji, aby se odchyly sledovaly u jednotlivých nákladů, výnosů, hospodářských výsledků (Tab. 18) za jednotlivé úseky v tisících korunách. Důležité je, aby se ukazatelé, v čase neměnily a mohly tak mít stejnou, v čase srovnatelnou vypovídající hodnotu. Jednalo by se o celkové tržby, dále pak o přímé náklady jednotlivě rozepsané

na suroviny, obaly a spotřebu energie. Následně na ostatní náklady a služby, jako jsou opravy a materiál na opravy, ostatní režijní materiál, pohonné hmoty, přepravné, cestovné, leasing, cestovné, odpisy, mzdy, nájemné. Tyto ukazatele je vhodné sledovat v tisících korunách.

Tab. 18 Návrh na sledování odchylek nákladů, výnosů a výsledku hospodaření (v tis. Kč)

Měsíc:	Náklady			Výnosy			Výsledek hospodaření		
Úsek	Plán	Skut.	rozdíl (%)	Plán	Skut.	rozdíl (%)	Plán	Skut.	rozdíl (%)
Výrobní									
Obchodní									
Administrativa									
...									

Zdroj: vlastní zpracování.

Dále by měly jednotlivé úseky sledovat vybrané ukazatele a jejich odchylky. Měl by se porovnávat plán versus skutečnost za sledované období v tis. Kč a taktéž procentní odchylky od plánu. Je vhodné stanovit toleranční mez, která bude vymezovat, kdy bude vhodné, aby controller, vzniklou odchylku komentoval. Navrhuji zvolit toleranční mez 5 - 10 %. V případě nepřekročení meze, může mírný výkyv znamenat pouze například náhodný anebo sezónní jev.

8 NÁVRH REPORTINGOVÉ ZPRÁVY

Důležitou součástí systému controllingu je zajištění zpětné vazby, která je nepostradatelná při dalším rozhodování a plánování. Zpětná vazba poskytuje informace o tom, jak bylo stanovených cílů dosaženo a zda se skutečnost od plánů odchyluje.

Reportingové zprávy bude sestavovat controller, a to zpravidla v měsíčním intervalu. Takéž navrhuji, aby byl v reportu porovnáván aktuální měsíc s měsícem předcházejícím a současně také aktuální měsíc s měsícem se stejným měsícem roku minulého (např. červen 2011 s květnem 2011 a pak červen 2011 s červnem 2010). Vždy by se porovnával plán versus skutečnost, jejich odchylky a kumulace od začátku roku. V reportingu nesmí chybět komentář k zjištěným skutečnostem. V případě zjištění odchylky je nutné, aby controller zjistil příčinu, proč k této skutečnosti došlo a navrhl jejich možné odstranění.

Dále bude controller vyhotovovat reporty mimořádné - z mimořádných důvodu, např. z hlediska termínového anebo zpracování reportu za jiné časové období apod., a to na základě požádání a domluvy.

Je důležité, aby předkládané zprávy měly stejnou přehlednou strukturu, vykazovaly podstatné informace a zároveň byly komplexním dokumentem, který usnadní a urychlí rozhodování. Za tuto skutečnost bude odpovídat controller, který bude tato data na poradách předkládat a prezentovat jednateli a vedoucím pracovníkům.

Pro vedení společnosti XY, s. r. o. navrhuji, aby reportingová zpráva obsahovala informace o prodeji a výrobě v tisících litrech, rozbor nákladů dle výsledovky. Dále by měla zpráva obsahovat velmi zjednodušený přehled o stavu celkových pohledávek v tisících korunách a následně ve lhůtě a po lhůtě splatnosti. Zásoby v tisících korunách a také v litrech. Návrhy některých tabulek ke sledování zmíněných informací jsou v příloze (P IX). Zprávu lze případně doplnit o průměrnou prodejní cenu. K všem zmíněným oddílům doporučuji doplnit o komentář ze strany controllera, případně vyjádření zaměstnance, který za daný úsek odpovídá. Například v komentáři k pohledávkám by neměl chybět podrobnější rozbor, jako je: dlužník, dlužná částka a také poznámka, zda již nebyla pohledávka uhrazena – praktický příklad je uveden níže (Tab. 19). Důvod je prostý, měsíční porada se většinou nekoná bezprostředně po ukončení měsíce, nýbrž až po uzavření účtovacího období. Ovšem reporty by měly být k dispozici nejpozději v první dekádě nového měsíce, tak aby bylo možné co nejdříve s informace pracovat.

Pro dobré vykazování reportingových zpráv je dobré, aby controller znal všechny postupy, činnosti a procesy ve společnosti. Taktéž je nezbytné, aby měl controller zpětnou vazbu od jednotlivých příjemců reportingových zpráv. Na základě připomínek a návrhů se mohou reporty zlepšovat a tím poskytovat potřebné a požadované informace ve formě a struktuře, která bude přijatelná a přehledná pro pracovníky, jímž jsou reporty určeny.

