

Návrh na zlepšení finančního controllingu ve skupině XY

Bc. Veronika Žáková

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Žáková**
Osobní číslo: **M11425**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh na zlepšení finančního controllingu v holdingové skupině XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky z oblasti finančního controllingu a jeho nástrojů.

II. Praktická část

- Charakterizujte holdingovou skupinu XY včetně zhodnocení ekonomické situace.
- Provedte analýzu současného stavu využívání finančního controllingu v holdingové skupině XY.
- Navrhněte zlepšení finančního controllingu a vypracujte projekt jeho implementace.
- Zhodnoťte přínosy, ekonomickou náročnost a rizika projektu.

Závěr

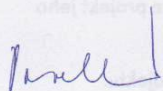
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf. Controlling. 2. vydání. Praha: ASPI publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
FREIBERG, František. Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy. 1. vydání. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 5. přepracované vydání. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
VOLLMUTH, Hilmar. Controlling – nový nástroj řízení. 2. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Daniel Remeš, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez věcného 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 20.4.2013



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 jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení finančního controllingu ve skupině XY. V teoretické části je provedena rešerše literárních zdrojů, které se týkají controllingu, a to především controllingu finančního. V analytické části je provedena analýza současného stavu holdingové skupiny XY. Hlavním cílem práce je projektová část, která obsahuje návrh zlepšení finančního controllingu a projekt jeho implementace. V závěru práce je zhodnocení přínosů, ekonomické náročnosti a rizik projektu.

Klíčová slova: controlling, finanční controlling, analýza, plán, skutečnost, odchylka.

ABSTRACT

The Diploma thesis is focused on the improvement of financial controlling in the group XY. Background research of literary sources connected with controlling, especially with financial controlling, is accomplished in the theoretical part of Thesis. The practical part is aimed at analysis of the current situation of the holding XY group. The main aim of the Diploma thesis is project part which includes a proposal to improve financial controlling and project of its implementation. In conclusion is evaluation of the benefits, economic difficulty and risks of the project.

Keywords: controlling, financial controlling, analysis, plan, fact, deviation.

Poděkování

Touto cestou bych chtěla velmi poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Danieli Remešovi, Ph. D. za vstřícný přístup, odbornou pomoc, cenné rady a čas věnovaný konzultacím.

Mé poděkování také patří mým rodičům za trpělivost a podporu při studiu.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU	13
1.1 VYMEZENÍ POJMU CONTROLLING	13
1.1.1 Vznik a vývoj controllingu	14
1.1.2 Podstata controllingu	14
1.1.3 Základní odlišnosti controllingu a účetnictví	15
1.2 CÍLE, FUNKCE A ÚKOLY CONTROLLINGU	15
1.2.1 Cíle controllingu	15
1.2.2 Funkce controllingu	16
1.2.3 Úkoly controllingu	16
1.3 ZÁKLADNÍ PRVKY SYSTÉMU CONTROLLINGU	16
1.3.1 Podnikové plánování.....	17
1.3.2 Podniková kontrola.....	17
1.3.3 Řízení podniku	18
1.3.4 Manažersky orientované účetnictví.....	18
1.3.5 Výkaznictví (informační zabezpečení manažerů).....	19
1.3.6 Reporting.....	19
1.4 CONTROLLER	20
1.4.1 Úloha controllera	20
1.4.2 Začlenění controllera do organizační struktury	21
1.5 IMPLEMENTACE CONTROLLINGU	22
1.6 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU	23
1.7 NOVÉ TRENDY V CONTROLLINGU	24
2 FINANČNÍ CONTROLLING	25
2.1 SOUČASNÉ TRENDY V OBLASTI VRCHOLOVÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	26
2.2 FUNKCE FINANČNÍHO CONTROLLINGU.....	27
2.3 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU.....	27
2.3.1 Finanční analýza.....	27
2.3.1.1 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	28
2.3.1.2 Postup při finanční analýze.....	28
2.3.1.3 Ukazatele finanční analýzy	29
2.3.2 Finanční kontrola	31
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34

II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
4	CHARAKTERISTIKA HOLDINGOVÉ SKUPINY XY	37
4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O HOLDINGOVÉ SKUPINĚ XY	37
4.2	HISTORIE SKUPINY	37
4.3	MAJETKOVÉ VZTAHY HOLDINGOVÉ SKUPINY XY	38
4.4	HLAVNÍ PŘEDMĚT ČINNOSTI JEDNOTLIVÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	38
4.5	STRATEGICKÉ ZÁMĚRY SPOLEČNOSTI.....	41
4.6	VÝVOJ VYBRANÝCH UKAZATELŮ.....	42
4.7	SWOT ANALÝZA	44
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOLDINGOVÉ SKUPINY XY	46
5.1	ANALÝZA SOUČASNÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ POUŽÍVANÝCH VE SKUPINĚ XY.....	46
5.2	ANALÝZA SOUČASNÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ POUŽÍVANÝCH V DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI A. S.....	50
5.3	FINANČNÍ ANALÝZA	57
5.3.1	Zadluženost	58
5.3.2	Likvidita	62
5.3.3	Rentabilita.....	65
5.3.4	Aktivita.....	66
6	SHRNUTÍ ANALÝZY A VÝCHODISKO PRO PROJEKT.....	70
7	NÁVRH ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU A PROJEKT JEHO IMPLEMENTACE	73
7.1	POSOUZENÍ MOŽNÝCH UKAZATELŮ	73
7.2	NÁVRH NOVÉHO UKAZATELE A SYSTÉMU JEHO SLEDOVÁNÍ	74
7.3	PREZENTACE NÁVRHU NOVÉHO UKAZATELE NA DATECH DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S.....	78
8	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A RIZIK PROJEKTU.....	89
8.1	PŘÍNOSY IMPLEMENTACE.....	89
8.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	91
8.3	RIZIKA ZE ZAVEDENÍ PROJEKTU DO PRAXE	92
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	100
	SEZNAM TABULEK	101
	SEZNAM GRAFŮ.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH	104

ÚVOD

V dnešním světě plném konkurence je správné řízení podniku základem úspěchu. Pokud chce být podnik úspěšný, dobře se rozvíjet a udržet si dobrou pozici na trhu, musí umět efektivně řídit své finance a chod společnosti. Pro úspěch firmy nestačí jen nabízet kvalitní výrobky a služby. Je především velmi důležité sledovat, jak podnik hospodaří. K tomu právě napomáhá finanční controlling, který hodnotí, jak efektivně jsou využívány peněžní prostředky v podniku.

Controlling je pojem, který nemá jednoznačnou definici. Každý autor tento pojem vymezuje jinak. Jedno je ovšem společné. Controlling je možno chápat jako nástroj řízení podniku.

Pro zpracování projektu bylo vybráno jedno z nejvýznamnějších privátních podnikatelských seskupení koncernového typu v České republice. Tato skupina zahrnuje podnikatelské aktivity dceřiných společností v elektrotechnickém průmyslu, kovovýrobě a slévárenství. V rámci zachování mlčenlivosti o datech společnosti nebude v práci zveřejněn název této skupiny a bude nahrazen univerzálním označením „holding XY“. Také jednotlivé jména dceřiných společností budou změněna. Hlavním cílem diplomové práce je navržení zlepšení finančního controllingu v holdingové skupině XY.

V teoretické části bude proveden průzkum literárních parametrů a zpracování teoretických a metodických poznatků z oblasti finančního controllingu a jeho nástrojů. Teoretická část se bude skládat ze dvou částí. Všeobecného vymezení controllingu a ze samostatné kapitoly týkající se finančního controllingu.

V první části bude nejprve vymezen pojem controlling, odlišnost controllingu a účetnictví, cíle, funkce a úkoly controllingu. Stručně budou popsány základní prvky systému controllingu, tedy podnikové plánování, kontrola, řízení podniku, manažersky orientované účetnictví, výkaznictví a reporting. Bude také definována úloha controllera a jeho postavení v rámci podnikové hierarchie.

Aby controlling fungoval tak jak má, je nezbytná jeho správná implementace, která bude stručně popsána. Nebude chybět také členění podnikového controllingu. V závěru této části budou představeny některé trendy v controllingu.

Druhá část teorie se bude zabývat samotným finančním controllingem, který lze chápat jako hodnocení toho, jak efektivně jsou využívány peněžní prostředky v podniku. V rámci

finančního controllingu budou uvedeny funkce a nástroje finančního controllingu. Dále bude přiblížena finanční analýza, které bude věnována pozornost v analytické části. Na závěr teoretické části bude uvedena finanční kontrola, která je základní funkcí controllingu.

Praktická část bude zaměřena na analýzu současného stavu využívání finančního controllingu v holdingové skupině XY. Samotná projektová část bude obsahovat návrh zlepšení finančního controllingu a vypracování projektu jeho implementace.

V rámci analýzy bude nejprve charakterizována holdingová skupina XY. Budou uvedeny základní údaje o společnosti, historii, majetkových vztahů holdingu, předmět činností jednotlivých dceřiných společností, strategické záměry společnosti, vývoj vybraných ukazatelů a SWOT analýza. Dále se bude analytická část zabývat analýzou současného stavu holdingové skupiny XY, kde bude provedena analýza současných ukazatelů používaných ve skupině XY. Kvůli jednodušší prezentaci dat bude analýza současných finančních ukazatelů prezentována na datech vybrané dceřiné společnosti FI, a. s. V závěru analýzy bude provedena finanční analýza holdingové skupiny XY, konkrétně bude posouzena zadluženost, likvidita, rentabilita a aktivita jednotlivých dceřiných společností v porovnání s daným odvětvím.

Samotný projekt se bude zabývat již zmiňovaným návrhem zlepšení finančního controllingu a projektem jeho implementace. Nejprve budou posouzeny možné ukazatele, poté bude následovat návrh nového ukazatele a systému jeho sledování. Návrh ukazatele bude prezentován opět pro zjednodušení na datech vybrané dceřiné společnosti FI, a. s.

Na závěr bude provedeno zhodnocení přínosů, ekonomické náročnosti a rizik projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU

Controlling je pojem, který nemá jednoznačnou definici. Každý autor tento pojem vymezuje jinak. Jedno je ovšem společné. Controlling může být chápán jako nástroj řízení podniku.

1.1 Vymezení pojmu controlling

Controlling je pojem, který se začal v České republice v různých formách objevovat až po roce 1989. Funkce controllingu samozřejmě existovaly již takřka od nepaměti, ale byly jinak pojmenovány a netvořily ucelenou koncepci, jak je tomu v novém chápání a pojetí controllingu. (Žůrková, 2007, s. 123)

Neexistuje jednoznačné vymezení controllingu. Existuje mnoho definic, jako například uvádí Hana Žůrková (2007) ve své knize Plánování a kontrola: *„Controlling představuje takovou metodu vnitropodnikového řízení, která prostřednictvím hodnotových nástrojů sleduje hospodaření všech vnitropodnikových útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování podnikové efektivity a konkurenční schopnosti podniku. Zahrnuje systém střediskového hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému.“*

Další vymezení pojmu controlling je možné nalézt v knize Manažerské účetnictví a controlling, kde autor cituje definici Horvátha z knihy Das Controlling: *„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základy tak, aby se působilo na zlepšení podnikatelských výsledků.“* (Lazar, 2012, s. 175)

Singla (2010) ve své knize Business Organisation and Management píše o controllingu následující: *„Controlling is a fundamental management function: There are many functions of management – like planning, organising, staffing, leading and controlling. Out of all these functions controlling is the most important. If controlling is excluded, all other functions of management are rendered meaningless. In the absence of controlling we will not be in a position to know as to what we want to do and what is being done.“* Autor zde uvádí, že controlling je základní funkcí řízení. Ze všech funkcí managementu je controlling nejdůležitější. Pokud by bylo vyloučeno, byly by všechny ostatní funkce managementu zbaveny své podstaty. Z textu je tedy zřejmé, že autor považuje controlling za velmi důležitý.

Rolf Eschenbach (2000) zhodnotil mnoho definic controllingu následovně: „Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného.“

Definic controllingu je opravdu spousta a každá vymezuje controlling trošku jinak. Jedno je ovšem jednoznačné, controlling může být chápán jako nástroj řízení podniku, nikoli, jak je mnohdy chybně odvozováno, že controlling je jen od slova kontrola, kontrolovat. Controlling je spojen se třemi slovy, a to **plánování**, tedy stanovení cílů podniku, **kontrola** – porovnání plánu a skutečnosti, analýza odchylek a **řízení** – provádění nápravných opatření.

1.1.1 Vznik a vývoj controllingu

Samotný pojem controlling oficiálně vznikl ve Spojených státech amerických. První místo controllera bylo vytvořeno v roce 1880 ve firmě Atchinson, Topeka & Santa Fee Railway System. Práce controllera, která se nejprve týkala správy finančních záležitostí se postupně rozšířila o plánování a poradenství. Pouhý sběr dat a pasivní role se změnilo na aktivní formu kontroly a vypracovávání zlepšovacích návrhů. Hlavní organizací controllingu se stala v roce 1931 společnost Controllers Institute of America. Tato organizace od roku 1962 nese název Financial Executives Institute. Controlling se začal v Evropě rozšiřovat zejména po 2. světové válce. (Zámečník, 2012, s. 32, 33)

1.1.2 Podstata controllingu

Jak uvádí ve své knize Konečný a Řezňáková: „Controlling je v širokém slova smyslu určitá filosofie systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů (zejména na dosažení zisku), na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku.“

Filozofii controllingu je možno charakterizovat třemi základními principy a to orientace na cíle, orientace na úzké profily a orientace na budoucnost. Controlling lze tedy vnímat, jako systém řízení s vlastní filozofií, naplňující vlastní cíle. (Kislingerová, 2008, s. 88)

1.1.3 Základní odlišnosti controllingu a účetnictví

Základní odlišností mezi controllingem a účetnictvím je časová orientace, tedy že účetnictví se orientuje na minulost a controlling na budoucnost. Další odlišností je odlišný cíl a evidence. Účetnictví zahrnuje výnosy, náklady, zisk a další, kdežto controlling využívá i nepeněžní veličiny, jako je například obratovost či výhodnost investic. (Král, 2002)

V následující tabulce jsou popsány informace, které poskytuje účetnictví a controlling.

ÚČETNICTVÍ	CONTROLLING
Forma získání peněžních prostředků.	Přehled produktů, na kterých firma vydělává.
Pořízení majetku za peněžní prostředky.	Jakou stanovit minimální cenu.
Hodnota tržeb.	Ziskovost zákazníků.
Náklady a jejich struktura předcházející dosažení tržeb.	Kdy naplánovat investici.
Hodnota zisku za rok.	Soulad hospodaření s plánem.

Obr. č. 1 Účetnictví versus controlling (Král, 2002)

Na rozdíl od controllingu je účetnictví pouhým informačním nástrojem systému řízení. Jako další rozdíl se například uvádí, že manažerské účetnictví se opírá o hodnotové charakteristiky, zatím co controlling využívá i nefinanční informace.

1.2 Cíle, funkce a úkoly controllingu

1.2.1 Cíle controllingu

Základem a důvodem pro vybudování systému controllingu a funkcí controllingu jsou cíle controllingu. Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku, která zahrnuje následující cíle řízení:

- **zajištění schopnosti anticipace a adaptace** – má zajistit kroky k přizpůsobení se,
- **zajištění schopnosti reakce** – zavedení informačního a kontrolního systému,
- **zajištění schopnosti koordinace** – sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení.

(Eschenbach, 2000, s. 93, 94, 95)

Zmiňovaný „příspěvek“ k dosažení cíle vyjadřuje, že dosažení cíle řízení nezávisí pouze na výkonech controllingu, ale i na použití jiných nástrojů řízení. (Eschenbach, 2000, s. 93)

1.2.2 Funkce controllingu

Controlling je podsystem a částí řízení podniku. Může být tedy objasněn účel, úlohy a instituce controllingu pomocí funkcí řízení podniku, tedy pomocí plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování atd. (Eschenbach, 2000, s. 97)

Ke splnění již zmiňovaných cílů, poskytuje controlling podporu prostřednictvím svých funkcí. Funkce jsou poskytovány vlastním controllerem, systémy a nástroji controllingu. Hlavní funkcí controllingu je koordinace systému řízení. Tato funkce slouží k tomu, aby byla zajištěna shoda a integrace jednotlivých dílčích systémů řízení a aby byla zajištěna kontrola vnější komplexnosti a dynamiky prostřednictvím vnitřní komplexnosti a diferencovatelnosti. Mezi další funkce controllingu patří funkce informační, která zajišťuje řízení informací. (Eschenbach, 2000, s. 97)

1.2.3 Úkoly controllingu

Americký svaz controllerů „Financial Executives Institute“ zformulovat v roce 1962 následující katalog úkolů pro controlling a to plánování, výkaznictví a interpretace (rozbor), hodnocení a poradenství, daňové záležitosti, výkaznictví pro státní účely, ochrana majetku a národohospodářské výzkumy. (Konečný, 2007, s. 8)

Přesto, že některé z uvedených úkolů v každém podniku fungují, nejde o controlling. O tom se mluví až tehdy, pokud se jedná o ucelený a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení, který zajišťuje plnění celého souboru uvedených úkolů. Podnik nemusí mít zřízeno centrální místo s označením „controlling“. Důležité totiž je, že jsou všechny podstatné úkoly controllingu organizačně zakotveny a provádějí se ve vzájemném souladu. (Konečný, 2007, s. 8)

1.3 Základní prvky systému controllingu

Pro podnik ve velmi důležité, aby správně čelil své konkurenci. Proto je pro něj podstatné, aby měl správně vybudovaný systém controllingu s odpovídající počítačovou podporou a podporou vedení podniku. Je nutné, aby se vytvoření systému controllingu

opíralo o externí poradce. Velmi důležitý je také psychologicky správný postup. (Konečný, 2007, s. 10)

1.3.1 Podnikové plánování

Pomocí podnikového plánování se určují a navzájem sladují cíle podniku a nutná opatření k jejich dosažení. Nestačí pouze cíle stanovit, musí také vyhovovat určitým požadavkům:

- musí se jednat o cíle, na jejichž dosažení je příslušný manažer schopen působit,
- jednotlivé cíle musí být slučitelné s cíli podniku,
- cíle musí být dosažitelné, ale také mobilizující manažery v jejich činnostech,
- participativní formulování cílů za účasti controllera. (Konečný, 2007, s. 10)

Plánování nelze chápat jako pevné stanovení cílů a opatření k jejich dosažení. Jedná se o neustálý proces doladování a korekcí organizovaně stanovených jako závazné úkoly v plánech. Musí se ovšem běžně provádět srovnávání plánovaných úkolů a skutečnosti. (Konečný, 2007, s. 11)

1.3.2 Podniková kontrola

V rámci controllingu zahrnuje kontrolní činnost oblasti kontroly orientované na činnost útvarů při plánování, kontroly orientované na výsledek, tedy srovnání skutečnosti s plánem a analýzu odchylek jako podklad pro aktivní nápravná opatření v budoucnosti. Analýza odchylek přitom zahrnuje analýzu příčiny odchylek, hledání řešení k odstranění nepříznivých odchylek a sledování účinků nápravných opatření. (Konečný, 2007, s. 11)

Samotný pojem kontrola se zakládá na porovnávání dvou, nebo více veličin, přičemž jedna z veličin je stanovena jako závazná porovnávací hodnota. Uplatňují se následující kontrolní metody a to **porovnávání v čase**, **odvětvové porovnávání** a **porovnávání „má býti-jest“** - porovnávání plánu se skutečností neboli předepsané veličiny se skutečnými veličinami. (Vollmuth, 1998, s. 33, 34)

Jsou-li srovnány hodnoty plánované se skutečnými, objeví se z pravidla odchylky. Controller má za úkol tyto odchylky včas rozpoznat a na základě zjištěných odchylek vypracovat analýzu odchylek, která by měla být k dispozici vedení podniku i oddělením, jichž se tyto odchylky týkají. Ti pak mohou přijmout a provádět nápravná opatření.