Tab. 19 Ukázka návrhu tabulky v měsíčním reportingu k pohledávkám

tis. Kč	I-11	II-11	III-11	IV-11	V-11	VI-11	VII-11	VIII-11	IX-11	...
PDLS	57 978	63 162	71 520	62 157						
PPLS	23 152	19 665	27 877	21 920						
nad 30 dnů	9 272	9 419	19 111	8 968						
Celkem	81 130	82 827	99 397	84 078	0	0	0	0	0	
PPLS/celkem	29%	24%	28%	26%						
nad 30/celkem	11,43%	11,37%	19,23%	10,67%						

Zdroj: vlastní zpracování.

Navrhuji, aby komentář obsahoval, jakou procentní část celkových pohledávek zaujímají pohledávky po splatnosti celkem a 30 dnů po splatnosti. Nemělo by se zapomenout na podrobnější přehled dlužníků. Také je vhodné porovnat pohledávky stávajícího měsíce s měsícem předcházejícím.

Komentář k tabulce (Tab. 19) by mohl vypadat následovně. PPLS k celkovým pohledávkám v měsíci dubnu poklesly o 2%, v peněžním vyjádření se snížily o 1,038 mil., na 17,038 mil. Kč. Podíl pohledávek, které byly nad 30 dnů, činily 8,449 mil. Kč a zaujímaly necelých 11 % z pohledávek celkových.

Největší podíl na pohledávkách nad 30dnů měli tito odběratelé:

Odběratel XY 56 – 1 731 tis. Kč, doposud nebyly hotové zápočty za prodej obalového materiálu (k dnešnímu dni jsou jeho 4 faktury do 30dnů po splatnosti a není započtena jedna dodávka materiálu z měsíce dubna),

Odběratel XY14 – 325 tis. Kč, z této částky bylo uhrazeno 125 tis. Kč s tím, že zůstatek pohledávky uhradí do 15 dne měsíce května,

Odběratel XY28 – 96 tis. Kč, zaplatili mladší fakturu, dlužnou uhradí v 21 týdnu,

Odběratel XY59 – 241 tis. Kč, úhrada faktury došla 1. 5. 2011,

Odběratel XY31 – 198 tis Kč., řeší se postoupením pohledávky, v současnosti je smlouva na podpisu u jednatele společnosti.

9 SHRUTÍ CELÉHO PROJEKTU

V projektové části diplomové práce byla navržena opatření za účelem zefektivnění a zlepšení finančního řízení společnosti. Implementace celého navrhovaného projektu bude vyžadovat provedení mnoha změn a stejně jako každá změna, tak i tato, bude představovat pro společnost určitou zátěž a rizika. Ovšem po zavedení navrhovaných opatření by náklady a rizika tímto projektem spojené, měly být vyváženy kladným efektem z provedené změny. Již vzhledem k vytíženosti stávajícího personálu ekonomického úseku, by bylo vhodné vytvořit novou pozici controllera.

Pro úspěšnou implementaci controllingu je nutné všechny kroky důkladně naplánovat. Podnik musí mít jednotlivé kroky projektové činnosti, od počátečního až po konečný, důkladně naplánovaný.

9.1 Strukturní plán projektových činností

Návrh zavedení controllingových nástrojů do společnosti je rozdělena do několika fází.

9.1.1 Fáze zahájení projektu

V této fázi projektu je potřebné zajistit ztotožnění s projektem. Je nutné, aby si podnik nadefinoval cíle projektu a způsob realizace, tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Reálné cíle si může společnost stanovit za přispění této diplomové práce, v níž je současný stav analyzován a navržen způsob realizace controllingu.

9.1.2 Fáze plánovací

V rámci této plánovací fáze je zpracována analýza interních a externích předpokladů pro implementaci controllingu a analýza současného stavu využívání controllingu ve společnosti. Uvedené analýzy byly zpracovány v praktické části této práce. Na základě výsledků analýz byly navrženy požadavky, jako je vytvoření nové pozice controllera a jeho začlenění do společnosti, dále návrh na samotné nástroje controllingu. Podklady pro realizaci tohoto kroku jsou zpracovány v praktické části diplomové práce.

9.1.3 Fáze realizační

V realizační fázi by mělo dojít k samotné realizaci projektu, tzn. splnění všech vytyčených cílů a úloh. Ovšem, podmínkou pro započetí celé realizační fáze je potřebný souhlas jednatele společnosti. Primárním krokem bude výběr správné osoby na pozici controllera, jeho začleněn, seznámení s pracovním prostředím, povinnostmi a pravomocemi. Následně budou postupně zaváděny zvolené controllingové nástroje. Tyto kroky byly popsány v projektové části práce. Cílem postupného zavádění je, aby se odstranily případné problémy a nedostatky, které by mohly vzniknout.

9.1.4 Fáze ukončení projektu

Tato etapa ukončení projektu nastane v okamžiku, kdy budou plně zavedeny navržené nástroje controllingu a nově vytvořená pozice controllera, správně začleněna do organizace společnosti, začne plnit své stanovené úlohy, pro něž byla zavedena.

O ukončení projektu bude informován jednatel společnosti, kterému bude předána vypracována výsledná zpráva o zhodnocení celkového průběhu realizace projektu. Současně budou ve zprávě zpracovány první výsledky dosažené implementací controllingu.

9.1.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram realizace projektu vychází z navržených činností, kterou jsou charakterizovány v kapitole 8.1. Započetí celého projektu je plánován na 1. října 2011 a předpokládaná délka realizace je 6 měsíců. Jde o předběžný návrh celkové realizace, který se opírá o zkušenosti jiných podniků. Ovšem, že každá společnost je specifická a realizace projektu se může měnit v závislosti na okolnostech a aktuální situaci.

10 ZHODNOCENÍ CELÉHO PROJEKTU

Hlavním cílem projektu je navrhnout společnosti možnost využití nástrojů finančního controllingu. Pro efektivní využití těchto nástrojů v praxi je vhodné zřídit novou pozici controllera, kterou doposud vykonává ekonom společnosti. Skloubení obou funkcí, tak aby byla práce vykonána zodpovědně a správně, je časově velmi náročné.

Realizace navrhovaného projektu bude vyžadovat provedení některých změn, které s sebou ponесou nákladovou zátěž, rizika a možná i negativní postoj stávajících zaměstnanců. To vše by mělo být vyváжено přínosem pozitivního efektu z provedené změny, zefektivnění kvality a řízení společnosti.

10.1 Nákladovost projektu

Do projektu jsou zahrnuty všechny náklady, které jsou spojeny se zavedením nové pozice. Ekonomická náročnost zahrnuje náklady jednorázové a náklady každoměsíční, které jsou spojeny s pozicí controllera. Orientační výše nákladů je znázorněna v tabulce níže (Tab. 20).

Tab. 20 Náklady spojené s novou pozicí controllera

Druh nákladu	Položka nákladů	Odhadovaná částka v Kč
Měsíční	Mzdové náklady	25 000
	Sociální a zdravotní pojištění	8 500
Celkem pravidelné měsíční náklady		33 500
Jednorázové	Počítač s vybavením	55 000
	Tiskárna	5 000
	Školení orientované na controllin	20 000
	Vybavení kanceláře	20 000
	Telefon	4 500
Celkem jednorázové náklady		104 500

Zdroj: vlastní zpracování.

Mezi náklady vynakládané každý měsíc, tj. náklady osobní, je třeba zahrnout měsíční mzdu, sociální a zdravotní pojištění, které bude za zaměstnance odváděno, případně náklady na cestovné, průběžná školení v oblasti dané problematiky, apod.

Do jednorázových nákladů je nutno zařadit náklady na koupi počítače, jeho hardwarového a softwarového vybavení, tiskárnu, proškolení, vybavení kanceláře (kancelářská židle, psa-

cí stůl) apod. Dále by se jednorázové náklady mohly zvýšit v případě využití personální agentury, která by měla za úkol na pozici controllera doporučit vhodné uchazeče.

Pro novou pozici je vhodné vytvořit odpovídající prostředí s přístupem k telefonu, internetu apod. Navrhuji, aby osoba controllera byla přiřazena k ekonomickému úseku, protože by si mohli odborné znalosti konzultovat a předávat. Což by mohlo přispět k rozšíření a zkvalitnění práce v ekonomickém a controllingovém pracovišti a mohlo by to ovlivnit i způsob řízení podniku.

10.2 Rizika projektu

Každý projekt s sebou nese určité riziko, kterým se nelze vyhnout ani v tomto případě.

Analýza rizik se zaměří kritické body projektu:

z hlediska informačního:

- nevhodně zvolený informační systém,
- nevhodně zvolená struktura a forma reportu anebo nevhodně zvolené informace a tím může vzniknout nepřehlednost reportu.

z hlediska organizačního:

- nevhodné začlenění controllera do organizační struktury,
- nesprávně vymezené kompetence, což může způsobit komunikační šum mezi controllerem a zainteresovanými osobami.

z hlediska finančního:

- neochota vynakládat prostředky, které jsou nutné k realizaci samotného projektu z obavy návratnosti vložených investic,
- není možné očekávat výsledky hned, ale až odstupem času, kdy si controller osvojí svou pozici, seznámí se s prostředím firmy a vytvoří si vlastní představu o současném stavu,
- neochota investovat finanční a časové prostředky do vzdělávání a proškolení controllera.

z hlediska personálního:

- nesprávný výběr samotného pracovníka,
- zvolená osoba si rozmyslí své působení na pozici a odejde ve zkušební lhůtě, ať již z jakéhokoliv důvodu, např. nezvládnutí pracovních úkolů anebo z finančních důvodů,
- chtít změnit nějaký zavedený systém, postup a zažitá návyky zaměstnanců,
- neochota stávajících zaměstnanců přijmout controllera do kolektivu a neochotu podílet se na implementaci nového systému controllingu,

Velmi podstatné pro úspěšnou implementaci projektu je najít ve společnosti nějakou osobu, která bude přesvědčena o pozitivním přínosu pro podnik a o tomto nadšení z projektu přesvědčí i ostatní kolegy či nadřízené.