Zjišťují se i příčiny kladných a záporných odchylek, které mohou být způsobeny například chybným plánováním, špatnou organizací, nesprávnou realizací plánů, nereálně stanovené cíle, organizační změny, zvýšením cen surovin a dalším. (Vollmuth, 1998, s. 34 - 35)

1.3.3 Řízení podniku

Podstatou řízení je zajištění, aby byly vykonávány všechny postupy správným způsobem, a to tak, aby byl na konci stejný výsledek s plánem. Řízení by mělo být vždy orientováno na cíl a na budoucnost, protože stanovené cíle budou realizovány teprve během nadcházejícího hospodářského roku. Controller se musí v podniku starat o co nejpreciznější nasměrování ke stanoveným cílům. Řídící pracovníci v průběhu hospodářského roku řídí své odpovědnostní oblasti samostatně. Teprve při vyskytnutí velkých odchylek se přidává vedení podniku a controller. (Vollmuth, 1998, s. 36)

Každý podnik potřebuje vhodné nástroje k tomu, aby mohl zjistit případné nesrovnalosti a zavést vhodné protiopatření. K řízení podniku musí být použity příslušné nástroje řízení, jako je například analýza návratnosti investic (ROI – Return on investment), analýza kritických bodů (Break-even analysis), analýza ABC, hodnotová analýza, analýza pracovního času, výpočet příspěvku na úhradu a další. (Vollmuth, 1998, s. 40)

1.3.4 Manažersky orientované účetnictví

Pro správné řízení podniku jsou potřebné údaje, které umožňují plánování a kontrolu, informují o nejdůležitějších cílových veličinách, a které umožňují zjistit odpovědnost. Pro tento účel nestačí tradiční finanční účetnictví s rozvahou a výkazem zisku a ztrát. Finanční účetnictví se totiž orientuje jen na minulost a zpravidla se do velké míry podřizuje daňovým požadavkům. Dalším nedostatkem je, že neinformuje o podrobnostech vytváření provozních výkonů. Ke zjištění a řízení vnitropodnikové činnosti je nutné vnitropodnikové účetnictví, které se zabývá náklady a výnosy. Vnitropodnikové účetnictví musí poskytovat věrohodné, běžné zjišťování informací o výrobním procesu z různých hledisek, prognózu nákladů a výnosů, stanovení cílových veličin a kontrolu dodržování cílů. (Konečný, 2007, s. 11, 12)

U všech systémů vnitropodnikového účetnictví se rozlišují tři dílčí oblasti, a to:

- určení nákladových druhů, fixní a variabilní části, zavedení „kalkulačních nákladů“,
- účtování střediskových nákladů, vymezení každého střediska, určení vztahu středisek k nositeli nákladů,
- propočet kalkulačních jednic, tedy kalkulace s uplatněním principu kauzality a určením „příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku. (Konečný, 2007, s. 12)

1.3.5 Výkaznictví (informační zabezpečení manažerů)

Je velmi důležité, aby controlling zajišťoval soulad mezi zajišťováním a užíváním informací. Výkazy by měly být tvořeny tak, aby byly orientované na uživatele dle toho, co je pro ně důležité. Měly by se soustředit na problémy a umožňovat jejich řešení. Controller spolu s finančním řízením a účetnictvím vytváří fungující informační systém, kde platí:

- *určitému manažerovi dávat informace jen o tom, co může ovlivnit,*
- *informace musí být orientovány na rozhodování a na problémy,*
- *manažer dostává ty informace, pro něž jsou dány jeho cíle. (Konečný, 2007, s. 13)*

Zdrojem výkaznictví by měl být měsíční výkaz výsledku hospodaření, sestavený controllingem pro vedení podniku. Ten by měl obsahovat v koncentrované formě výsledek všech oblastí podniku, plánované a skutečné výsledky, odchylky měsíční a kumulované. Výkaznictví by také mělo obsahovat perspektivu trhu, zákazníků, inovací, vědeckotechnického rozvoje a vnitřních provozních procesů. (Konečný, 2007, s. 13 - 14)

1.3.6 Reporting

Reporting znamená předkládání zpráv s určitými informacemi. Jsou různé formy reportingu a to například v podobě papírové, v podobě zpracované výpočetní technikou, nebo dokonce i zprávy v mobilních telefonech. Aby byl reporting efektivní, musí být závěry, doporučení a nové pohledy v každém případě sdíleny dál. Reporting je základním předpokladem pro kvalitní manažerské rozhodování.

V literatuře, jak například uvádí Neumaierová, jsou následující funkce reportingu:

- **Informační** – má za úkol informovat interní i externí uživatele,
- **Navigační** – slouží k nalézání vzájemných vazeb mezi jednotlivými informacemi,
- **Koordinační** – týká se dat i struktury,
- **Kooperační** – spolupráce, na jejím základě se sdílejí informace a výstupy analýz,
- **Zabezpečení** – někdy je nutné omezovat jejich zveřejňování. (Neumaierová, 2005)

1.4 Controller

Controlling neurčuje přímo osobu, která by měla controlling vykonávat, ale soubor úkolů, který je třeba splnit. Tyto úkoly mohou být svěřeny různým osobám nebo samotným obchodním vedením. Nemusí být tedy žádná z osob nositelem označení „controller“.

V malých a středních podnicích je funkce controllera vykonávána vedením podniku, nebo vedením účetního odboru. V případě, že má společnost nad 200 zaměstnanců, vzrůstá počet samostatných controllerů. (Horváth & Partners, 2004, s. 5)

1.4.1 Úloha controllera

Úloha controllera spočívá především v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller má informace sbírat a využívat a proto musí v podniku zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky. Řídicí pracovníci by se měli na tomto procesu podílet. (Vollmuth, 1998, s. 16)

Zavedení controllingu do podniku znamená pro všechny pracovníky trvalý proces učení. Controller se stará o to, aby proces plánování, kontroly a řízení probíhal v postupných krocích. Musí také řídicí pracovníky poučit při provádění následujících úkonů:

- sestavování operativního a strategického plánu,
- provádění kontrol orientovaných na výsledky,
- zavádění cílových opatření v systému řízení. (Vollmuth, 1998, s. 16)

Všechna sdělení controllera musí být formulována tak, aby byla plně srozumitelná. Proto má controller za úkol jasně ukázat všechny komplexní souvislosti všem pracovníkům

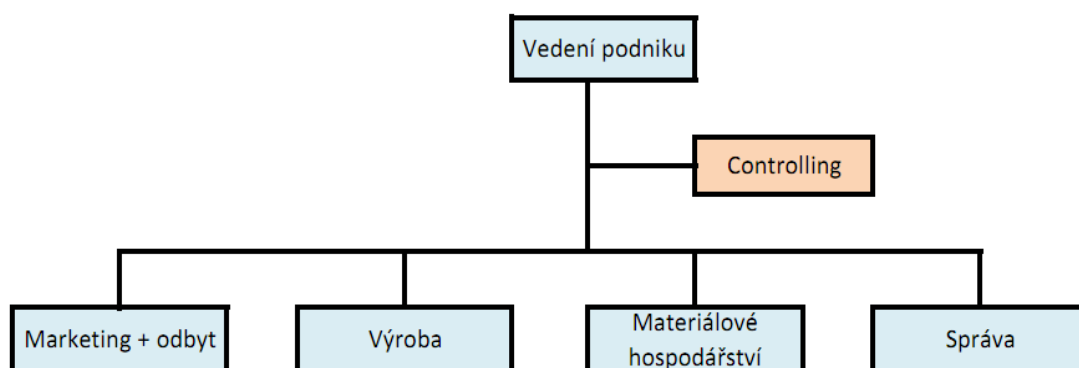
podniku. Úspěchy controllingu jsou z velké části závislé především na osobních, ale i odborných schopnostech controllerů. Controller musí být nezaujatý, schopný navázat kontakt, umět přesvědčovat a mít schopnost vcítění se. Dále jsou na controllera kladeny odborné požadavky jako znalosti v oboru podnikohospodářských koncepcí, nástrojů a technik, či schopnosti metodicko-koncepčních přístupů. (Vollmuth, 1998, s. 17, 18)

1.4.2 Začlenění controllera do organizační struktury

Je nezbytné zjistit, na jaké úrovni podnikové hierarchie poskytuje umístění controllingové funkce to nejefektivnější zvládnutí úkolů. Controller může nejúčinněji jednat z nejvyšší hierarchické úrovně. (Vollmuth, 1998, s. 19)

Pozice štábní

Pokud je controllerovi svěřena pozice štábní, je controlling umístěn na vysoké hierarchické úrovni. Štábní místo je přímo podřízeno jen podnikovému vedení. Zde je otázka, zda controller může na tomto místě efektivně plnit své úkoly. Štábní místa mají pouze funkci poradní a nemají kompetence rozhodovací a nařizovací. Controller je přímo podřízen podnikovému vedení, což je vidět níže na obrázku. (Vollmuth, 1998, s. 19)

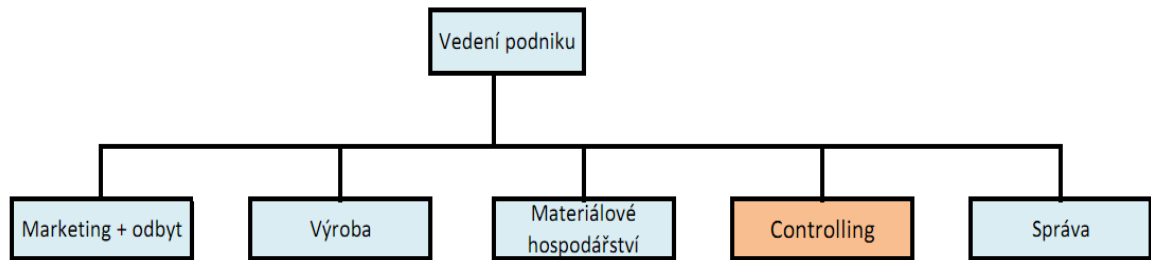


Obr. č. 2 Controlling jako štábní pozice (Vollmuth, 1998, s. 20)

Liniová pozice

Při liniové pozici je prováděna otázka tvorby a užívání plánovacího koncilního a řídicího aparátu efektivnější. Controllerovi přísluší funkční nařizovací právo. Měl by se pohybovat na stejné úrovni jako vedoucí marketingu a odbytu, výroby a materiálového hospodářství. (Vollmuth, 1998, s. 20)

Následující schéma názorně ukazuje liniovou pozici controllingu.



Obr. č. 3 Controlling jako liniová pozice (Vollmuth, 1998, s. 20)

Externí controller

Ve středních a menších podnicích mnohdy nejsou k dispozici kvalifikovaní řídicí pracovníci, kteří by mohli převzít controlling. Zde se nabízí možnost, dát si vytvořit a zavést controlling od externího podnikového poradce. Externí controller má za úkol školení vedení podniku a řídicí pracovníky během zaváděcí fáze, aby byli schopni sami převzít úkoly controllingu. V tomto případě je dosaženo zpravidla rychleji úspěchu. (Vollmuth, 1998, s. 21, 22)

1.5 Implementace controllingu

Implementace controllingu zahrnuje vytvoření vhodné controllingové organizační struktury a organizace průběhu procesů. Řídí se při tom obvykle těmito otázkami:

- ✓ Kde v podniku budou úkoly controllingu přijímány?
- ✓ Které oblasti úkolů by měly být přiděleny oddělení controllingu?
- ✓ Jaké rozhodovací kompetence bude mít controller? (Horváth, 2004, s. 245)

Úkoly controllingu může také převzít specializované oddělení controllingu, nebo i jiná organizační jednotka, která má na starosti i jiné úkoly. Vytvoření samostatného controllingového oddělení přináší při dostatečném množství úkolů značné výhody, jako například lepší celkovou koordinaci, jeden partner pro jednání či odborná kvalifikace. (Horváth, 2004, s. 245)

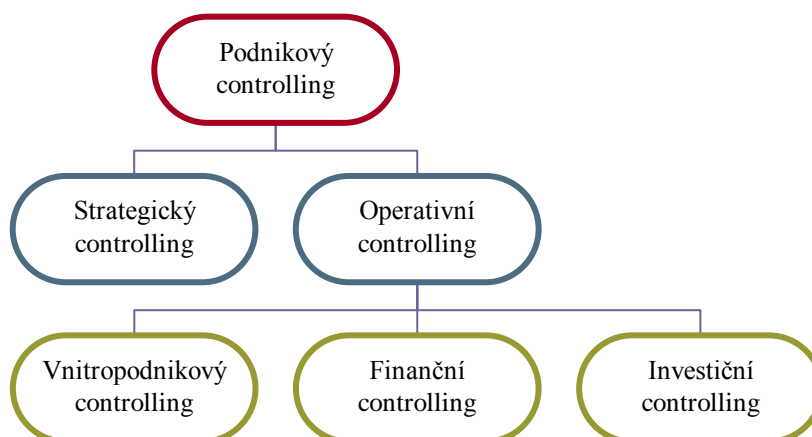
Následující schéma ukazuje kroky postupu zavedení controllingu.



Obr. č. 4 Jednotlivé kroky postupu zavedení controllingu (Horváth, 2004, s. 247)

1.6 Základní rozdělení controllingu

Samotný controlling se dělí dle různých hledisek. Controlling může být rozdělen dle cílové orientace, kde se jedná o controlling strategický a operativní. Tak také rozděluje controlling Rajnoha ve své knize Strategický a operativní controlling, který dále dělí na vnitropodnikový, finanční a investiční.



Obr. č. 5 Členění podnikového controllingu (Rajnoha, 2002)

1.7 Nové trendy v controllingu

V dnešní obzvlášť silné konkurenci je nesmírně důležité, aby se controlling jako součást systému řízení dále vyvíjel a přizpůsoboval. Je potřeba, aby se změnilы stávající mechanismy plánování, kontroly a koordinace. Organizace směřují k orientaci na procesy. Používají se koncepce, jako Total Quality Management, Lean Pruduction, Reengineering a další.

Jedním z nedostatků je, že se operativní controlling příliš soustřeďuje na minulost. Controlling by měl přispívat k decentralizaci, samořízení a samokontrolle.

V oblasti nových trendů v controllingu se můžeme setkat s balanced scorecard. Jedná se o zohlednění aspektů orientace na proces, trh a hodnotu v controllingových okruzích (ABM, Beyond Budgeting, BSC, VBM, Target Costing). (Zámečník, 2012, s. 36)

Předpokládá se, že do budoucna budou controlling ovlivňovat narůstající vlivy okolí, které podporují controlling v podniku a společnosti: rostoucí dynamika, větší konkurence, výměna manažerů a další. Řízení doplněné o controlling bude mít i v budoucnu velký význam a přesune se i do dalších oblastí jako jsou neziskové organizace, svobodná povolání, či veřejná správa.

2 FINANČNÍ CONTROLLING

Finanční controlling lze chápat jako hodnocení toho, jak efektivně jsou využívány peněžní prostředky v podniku. Jak uvádí Freiberg ve své knize Finanční controlling (1996), finanční controlling lze také definovat následovně: „*Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování finanční rovnováhy podniku. Funkčnost finančního controllingu je dána kvalitou používaných controllingových nástrojů a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů.*“

Stručně řečeno, finanční controlling je subsystém podnikového controllingu, jehož hlavním cílem je zajišťování likvidity a finanční stability podniku.

Základním předpokladem existence podniku je jeho stálá platební schopnost, tedy schopnost podniku kdykoli uhradit své závazky. Podnik je platebně schopný, pokud má více pohotových peněžních prostředků než splatných závazků.

K tomu, aby podnik dobře fungoval, je zapotřebí správně řídit jeho finance. Finanční řízení spočívá ve výběru vhodné varianty získávání externích a následně i interních zdrojů financování a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání a s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám, což názorně zachycuje následující schéma. (Nývltová, Marinič, 2010, s. 11)



Obr. č. 6 Klíčové otázky a oblasti finančního řízení (Nývltová, Marinič, 2010, s. 11)

Podstatnou součástí finančního managementu tvoří také finanční analýza, o které bude více zmíněno později.

2.1 Současné trendy v oblasti vrcholových finančních ukazatelů

Finanční řízení podniku je uvědomělé a cílevědomé ovládání finančních parametrů, operací a procesů podniku jeho managementem. Finanční řízení se odehrává ve všech řídicích úrovních podniku v odpovídající podrobnosti a časovém dopadu. Základem jsou aktivní ovládání budoucnosti a dlouhodobost horizontů. Pro efektivní finanční řízení podniku je podstatná soustava manažerského účetnictví. Důležitá je především plánovací, vpřed zaměřená část manažerského účetnictví, která vedle tradiční vykazovací části slouží k analýze toho, co se stalo.

Současný trend v oblasti finančního řízení směřuje k využívání hodnotového přístupu. Jedním z těchto konceptů řízení je ekonomická přidaná hodnota (EVA), která vychází z rentability kapitálu a snižují jej o náklady na kapitál, tedy požadovaný výnos investora. Využití tohoto přístupu zdůrazňuje požadavek na zhodnocení kapitálu pro vlastníka. Hodnotový přístup k výkonnosti podniku z pohledu jeho přínosu pro vlastníky dostal v posledních letech obliby ve všech vyspělých ekonomikách a je považován za největší přínos ve finančním řízení za posledních 20 let.

Může být zajímavým zjištěním, podívat se, jaké ukazatele konkrétně firmy využívají. Po prostudování několika výročních zpráv různých firem, výrobních i nevýrobních, bylo zjištěno, že firmy nejvíce používají následující finanční ukazatele:

- EBITDA (zisk před úroky, odpisy a zdaněním),
- EBT (zisk před zdaněním),
- EAT (čistý zisk),
- OIBDA (HV před zahrnutím finančních nákladů, daní, odpisů a amortizace),
- Ukazatele rentability,
- Cash flow,
- Obrat,
- Výnosy,
- Hodnotu aktiv,
- Celkový objem vlastního kapitálu.

2.2 Funkce finančního controllingu

Funkce finančního controllingu je možno shledávat v následujících sférách. Jedná se v podstatě o již zmíněné klíčové otázky a oblasti finančního řízení.

- **získání finančních zdrojů** – od zákazníků, bank či jiných subjektů,
- **užití finančních zdrojů** – alokace zdrojů k financování podniku,
- **správa finančních zdrojů** – část zdrojů nenachází okamžité užití, je spravována v podobě rezerv likvidity,
- **rozhodování o rozdělování zisku** – např. výplata dividend. (Novák, 2012, s. 11)

2.3 Nástroje finančního controllingu

Efektivita a funkčnost finančního controllingu závisí na používaných nástrojích. Je nezbytné, aby tyto nástroje byly dostatečně kvalitní a reagovaly na požadavky managementu. Pod těmito nástroji je možné představit si různé typy analýz, prognóz a plánů, které souvisí s finanční oblastí. Finanční controlling zasahuje kromě čistě finančních záležitostí také do oblasti zásob, investic a nákladů. Základem pro úspěšné používání finančních nástrojů je manažersky orientované účetnictví. (Zámečník, 2011, s. 6)

Mezi **základní nástroje finančního controllingu** patří controlling pracovního kapitálu (zásob, pohledávek, krátkodobých závazků, okamžité likvidity), controlling likvidity, řízení cash flow, finanční plánování, finanční analýza a finanční kontrola, zajišťování finančních zdrojů, controlling investic, daně a pojistné, platební styk, controlling rizika a další. (Novák, 2011, s. 30)

V následujícím textu bude přiblížena finanční analýza a finanční kontrola, které bude věnována pozornost v praktické části.

2.3.1 Finanční analýza

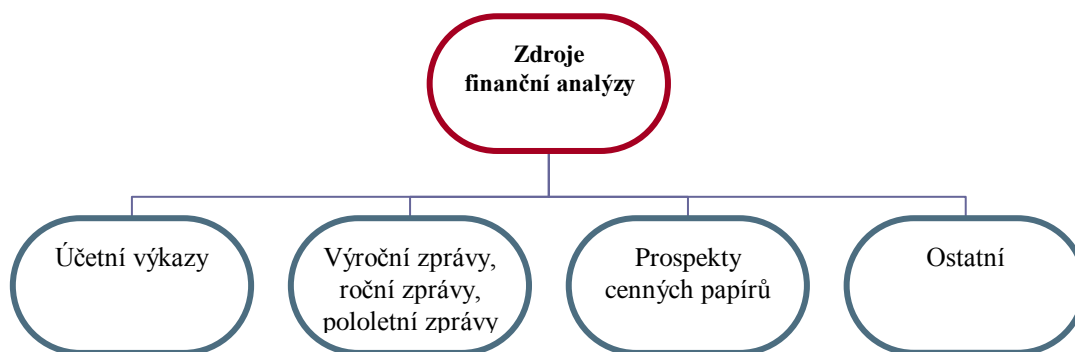
V dnešní době je finanční analýza nedílnou součástí finančního řízení každého podniku. Finanční analýza je rozbor finanční situace podniku, která je dána vztahy mezi finančními prostředky a finančními potřebami a je ovlivněna vnějšími a vnitřními faktory. Firma nemůže ovlivnit vnější faktory, protože mezi ně patří platné úrokové sazby, daně, cla a makroekonomické vlivy (inlace či vývoj měnových kurzů). Co se týče vnitřních

faktorů tak ty se ovlivnit nedají. Jedná se například o organizaci a produktivitu práce, hospodárnost nebo rentabilitu. Úlohou finanční analýzy je zmapovat finanční zdraví společnosti, rozpoznat a eliminovat slabé stránky finančního hospodaření a naopak stanovit silné stránky společnosti. Finanční zdraví je určováno dvěma základními charakteristikami, a to dlouhodobou likviditou a rentabilitou. (Králová, 2009, s. 7)

2.3.1.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro zpracování kvalitní finanční analýzy je potřeba pracovat s kvalitními vstupy. Základní zdroje finanční analýzy jsou účetní výkazy podniku, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Mnoho informací lze získat také z výroční zprávy. Dalším zdrojem informací jsou zprávy vrcholového vedení podniku, zprávy vedoucích pracovníků či auditorů, z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu či zaměstnanosti, z oficiálních ekonomických statistik, z burzovního zpravodajství, z komentářů odborného tisku z nezávislých hodnocení a prognóz. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 18)

Základní přehled zdrojů finanční analýzy lze vidět níže v následujícím schématu.



Obr. č. 7 Zdroje finanční analýzy (Králová, 2009, s. 9)

2.3.1.2 Postup při finanční analýze

Postup zpracování finanční analýzy se liší v závislosti na jejím interním či externím zpracování. U externího zpracování je nutné nejdříve zjistit **informace o samotné společnosti**, tedy předmět její činnosti, strategii, počet zaměstnanců a další informace. Tyto informace jsou získávány především z výročních zpráv. Další část analýzy je shodná pro interního i externího finančního analytika. Jde o **analýzu vývoje odvětví** daného podniku.

Je důležitá pro posouzení současné situace a pro odhad vývoje odvětví do budoucna. Informace o odvětví jsou získávány ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, kde je pravidelně aktualizováno Panorama zpracovatelského průmyslu. Po provedení analýzy odvětví následuje **analýza účetních výkazů**. Jedná se o analýzu rozvahy, výkazu zisku a ztrát, cash flow, porovnání jednotlivých položek výkazů se situací u podobných podniků. Následujícím krokem je **zhodnocení všech složek finanční rovnováhy**, tedy zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatelů kapitálového trhu a dalších ukazatelů. Pro rozbor výsledků analýzy se v praxi používá srovnání v čase, srovnání s jinými podniky v odvětví a srovnávání s žádoucí veličinou danou normou nebo plánem. Je také potřeba se zabývat vztahy uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a mezi skupinami ukazatelů, což je dalším krokem finanční analýzy. Při tomto kroku jsou využívány paralelní soustavy nebo pyramidové rozklady. Na závěr finanční analýzy je provedeno zhodnocení výsledků a vytvořen souhrn doporučení, které by měly vést ke zlepšení stávajícího stavu analyzovaného podniku. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 61 – 66)

2.3.1.3 Ukazatele finanční analýzy

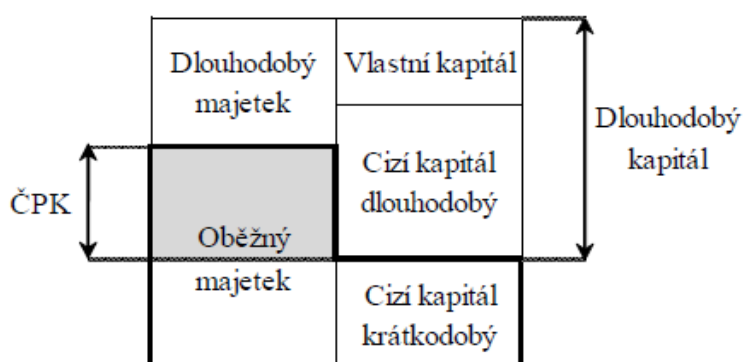
V samotné praxi jsou různé metody používané ve finanční analýze. K nejpoužívanějším metodám patří analýza stavových (absolutních) ukazatelů, tokových, rozdílových, poměrových, analýza soustav ukazatelů a souhrnné ukazatele hospodaření. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 61)

Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se nejvíce používají k analýze vývojových trendů, tedy srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza a k procentnímu rozboru komponent, kde se jednotlivé položky výkazů vyjadřují jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza. Horizontální analýza porovnává změny položek výkazů v časové posloupnosti. Vypočítá se jako absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jedné zvolené základně položené jako 100%. U rozboru jsou za základu považována aktiva (pasiva) a u výkazu zisku a ztráty výše celkových výnosů nebo nákladů. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 67)

Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál (ČPK). Lze ho definovat jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál má významný vliv na platební schopnost podniku. Podnik musí disponovat dostatečným množstvím volného kapitálu, tedy musí mít přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Konstrukci čistého pracovního kapitálu zachycuje obrázek níže. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 83)



Obr. č. 8 Čistý pracovní kapitál (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 83)

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Je to především proto, že poměrové ukazatele poskytují rychlý přehled o finanční situaci podniku. Tyto ukazatele spočívají v tom, že dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztrát, případně cash flow. V praxi se používají ukazatele rozdělené do skupin ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity, ukazatele kapitálového trhu, případně další ukazatele.

Souhrnné ukazatele

Mnoho studií řeší otázku jaké ukazatele pro zhodnocení finanční situace podniku vybrat a jakou významnost jim přisoudit. Tyto ukazatele nejčastěji rozlišují podniky na zdravé a nemocné, tedy ty které nejsou schopny dostát svým závazkům. Mezi tyto ukazatele patří Z-skóre, index IN a ukazatel EVA.

- ✓ **EVA** – výše zisku u tohoto ukazatele se značně liší od zisku, který se vykazuje v účetnictví, kde jsou zachyceny náklady na cizí kapitál, ale ne náklady na vlastní

kapitál. Vlastní kapitál zde není určen jako úroková míra, ale musí být odhadnut. Má na něj také mimo jiné faktory vliv riziko podnikání, úroková míra bank, výnosnost bezrizikových investic a jiné. EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál. Cílem koncepce EVA je vytváření ekonomické přidané hodnoty. EVA tedy měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své akcionáře. (Pavelková, 2001, s. 53-55)

Koncepce EVA se opírá o tři klíčové hodnoty a to o čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT), celkový investovaný kapitál (C) a průměrné náklady kapitálu (WACC).

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (1)$$

Soustavy poměrových ukazatelů

Soustava poměrových ukazatelů je používána pro usnadnění vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli. Jednotlivé poměrové ukazatele hodnotí stav podniku či jeho vývoj jedním číslem. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 129)

Jsou rozlišovány dva základní typy ukazatelových soustav a to paralelní soustavu ukazatelů a pyramidovou soustavu ukazatelů.

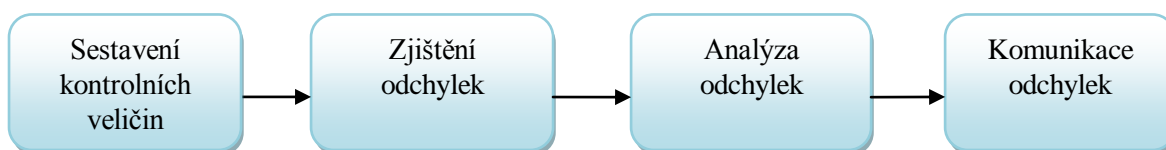
2.3.2 Finanční kontrola

Kontrola je základní funkcí controllingu. K tomu, aby bylo zjištěno, zda byly dosaženy stanovené cíle, musí se porovnávat plán se skutečností. Při provádění kontroly se využívá porovnání v čase, odvětvové srovnání a porovnání plánu se skutečností. Pokud jsou zjištěny odchylky, je vypracována analýza odchylek. Odchylky mohou být kvalitativní, nebo kvantitativní. Výsledky kontroly se předkládají vedení společnosti.

Výskyt odchylek může být zapříčiněn špatným plánováním a organizací, nereálně stanovenými cíli, zvýšením cen surovin, výpadku chodu strojů či nepředvídatelné vnější vlivy. Předpokladem finanční kontroly je jasné vymezení veličin, které se mají srovnávat, správné zachycení odchylek, analýza odchylek a komunikace odchylek určeným adresátům. (Freiberg, 1996, s. 131)

U finanční kontroly je velmi důležité dodržování pravidelnosti, srovnatelnosti a přehlednosti.

Následující schéma ukazuje návaznost hlavních prvků kontrolního procesu.



Obr. č. 9 Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 1996, s. 131)

Stanovení kontrolních veličin

Předmětem kontroly jsou veličiny příjmů a výdajů, nebo veličiny změn stavů položek rozvahy. Struktura veličin, které podléhají kontrole je prakticky vymezena strukturou finančního plánu. Kontrolní veličiny by přitom měly být strukturovány tak, aby bylo možné porovnáním skutečných a plánovaných hodnot důkladně zhodnotit vývoj reálné podnikové likvidity a nalézt příčinné souvislosti. Kontrolní veličiny lze uspořádat například do tak zvané pyramidální strukturalizace, založené na postupném rozkladu souhrnné veličiny na vrcholu pyramidy do dílčích veličin nacházejících se na nižších úrovních pyramidy. Toto uspořádání umožňuje současně sledovat odchylky souhrnných a dílčích veličin a vztahy mezi těmito odchylkami. Odchylky veličin na určité úrovni pyramidy plní vůči odchylce na nejbližší vyšší úrovni vysvětlující funkci. (Freiberg, 1996, s. 131, 132)

Zjištění odchylek

Účetní systém podniku je zdrojem dat o skutečných hodnotách kontrolních finančních veličin. Odchylky skutečných hodnot od plánovaných se vyjadřují absolutně jako rozdíl skutečnosti a plánu nebo relativně jako procentní podíl absolutní odchylky z hodnoty, která je plánovaná. Je velmi důležité brát zřetel na pořadí veličin tak, aby znaménko u rozdílu mezi skutečností a plánem vyjadřovalo jednoznačně pozitivní nebo negativní hodnotu. (Freiberg, 1996, s. 132, 133)

U příjmů a výdajů je dosaženo následující pořadí veličin:

$$\left. \begin{array}{l} \text{Odchylka příjmů: skutečnost – plán} \\ \text{Odchylka výdajů: plán – skutečnost} \end{array} \right\} \begin{array}{l} + \text{ pozitivní jev} \\ - \text{ negativní jev} \end{array}$$

(Freiberg, 1996, s. 133)

Analýza odchylek

Dalším důležitým krokem je nalezení příčin odchylek mezi skutečnými a plánovanými veličinami. Není ovšem v možné identifikovat příčiny veškerých odchylek. Bylo by to velmi pracné a také neúčelné. Pozornost je věnována především těm odchylkám, které mají podstatný vliv na finanční stabilitu podniku. V praxi to probíhá tak, že se stanoví toleranční meze a teprve při jejich překročení je odchylka zařazena do procesu analýzy příčin vzniku odchylek. Tyto meze nelze určit pro všechny ukazatele stejným procentem. U finančních toků, které podstatně ovlivňují svým objemem finanční stabilitu podniku, budou i nižší procentní odchylky z pohledu likvidity velmi významné. Naopak u finančních toků menší velikosti nebudou mít i vyšší procentní hodnoty odchylek významný finanční dopad. (Freiberg, 1996, s. 133)

Pro přiblížení lze uvést příklad ucelené analýzy příčin odchylek skutečných hodnot od plánovaných na kontrole nákladů. Pokud je stálý sortiment, vyskytují se u nákladů se třemi základními druhy dílčích odchylek. Tyto odchylky mají ve vztahu k celkové odchylce vysvětlující charakter. Jedná se o následující druhy odchylek:

- ✓ **cenová odchylka** – je způsobena změnami cen výrobních faktorů,
- ✓ **spotřební odchylka** – vzniká změnami ve spotřebě výrobních faktorů,
- ✓ **kapacitní odchylka** – díky změnám ve využití kapacity. (Freiberg, 1996, s. 134)

Komunikace odchylek

Pokud probíhá analýza odchylek v těsné součinnosti s útvary odpovědnými za plánování a realizaci příslušných finančních toků, stává se proces komunikace odchylek přirozenou součástí analýzy a nemusí být dále uváděn. Pokud ovšem analýza odchylek probíhá izolovaně v útvaru finančního controllingu, je žádoucí, aby informace o odchylkách a o základních příčinách jejich vzniku nezůstaly uzavřeny v controllingovém útvaru. Pokud má kontrola zpětně působit na podnikové činnosti, musí být informace z analýzy odchylek adresovány do míst, které odpovídají za tvorbu plánu příjmů a výdajů a jeho realizaci. (Freiberg, 1996, s. 144)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části bylo provedení průzkumu literárních parametrů a zpracování teoretických a metodických poznatků z oblasti finančního controllingu a jeho nástrojů. Teoretická část je rozdělena na všeobecné vymezení controllingu a na samostatnou kapitolu týkající se finančního controllingu.

V první části je nejprve vymezen pojem controlling a odlišnosti controllingu a účetnictví. Na rozdíl od controllingu je účetnictví pouhým informačním nástrojem systému řízení. Jsou zde také uvedeny cíle, funkce a úkoly controllingu. Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku, která zahrnuje cíle řízení jako zajištění schopnosti anticipace a adaptace, schopnost reakce a zajištění schopnosti koordinace. Hlavní funkcí controllingu je koordinace systému řízení. Co se týče úkolů controllingu, tak mezi ně patří plánování, výkaznictví a interpretace, hodnocení a poradenství, daňové záležitosti, výkaznictví pro státní účely a další. Stručně jsou také v teoretické části popsány základní prvky systému controllingu, tedy podnikové plánování, kontrolu, řízení podniku, manažersky orientované účetnictví, výkaznictví a reporting. Dále je uvedena úloha controllera, která spočívá v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů. Je důležité, na jaké úrovni podnikové hierarchie se controller nachází. Může být v pozici štábní, liniové, nebo jako externí podnikový poradce.

Aby controlling fungoval tak jak má, je nezbytná jeho správná implementace, která spočívá v určení konkrétních úkolů controllingu, hledání promotérů odbornosti a moci, stanovení rozhodovacích kompetencí controllera, zařazení do hierarchie podniku, stanovení vnitřní organizace oddělení controllingu, stanovení odborných a disciplinárních opatření, definování znaků osobnosti pro výkon funkce, vypracování popisu práce, výběr pracovníka, vypracování směrnic pro controlling a norem chování, zpracování. Následně je také uvedeno členění podnikového controllingu, tedy na strategický a operativní, který se dále dělí na vnitropodnikový, finanční a investiční controlling. Na závěr této části je uvedeno pár nových trendů v controllingu. Jedná se například o balanced scorecard, kde se jedná o zohlednění aspektů orientace na proces, trh a hodnotu v controllingových okruzích.

Druhá část teorie se zabývá samotným finančním controllingem, který je chápán jako hodnocení toho, jak efektivně jsou využívány peněžní prostředky v podniku. K tomu, aby podnik dobře fungoval, je zapotřebí správně řídit jeho finance. Po prostudování

několika výročních zpráv různých firem, výrobních i nevýrobních, bylo zjištěno, že firmy nejvíce používají následující finanční ukazatele jako EBITDA, EBT, EAT, OIBDA, ukazatele rentability, cash flow, obrat, výnosy, hodnotu aktiv a celkový objem vlastního kapitálu.

Dále jsou uvedeny funkce finančního controllingu, kterými jsou získání finančních zdrojů, jejich užití, správa finančních zdrojů a rozhodnutí o rozdělování zisku. Efektivita a funkčnost finančního controllingu závisí na používaných nástrojích. Mezi základní nástroje finančního controllingu patří controlling pracovního kapitálu, likvidity, řízení cash flow, finanční plánování, finanční analýza a finanční kontrola, zajišťování finančních zdrojů, controlling investic, daně a pojistné, platební styk, controlling rizika a další.

V teoretické části je také přiblížena finanční analýza, které bude věnována pozornost i v analytické části. V dnešní době je finanční analýza nedílnou součástí finančního řízení každého podniku. V práci jsou uvedeny jednotlivé metody finanční analýzy. K nejpoužívanějším metodám patří analýza stavových a tokových ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů a souhrnné ukazatele hospodaření. Dále je popsán postup při finanční analýze. Nejdříve je zapotřebí zjistit informace o samotné společnosti, analyzovat vývoj odvětví, provést analýzu účetních výkazů, zhodnotit všechny složky finanční rovnováhy a zabývat se vztahy uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a mezi skupinami ukazatelů. Na závěr finanční analýzy je provedeno zhodnocení výsledků a vytvořen souhrn doporučení. Mezi ukazatele finanční analýzy patří absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, souhrnné ukazatele a soustavy poměrových ukazatelů. Na závěr teoretické části je věnována pozornost finanční kontrole, která je základní funkcí controllingu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA HOLDINGOVÉ SKUPINY XY

Holding XY a. s. se sídlem v blízkosti Prahy je v současnosti v České republice jedním z nejvýznamnějších privátních podnikatelských seskupení koncernového typu, zahrnující podnikatelské aktivity dceřiných společností v elektrotechnickém průmyslu, kovovýrobě a slévárenství.

4.1 Základní údaje o holdingové skupině XY

Sídlo celého holdingu se nachází v uceleném areálu v blízkosti Prahy. Holding XY má v současné době dvanáct dceřiných společností a to FI a. s., DI, spol. s. r. o., XY přístroje s. r. o., XY PBC s. r. o., XY ron s. r. o., XY povrchové ochrany s. r. o., XY reality s. r. o., XY ekologie, s. r. o., Střední škola XY o. p. s., XY AIR a. s., XY TRADE a. s. a VI a. s. XY holding akciová společnost je jednou z nejvýznamnějších firem v České republice zabývajících se elektrotechnickým průmyslem. Holding zahrnuje podnikatelské aktivity dceřiných společností v elektrotechnickém průmyslu, kovovýrobě a slévárenství. Předmětem podnikání holdingu XY je poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, vedení spisovny, výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona. (Holding XY, 2011)

4.2 Historie skupiny

Společnost XY holding a. s. byla založena dne 10. února 1993. Holdingové seskupení navazuje na padesátiletou tradici výroby letecké přístrojové a komunikační techniky od jejich poválečných začátků v roce 1952 až po výrobu avioniky vyvinuté ve vlastní výzkumné a vývojové základně pro letouny L 410 UVPE, L 420, L 39, L 59 a L 610 s cílem udržet dlouholetou tradici ochranné známky XY a dokázat je uplatnit i v jiných průmyslových činnostech jako například dopravě, zdravotnictví, energetice a dalších. Velkou předností skupiny XY je, že nebyla vědomě narušena kontinuita speciální a průmyslové výroby, nebyly zásadně narušeny osvědčené technologické a kooperační vztahy uvnitř tohoto společenství při vzniku ekonomicky a právně samostatných subjektů. (Holding XY, 2011)

4.3 Majetkové vztahy holdingové skupiny XY

Základní kapitál společnosti činil ke konci roku 2011 769.042 tis. Kč. Základní kapitál je rozdělen na 7.688 ks akcií po 100.000 Kč jmenovité hodnoty znějící na majitele, 240 ks akcií po 1.000 Kč jmenovité hodnoty znějící na majitele a na 40 ks akcií po 50 Kč jmenovité hodnoty znějící na majitele. Akcie jsou vedeny v listinné podobě a nejsou registrované. Společnost je oprávněna vydávat hmotné akcie. (Holding XY, 2011)

Představenstvo společnosti tvoří předseda Jonathan Adam Zimmerman, místopředseda Ing. František Šebek, PhD, MBA a jako člen Ing. Josef Hudeček. Dozorčí rada se skládá z Ing. Petra Motlocha, Blanky Hadové a Ing Stanislava Macha. (Holding XY, 2011)

Majetkové propojení společnosti MESIT holding je velmi složité. Jednotlivé dceřiné společnosti vlastní navzájem akcie jiných dceřiných společností. Propojení je přehledně vidět v mnou zpracovaném schématu, které je možné nalézt jako přílohu jedna. Údaje jsou aktuální pro rok 2012.

4.4 Hlavní předmět činnosti jednotlivých společností

FI, a. s.

Výrobní program společnosti FIMES, a. s. je tvořen dvěma strojírenskými obory, slévárnou a nástrojárnou. Předmětem činnosti **slévárna** je výroba odlitků, tedy výroba prototypů – rapid prototyping přesným litím metodou vytavitelného voskového modelu, opracování a závěrečná úprava odlitků, poradenská činnost. Předmětem činnosti **nástrojárna** je výroba forem pro vstřikování plastických hmot, forem pro tlakové lití kovů, forem pro přesné lití, opravy a údržby forem, přípravků a přesné obráběných dílů a nástrojů, konzultační činnost.

DI, spol. s r. o.

Společnost rozvíjí nosné aktivity v oblastech vývoje a výroby souprav KV/VKV EPM radiostanic řady RF20 v ruční a mobilní verzi určených pro taktické nasazení, vývoj a výroba personálních radiostanic PR20 určených pro taktické nasazení, vývoj a výroba souprav VKV radiostanic na bázi radiostanice RF 13 určených pro taktické nasazení, vývoj a výroba systémů pro příjem a zpracování dat družicového navigačního systému GPS/DGPS Navstar, montáž a výroba taktických radiostanic a jejich komponent ve spolupráci s firmou

Rohde & Schwarz Mnichov, vývoj a výroba letecké palubní elektroniky, výroba ostatní, převážně digitální elektroniky.

XY přístroje, spol. s r. o.

Společnost má dlouholetou zkušenost s vývojem a výrobou elektroniky a přesné mechaniky. Společnost XY přístroje s. r. o. se zaměřuje na činnosti v oboru **letecké techniky** - garnitury přístrojů pro letouny L 39 a L 59, L 159A, L 159B, L 159T, L 410; nové aplikace přístrojů a systémů, přístroje pro motor M 601, Raven 257, AE 270 IBIS, letouny řady Zlín včetně řídicí skříňky PEJ, **speciální techniky** - digitální interimy řady VICM 100, VICM 200, náhlavní hovorové soupravy jednotlivce VICM 180, další výrobky pro pozemní speciál, **dopravní techniky** - komponenty pro sběr a přenos dat, tachografy pro autobusy, trolejbusy, tramvaje a vlaky, měřicí a indikační přístroje, trolejbusové regulátory, ventilátory, kapacitní vysílač výšky hladiny.

XY PBC, spol. s r. o.

Společnost vyrábí neosazené desky plošných spojů. Disponuje technologiemi pro výrobu plošných spojů jednovrstvých nepokovených a dvouvrstvých i vícevrstvých desek s pokovenými otvory se standardními povrchovými úpravami.

XY ron, spol. s r. o.

Společnost se zabývá výrobou přesných strojních dílů technologií CNC rotačního a nerotačního třískového obrábění. XY ron, s. r. o. také provádí montáž jednoduchých sestav i podsestav pro různé obory.

XY povrchové ochrany, spol. s r. o.