10.3 Přínosy projektu

Přínosy projektu není možné určit a vyčíslit tak jednoznačně jako náklady. Odůvodnění je prosté, jedná se spíše o přínosy nepeněžního charakteru.

V rámci zavedení navržených nástrojů controllingu by mohl podnik očekávat tyto přínosy:

- podpora vedení a snadnější rozhodování díky kvalitnějším, přesnějším a včasným informacím,
- důslednější řízení peněžních prostředků, což by mělo vést ke zlepšení vztahů mezi dodavateli i odběrateli,
- důkladnější a přehlednější tvoření plánů a jejich plnění,
- možnost včasného odhalení negativních odchylek,
- včasné zachycení informací o vývoji podniku a podnikového okolí, v případě negativních dopadů jejich zabránění či minimalizace.

V počátcích je nutné brát za podstatný přínos zejména vytváření controllingových reportů s přesnými daty a jejich standardizací. Ty umožní získávat lepší přehled o celkovém hospodaření společnosti. Vyčíslit přínosy je možné až s odstupem času.

ZÁVĚR

V současném tržním prostředí není pro žádnou výrobní společnost jednoduché udržet si své postavení na trhu. Z tohoto důvodu je potřebné mít co nejlepší informace, jak o vnitřní realitě podniku, tak i o vnějším okolí, aby se mohlo vedení společnosti správně a včas rozhodnout pro to nejlepší řešení.

Společnost XY, s. r. o. působí na českém trhu déle než deset let a již některé nástroje controllingu využívá, ale pouze okrajově. Cílem této diplomové práce je navrhnout jejich efektivnější využívání pomocí implementace vybraných nástrojů controllingu a tím zlepšit finanční řízení společnosti.

Teoretická část práce se zabývá poznatky, které jsem získala z dostupné literatury na dané téma. Důraz byl kladen na controlling a jeho význam. Následně jsem se zaměřila především na controlling finanční a jeho nástroje, identifikace pozice controllera a jeho na úkoly a odpovědnost.

Na základě poznatků získaných zpracováním teoretické části byla zpracována analytická část práce. Byla provedena charakteristika společnosti, následně vyhodnocena její současná ekonomická situace. Také byl zhodnocen stav controllingu ve společnosti. Na základě zjištěných nedostatků a nalezených možností, jsem provedla návrhy na změny, o kterých si myslím, že by společnosti pomohly a přispěly by k efektivnějšímu finančnímu řízení.

Mezi významné změny, které jsem navrhla, patří vymezení samostatné pozice controllera. Vyprofilovala jeho osobu, definovala jeho odpovědnost a úkoly. Neopomněla jsem také na návrh zprávy, která by měla být zpracovávána každý měsíc. Měla by být nápomocna v rozhodování o budoucnosti společnosti a být tak základním informačním nástrojem controllingu. Následně jsem využila některých nástrojů finančního controllingu, jako je controlling pohledávek, závazků, zásob, také krátkodobé likvidity a popsala, jak by měl vypadat systém plánování. U jednotlivých ukazatelů jsem kladla důraz na jejich důkladné sledování.

Závěrem musím konstatovat, že zpracování této práce mi pomohlo proniknout do tajů hospodaření výrobní společnosti a lépe tak porozumět jejímu záměru. Vytváření pravidelného reportingu, vyhodnocování jednotlivých finančních ukazatelů může společnosti významně pomoci k zefektivnění finančního řízení a také přispět k její ekonomické stabilitě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0482-X.
- [3] FOTR., J. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-694-3.
- [4] FREIBERG, F. *Finanční controlling. Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [5] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] HOFMEISTER, R., STIEGLER, R. *Controlling*. Praha: Bibtex, 199.
- [7] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 5. vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- [8] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6.
- [9] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ D. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [10] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 2. vyd. Brno: VUT, 2000. ISBN 80-214-1535-5.
- [11] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0516-3.
- [12] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [13] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3.

- [14] SYNEK, M. A KOLEKTIV. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [15] VOLLMUTH, H. J. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. upravené vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-85235-54-4.
- [16] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z: Přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-032-4.
- [17] VYSUŠIL, J. *Controlling do kapsy aneb šest základních kroků controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2000. ISBN 80-7259-013-8.
- [18] VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN: 80-7259-007-3.

Ostatní zdroje:

- [19] NOVÁK, P. *Podnikový controlling*. Přednášky pro kombinované studium. Zlín: 2010.
- [20] Interní materiály společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PDLS pohledávka do lhůty splatnosti

PPLS pohledávka po lhůtě splatnosti

ZDLS závazky do lhůty splatnosti

ZPLS závazky po lhůtě splatnosti

BÚ bankovní účet

PPC průměrná prodejní cena

OSK očekávaná skutečnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Cíle controllingu v systému řízení.....	15
Obr. 2	Organizační diagram controllingových úloh	17
Obr. 3	Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera	20
Obr. 4	Controllingové začlenění štábní pozice.....	22
Obr. 5	Controllingové začlenění liniové pozice	23
Obr. 6	Devět souborů aktivit finančního controllingu.....	25
Obr. 7	Základní odchylky v oblasti nákladů.....	34
Obr. 8	Organizační pavouk společnosti.....	39
Obr. 9	Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření (v tis. Kč)	46
Obr. 10	Návrh začlenění pozice controllera do organizačního schématu	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Základní srovnání operativního a strategického controllingu	19
Tab. 2	Vývoj počtu zaměstnanců společnosti	43
Tab. 3	Vývoj majetkového a finančního rozložení (v tis. Kč).....	45
Tab. 4	Vývoj nákladů a výnosů (v tis. Kč)	45
Tab. 5	Vývoj ukazatelů likvidity	46
Tab. 6	Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti	47
Tab. 7	Vývoj vybraných ukazatelů aktivity	48
Tab. 8	Vývoj vybraných ukazatelů rentability.....	48
Tab. 9	Návrh měsíčního sledování pohledávek (v tis. Kč).....	59
Tab. 10	Návrh využití ukazatelů pohledávek	61
Tab. 11	Návrh týdenního sledování závazků.....	62
Tab. 12	Návrh měsíčního sledování závazků	62
Tab. 13	Návrh využití ukazatelů závazků	63
Tab. 14	Návrh na využití ukazatelů zásob.....	63
Tab. 15	Návrh měsíčního sledování zásob	64
Tab. 16	Návrh měsíčního sledování významných položek na zásobě.....	65
Tab. 17	Návrh sledování každodenní likvidity (v Kč)	66
Tab. 18	Návrh na sledování odchylek nákladů, výnosů a výsledku hospodaření (v tis. Kč)	70
Tab. 19	Ukázka návrhu tabulky v měsíčním reportingu k pohledávkám	72
Tab. 20	Náklady spojené s novou pozicí controllera.....	75

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha v plném rozsahu.
- P II Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu.
- P III Podklady pro vertikální a horizontální analýzu rozvahy ve zkrácené formě.
- P IV Návrh týdenního sledování pohledávek.
- P V Návrh dokumentu Upomínka o uhrazení pohledávky.
- P VI Návrh dokumentu Uznání závazku.
- P VII Návrh měsíčního sledování významných položek na zásobě.
- P VIII Návrh sledování průběžné likvidity.
- P IX Návrh tabulek k měsíčnímu komentáři.

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU.

Označení	Položka rozvahy	Období		
		2008	2009	2010
	AKTIVA CELKEM	236 454	263 580	204 752
A.	<i>Pohledávky za upsaný základní kapitál</i>			
B.	<i>Dlouhodobý majetek</i>	36 598	39 904	42 209
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	58	27	195
B. I. 1.	Zřirovací výdaje			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
3.	Software	58	27	
4.	Ocenitelná práva			
5.	Goodwill			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			195
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	36 540	39 877	42 014
B. II. 1.	Pozemky	234	234	234
2.	Stavby	26 603	27 341	32 430
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	6 020	5 755	6 705
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	3 223	2 934	2 645
5.	Základní stádo a tažná zvířata			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	460	3 613	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek			
B. III. 1.	Podíl v ovládaných a řízených osobách			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
C.	<i>Oběžná aktiva</i>	197 047	221 326	159 477
C. I.	Zásoby	108 737	125 933	91 855
C. I. 1.	Materiál	6 228	5 247	14 272
2.	Nedokončená výroba a polotovary			
3.	Výrobky			
4.	Zvířata			
5.	Zboží	102 509	120 686	77 583
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky			
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba			
3.	Pohledávky - podstatný vliv			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
6.	Dohadné účty aktivní			
7.	Jiné pohledávky			
8.	Odložená daňová pohledávka			
C. III.	Krátkodobé pohledávky	75 997	85 333	59 505
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	74 059	82 912	61 865
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba			
3.	Pohledávky - podstatný vliv			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6.	Stát - daňové pohledávky	54	1	2
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4	170	111
8.	Dohadné účty aktivní			
9.	Jiné pohledávky	1 880	2 250	-2 473