Tato společnost podniká v oboru galvanické a chemické povrchové ochrany a mokrým lakováním. **Galvanovna** je vybavena linkami pro chemickou předpravu, moření a fosfátování, jako podklad pro lakování, závěsovými linkami pro zinkování, niklování, cínování, eloxování, stříbření, černění, chromatování, fosfátování, mědění a elektrolytické leštění nerezových ocelí. Dále je galvanovna vybavena zařízením pro pokovení hromadné. **Lakovna** je vybavena třemi lakovacími kabinami a sušícími boxy. Společnost XY povrchové ochrany s. r. o. dále působí v oblasti poradenské činnosti, obzvláště při zpracování těžce pokořitelných povrchů a doporučování vhodných technologií.

XY reality spol. s r. o.

Hlavním předmětem této společnosti je pronájem nebytových prostor a jejich správa. V rámci své činnosti zajišťuje služby jako ochrana a ostraha majetku, recepční služby, požární služby, servis hasicích přístrojů, poštovní služby, správu informačních systémů, zámečnické a instalatérské služby. V oblasti energetiky se společnost XY reality s. r. o. zabývá výrobou tepla, rozvodem tepla, rozvodem elektrické energie, rozvodem pitné vody, výrobou a rozvodem užitkové vody, stlačeného vzduchu a provoz čistírny odpadních vod.

XY ekologie, spol. s r. o.

Společnost zajišťuje společně s sídlícím v areálu XY ekologické služby v oblasti nakládání s odpady včetně nebezpečných odpadů, v oblasti nakládání s odpadními vodami i v oblasti ochrany ovzduší. Podobné služby poskytuje na základě uzavřených smluv i několika společnostem sídlícím mimo areál holdingu XY. Společnost poskytuje také metodickou pomoc s implementací požadavků legislativy EU, konkrétně při podávání hlášení pomocí nově zavedeného systému ISPOP.

Střední škola XY, o. p. s.

Střední škola nabízí studijní a učební obory pro žáky s mentálním a zdravotním hendikepem. Těmto studentům nabízí nástavbové studium, rekvalifikaci a to mládeže i dospělých, dále poskytuje kurzy a školení pro žáky řádně neukončenou základní devítiletou docházkou. V rámci odborného výcviku škola provozuje knihařskou, kloboučnickou a kovářskou dílnu se zakázkovou výrobou.

XY AIR, a. s.

Společnost XY AIR, a. s. vyrábí elektromagnetické vzduchové ventily jednocestné a dvoucestné pro automobilový průmysl, elektromagnetické vzduchové ventily pro aplikace v přístrojové technice, elektromagnetické nuceně řízené ventily pro sanitární techniku, potravinářský průmysl, čistírny odpadních vod, nářadí pro práci s plastovými trubkami, obráběné díly.

XY TRADE a. s.

Společnost má více než 18tiletou zkušenost, založenou pro podporu českého leteckého průmyslu, dnes je jeden z nejvýznamnějších vývozců a dovozců letecké a vojenské techniky v České republice. Poskytuje služby v oboru logistické podpory letounů L-39, L-410,

střední a generální opravy, modernizaci letecké techniky, prodejem použitých letadel a vrtulníků českých, ruských a jiných výrobců, prodejem a modernizace simulační techniky, poskytuje školení a servis, poradenství a konzultace, provádí modernizaci letištního vybavení.

VI a. s.

Akciová společnost VI má následující předmět podnikání a to výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, slévárství, modelářství, obrábění, zámečnictví, nástrojařství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

(Holding XY, 2011)

4.5 Strategické záměry společnosti

Hlavní strategií holdingové společnosti XY je maximální vstřícnost k zákazníkům. Společnost nabízí svým zákazníkům výrobky, které jim svými vlastnostmi vyhovují, případně byly vyvinuty podle jejich požadavků, mají požadovanou kvalitu, zajištěný servis a garanci dlouhodobé výroby náhradních dílů. (Holding XY, 2011)

V blízké budoucnosti je pro holding bezpodmínečně nutné soustředit úsilí na hospodářskou stabilitu. To znamená, že skupina by měla investičně stále zajišťovat rozhodující technologie jednotlivých společností skupiny XY a postupně realizovat rozpracované strategické obchodní případy tak, aby v budoucnu nedošlo k existenčnímu ohrožení jednotlivých dceřiných společností skupiny. (Holding XY, 2011)

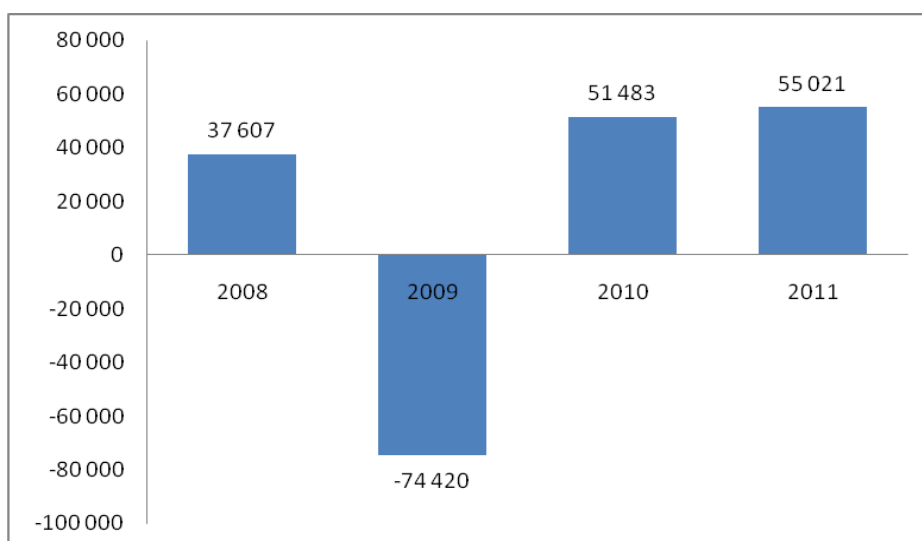
Ve výrobních aktivitách je potřebné hledat zahraniční výrobní kooperace a zapojit se do nadnárodních projektů v hlavních výrobních oborech společností holdingu. Je také kladen velký důraz na další rozvoj obchodních vztahů s Armádou ČR, Ministerstvem vnitra ČR a na rozšiřování nabídky výrobků pro průmyslové využití. Nezbytnou součástí obchodní strategie potom je navyšování přímého exportu. (Holding XY, 2011)

4.6 Vývoj vybraných ukazatelů

Pro přehlednou situaci toho, jak si holding XY jako celek stojí po ekonomické stránce, bylo vybráno několik ukazatelů, které jsou také zachyceny v grafech. Jedná se o zisk, tržby z hlavní činnosti, produktivita práce a počet zaměstnanců. Pro tvorbu grafů byly použity konsolidované data holdingu XY.

Zisk

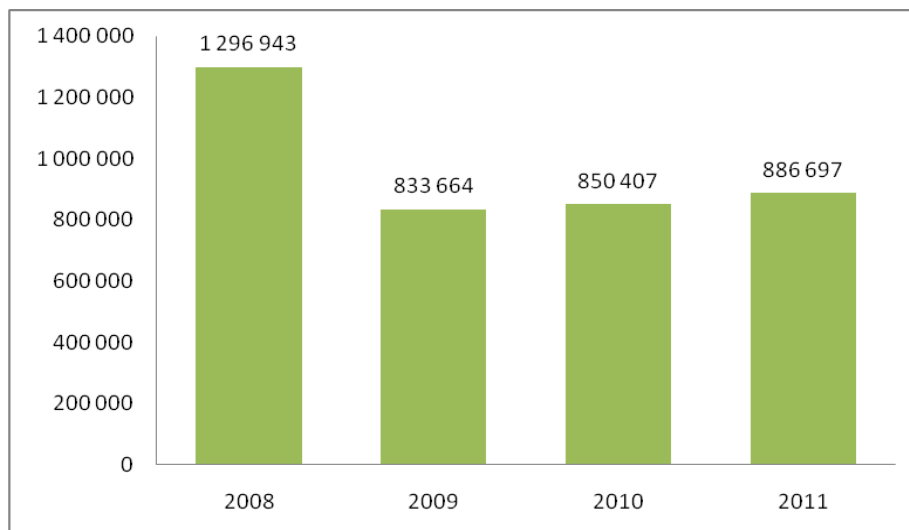
Jedním ze základních ekonomických pojmů je právě zisk. Snaha o dosažení zisku patří mezi cíle fungování podniku. Z grafu je na první pohled viditelné, že v roce 2009 došlo k velkému poklesu tržeb. Tento fakt je způsoben dopady krize, která zasáhla nejen holding XY, ale také celou ekonomiku. Díky tomu došlo v holdingu k velkému poklesu zakázek a tím pádem i výkonů. V letech 2010 a 2011 se zisk opět zvýšil, což bylo ovlivněno zejména zvýšením tržeb za služby. Zisk zachycený v grafu je uveden v tisících Kč.



Graf 1 Vývoj zisku holdingu XY v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Tržby

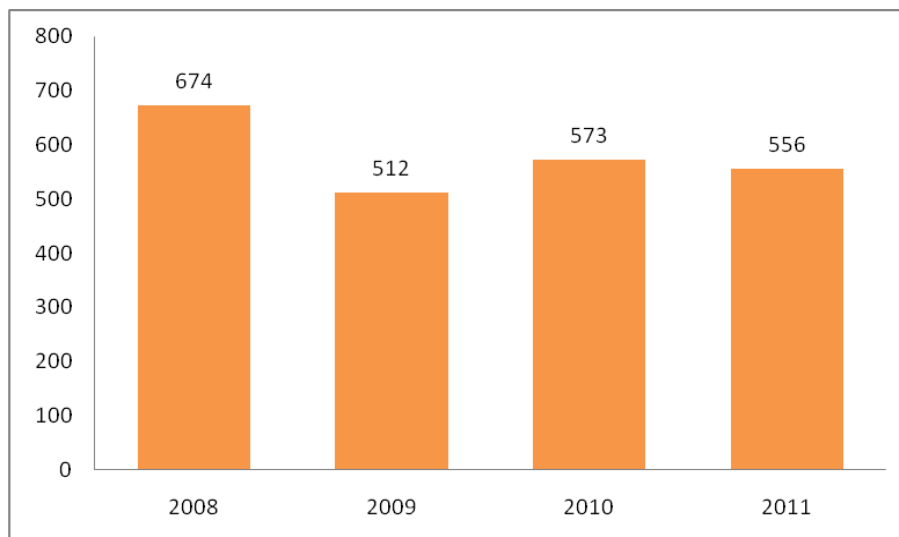
Druhým ukazatelem, je vývoj tržeb, neboli vývoj peněžní částky, kterou podnik získal prodejem svých výrobků, zboží a služeb. V roce 2009 došlo k velkému snížení objemu tržeb. K této skutečnosti došlo kvůli dopadu již zmiňované krize. Pro holding se tak snížil počet zakázek a tím pádem i tržeb. Především se snížily tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.



Graf 2 Vývoj tržby z hlavní činnosti holdingu XY v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Produktivita práce

Sledování produktivity práce zaměstnanců a celé firmy je důležité pro každou společnost. Tato veličina je ukazatelem účinnosti vynakládané práce, vyjadřuje tedy míru využití výrobního faktoru práce při tvorbě konečného produktu.



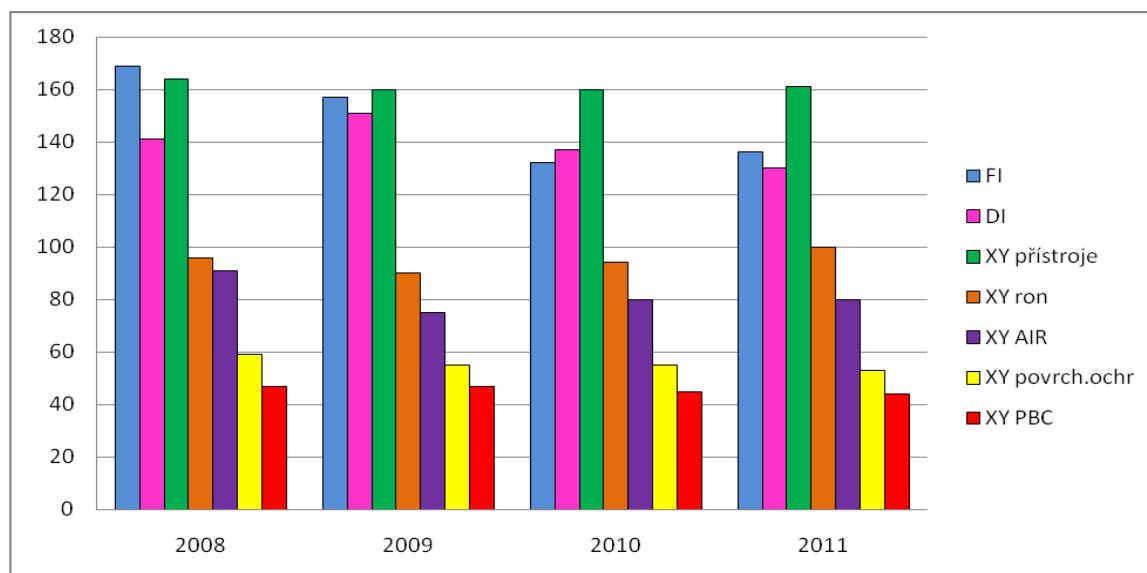
Graf 3 Vývoj produktivity práce holdingu XY (Vlastní zpracování)

Jak je patrné z grafu, produktivita práce mezi roky 2008 a 2009 poklesla. Tento fakt byl způsoben dopadem krize a tím pádem velkým poklesem zakázek. V roce 2010

se produktivita opět zvýšila. Růst produktivity vypovídá o rozvoji výroby holdingu XY a opírá se především o zdokonalování strojů, výrobních zařízení, technologií a organizaci výroby.

Počet zaměstnanců

Ve skupině je počet zaměstnanců stabilní. Nedochází k žádným velkým změnám. To vypovídá o loajalitě firmy ke svým zaměstnancům. Jak vyplývá z grafu, počet zaměstnanců se snižoval pouze u dceřiné společnosti FI a XY AIR. U společnosti FI je tato skutečnost způsobená jednak krizí v roce 2009, ale také změnou technologií výroby a snížením zakázek. XY AIR snížil počet zaměstnanců v roce 2009, což bylo opatření, kterým se podnik vyrovnával s důsledky krize.



Graf 4 Vývoj počtu zaměstnanců dceřiných společností holdingu XY (Vlastní zpracování)

4.7 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, díky které mohou být definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Tato analýza byla provedena na holding XY jako celek. V tabulce níže jsou tedy vidět, silné stránky holdingu, kterými jsou například dlouhodobá strategie, komplexnost služeb či vysoká kvalita výrobků. Mezi slabými stránkami by mohly být vyzdvíženy vysoké investice do výroby a moderních technologií. K hlavním příležitostem společnosti patří pronikání do trhu USA, Izraele a Afriky a účast na veletrzích. Naopak hrozbou pro holding XY může být konkurence, zvyšování nákladů na energie a zpoždění dodávek materiálu.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ➤ dlouhodobá tradice ➤ vybudované zákaznické kanály ➤ odbornost zaměstnanců ➤ stabilní tým zaměstnanců ➤ decentralizované řízení ➤ získání řady certifikátů a oprávnění k výrobě či opravě ➤ stálé zdokonalování technologií ➤ vysoká kvalita výrobků ➤ široký sortiment produktů ➤ vysoké požadavky na přesnost ➤ přizpůsobení požadavkům zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vysoká investice do výroby a moderních technologií ➤ závislost na armádních zakázkách ➤ nízká flexibilita ➤ malá velikost oproti globálním firmám v oboru

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ukončení omezení armádních zakázek ➤ vývoj nových produktů ➤ účast na veletrzích ➤ podávání více informací o výrobcích ➤ ekonomický růst v České republice a v Evropě ➤ rozvoj leteckých firem v České republice a v Evropě ➤ stabilní geopolitická situace v Africe 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ konkurence ➤ technologická náročnost ➤ posilování kurzu české koruny ➤ zdražování energií ➤ změny cen vstupních materiálů a surovin ➤ zpoždění dodávky výrobků ➤ zpoždění dodávek materiálu ➤ růst globální konkurence z Asie ➤ snížení armádních zakázek ➤ pokles leteckého průmyslu ➤ negativní hospodářský vývoj v EU a ve světě

Obr. č. 10 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HOLDINGOVÉ SKUPINY XY

V následující části bude provedena analýza současného stavu holdingové skupiny XY. Nejprve bude provedena analýza současných finančních ukazatelů používaných ve skupině. Současně využívané ukazatele budou prezentovány pro zjednodušení na jedné z dceřiných společností, společnosti FI, a. s. Finanční analýza vybraných ukazatelů, se bude týkat zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity pro jednotlivé dceřiné společnosti. Veškeré výpočty prováděné pro dceřiné společnosti, budou počítány pouze pro hlavní dceřiné společnosti, které ovlivňují holding jako celek.

5.1 Analýza současných finančních ukazatelů používaných ve skupině XY

Nejprve byla provedena analýza současných finančních ukazatelů používaných ve skupině XY. Po provedení dané analýzy bylo zjištěno, že holding jako skupina, ale i jednotlivé dílčí společnosti používají v současné době následující ukazatele:

- **Podíl osobních nákladů k přidané hodnotě v %** – ukazatel sleduje, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance. Čím menší je tento poměr, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům,
- **Průměrná mzda v Kč** – přesto, že tento ukazatel není přímo ukazatelem produktivity práce, může vysvětlovat fluktuaci zaměstnanců a změny ve výši osobních nákladů, jedná se o ukazatel, který řídí mzdovou politiku ve skupině XY, průměrný výdělek je dán jako maximální a nesmí být překročen,
- **Přírůstek peněžních prostředků v mil. Kč** – tvorba peněžních prostředků je velmi důležitá, má za cíl ukázat samofinancovatelnost podniku a tvorbu finančních zdrojů pro vlastníka.

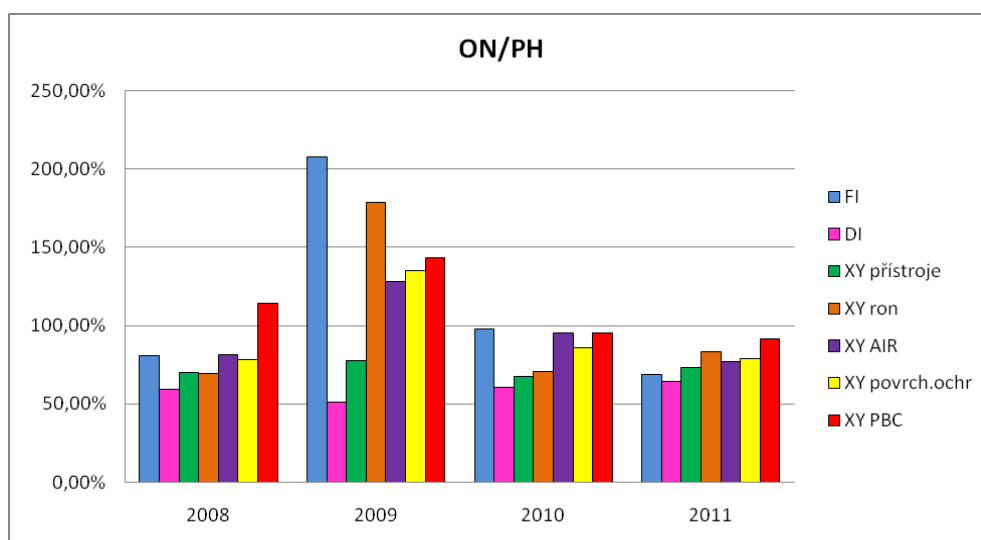
Tyto ukazatele jsou vzájemně propojeny. Skupina XY má stabilní počet zaměstnanců a nízkou fluktuaci. Tito zaměstnanci mohou dosáhnout průměrného výdělku, který je řízen. Tím je dána výše osobních nákladů. Z výše osobních nákladů je přes ukazatel podílu osobních nákladů na přidanou hodnotu dopočítána výše přidané hodnoty. Hospodářský výsledek u výrobní společnosti je významně závislý na přidané hodnotě. Hospodářský výsledek by měl směřovat k dosažení tvorby peněžních prostředků.

Při analýze současného stavu je pro lepší přehlednost dané problematiky ukázán vývoj třech hlavních sledovaných ukazatelů, tedy podíl osobních nákladů na přidanou hodnotu, průměrná mzda a přírůstek peněžních prostředků za období 2008 – 2011.

V následující tabulce je vidět vývoj podílu osobních nákladů k přidané hodnotě v %. K tabulce náleží graf, kde lze přehledně pozorovat vývoj daného ukazatele.

Tabulka 1 Pomocná tabulka podílu osobních nákladů k přidané hodnotě v % (Vlastní zpracování)

ON/PH				
Společnost/Rok	2008	2009	2010	2011
FI	80,93%	207,49%	97,98%	68,68%
DI	59,50%	51,32%	60,80%	64,16%
XY přístroje	70,33%	77,83%	67,79%	73,40%
XY ron	69,12%	178,64%	70,96%	83,58%
XY AIR	81,39%	128,35%	95,31%	77,21%
XY povrch.ochr.	78,44%	135,23%	85,95%	79,10%
XY PBC	114,02%	143,43%	95,13%	91,77%



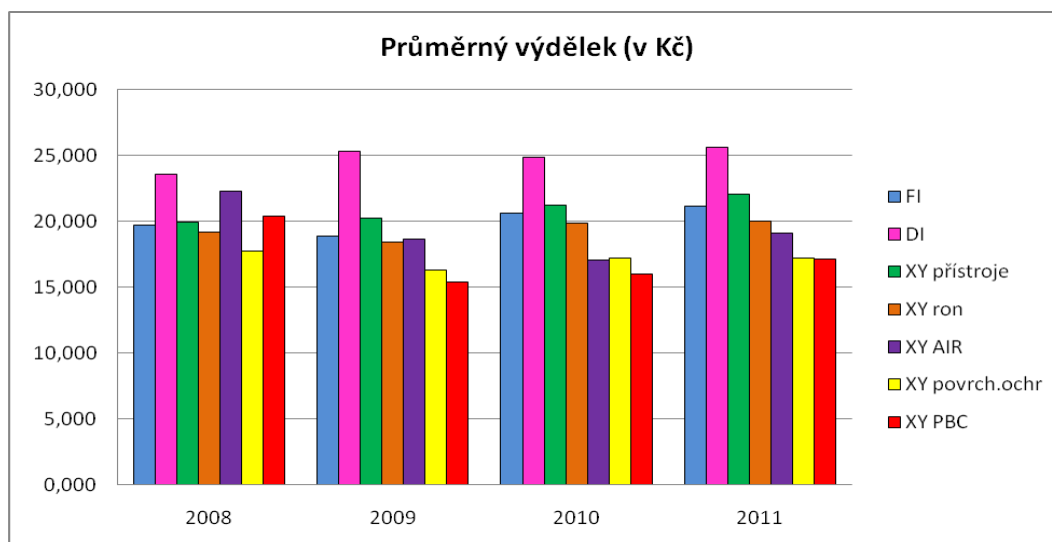
Graf 5 Osobní náklady na přidanou hodnotu (Vlastní zpracování)

Osobní náklady k přidané hodnotě vyjadřují, jakou část hodnoty, která je generována firmou, připadá na náklady na platy zaměstnanců, pojištění atd. Výše ukazatele se liší u jednotlivých podniků z důvodu jiné činnosti. Není možné tedy stanovit konkrétní úroveň, kdy tento ukazatel dosahuje pozitivní hodnoty. Nejlepšího výsledku dosahuje společnost DI, kde se ukazatel pohybuje okolo 60 %. Naopak nejhoršího výsledku dosahuje v rámci sledovaného období společnost XY PCB. Největší změnu u daného ukazatele je vidět u společnosti FI, XY ron a XY povrchové ochrany v roce 2009. Osobní náklady na přidanou hodnotu rapidně vzrostly. U společnosti FI byl tento nárůst způsoben tím, že v roce 2009 klesla obchodní marže společnosti o téměř 40%. Tento pokles byl důsledkem snížení tržeb společnosti o 33%, což bylo způsobeno dopadem krize na společnost. U společností XY ron a XY povrchové ochrany byl problém způsoben poklesem výkonů, kdy opět díky krizi poklesla poptávka a tím i objem výkonů.

Dále byly provedeny výpočty pro další zmiňovaný ukazatel, který holding jako skupina, ale i její dílčí společnosti používají. Bylo provedeno porovnání průměrného výdělku, kde byla tato hodnota získána jako mzdové náklady / počet zaměstnanců / 12. Tento ukazatel byl srovnán u jednotlivých dceřiných společností za období 2008 – 2011. Opět je pro názornou ukázkou vytvořen graf.

Tabulka 2 Pomocná tabulka Průměrný výdělek (Vlastní zpracování)

Průměrný výdělek (v Kč)				
Společnost/Rok	2008	2009	2010	2011
FI	19 722	18 834	20 599	21 133
DI	23 586	25 274	24 813	25 634
XY přístroje	19 936	20 263	21 181	22 074
XY ron	19 172	18 438	19 873	20 004
XY AIR	22 266	18 648	17 014	19 092
XY povrch.ochr.	17 695	16 323	17 165	17 233
XY PBC	20 358	15 381	15 952	17 144



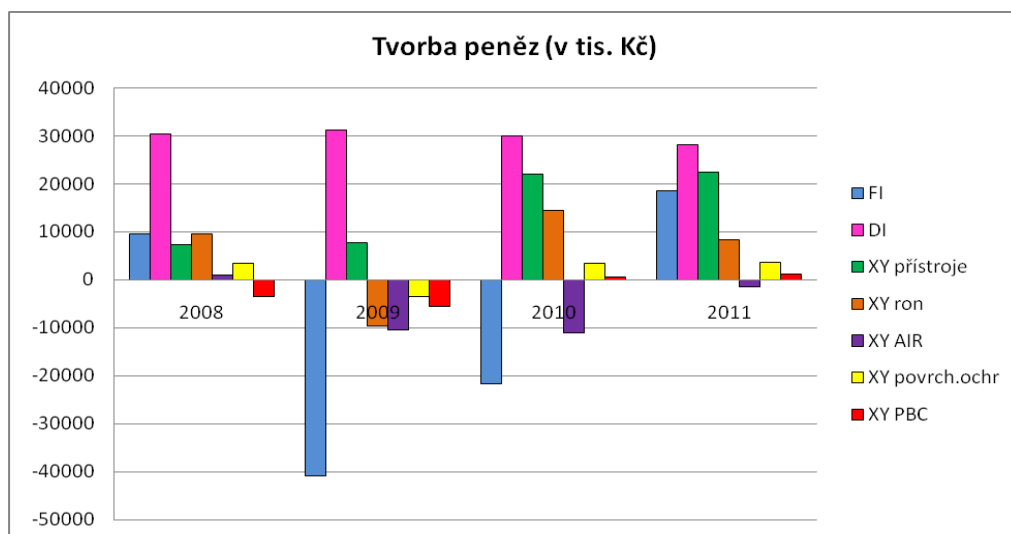
Graf 6 Průměrný výdělek (Vlastní zpracování)

Průměrná měsíční mzda odpovídá průměrnému výdělku zaměstnance za jeden měsíc. Pozitivní je růst ukazatele v čase. Průměry jednotlivých společností se liší podle výše podílu osobních nákladů na přidanou hodnotu. Z grafu je názorně vidět, jak se průměrný výdělek u jednotlivých dceřiných společností v průběhu let vyvíjel. U téměř všech společností došlo v roce 2009 k poklesu průměrného výdělku. Tento fakt byl způsoben důsledkem krize, kdy byly podniky nuceny v rámci úsporných opatření snížit výplatu mezd.

Třetím ukazatelem, který v současné době holding sleduje, je tvorba peněz. Ta byla vypočtena jako HV + odpisy + změna pohledávek + změna závazků + změna zásob.

Tabulka 3 Pomocná tabulka Tvorba peněz (Vlastní zpracování)

Tvorba peněz (v tis. Kč)				
Společnost/Rok	2008	2009	2010	2011
FI	9 650	-40 848	-21 656	18 609
DI	30 490	31 305	30 050	28 050
XY přístroje	7 215	7 736	22 034	22 374
XY ron	9 496	-9 708	14 465	8 233
XY AIR	990	-10 527	-11 047	-1 501
XY povrch.ochr.	3 393	-3 545	3 377	3 555
XY PBC	-3 505	-5 473	647	1 121



Graf 7 Tvorba peněz (Vlastní zpracování)

Tvorba peněz je založena na důvěře, že peníze mají svou hodnotu a že každý článek řetězce své závazky taky platí. Velkým problémem je, pokud je tato důvěra porušena. Při pohledu na vývoj tvorby peněz u jednotlivých společností a v rámci sledovaného období, je vidět, že k velkému propadlo došlo v roce 2009. Tento rok byl v celosvětové ekonomice charakterizován jako globální ekonomická krize, která má v řadě výrobních odvětví různou progresi. Největší propad je vidět u společnosti FI, které poklesla v letních měsících poptávka po odlitcích přesného lití. Dopad krize na tvorbu peněz je možné sledovat také u společnosti XY ron, kde díky krizi poklesl hospodářský výsledek z – 1.505 tis. Kč na -23.002 tis. Kč. Velký pokles znamenala také společnost XY AIR a XY povrchové ochrany, kde došlo také k velkému poklesu výsledku hospodaření. Závazky sledovaných firem výrazně vzrostly především u společností FI a XY povrchové ochrany.

5.2 Analýza současných finančních ukazatelů používaných v dceřiné společnosti FI a. s.

Výše zmíněné tři ukazatele, které v současné době holding používá, by měly být sledovány také v porovnání plánu a skutečnosti. Pro zjednodušení a větší přehlednost je zmíněné aplikováno na jednu z dceřiných společností a to FI a. s. Ukazatele osobní náklady na přidanou hodnotu, průměrný výdělek a tvorba peněz jsou sledovány za období

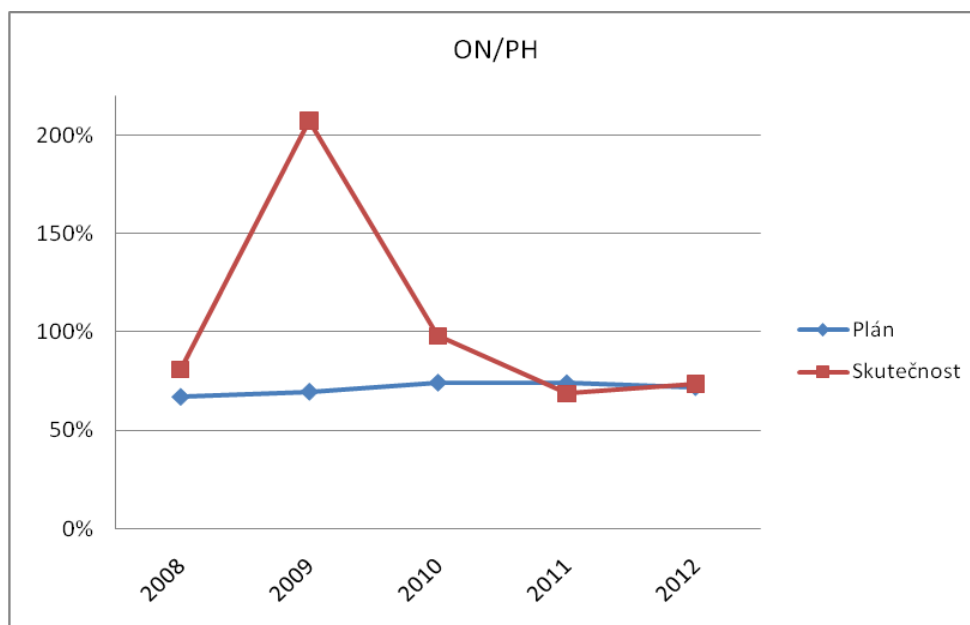
let 2008 – 2012. Pro provedení analýzy společnost FI a. s. poskytla k dispozici plánované a skutečné hodnoty rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích. Nejprve byla sestavena tabulka, která obsahuje plán, skutečnost a absolutní a % odchylku. Odchylka byla počítána jako skutečnost minus plán, tedy o kolik se liší skutečnost od plánu. Každá tabulka je doprovázena pro větší názornost grafem.

Nejprve byl srovnán první používaný ukazatel, tedy osobní náklady na přidanou hodnotu. Jak už bylo zmíněno výše, čím menší je tento poměr, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. Při pohledu na plánované hodnoty a skutečnost je vidět, že společnosti se podařilo dodržet plán pouze v letech 2011 a 2012, kde byla odchylka téměř minimální. Skutečnost se razantně odlišuje od plánu v roce 2009, a to o 197,6%. To bylo způsobeno zmiňovanou krizí.

Tabulka 4 Pomocná tabulka Osobní náklady na přidanou hodnotu (Vlastní zpracování)

Období	Plán	Skutečnost	Odchylka	
			Absolutní	%
2008	67,15%	80,93%	13,78%	20,5
2009	69,71%	207,49%	137,78%	197,6
2010	74,27%	97,98%	23,71%	31,9
2011	74,00%	68,68%	-5,32%	-7,2
2012	72,03%	73,62%	1,59%	2,2

Na níže uvedeném grafu je jasně vidět razantní odchylku plánu od skutečnosti, která nastala v roce 2009. Tato skutečnost byla způsobena poklesem přidané hodnoty proti roku 2008 o 44 mil. Kč na 22,7 mil. Kč, tedy o 66%. K tomuto poklesu došlo díky krizi, která podnik v roce 2009 ovlivnila. Podíl osobních nákladů k přidané hodnotě tak vrostl na 207,49%.



Graf 8 Osobní náklady na přidanou hodnotu (Vlastní zpracování)

Druhý ukazatel, který byl u společnosti FI sledován, byl průměrný výdělek. Aby mohl být tento ukazatel považován za pozitivně se vyvíjející, musel by růst v čase.

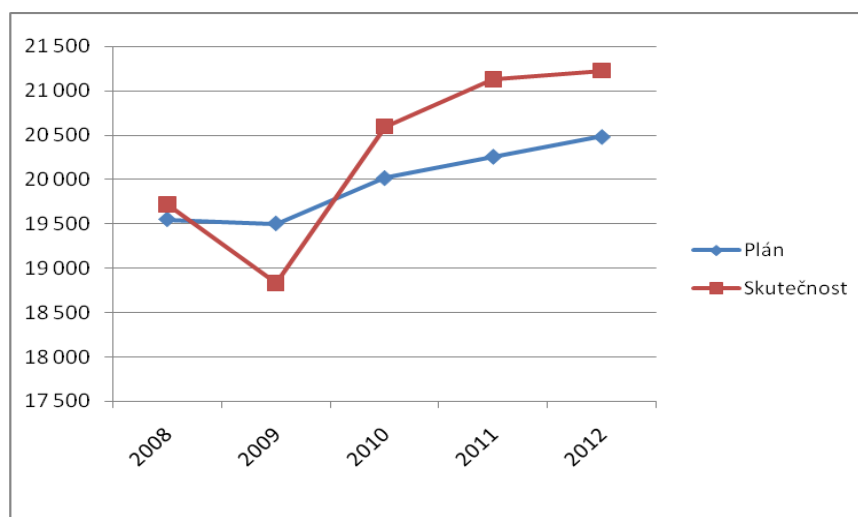
Tabulka 5 Pomocná tabulka Průměrný výdělek (Vlastní zpracování)

Období	Plán	Skutečnost	Odchylka	
			Absolutní	%
2008	19 550	19 722	172	0,88
2009	19 503	18 834	-669	-3,43
2010	20 017	20 599	582	2,91
2011	20 259	21 133	873	4,31
2012	20 484	21 230	746	3,64

Ze samotného vývoje průměrné měsíční mzdy, který je vidět v tabulce je na první pohled vidět opět dopad krize v roce 2009. Došlo zde k poklesu průměrné mzdy, se kterým se dle plánu počítalo, ale skutečný pokles byl ještě o 3,4% vyšší. Společnost sice jako první opatření pro vyrovnání se s krizí byla nucena zredukovat počet zaměstnanců a to ze 166 na 148, ale i přesto uplatnila opatření v regulaci pohyblivé složky mzdy.

Společnost i přes snížení mzdových nákladů musela také využívat volna u techniků i dělníků s 60% mzdou. Stále se ovšem nedařilo výpadek tržeb a zvýšenou nákladovost eliminovat.

Vývoj plánu a skutečnosti je zachycen v následujícím grafu. Odchyly v roce 2011 a 2012 jsou dány výplatou mimořádné odměny, která se nevztahuje na průměrný výdělek.



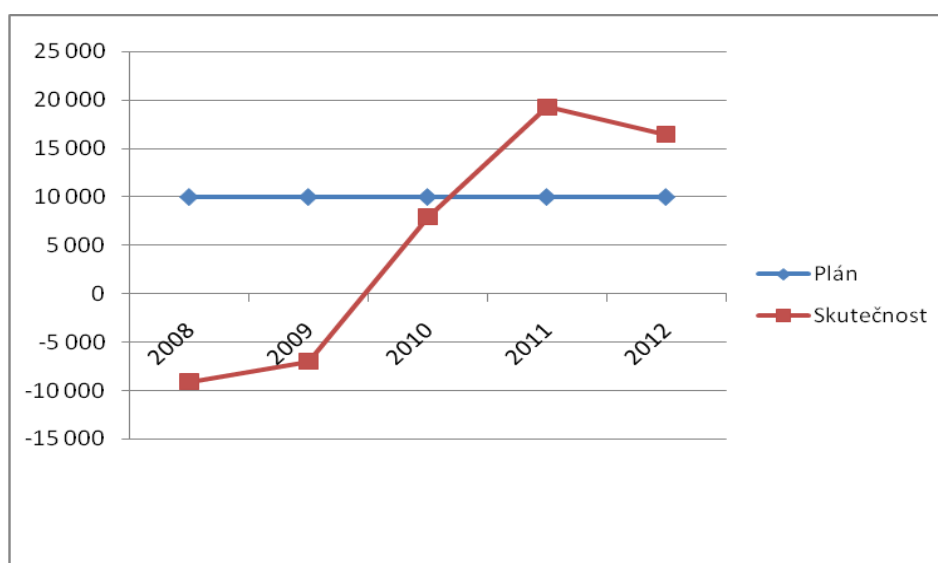
Graf 9 Průměrná měsíční mzda (Vlastní zpracování)

Poslední ukazatel, který byl sledován v rámci společnosti FI a. s. je tvorba peněz. Opět je nejprve vidět v tabulce srovnání skutečnosti s plánem. Skutečný stav zde byl počítán jako provozní cash flow, tedy součtem hospodářského výsledku za účetní období, odpisů a úpravou o změnu stavu zásob, pohledávek a závazků. Musí se brát v úvahu, že data v tabulce, tedy počítaná tvorba peněz je bez splátek úvěru, bez investic a vylučuje dopady změn základního kapitálu. Zahrnuje tedy pouze provozní tvorbu hotovosti, tedy VH za účetní období, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, změnu zásob, změnu pohledávek a změnu závazků.

Tabulka 6 Pomocná tabulka Tvorba peněz (Vlastní zpracování)

Období	Plán	Skutečnost	Odchylka	
			Absolutní	%
2008	10 000	-9 079	-19 079	-190,8
2009	10 000	-6 978	-16 978	-169,8
2010	10 000	7 952	-2 048	-20,5
2011	10 000	19 285	9 285	92,9
2012	10 000	16 443	6 443	64,4

Při pohledu na vývoj tvorby peněz v rámci sledovaného období jsou vidět záporné hodnoty v letech 2008, 2009 a také i v roce 2010. Tyto roky byly v celosvětové ekonomice charakterizovány jako globální ekonomická krize. Ve společnosti FI došlo díky krizi k poklesu poptávka po odlitcích přesného lití. V tomto roce společnost FI vykazovala záporný hospodářský výsledek. Mezi roky 2008 a 2009 došlo také k velkému zvýšení pohledávek a závazků, které se zejména v roce 2010 zvýšily o 23.887 tis. Kč. Při pohledu na rozdíly mezi plánovanými hodnotami a skutečnými je vidět razantní odchylka, která je největší v roce 2008, právě kdy se projevila krize. V předešlých dvou letech byla tvorba peněz pozitivní. Společnost dokonce dosahovala lepších výsledků, než si stanovila plánem. Vývoj plánu a skutečnosti zachycuje následující graf.



Graf 10 Tvorba peněz (Vlastní zpracování)

Vyhodnocení analýzy současných finančních ukazatelů používaných v dceřiné společnosti FI a. s.

Jak už bylo analyzováno výše, holding XY jako skupina, ale i jednotlivé dílčí společnosti používají v současné době tři hlavní ukazatele a to osobní náklady / přidaná hodnota, průměrný výdělek a tvorbu peněz. Je zde ovšem velmi problematické učinit ze sledovaných ukazatelů závěr a odpovědět si na otázku, zda byl plán skutečně splněn. Tato otázka může na první pohled vypadat jednoduše, ovšem je třeba mít pro snadné vyhodnocování nastavené podmínky, kdy může být konstatováno, že byl plán skutečně splněn a kdy ne. Nyní bude pozornost věnována třem sledovaným ukazatelům v jednotlivých letech a bude vyhodnoceno, zda byl plán splněn či nikoli.

Nejprve bude pozornost věnována roku 2008. Je vidět, že byl v podstatě splněn jen jeden ukazatel a to průměrný výdělek. Jak už bylo zmíněno výše, čím menší je poměr osobních nákladů na přidanou hodnotu, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. Plánovaná hodnota tohoto ukazatele byla tedy lepší, než skutečnost. To bylo dáno tím, že přidaná hodnota byla menší, než plánovaná. Co se týče tvorby peněz, tak ta nebyla splněna vůbec. Hodnota je dokonce záporná. Velkou roli zde hraje krize, díky níž se snížila poptávka po odličkách, které společnost vyrábí. Jednoznačně může být tedy konstatováno, že tento rok nebyl plán splněn.

Tabulka 7 Sledované ukazatele v roce 2008

(Vlastní zpracování)

	Plán	Skutečnost
ON/PH	67,15%	80,93%
Průměrný výdělek	19 550	19 722
Tvorba peněz	10 000	-9 079

V níže uvedené tabulce je srovnání plánu a skutečnost daných ukazatelů za rok 2009. V tomto případě nebyl splněn ani jeden plánovaný ukazatel. Tento rok byl v celosvětové ekonomice charakterizován jako globální ekonomická krize, která má v řadě výrobních odvětví různou progresi. Jak je vidět, tato krize měla na společnost velmi negativní vliv.