C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	12 313	10 060	8 117
C. IV. 1.	Peníze	11 623	8 988	8 095
2.	Účty v bankách	690	1 072	22
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly			
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek			
D. I.	<i>Časové rozlišení</i>	2 809	2 350	3 066
D. I. 1.	Náklady příštích období	2 809	2 350	2 208
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období			858
	PASIVA CELKEM	236 455	263 580	204 752
A.	Vlastní kapitál	37 226	36 295	3 498
A. I.	Základní kapitál	100	100	2 400
A. I. 1.	Základní kapitál	100	100	2 400
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly			
3.	Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy	30 495	25 494	2 400
A. II. 1.	Emisní ážio			
2.	Ostatní kapitálové fondy	30 495	25 494	2 400
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	10	10	10
2.	Staturární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	8 133	6 622	10 691
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	8 133	6 622	10 691
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 512	4 069	-12 003
B.	Cizí zdroje	199 229	227 055	199 387
B. I.	Rezervy			
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky			
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů			
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba			
3.	Závazky - podstatný vliv			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy			
6.	Vydané dluhopisy			
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky			
10.	Odložený daňový závazek			
B. III.	Krátkodobé závazky	160 558	209 100	187 286
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	149 725	191 045	166 449
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba			
3.	Závazky - podstatný vliv			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	43	2 079	637
5.	Závazky k zaměstnancům	666	604	940
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	373	404	641
7.	Stát - daňové závazky a dotace	9 485	14 679	18 305
8.	Krátkodobé přijaté zálohy			
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní	178		
11.	Jiné závazky	88	289	314
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	38 671	17 955	12 101
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	3 270	1 086	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry			
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	35 401	16 869	12 101
C. I.	<i>Časové rozlišení</i>		230	1 867
C. I. 1.	Výdaje příštích období		230	1 867
2.	Výnosy příštích období			

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT V PLNÉM ROZSAHU.

Označení	Text	Období		
		2008	2009	2010
I.	Tržby za prodej zboží	26 474	1 435	357
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	26 334	1 432	363
+	Obchodní marže	140	3	-6
II.	Výkony	579 637	632 825	610 256
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	549 433	605 007	609 342
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti			
3.	Aktivace	30 204	27 818	914
B.	Výkonová spotřeba	554 355	608 573	597 210
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	465 679	511 504	513 233
B. 2.	Služby	88 676	97 069	83 977
+	Přidaná hodnota	25 422	24 255	13 040
C.	Osobní náklady	14 387	13 811	24 832
C. 1.	Mzdové náklady	10 493	10 612	18 018
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva			
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 673	2 981	6 051
C. 4.	Sociální náklady	221	218	763
D.	Daně a poplatky	905	680	532
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 286	4 231	3 993
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 334	3 372	1 995
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	706	1 313	56
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	628	2 059	1 939
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	55	700	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	55	700	
F. 2.	Prodaný materiál			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-58	31	124
IV.	Ostatní provozní výnosy	4 592	7 254	8 489
H.	Ostatní provozní náklady	6 980	3 014	5 077
V.	Převod provozních výnosů			
I.	Převod provozních nákladů			
*	Provozní výsledek hospodaření	5 793	12 414	-11 034
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
J.	Prodané cenné papíry a podíly			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
VII. 1.	Výnosy z prodeje podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů			
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančnického majetku			
K.	Náklady z finančního majetku			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti			
X.	Výnosové úroky			
N.	Nákladové úroky	5 498	3 655	1 707
XI.	Ostatní finanční výnosy	8 513	5 027	4 509
O.	Ostatní finanční náklady	8 788	8 430	3 771
XII.	Převod finančních výnosů			
P.	Převod finančních nákladů			
*	Finanční výsledek hospodaření	-5 773	-7 058	-969
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 492	1 287	
Q. 1.	- splatná	1 492	1 287	
Q. 2.	- odložená			
**	Mimořádný výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 472	4 069	-12 003
XIII.	Mimořádné výnosy			
R.	Mimořádné náklady	40		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti			
S. 1.	- splatná			
S. 2.	- odložená			
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-40		
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-1 512	4 069	-12 003
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-20	5 356	-12 003

PŘÍLOHA P III: PODKLADY PRO VERIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZU ROZVAHY VE ZKRÁCENÉ FORMĚ.