*Tabulka 8 Sledované ukazatele v roce 2009
(Vlastní zpracování)*

	Plán	Skutečnost
ON/PH	69,71%	207,49%
Průměrný výdělek	19 503	18 834
Tvorba peněz	10 000	-6 978

V roce 2010 se společnost ještě vyrovnávala s dopady krize. Osobní náklady na přidanou hodnotu tvoří stále vysokou hodnotu. Viditelně se ovšem zlepšila tvorba peněz, což bylo dáno tím, že společnost opět dostávala zakázky na své produkty. Plán byl splněn tedy ve dvou kritériích. Přesto by tento rok měl být považován za nesplněný.

*Tabulka 9 Sledované ukazatele v roce 2010
(Vlastní zpracování)*

	Plán	Skutečnost
ON/PH	74,27%	97,98%
Průměrný výdělek	20 017	20 599
Tvorba peněz	10 000	7 952

V roce 2011 se situace v podniku výrazně zlepšila. Ve všech třech ukazatelích dosáhl podnik FI, a. s. lepších hodnot, než plánovaných. V tomto případě je možné jednoznačně konstatovat, že plán byl splněn.

*Tabulka 10 Sledované ukazatele v roce 2011
(Vlastní zpracování)*

	Plán	Skutečnost
ON/PH	74,00%	68,68%
Průměrný výdělek	20 259	21 133
Tvorba peněz	10 000	19 285

Z minulého roku je patrné, že podnik nabývá dobrých hodnot. Pouze není splněn plán osobních nákladů na přidanou hodnotu. Tato odchylka je ovšem malá, činí pouze 1,59%. Výsledek byl ovlivněn výplatou mimořádné odměny. Vzhledem k malé odchylce ON/PH od plánu byl zhodnocen tento rok jako splněný.

Tabulka 11 Sledované ukazatele v roce 2012

(Vlastní zpracování)

	Plán	Skutečnost
ON/PH	72,03%	73,62%
Průměrný výdělek	20 484	21 230
Tvorba peněz	10 000	16 443

Jak je vidět, vyhodnocení tří používaných ukazatelů není opravdu jednoduché. Podnik by musel mít dobře zvažovanou toleranci odchylky od plánu. Je také velmi problematické určit váhu jednotlivých ukazatelů. Pokud totiž například není splněn plán průměrné mzdy, není to příliš závažný problém.

5.3 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení každého podniku. Proto bylo dalším krokem po provedené analýze současného stavu holdingu XY provedení finanční analýzy některých vybraných ukazatelů. Finanční zdraví podniku je určováno dvěma základními charakteristikami a to dlouhodobou likviditou a rentabilitou.

Finanční analýza je zaměřena na poměrové ukazatele, které jsou základním nástrojem finanční analýzy. Je to především proto, že poměrové ukazatele poskytují rychlý přehled o finanční situaci podniku. Byly provedeny výpočty pro zadluženost, likviditu, rentabilitu a aktivitu. Jednotlivé ukazatele jsou také porovnány v rámci odvětví.

Jednotlivé dceřiné společnosti jsou klasifikovány dle CZ-NACE a to následovně. Společnost FI je zařazena do skupiny 24 „Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství“, společnosti XY ron a XY povrchové ochrany jsou zařazeny do skupiny 25 „Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení“, společnost XY PBC byla přiřazena skupina 27 „Výroba elektrických zařízení“ a společností DI, XY přístroje a XY AIR skupina 28 „Výroba strojů a zařízení j. n.“.

5.3.1 Zadluženost

Nejdříve byla sledována zadluženost podniku, která je do určité míry žádoucí, ale nesmí společnost zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Srovnány byly ukazatele celkové zadluženosti, míra zadluženosti, dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek a ukazatel úrokového krytí. Všechny tyto ukazatele byly sledovány v letech 2008 – 2011.

Celková zadluženost byla počítána jako cizí zdroje/celková aktiva*100.

Tabulka 12 Celková zadluženost (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	59,69%	35,44%	88,34%	29,84%	103,40%	33,87%	84,18%	33,54%
DI	20,13%	56,91%	32,09%	53,71%	24,13%	51,23%	23,29%	49,97%
XY přístroje	14,59%	56,91%	8,55%	53,71%	5,25%	51,23%	8,01%	49,97%
XY ron	13,08%	53,17%	14,70%	50,97%	16,30%	51,63%	12,33%	52,18%
XY AIR	38,36%	56,91%	48,68%	53,71%	71,36%	51,23%	80,71%	49,97%
XY povrch.ochr	43,76%	53,17%	39,01%	50,97%	41,00%	51,63%	37,17%	52,18%
XY PBC	64,73%	52,19%	112,68%	48,47%	107,63%	51,79%	99,23%	50,92%
XY HOLDING	18,45%	x	19,19%	x	16,23%	x	14,89%	x

V tabulce výše je vidět, že celková zadluženost dceřiných společností holdingu XY se zvyšovala a to zejména v letech 2009 a 2010, kdy se na společnostech podepsala krize. Nejvyšší skok je vidět u společnosti XY PBC v roce 2009, kdy se celková zadluženost z roku 2008, kdy činila 64,73% v následujícím roce téměř zdvojnásobila. Zadluženost společností FI, XY AIR a XY PBC byla po většinu sledovaného období nad hranicí odvětví. Tato skutečnost byla způsobena nejen špatným hospodařením společností, ale také neefektivními investicemi. Ostatní společnosti mají celkovou zadluženost pod hranicí odvětví. Pokles zadluženosti je vidět u společnosti XY přístroje. V přecházejících letech firma investovala do lidského kapitálu, výrobních zařízení, výzkumu a vývoje. Zadluženost je také ovlivněna tím, že společnosti v rámci holdingu se financují interními zdroji.

Tabulka 13 Míra zadluženosti (Vlastní zpracování)

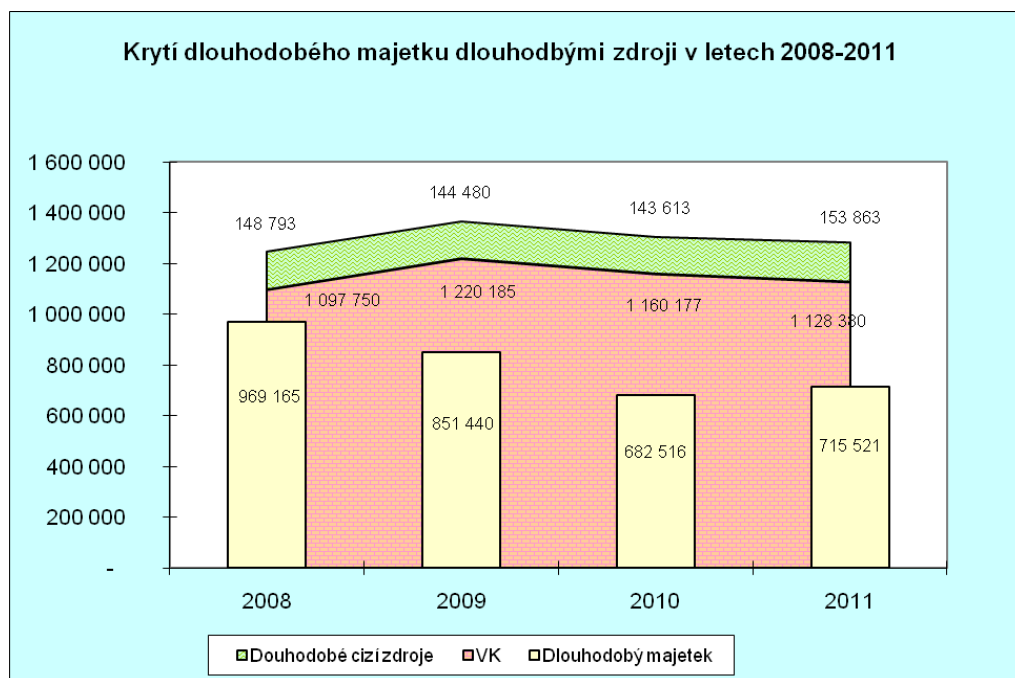
	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	1,48	0,56	7,58	0,43	- 27,84	0,51	5,49	0,51
DI	0,25	1,33	0,47	1,18	0,32	1,08	0,30	1,03
XY přístroje	0,17	1,33	0,09	1,18	0,06	1,08	0,09	1,03
XY ron	0,15	1,15	0,17	1,08	0,20	1,13	0,14	1,16
XY AIR	0,63	1,33	0,95	1,18	2,49	1,08	4,18	1,03
XY povrch.ochr	0,78	1,15	0,64	1,08	0,70	1,13	0,59	1,16
XY PBC	1,84	1,10	- 8,89	0,96	- 14,10	1,09	129,42	1,07
XY HOLDING	0,30	x	0,25	x	0,19	x	0,18	x

Míra zadluženosti byla počítána jako podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Zhodnocení míry zadluženosti je velmi významné pro banku, jestli má či nemá poskytnout dané společnosti úvěr. Většina dceřiných společností holdingu XY dosahuje míry zadluženosti pod hranici 1,5. Společnosti mají také nižší míru zadluženosti, než je dáno odvětvím. Tyto firmy tedy nejsou pro banku rizikovými. Jinak je tomu u společností XY AIR, kde je možné vidět velmi vysoký nárůst míry zadluženosti v roce 2010 a 2011. To bylo způsobeno tím, že byl snížen vlastní kapitál společnosti a také díky špatnému hospodaření a přijetí půjček. Velmi vysokou míru zadluženosti je také vidět u společností FI a XY PBC, kdy se vyšplhala nad hranici 2. V tomto případě to bylo způsobeno snížením vlastního kapitálu. Vyplývá z toho, že společnosti jsou pro banku velmi rizikovými klienty.

Tabulka 14 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	1,83	1,96	1,28	1,55	0,72	1,51	1,17	1,55
DI	5,86	1,64	5,39	1,60	6,51	1,52	3,33	1,59
XY přístroje	1,57	1,64	1,82	1,60	2,01	1,52	2,02	1,59
XY ron	1,87	1,42	1,90	1,64	2,52	1,46	2,80	1,44
XY AIR	1,36	1,64	1,09	1,60	0,53	1,52	0,36	1,59
XY povrch.ochr	2,53	1,42	0,89	1,64	0,97	1,46	1,50	1,44
XY PBC	5,50	1,56	- 0,95	1,74	- 0,38	1,71	0,17	1,61
XY HOLDING	1,29	x	1,60	x	1,91	x	1,79	x

U krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji platí zlaté pravidlo financování, tedy že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. Jak je vidět, společnost FI v roce 2010 má hodnotu tohoto ukazatele menší než 1. Společnost v tomto roce dostala vkladem do základního kapitálu budovu. Bohužel ztráta společnosti byla tak velká, že ani tato skutečnost nebyla postačující. Hodnota nižší než 1 značí, že je podnik podkapitalizován. Podnik je podkapitalizován, pokud má méně dlouhodobých zdrojů, než dlouhodobého majetku. To může vést k insolvenční. Hodnoty ukazatele jsou nižší než 1 po téměř celé sledované období také u podniků XY AIR, XY povrchové ochrany a XY PBC. Podniky jsou tedy podkapitalizované, čistý pracovní kapitál je záporný. Tyto společnosti používají agresivní strategii financování, tedy kryjí část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a můžou mít problémy s úhradou svých závazků. Tento způsob je sice levnější, ale velmi rizikový. Na druhou stranu společnost DI nabývá hodnot tohoto ukazatele mnohem vyšších, než je v daném odvětví. Podnik je překapitalizován, má tedy vysoký podíl čistého pracovního kapitálu. Společnost je sice finančně stabilní, ale drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš velkou část krátkodobého majetku.



Graf 11 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji Holdingu XY v letech 2008 – 2011 (Vlastní zpracování)

Předešlý graf ukazuje krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji za celý holding XY. Názorně je vidět vývoj dlouhodobých cizích zdrojů, vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. U krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji platí již zmiňované zlaté pravidlo, tedy že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. Z grafu je patrné, že tato podmínka je splněna. Může být tedy konstatováno, že holding jako celek je finančně stabilní.

Další ukazatel, který byl hodnocen, je ukazatel úrokového krytí. Zde ovšem nebyly k dispozici nákladové úroky pro odvětví za rok 2010, 2011, které nebyly uvedeny na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka 15 Ukazatel úrokového krytí (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	2,12	7,49	-17,97	-3,30	-14,25	x	9,51	x
DI	215,37	3,90	193,48	4,88	x	x	x	x
XY přístroje	x	3,90	x	4,88	x	x	x	x
XY ron	x	8,00	x	6,01	30,26	x	-58,00	x
XY AIR	-2,67	3,90	-7,03	4,88	-3,93	x	-0,40	x
XY povrch.ochr	x	8,00	x	6,01	x	x	x	x
XY PBC	x	4,29	x	6,96	x	x	x	x
XY HOLDING	x	x	x	x	x	x	x	x

Úrokové krytí vyjadřuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Pokud má ukazatel hodnotu 1, není to moc pozitivní. Značí to, že podnik vytvořil zisk, který je dostatečný pro splácení úroků věřitelům, ale na placení daní a na vlastníka v podobě čistého zisku nic nezbylo. Doporučená hodnota je tedy vyšší než 1. Jak je možné vidět v tabulce, ukazatel je spočítán jen u některých společnostech, protože ne všechny dceřiné společnosti mají nákladové úroky. Doporučenou hodnotu nesplňuje společnost FI a XY AIR. Tyto společnosti měly problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí úroků z půjček. Z toho vyplývá, že není možné přijmout další zásadní bankovní úvěr. U společnosti FI došlo k prudkému poklesu mezi roky 2008 a 2009 z čehož je patrné, že v předchozích letech firma produkovala zisk, který pokrýval úroky z půjček.

5.3.2 Likvidita

Ukazatele likvidity se zaměřují na schopnost dané firmy krátkodobě dostát svým závazkům v případě, že vzniknou neočekávané problémy. U dceřiných společností byla počítána běžná, pohotovostní a hotovostní likvidita. Holding XY snížil své krátkodobé závazky z 81.301 tis. Kč v roce 2010 na 14.494 tis. Kč. Díky tomu je možné vidět velmi vysoké hodnoty likvidity holdingu XY v roce 2011.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota ukazatele je v intervalu 1,5 – 2,5. Pokud je hodnota ukazatele rovna 1, je podniková likvidita poměrně riziková. Příliš velká hodnota ukazatele také není vhodná. Vypovídá o zbytečně velké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování.

Tabulka 16 Běžná likvidita (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	1,99	2,30	1,21	2,21	0,81	2,07	1,13	2,17
DI	5,18	1,31	4,25	1,42	7,55	1,62	6,56	1,62
XY přístroje	4,36	1,31	7,97	1,42	15,67	1,62	9,37	1,62
XY ron	4,30	1,40	3,99	1,75	5,33	1,71	5,80	1,64
XY AIR	1,41	1,31	1,04	1,42	0,63	1,62	0,58	1,62
XY povrch.ochr	1,77	1,40	0,80	1,75	0,95	1,71	2,60	1,64
XY PBC	1,54	1,55	0,87	1,93	0,92	2,02	0,95	1,99
XY HOLDING	4,45	x	4,55	x	8,63	x	42,02	x

Jak je vidět, ani jedna společnost v rámci sledovaného období nenabývá dlouhodobě doporučených hodnot. Přitom hodnoty odvětví do intervalu spadají. Společnosti FI, XY AIR, XY povrchové ochrany a XY PBC vykazují nízkou běžnou likviditu, tedy nízkou platební schopnost. K tomu u těchto společností přispěly zvyšující se krátkodobé cizí zdroje, konkrétně zvyšující se krátkodobé závazky z obchodních vztahů. U ostatních společností je naopak běžná likvidita příliš vysoká. To je sice příznivé pro věřitele, ale již méně příznivé pro vlastníky. Tato skutečnost značí neefektivnost vázání finančních prostředků. V tomto případě je ovšem tato skutečnost způsobena nízkými krátkodobými cizími zdroji.

Tabulka 17 Pohotová likvidita (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	1,52	1,58	0,82	1,52	0,47	1,35	0,64	1,46
DI	1,65	0,76	2,30	0,91	4,41	1,07	3,49	1,06
XY přístroje	2,61	0,76	5,04	0,91	9,78	1,07	6,23	1,06
XY ron	3,07	0,80	2,71	1,12	3,67	1,10	3,73	1,00
XY AIR	0,47	0,76	0,37	0,91	0,29	1,07	0,25	1,06
XY povrch.ochr	1,60	0,80	0,70	1,12	0,80	1,10	2,09	1,00
XY PBC	0,97	1,01	0,63	1,37	0,68	1,38	0,62	1,33
XY HOLDING	2,58	x	3,12	x	5,93	x	26,04	x

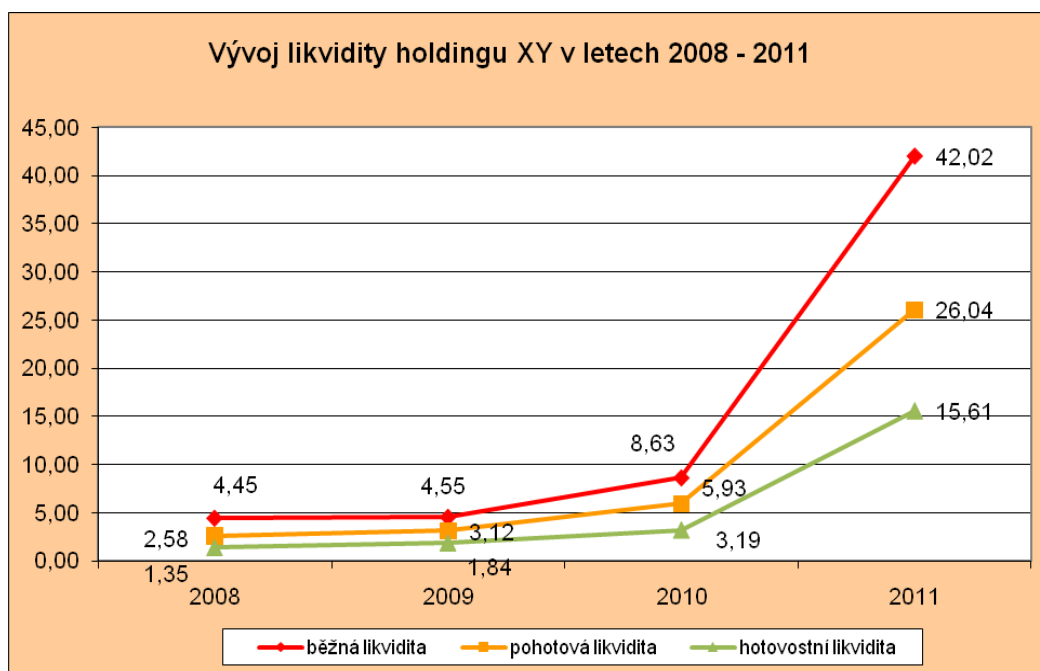
U pohotové likvidity jsou doporučené hodnoty v intervalu 1 – 1,5. Jak je vidět, situace je stejná jako v předcházející tabulce. Mohla by být tedy okomentována stejně, jako u běžné likvidity.

Tabulka 18 Hotovostní likvidita (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	0,24	0,44	0,15	0,53	0,12	0,09	0,30	0,11
DI	0,93	0,19	1,93	0,36	3,89	0,42	1,85	0,38
XY přístroje	1,64	0,19	3,85	0,36	6,85	0,42	2,97	0,38
XY ron	2,00	0,21	1,45	0,32	1,87	0,32	1,84	0,26
XY AIR	0,03	0,19	0,03	0,36	0,02	0,42	0,01	0,38
XY povrch.ochr	0,87	0,21	0,26	0,32	0,26	0,32	1,42	0,26
XY PBC	0,46	0,12	0,33	0,27	0,36	0,26	0,33	0,18
XY HOLDING	1,35	x	1,84	x	3,19	x	15,61	x

Hotovostní likvidita by měla nabývat hodnot mezi 0,2 – 0,5. Situace je opět velmi obdobná jako u běžné a pohotové likvidity. V hotovostní likviditě si polepšila pouze společnost FI a XY PBC. Tyto společnosti využívají v daném sledovaném období efektivně své finanční prostředky. Co se týče likvidity jednotlivých společností, nevypadají příliš optimisticky, protože nedosahují požadované hodnoty. Mnohem lépe je ovšem možné hodnotit odvětví, které téměř ve všech letech dosahuje doporučených hodnot. Data v posledním řádku, tedy

za holding jsou konsolidovaná data za holdingu jako celek. Proto je likvidita velmi dobrá. Jsou zde vyloučeny interní závazky a externě je tedy skupina málo zadlužená.



Graf 12 Vývoj likvidity Holdingu XY v letech 2008 – 2011 (Vlastní zpracování)

Výše uvedený graf ukazuje vývoj běžné, pohotové a hotovostní likvidity za celý holding XY v období 2008 – 2011. Tyto ukazatele v rámci sledovaného období nespádají ani v jenom roce do doporučených hodnot. Hodnoty za holdingu jsou vyšší, než hodnoty doporučené. Věřitelé sice požadují co nejvyšší likviditu, ale dlouhodobě vysoká likvidita ukazuje, že díky neefektivnímu vázání finančních prostředků došlo k narušení provozního procesu firmy. Vyšší likvidita sice snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale také snižuje výkonnost a tím i výnosnost firmy. V tomto případě se ovšem vlastníci holdingu nemusejí příliš obávat toho, že by holding vázal příliš mnoho finančních prostředků v aktivech, které by nezhodnocoval. Vysoká likvidita je způsobena tím, že společnost má nízké krátkodobé cizí zdroje. Holding XY snížil své krátkodobé závazky z 81.301 tis. Kč v roce 2010 na 14.494 tis. Kč. Díky tomu jsou vidět velmi vysoké hodnoty likvidity holdingu XY v roce 2011.

5.3.3 Rentabilita

Rentabilita nám ukazuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. S odvětvím byla srovnána rentabilita tržeb, rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu.

Tabulka 19 Rentabilita tržeb (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	1,07%	5,19%	-42,90%	-2,99%	-24,22%	1,40%	5,90%	1,92%
DI	8,88%	4,25%	7,39%	4,35%	8,62%	7,31%	7,82%	5,80%
XY přístroje	1,24%	4,25%	1,41%	4,35%	7,86%	7,31%	8,36%	5,80%
XY ron	-1,36%	5,49%	-34,56%	4,15%	1,05%	4,00%	-5,42%	3,64%
XY AIR	-5,13%	4,25%	-31,38%	4,35%	-25,91%	7,31%	-9,56%	5,80%
XY povrch.ochr	5,27%	5,49%	-13,43%	4,15%	0,12%	4,00%	0,01%	3,64%
XY PBC	-8,77%	2,46%	-19,65%	3,65%	1,25%	5,73%	2,70%	4,65%
XY HOLDING	3,42%	x	-8,03%	x	6,05%	x	6,21%	x

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje % podíl zisku na 1 Kč tržeb. V tabulce 19 je vidět, že společnosti v téměř všech obdobích vykazují horší výsledky, než odvětví. V roce 2009 tento ukazatel rapidně poklesl. Příčinou je již mnohokrát zmiňovaná hospodářská krize, díky níž se snížila produkce firem a tím se snížila i obchodní marže. Pokles je způsoben i tím, že firmy neefektivně využívají vlastní kapitál a poklesem zisku díky krizi.

Tabulka 20 Rentabilita aktiv (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	2,61%	8,83%	-41,92%	-1,51%	-24,20%	1,51%	8,40%	2,36%
DI	13,14%	8,08%	13,35%	6,15%	11,07%	7,72%	9,90%	6,51%
XY přístroje	1,34%	8,08%	1,12%	6,15%	5,44%	7,72%	5,52%	6,51%
XY ron	-1,30%	9,86%	-28,86%	6,39%	0,42%	5,82%	-7,39%	5,95%
XY AIR	-3,67%	8,08%	-14,94%	6,15%	-10,85%	7,72%	-4,97%	6,51%
XY povrch.ochr	20,75%	9,86%	-16,17%	6,39%	0,35%	5,82%	0,02%	5,95%
XY PBC	-30,61%	6,46%	-58,35%	6,62%	4,08%	9,08%	8,03%	8,92%
XY HOLDING	2,50%	x	-4,30%	x	3,71%	x	4,15%	x

Rentabilita aktiv ukazuje, jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu, tedy efektivitu využití investovaného kapitálu. Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv, tím lepší pro hodnocení rentability firmy. Stejně, jako u předchozího ukazatele a také u následujícího, tedy u rentability vlastního kapitálu, i zde se projevil vliv krize. Je vidět, že hodnoty rentability se v roce 2009 velmi zhoršují. Je to dáno tím, že zisk se téměř u všech společností díky krizi velmi snížil a u mnohých společností se dostal do záporných hodnot.

Tabulka 21 Rentabilita vlastního kapitálu (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	3,10%	9,54%	-368,39%	-3,59%	697,14%	1,92%	45,83%	3,01%
DI	14,18%	10,95%	15,43%	8,08%	13,28%	13,42%	11,82%	11,07%
XY přístroje	0,66%	10,95%	0,73%	8,08%	4,53%	13,42%	4,92%	11,07%
XY ron	-1,65%	14,91%	-33,86%	8,85%	1,61%	8,19%	-8,43%	8,32%
XY AIR	-8,48%	10,95%	-33,25%	8,08%	-47,52%	13,42%	-25,77%	11,07%
XY povrch.ochr	30,47%	14,91%	-26,68%	8,85%	0,29%	8,19%	0,04%	8,32%
XY PBC	-86,79%	7,89%	460,18%	8,81%	-53,41%	14,84%	1037,21%	12,81%
XY HOLDING	4,04%	x	-5,49%	x	4,44%	x	4,88%	x

5.3.4 Aktivita

Aktivita měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. V rámci aktivity byl počítán obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Tyto ukazatele jsou srovnány také s odvětvím.

V následující tabulce je vidět vývoj obratu aktiv v letech 2008 – 2011 srovnaný s odvětvím. O tomto ukazateli všeobecně platí, že čím větší hodnoty dosahuje, tím lépe. Ukazatel by měl dosahovat minimálně hodnoty 1. Pokud je hodnota nízká, znamená to neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. Tuto hodnotu ovšem ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Jestliže je ukazatel menší než oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby či prodána některá aktiva.

Tabulka 22 Obrat aktiv (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	1,17	1,17	1,00	0,84	1,07	0,90	1,19	1,04
DI	1,28	1,10	1,42	0,84	1,17	0,87	1,16	0,93
XY přístroje	0,45	1,10	0,47	0,84	0,55	0,87	0,54	0,93
XY ron	1,05	1,25	0,84	1,01	1,28	0,94	1,36	1,03
XY AIR	1,00	1,10	0,54	0,84	0,53	0,87	0,52	0,93
XY povrch.ochr	3,25	1,25	1,21	1,01	1,49	0,94	1,70	1,03
XY PBC	3,49	1,53	2,97	1,22	3,26	1,23	2,95	1,31
XY HOLDING	0,73	x	0,54	x	0,61	x	0,67	x

Jak je vidět, většina společností splňuje podmínku minimální hodnoty. Tyto firmy také dosahují lepších hodnot, než v odvětví. Svědčí to o úměrné majetkové vybavenosti podniku. Minimální hodnotu 1 ovšem nesplňují společnosti XY přístroje, které mají v aktivech finanční podíly. Dále pak tuto podmínku nesplňuje XY AIR a holding XY jako celek. To vypovídá o neúměrné majetkové vybavenosti a jeho neefektivním využívání. Společnosti by měly zvážit, zda svá aktiva využívají efektivně a v případě nepotřebnosti či jeho nízkého využití majetek prodat.

Tabulka 23 Doba obratu zásob (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	44,21	57,00	67,88	63,00	76,07	62,49	79,46	57,78
DI	166,85	67,00	100,12	70,00	112,17	68,15	107,94	82,40
XY přístroje	137,64	67,00	137,24	70,00	130,10	68,15	120,41	82,40
XY ron	52,81	44,00	76,73	48,00	58,11	49,93	65,16	76,50
XY AIR	121,71	67,00	215,92	70,00	166,89	68,15	184,30	82,40
XY povrch.ochr	8,28	44,00	12,05	48,00	14,63	49,93	18,78	76,50
XY PBC	36,11	41,00	31,90	45,00	27,69	46,62	40,69	51,51
XY HOLDING	93,83	x	96,20	x	94,39	x	95,32	x

Dále byla počítána doba obratu zásob, která udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tedy dobu nutnou k přeměně peněz přes výrobní a zboží formy znovu do peněžní formy. Doba obratu zásob by měla být co nejnižší. Při pohledu do tabulky více je ovšem vidět, že doba obratu zásob je u společností DI, XY přístroje a XY AIR mnohem vyšší než v daném odvětví, do kterého tyto společnosti patří. To znamená, že zásoby u daných firem byly drženy po delší dobu než v odvětví. Firmy jednak neefektivně využívají své zásoby, ale také mají ještě staré zásoby, jsou tedy předzásobené. Je to dáno tím, že na některé zásoby čekají dokonce i tři měsíce. U společnosti XY AIR je doba obratu příliš velká, protože podnik má nedobytné zásoby.

Tabulka 24 Doba obratu pohledávek (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	120,85	91,63	116,57	87,91	80,60	122,17	54,34	110,75
DI	34,15	81,48	19,44	91,19	18,60	97,47	57,61	101,44
XY přístroje	76,37	81,48	55,44	91,19	64,76	97,47	124,61	101,44
XY ron	45,50	60,34	75,35	85,96	62,58	96,47	59,22	89,27
XY AIR	57,02	81,48	109,12	91,19	131,04	97,47	137,25	101,44
XY povrch.ochr	35,81	60,34	51,13	85,96	53,12	96,47	24,58	89,27
XY PBC	31,86	69,61	38,69	91,08	36,47	96,88	35,80	90,06
XY HOLDING	61,46	x	86,61	x	95,42	x	62,27	x

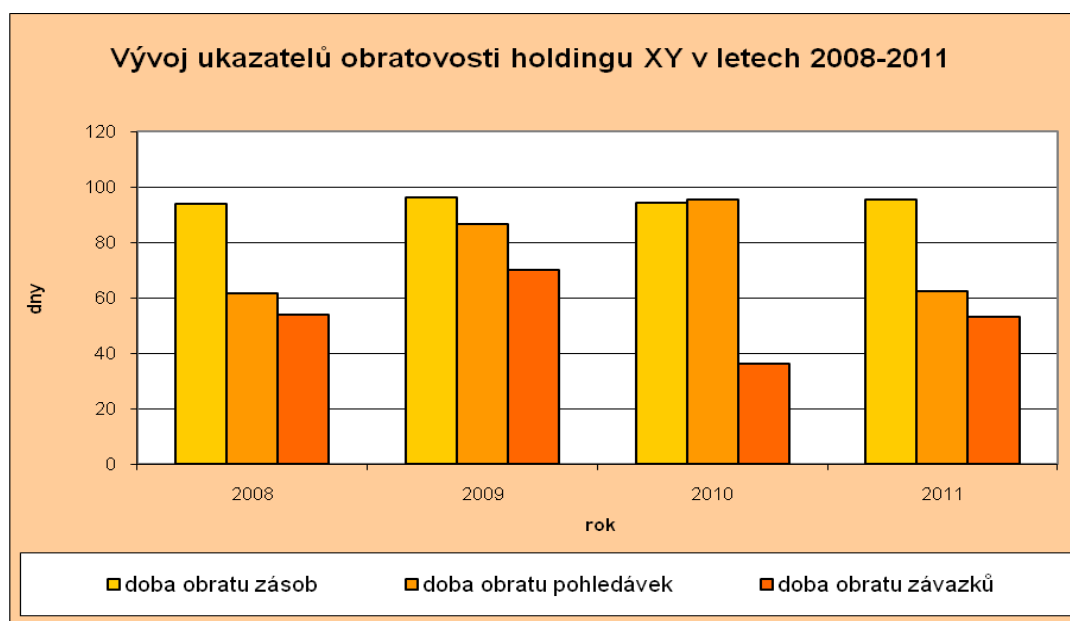
Pro firmy je nejlepší, aby doba obratu pohledávek byla co nejkratší. Doporučuje se maximálně 50 dní. Doba obratu pohledávek by měla být kratší, než doba obratu závazků, kde je naopak ideální mít ji co největší, maximálně se ovšem doporučuje 100 dní.

V porovnání doby obratu pohledávek firem DI, XY povrchové ochrany a XY PBC s pohledávkami v odvětví, dosahují firmy lepších výsledků. To znamená, že jejich doba obratu je kratší než v odvětví. Také je zde splněna doporučené hranice maximálních 50 dnů. XY přístroje a XY ron sice dosahují lepších výsledků než odvětví, ale doba obratu pohledávek je delší, než doba obratu závazků. Společnosti by se měla snažit dobu splatnosti pohledávek snížit, protože delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i vyšší náklady. Vývoj ukazatelů je také ovlivněn tím, že jednotlivé společnosti mají vnitropodnikové závazky ve skupině.

Tabulka 25 Doba obratu závazků (Vlastní zpracování)

	2008	odvětví	2009	odvětví	2010	odvětví	2011	odvětví
FI	94,71	70,83	173,70	84,47	228,56	93,43	162,26	87,33
DI	51,16	109,48	54,85	152,47	40,19	120,64	39,13	120,07
XY přístroje	79,97	109,48	48,86	152,47	23,95	120,64	39,72	120,07
XY ron	45,29	94,40	64,23	113,31	46,45	134,93	32,98	122,72
XY AIR	63,97	109,48	117,87	152,47	143,18	120,64	566,54	120,07
XY povrch.ochr	49,09	94,40	117,52	113,31	100,38	134,93	79,82	122,72
XY PBC	67,73	71,97	138,50	79,65	120,67	102,43	122,87	89,70
XY HOLDING	54,03	x	70,15	x	36,06	x	53,17	x

Graf, který následuje, velmi názorně ukazuje vývoj doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků za celý holding XY v letech 2008 - 2011.



Graf 13 Vývoj ukazatelů obratovosti holdingu XY v letech 2008 – 2011

(Vlastní zpracování)

Z grafu výše je vidět, že není splněna podmínka, že doba obratu pohledávek by měla být kratší, než doba obratu závazků. Holding by si měl na tuto skutečnost dát velký pozor, protože jak už bylo zmíněno, delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu finančních zdrojů, což je zbytečně váže místo toho, aby byly investovány.

6 SHRUTÍ ANALÝZY A VÝCHODISKO PRO PROJEKT

V předchozí kapitole byla provedena analýza současných finančních ukazatelů používaných ve skupině XY, analýza současných finančních ukazatelů používaných v dceřiné společnosti FI, a. s. a také byla provedena finanční analýza některých ukazatelů. Konkrétně se jednalo o zadluženost, likviditu, rentabilitu a aktivitu.

Při hodnocení celkové analýzy firmy, jak z pohledu současného finančního řízení firmy, tak při finanční analýze, bylo vycházeno z dostupných informací a materiálů, které byly poskytnuty holdingem XY. Výsledkem provedené analýzy současného stavu holdingové skupiny XY bylo poukázat na hlavní nedostatky, které jsou patrné z provedené analýzy.

Nejprve byla provedena analýzu současných finančních ukazatelů používaných ve skupině XY. Po provedení dané analýzy bylo zjištěno, že holding jako skupina, ale i jednotlivé dílčí společnosti používají v současné době tři ukazatele a to osobní náklady / přidaná hodnota, průměrný výdělek a tvorbu peněz. Jak už bylo zmíněno při analýze, tyto ukazatele jsou vzájemně propojeny.

Z výše naznačeného byla shledána absence investovaného kapitálu = C. To znamená, že při hodnocení výkonnosti není brán ohled na kapitál. Tato skutečnost není příznivá. Podnik užívá kapitál a za ten musí platit (vlastníkovi i věřiteli), a proto by jej měl využívat efektivně a dosahovat zhodnocení. Tato absence bude tedy odstraněna. To ovšem bude upřesněno až v následující kapitole návrhu nového ukazatele a systému jeho sledování.

Výše zmíněné tři ukazatele, tedy osobní náklady / přidaná hodnota, průměrný výdělek a tvorba peněz, které v současné době holding používá, by měly být sledovány také v porovnání plánu a skutečnosti. Pro zjednodušení a větší přehlednost bylo zmíněné aplikováno na jednu z dceřiných společností a to FI a. s. Ukazatele osobní náklady na přidanou hodnotu, průměrný výdělek a tvorba peněz byla sledována za období let 2008 – 2012. Pokud by chtěl holding i nadále sledovat tři zmíněné ukazatele, bylo by vhodné, aby měl pro jednotlivé společnosti sestavené tabulky vždy pro posouzení každého roku zvlášť. Tedy, že každá tabulka by vypadala následovně (tabulka je uvedena na další straně).

Tabulka 26 Ukázka vzorové tabulky (Vlastní zpracování)

	Plán	Skutečnost
ON/PH	74,27%	97,98%
Průměrný výdělek	20 017	20 599
Tvorba peněz	10 000	7 952

Ke každému roku by byla výše uvedená tabulka, která by obsahovala tři hlavní sledované ukazatele. Tak by bylo možné pohodlně hodnotit každé sledované období zvlášť a vyhodnotit, zda v daném roce byl splněn celkový plán, či nikoli. Jak je vidět, tabulka by obsahovala plán, skutečnost a absolutní a % odchylku. Odchylka by byla počítána jako skutečnost mínus plán, tedy o kolik se liší skutečnost od plánu. Každá tabulka by byla doprovázena pro větší názornost grafem. Tabulky by byly propojeny s výkazy, tím by se holding vyhnul složitému počítání. Pověřená osoba by pouze doplnila údaje do rozvahy, výkazu zisků a ztrát či cash flow a výpočet by se již sám provedl a zobrazil v tabulce.

Bylo by ovšem vhodnější, kdyby byly stávající tři ukazatele nahrazeny jedním vrcholovým. Jak bylo totiž vidět v analytické části, kdy byla prováděna analýza současných finančních ukazatelů používaných v dceřiné společnosti FI, a. s., vyhodnocení právě tří použitých ukazatelů není opravdu jednoduché. Podnik by musel mít dobře zváženou toleranci odchylek od plánu a také by bylo velmi problematické určit váhu jednotlivých ukazatelů, tedy jednoduše stanovit rozhodnutí, kdy považovat plán v daném roce za splněný a kdy ne. Pokud by totiž nebyl splněn plán průměrné mzdy, nebyl by to pro holding zase až tak velký problém.

Co se týče provedené finanční analýzy, je možné ji na jedné straně shledat jako důležitou a dosti podrobnou. Poskytuje informace o hospodářských a finančních podmínkách podniku. Na druhou stranu má také své nevýhody jako srovnávání dosažených hodnot ukazatelů s hodnotami doporučenými, vliv sezónních faktorů, rozdílné účetní praktiky, vypovídající schopnost účetních výkazů, orientace na historické účetnictví či vliv inflace. Mezi další problémy patří horší přehlednost, která byla vidět v rámci provedené analýzy. Holding XY je tvořen více dceřinými společnostmi. Je tedy zachycení všech potřebných ukazatelů a jejich srovnání s daným odvětvím poněkud složitější na přehlednost.

Bylo by vhodné proto navrhnout společnosti modifikaci ukazatelů tak, aby byly snadno spočítatelné a pochopitelné pro manažery společnosti. K modifikaci sledovaných ukazatelů a k vytvoření návrhu na zlepšení finančního controllingu je hned několik důvodů:

- zjednodušit sledování finančních ukazatelů,
- snížit náklady,
- nedostatečné objektivní informace pro řízení,
- silnější kontrola z pohledu holdingu na jednotlivé dceřiné společnosti,
- zlepšení přizpůsobení se změnám okolí,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- pravidelný přehled informací o hospodaření holdingu v určitém čase,
- návaznost sledovaných ukazatelů.

7 NÁVRH ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU A PROJEKT JEHO IMPLEMENTACE

Projektová část se bude zabývat realizací zlepšení současného stavu finančního controllingu a jeho implementací. V holdingu XY jsem vykonávala pracovní stáž a společnost bude mnou navržený projekt realizovat. Pro zjednodušení budou veškerá data prezentována na jedné z dceřiných společností, na společnosti FI, a. s., kde jsem konkrétně pracovní stáž vykonávala. Reálná implementace dat bude provedena na holding XY jako celek a také na jednotlivé dceřiné společnosti. Bude tak možné přehledně sledovat vývoj jednotlivých dat.

Hlavní náplní projektové části je tedy návrh nového ukazatele a systému jeho sledování, prezentace na datech společnosti FI, a. s. a následné zhodnocení přínosů, ekonomické náročnosti a rizik projektu.

7.1 Posouzení možných ukazatelů

Většina moderních přístupů je poměrně složitá a proto jsem měla za úkol provést interní modifikaci ukazatelů, aby byly snadno spočítatelné a pochopitelné pro manažery společnosti a aby současně existovala návaznost na současné tři ukazatele, které holding využívá. Pro připomenutí zopakuji, že holding XY v současné době využívá tři ukazatele a to osobní náklady / přidaná hodnota, průměrný výdělek a tvorba peněz. Jak už jsem se zmínila ve shrnutí analytické části, využívání současných ukazatelů je pro holding z hlediska vyhodnocení poměrně problematické. Proto by bylo vhodné, nahradit stávající tři ukazatele jedním vrcholovým. Je velmi nutné vybrat vhodné metody výpočtu, aby byly objektivní.

Měla jsem za úkol navrhnout nový hlavní ukazatel, aby odpovídal požadavkům moderních ukazatelů. Hlavním rozdílem mezi klasickými ukazateli a moderními přístupy je zahrnutí faktoru času, rizika a dalších vnějších činitelů. Pokud chceme, aby moderní koncept výpočtu odboural nedostatky klasických metod, musí splňovat vysoké množství kritérií. To ale není snadnou záležitostí.

Mezi moderní ukazatele založené na hodnotovém řízení patří například Economic Value Added (EVA), Cash Flow Return On Investment (CFROI) nebo Shareholder Value Added (SVA). Zvažovala jsem použití zmíněných ukazatelů. Jako velmi vhodným ukazatelem

se nabízí využití ukazatele EVA. Tento ukazatel měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení hodnoty, tedy kladná EVA či snížení hodnoty pro své vlastníky, v tom případě EVA záporná. Ukazatel EVA je velmi populární. Je totiž jak měřítkem výkonnosti, tak nástrojem pro řízení firmy a přijímání rozhodnutí. Lze jej také využít k odměňování. Nad použitím ekonomické přidané hodnoty jsem také uvažovala kvůli tomu, že jednoduchou cestou ukazuje, kdy je podnik úspěšný, obsahuje v sobě vyjádření všech cílů a úkolů finančního řízení firmy a je nástrojem pro propojení strategického a operativního řízení firmy.