Označení	Položka rozvahy	2008		2009		2010		Změna 2009/2008		Změna 2010/2009	
		tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	Absolutní	%	Absolutní	%
	AKTIVA CELKEM	236 454	100,00	263 580	100,00	204 752	100,00	27 126	11,47	-58 828	-22,32
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		0,00		0,00		0,00	0	0,00	0	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	36 598	15,48	39 904	15,14	42 209	20,61	3 306	9,03	2 305	5,78
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	58	0,02	27	0,01	195	0,10	-31	-53,45	168	622,22
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	36 540	15,45	39 877	15,13	42 014	20,52	3 337	9,13	2 137	5,36
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek		0,00		0,00		0,00	0	0,00	0	0,00
C.	<i>Oběžná aktiva</i>	197 047	83,33	221 326	83,97	159 477	77,89	24 279	12,32	-61 849	-27,94
C. I.	Zásoby	108 737	45,99	125 933	47,78	91 855	44,86	17 196	15,81	-34 078	-27,06
C. II.	Dlouhodobé pohledávky		0,00		0,00		0,00	0	0,00	0	0,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	75 997	32,14	85 333	32,37	59 505	29,06	9 336	12,28	-25 828	-30,27
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	12 313	5,21	10 060	3,82	8 117	3,96	-2 253	-18,30	-1 943	-19,31
D. I.	Časové rozlišení	2 809	1,19	2 350	0,89	3 066	1,50	-459	-16,34	716	30,47
	PASIVA CELKEM	236 455	100,00	263 580	100,00	204 752	100,00	27 125	11,47	-58 828	-22,32
A.	Vlastní kapitál	37 226	15,74	36 295	13,77	3 498	1,71	-931	-2,50	-32 797	-90,36
A. I.	Základní kapitál	100	0,04	100	0,04	2 400	1,17	0	0,00	2 300	2 300,00
A. II.	Kapitálové fondy	30 495	12,90	25 494	9,67	2 400	1,17	-5 001	0,00	-23 094	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	0,00	10	0,00	10	0,00	0	0,00	0	0,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	8 133	3,44	6 622	2,51	10 691	5,22	-1 511	-18,58	4 069	61,45
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 512	-0,64	4 069	1,54	-12 003	-5,86	5 381	-369,11	-16 072	-394,99
B.	<i>Cizí záproje</i>	199 229	84,26	227 055	86,14	199 387	97,38	27 826	13,97	-27 668	-12,19
B. I.	Rezervy		0,00		0,00		0,00	0	0,00	0	0,00
B. II.	Dlouhodobé závazky		0,00		0,00		0,00	0	0,00	0	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	160 558	67,90	209 100	79,33	187 286	91,47	48 542	30,23	-21 814	-10,43
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	38 671	16,35	17 955	6,81	12 101	5,91	-20 716	0,00	-5 854	0,00
C. I.	Časové rozlišení		0,00	230	0,09	1 867	0,91	230	0	1 637	0,00

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH TÝDENNÍHO SLEDOVÁNÍ POHLEDÁVEK.

Název partnera	IČ	Pohledávky			Počet dnů po splatnosti - podrobně					Počet dnů po splatnosti - v intervalech				
		Celkem	PDL5	PPL5	1 až 5	6 až 10	11 až 20	21 až 30	1 až 30	31 až 60	61 až 90	91 až 180	nad 181	
Odběratel XY21	26968055	1 243 633,00	1 180 161,00	63 472,00	0,00	63 493,00	-21,00	0,00	63 472,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY22	26968056	182 194,00	118 912,00	63 282,00	42 280,00	0,00	21 002,00	0,00	63 282,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY23	26968057	277 615,00	215 927,00	61 688,00	61 688,00	0,00	0,00	0,00	61 688,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY24	26968058	112 070,00	53 701,00	58 369,00	0,00	30 328,00	28 092,00	-51,00	58 369,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY25	26968059	75 680,00	18 920,00	56 760,00	0,00	18 920,00	37 840,00	0,00	56 760,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY26	26968060	202 143,00	145 769,00	56 374,00	1 320,00	55 054,00	0,00	0,00	56 374,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY27	26968061	75 761,00	19 972,00	55 789,00	0,00	23 892,00	31 897,00	0,00	55 789,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY28	26968062	76 231,00	20 773,00	55 458,00	17 881,00	0,00	0,00	0,00	17 881,00	0,00	37 577,00	0,00	0,00	
Odběratel XY29	26968063	208 455,00	154 904,00	53 551,00	53 551,00	0,00	0,00	0,00	53 551,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY30	26968064	129 329,00	77 077,00	52 252,00	0,00	43 141,00	0,00	0,00	43 141,00	9 111,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY31	26968065	97 698,00	45 603,00	52 095,00	0,00	24 237,00	27 838,00	0,00	52 095,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Odběratel XY32	26968066	68 922,00	18 339,00	50 583,00	445,00	11 792,00	6 963,00	17 995,00	37 195,00	13 388,00	0,00	0,00	0,00	
....														
Pohledávky celkem	x	2 749 731,00	2 070 058,00	679 673,00	177 165,00	270 877,00	153 611,00	17 944,00	619 597,00	22 499,00	37 577,00	0,00	0,00	
% podíl na celkových pohledávkách		100,00%	75,28%	24,72%	26,07%	39,85%	22,60%	2,64%	91,16%	3,31%	5,53%	0,00%	0,00%	

PŘÍLOHA P V: NÁVRH DOKUMENTU UPOMÍNKA O UHRAZENÍ POHLEDÁVKY.

Obchodní jméno:

Sídlo:

IČ:

Tel.:

V.....dne.....

Upomínka o uhrazení pohledávky

Vážená paní / pane,

sdělujeme Vám, že kontrolou nevyřízených pohledávek jsme zjistili, že jste nám doposud neuhradil níže uvedené faktury za zboží, které jste od nás odebral nebo Vám bylo dodáno.

Celková hodnota Vámi neuhrazených pohledávek činí ke dni
celkem Kč.

Dovolujeme si Vás upomenout o zaplacení faktur uvedených v příloze.

Považujte tuto upomínku za pokus o smírné řešení věci. Pokud faktury neuhradíte do 10 dnů, budeme nuceni zajistit si jejich vymáhání soudní cestou. Současně zvážíme, zda jsou tu i důvody pro podání návrhu na konkurz nebo i trestní oznámení.

S pozdravem

.....
obchodní zástupce
(anebo jiná odpovědná osoba)

Příloha: seznam neuhrazených faktur

PŘÍLOHA P VI: NÁVRH DOKUMENTU UZNÁNÍ ZÁVAZKU.

Uznání závazku

Prohlašuji, že uznávám svůj závazek jako dlužník vůči věřiteli XY, s. r. o., ulice....., PSČ..... Město....., IČ..... co do důvodu i výše a jak je uvedeno v příloze k tomuto uznání.

Závazek představuje dluh za nezaplacené faktury za odebrané a nezaplacené zboží od věřitele v částce Kč.

V.....dne.....

Dlužník: (údaje doplnit dle výpisu z OR nebo dle živnostenského listu)

.....
podpis dlužníka

podle obchodního rejstříku nebo živnostenského listu

Příloha: seznam neuhrazených faktur

PŘÍLOHA P IX: NÁVRH TABULEK K MĚSÍČNÍMU KOMENTÁŘI.

Prodej a výroba v tis. litrech:

PRODEJ v tis. litrech	Předchozí měsíc		Běžný měsíc 2011			Kumulace 2011			Stejně období roku 2010			
	Skutečnost	Rozdíl	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Měsíc	Rozdíl 11-10	Kumulace	Rozdíl 11-10
Bílé víno	445	-47	560	398	-162	2 890	2 980	90	542	-144	2 710	270
Červené víno	366	-17	450	348	-102	2 680	2 245	-435	331	18	2 347	-102
Růžové víno	97	-5	88	91	4	1 100	1 058	-42	79	13	986	72
Celkem	908	-70	1 098	837	-261	6 670	6 283	-387	951	-113	6 043	240

VÝROBA v tis. litrech	Předchozí měsíc		Běžný měsíc 2011			Kumulace 2011			Stejně období roku 2010			
	Skutečnost	Rozdíl	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Měsíc	Rozdíl 11-10	Kumulace	Rozdíl 11-10
Bílé víno	647	-72	530	575	45	2 010	2 159	149	445	131	1 861	298
Červené víno	365	-9	430	356	-74	2 400	2 005	-395	402	-46	1 945	60
Růžové víno	100	-10	110	90	-20	1 200	991	-209	87	3	1 024	-33
Celkem	1 112	-91	1 070	1 021	-49	5 610	5 156	-454	934	88	4 830	326

Rozbor nákladů:

Výroba celkem v tis. litrech	Běžný měsíc 2011			Kumulace 2011			Stejně období roku 2010	
	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Měsíc	Kumulace
			-			-		
Náklad tis. Kč	Běžný měsíc 2011			Kumulace 2011			Stejně období roku 2010	
	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Měsíc	Kumulace
Přímé náklady	0	0	-	0	0	-	0	0
Suroviny			-			-		
Obaly			-			-		
Spotřeba energie			-			-		
Služby a ostatní náklady	0	0	-	0	0	-	0	0
Opravy a materiál na opravy			-			-		
Ostatní režijní materiál			-			-		
Leasing			-			-		
PHM			-			-		
Doprava cizí			-			-		
Telefony			-			-		
Cestovné			-			-		
Nájemné			-			-		
Ostatní služby			-			-		
Ostatní provozní náklady			-			-		
Odpisy			-			-		
Hospodářský výsledek			-			-		

Pohledávky v tis. Kč:

tis. Kč	I-11	II-11	III-11	IV-11	V-11	VI-11	VII-11	VIII-11	IX-11	X-11	XI-11	XII-11
PDS	57 978	63 162	71 520	62 157	58 136	53 210	53 009	48 957				
PPLS	23 152	19 665	27 877	21 920	20 085	16 840	16 334	17 372				
nad 30 dnů	9 272	9 419	19 111	8 968	11 616	11 905	12 084	8 449				
Celkem	81 130	82 827	99 397	84 078	78 221	70 050	69 342	66 329	0	0	0	0
PPLS/celkem	29%	24%	28%	26%	26%	24%	24%	26%				
nad 30/celkem	11,43%	11,37%	19,23%	10,67%	14,85%	17,00%	17,43%	12,74%				