Při rozhodování o vhodném ukazateli hrála velkou roli návaznost na stávající používané ukazatele a také odstranění absence investovaného kapitálu. Jak už bylo zmíněno v analytické části, na investovaný kapitál není při současném hodnocení výkonnosti brán ohled.

Rozhodla jsem se tedy navrhnout takový ukazatel, který vychází ze současného ukazatele osobní náklady / přidaná hodnota a zároveň bude vycházet z konceptu EVA. O této vybrané variantě budu podrobněji hovořit v následující oblasti „Návrh nového ukazatele a systému jeho sledování“.

7.2 Návrh nového ukazatele a systému jeho sledování

Návrh nového ukazatele bude vycházet z ekonomické přidané hodnoty a jednotlivé ukazatele budou modifikovány na podmínky skupiny XY. Vycházela jsem ze základního vzorce pro ekonomickou přidanou hodnotu, tedy:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (3)$$

Jiný způsob vyjádření ekonomické přidané hodnoty může být následující:

$$EVA = (RONA - WACC) \times C \quad (4)$$

Dále jsem vycházela z výnosnosti čistých aktiv, z RONA (Return On Net Assets), ze vzorce:

$$\text{RONA} = \text{NOPAT (HPV)} / C \quad (5)$$

Při své práci jsem tedy vycházela ze základního vzorce, kde C je investovaný kapitál:

$$\text{HRUBÝ PROVOZNÍ VÝSLEDEK} / C \quad (6)$$

Jedná se o rentabilitu použitého kapitálu. Tato rentabilita by měla být vyšší než požadovaný výnos. Ukazatel je možné vyjádřit rovněž také po odečtení požadovaného výnosu, tedy:

$$(\text{HRUBÝ PROVOZNÍ VÝSLEDEK} / C * 100) - \text{požadovaný výnos v \%} \quad (7)$$

Hrubý provozní výsledek je takový výsledek hospodaření, který obsahuje pouze základní provozní výnosy a náklady. Důvodem je vyloučení neprovozních vlivů. Výsledek má zobrazovat výsledek z hlavní činnosti.

Zahrnutí pouze těchto položek je dáno v rámci skupiny holdingu XY. Cílem již zmiňované vyloučení všech položek mimo hlavní činnost, tedy tvorbu opravných položek, tvorbu rezerv, prodej dlouhodobého majetku, finančních nákladů a výnosů. Holding XY má takto nastavena pravidla a tak to v praxi realizuje. Navazuji tedy na současnou metodiku.

V uvedeném vztahu je použito jako forma zisku – hrubého provozního výsledku, který je dán vztahem níže:

$$\text{HRUBÝ PROVOZNÍ VÝSLEDEK} = \text{PH} - \text{ON} - \text{ODPISY} \quad (8)$$

Tato forma hospodářského výsledku se podobá provoznímu výsledku hospodaření, kde se snaží vyloučit všechny ostatní položky. Tím pádem je hrubý provozní výsledek postaven pouze na základních položkách: přidaná hodnota, osobní náklady a odpisy. V rámci holdingu XY se opravdu vychází jen z výše uvedeného vzorce, ostatní vlivy se nezohledňují. Jedná se tedy o základní verzi.

Rozšířená verze by potom vypadala následovně:

$$\text{HPV} = \text{PH} - \text{ON} - \text{odpisy} + \text{vybrané výnosy} - \text{vybrané náklady} \quad (9)$$

Vzorec je tedy třeba dále upravit o výnosy z dotací, prodej odpadu a jiné V a N plynoucí z hlavní činnosti podniku. Vylučují se tak mimořádné a nahodilé položky.

Jak už bylo zmíněno výše, z pohledu řízení je pro společnost zásadní sledování osobních nákladů na přidanou hodnotu, průměrná mzda a tvorba peněžních prostředků. V rozkladu jsem se zaměřila na osobní náklady na přidanou hodnotu a dále také na již uvedenou přidanou hodnotu na výkony, osobní náklady na přidanou hodnotu a další ukazatele. Zaměřila jsem se zde také na absenci zachycení investovaného kapitálu = C. Zahrnuje veškerý investovaný kapitál do společnosti. U výpočtu C je velmi důležité klást zřetel na to, jestli do vzorce zahrnujeme vlastní kapitál, nebo základní kapitál. C tedy obsahuje:

- vlastní kapitál nebo základní kapitál (podle toho, co je větší),
- bankovní úvěry,
- půjčky,
- leasing.

Vkladem vlastníka se rozumí vlastní kapitál nebo základní kapitál, pokud je vyšší než vlastní kapitál. Při výpočtu byl vyloučen neoperativní kapitál, který neslouží pro hlavní činnost společnosti, ale je dán například rozhodnutím vlastnictví jiných podniků ve skupině.

Navržený ukazatel je možné snadno rozložit a zachytit vztah k současnému ukazateli osobní náklady / přidaná hodnota. Vrcholový ukazatel bude v rozkladu rozdělen na dvě hlavní části, tedy hrubou marži a využití kapitálu.

Větev hrubé marže na začátku bude poměřovat hrubý provozní výsledek a výši výkonů. Tento ukazatel představuje ziskovost výkonů. Ukazatel ovlivňují jednotlivé části hrubého provozního výsledku, kterými jsou přidaná hodnota, osobní náklady a odpisy. Přidaná hodnota na výkonech je dále rozdělena na tvorbu přidané hodnoty, tedy výkonová spotřeba a obchodní marže. Od výkonů je odečtena výkonová spotřeba a přičtena výše obchodní marže. Dominantní vliv má výše výkonů. Jedná základní vztah přidané hodnoty. Dále bude

přidaná hodnota na výkonech pokračovat na část užití přidané hodnoty, což jsou osobní náklady, odpisy, rozdíl mezi ostatními výnosy a náklady a hospodářský výsledek.

Druhá větev, využití kapitálu, na začátku vyjadřuje obratovost kapitálu z výkonů. V dalším kroku budou uvedeny absolutní hodnoty výkonů a investovaného kapitálu. Výkony jsou tvořeny tržbami, změnou stavu a aktivací. Investovaný kapitál tvoří vklad vlastníka, bankovní úvěry, půjčky a leasing.

Nesmí být také opomenut vážený průměr nákladů na kapitál WACC (Weighted Average Cost of Capital). Zde se vychází ze vzorce:

$$WACC = N_{CK} * CK/C + N_{VK} * VK/C \quad (10)$$

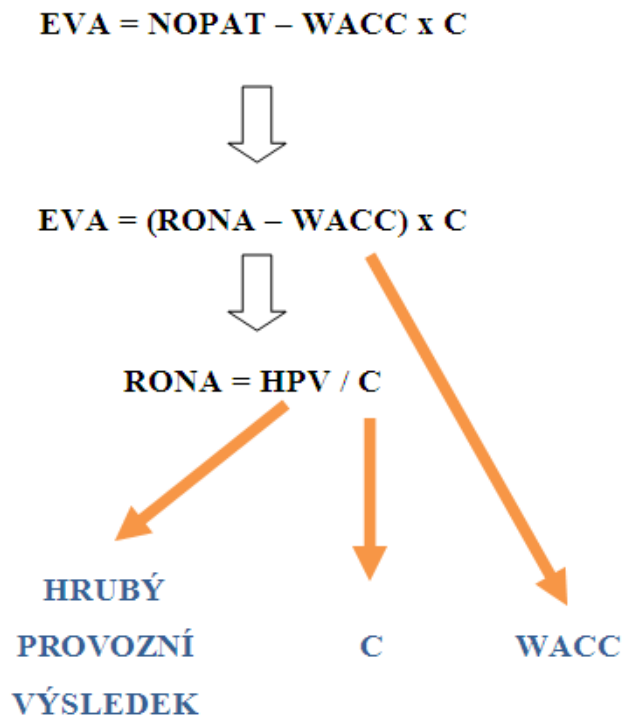
V tomto vzorci je ovšem velmi problematické určit náklady vlastního kapitálu. Rozhodla jsem se vycházet z modelu CAPM, který je základním modelem pro odhad nákladů vlastního kapitálu. Vycházela jsem tedy ze vzorce:

$$N_{VK} = r_f + \beta * (r_m - r_f) \quad (11)$$

Kde r_f je bezriziková úroková míra, kterou jsem zjišťovala ze stránek MPO, údaje pro β koeficient jsem brala ze stránek damodaran.com a $(r_m - r_f)$, tedy při hledání rizikové přírážky jsem čerpala také ze stránek damodaran.com.

Shrnutí návrhu sledovaného ukazatele

Pro větší přehlednost jen stručně shrnu cestu, kterou jsem se dopracovala k vrcholovým ukazatelům rozkladu, který bude řešen v další části 7.3 Presentace návrhu nového ukazatele na datech dceřiné společnosti FI, a. s. Tuto cestu můžeme vidět v následujícím schématu. Jak vidíme, vycházela jsem z ukazatele ekonomické přidané hodnoty, tedy modelu EVA, který byl modifikován dle specifik skupiny XY. Ukazatel směřuje k třem ramenům rozkladu, tedy k hrubému provoznímu výsledku hospodaření, investovanému kapitálu a váženým průměrným nákladům na kapitál.



Obr. č. 11 Cesta k vrcholovým ukazatelům
(Vlastní zpracování)

7.3 Presentace návrhu nového ukazatele na datech dceřiné společnosti FI, a. s.

Pro zjednodušení budou veškerá data prezentována na jedné z dceřiných společností holdingu XY, na společnosti FI, a. s. Reálná implementace dat bude provedena na holding XY jako celek a také na jednotlivé dceřiné společnosti. Bude tak možné přehledně sledovat vývoj jednotlivých dat.

Nejprve jsem udělala samotný výpočet ekonomické přidané hodnoty. Výpočet byl prováděn pomocí Excelu. Jak už bylo se zmíněno výše, vycházela jsem ze vzorce:

$$EVA = (RONA - WACC) \times C \quad (12)$$

Vypočítala jsem si tedy ukazatel RONA, jehož výpočet bude popsán níže v rámci druhého rozkladu. Dále jsem spočítala C, tedy investovaný kapitál jako součet vlastního, respektive základního kapitálu, bankovních úvěrů, půjček a leasingu. Investovaný kapitál jsem počítala

vždy z údajů na začátku sledovaného období. Jedná se tedy o C_0 . Jako poslední ukazatel jsem počítala vážené průměrné náklady na kapitál, WACC, které jsem počítala jako $WACC = N_{CK} * CK/C + VK/C * N_{VK}$. Jednotlivé komponenty vzorce můžeme vidět v následující tabulce. Ukazatel WACC jsem počítala pouze do roku 2010 a to proto, že na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu nebylo ještě zveřejněno Panorama zpracovatelského průmyslu pro rok 2012. WACC pro rok 2011 není spočítáno, protože nelze počítat náklady na kapitál v případě záporné hodnoty vlastního kapitálu. Vlastní kapitál činil na počátku roku 2011 – 4 581 tis. Kč. Ukazatel EVA tedy nebude v roce 2011 počítán.

Tabulka 27 Vážené průměrné náklady na kapitál, WACC (Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010
Náklady na cizí kapitál	2,99%	2,45%	3,77%
Náklady na vlastní kapitál – CAPM	18,94%	22,78%	57,96%
CK/C (počátek roku)	42,82%	67,89%	77,92%
VK/C (počátek roku)	73,80%	45,85%	10,28%
WACC	15,26%	12,11%	8,90%

Náklady na vlastní kapitál jsem počítala dle metody CAPM, kde se k výpočtu používá následující vzorec:

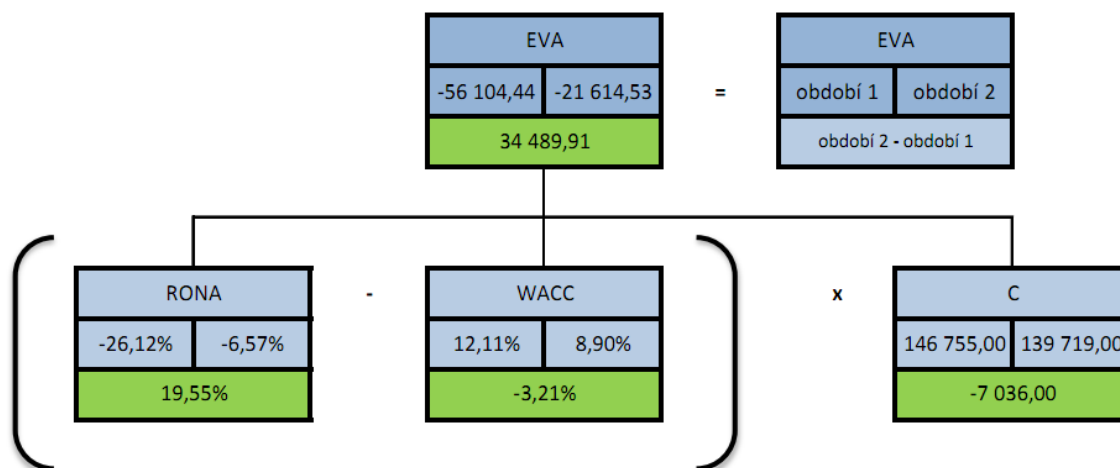
$$N_{VK} = \text{bezriziková úroková míra} + \text{beta zadlužená} * \text{riziková prémie} \quad (13)$$

Bezriziková úroková míra byla získána ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, beta koeficient a riziková prémie ze stránek Damodaran. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005), (Damodaran, 2012) Na těchto stránkách ovšem nalezneme pouze nezadluženou betu a pro výpočet potřebujeme betu zadluženou. Tu získáme následovně:

$$\text{Beta zadlužená} = \text{beta nezadlužená} * (1 + ((1-T) * CK/VK)) \quad (14)$$

Dostals jsem tedy veškeré potřebné data pro výpočet ekonomické přidané hodnoty. Pomocí Excelu jsem vytvořila schéma, které zachycuje rozklad ukazatele EVA dle výše uvedeného

vzorce pro výpočet ekonomické přidané hodnoty. Tento rozklad je propojen s tabulkami, automaticky se tedy dopočítává. Stačí si pouze vybrat z roletového menu, které dva roky, nebo rok s plánem chceme srovnávat. V rozkladu se také samy dopočítávají odchylky mezi vybraným obdobím. Tyto odchylky pro snadnější přehlednost a orientaci se zbarvují a to podle toho, zda se jedná o pozitivní odchylku, v tom případě zelené zbarvení, nebo negativní odchylku, zbarvení červené. Díky tomuto rozkladu je možné názorně srovnávat plán a skutečnost. Výsledkem je tedy reportingový plánovací model. Tento model je také upraven pro srovnání plánu a skutečnosti v jednotlivých měsících. Toto srovnání plánu a skutečnosti za jednotlivé měsíce roku 2010 jsem dala do přílohy. (Příloha VI – Příloha XVII) Níže je možné vidět rozklad ukazatele EVA a srovnání mezi roky 2009 a 2010.



Obr. č. 12 Rozklad ukazatele EVA – FI, a. s. 2009, 2010 (Vlastní zpracování)

Schéma září zelenou barvou. Hned na první pohled je vidět, že společnost si polepšila ve všech sledovaných ukazatelích. Ukazatel EVA se nám sice mezi sledovanými roky zvýšil, ale v celkovém důsledku je EVA záporná v obou letech. Z toho je zřejmé, že firma nezvládá ve sledovaném období uspokojit požadavky věřitelů a/nebo vlastníků. Pokud by byla ovšem EVA kladná, ukazovalo by to, že vše je v naprostém pořádku a cílem by bylo ukazatel co nejvíce zvyšovat.

Schéma rozkladu přináší velkou výhodu, a to přehlednost sledování výsledků díky barevnému rozlišení. Stačí se totiž podívat na pole, které svítí červeně, a už lehce dohledáme v pomocných tabulkách, kde nastal problém. Tento nástroj finančního controllingu je tedy velmi efektivní. Velkou výhodou také je, že díky roletovému menu můžeme libovolně porovnat jednotlivé dceřiné společnosti mezi sebou a také plán se skutečností. Výsledkem je spolehlivý plánovací reporting.

Dále jsem pokračovala druhým, podrobnějším rozkladem ukazatele RONA. Který směřuje k hrubému provoznímu výsledku a investovanému kapitálu. Abych se k jednotlivým ukazatelům rozkladu dostala, nejprve jsem si udělala pomocné výpočty. Z výkazu zisků a ztrát jsem si vzala potřebné údaje. Tyto výpočty jsem prováděla za rok 2008 – 2012. Jak je vidět níže, pomocí Excelu jsem vytvořila pomocné tabulky. Ty jsou propojeny s rozvahou a výkazem zisku a ztrát tak, že zaměstnanec ekonomického úseku zabývající se danou problematikou pouze vloží data za aktuální rok či měsíc do výkazů a ty se samy promítnou do následujících tabulek a pak z nich automaticky do schématu rozkladu.

Vývoj jednotlivých ukazatelů bude popsán až v rámci prezentace dav v samotném rozkladu. Veškeré údaje v tabulkách jsou v tisících Kč, nebo v procentech. V první tabulce je možné vidět pomocný výpočet pro přidanou hodnotu a hospodářský výsledek.

Tabulka 28 Pomocná tabulka pro rozklad I (Vlastní zpracování)

Název ukazatele/Rok	FIMES				
	2008	2009	2010	2011	2012
VÝKONY	181 051	113 103	112 853	141 598	127 228
– VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	120 833	94 703	74 590	77 896	68 391
+ OBCHODNÍ MARŽE	6 944	4 325	6 404	3 876	2 176
PŘIDANÁ HODNOTA	67 162	22 725	44 667	67 578	61 013
- OSOBNÍ NÁKLADY	54 355	47 151	43 764	46 415	44 920
- ODPISY	7 567	12 067	10 280	9 794	7 562
+ OSTATNÍ VÝNOSY A NÁKLADY	-3 157	-16 422	-22 560	-2 555	-967
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	2 083	-52 915	-31 937	8 814	7 564

Rozklad větve hrubého provozního výsledku jsem rozdělila na část tvorby a užití. Jednotlivé ukazatele tvorby a užití jsou vidět v následující tabulce.

Tabulka 29 Pomocná tabulka pro rozklad II – tvorba a užití (Vlastní zpracování)

Název ukazatele/Rok	FIMES				
	2008	2009	2010	2011	2012
TVORBA					
PH/VÝKONY – hrubá marže	37,10%	20,09%	39,58%	47,73%	47,96%
VS/VÝKONY – materiál a energetická náročnost	66,74%	83,73%	66,09%	55,01%	53,75%
SL/VÝKONY	31,80%	41,50%	30,80%	22,00%	20,97%
UŽITÍ / spotřeba					
ON/PH	80,93%	207,49%	97,98%	68,68%	73,62%
ODPISY/PH	11,27%	53,10%	23,02%	14,49%	12,39%
Ost. V-N/PH	4,70%	72,26%	50,50%	-96,21%	-1,58%
HV/PH	3,10%	-232,85%	-71,50%	13,04%	12,40%

Dalšími potřebnými výpočty pro rozklad je hrubý zisk a EBIT, který je v tabulce níže.

Tabulka 30 Pomocná tabulka pro rozklad III (Vlastní zpracování)

Název ukazatele/Rok	FIMES				
	2008	2009	2010	2011	2012
HPV					
PH - ON – ODPISY	5 240	-36 493	-9 377	11 369	8 531
HPV/VÝKONY	2,89%	-32,27%	-8,31%	8,03%	6,71%
EBIT	4 356	-51 659	-29 842	10 539	9 064

Mezi počítanými ukazateli nesmí chybět zmiňovaná absence investovaného kapitálu C. Tento ukazatel zahrnuje veškerý investovaný kapitál do společnosti. U výpočtu C je velmi důležité klást zřetel na to, jestli do vzorce je zahrnován vlastní kapitál, nebo základní. Jak je vidět, tak C obsahuje vklad vlastníka, bankovní úvěry, půjčky a leasing.

Tabulka 31 Pomocná tabulka pro rozklad IV – investovaný kapitál (Vlastní zpracování)

Název ukazatele/Rok	FIMES				
	2008	2009	2010	2011	2012
VK	67 280	14 364	-4 581	19 233	26 797
ZK	65 460	65 460	78 450	93 450	93 450
BÚ	49 149	50 178	44 946	39 200	32 600
PŮJČKY	16 704	15 557	15 254	1 806	1 760
LEASING	13 622	8 524	4 077	1 498	417
INVESTOVANÝ KAPITÁL = C	146 755	139 719	142 727	135 954	127 810
VÝKONY/C	123,37%	80,95%	79,07%	104,15%	99,54%

Poslední pomocná tabulka obsahuje především výpočet pro RONA a pro ROA.

Tabulka 32 Pomocná tabulka pro rozklad V (Vlastní zpracování)

Název ukazatele/Rok	FIMES				
	2008	2009	2010	2011	2012
HPV/C	3,57%	-26,12%	-6,57%	8,36%	6,65%
EBIT / C	2,97%	-36,97%	-20,91%	7,75%	7,09%
ROA (EBIT / Aktiva)	2,61%	-41,92%	-24,20%	8,40%	7,41%

Jak už bylo zmíněno, výše uvedené tabulky obsahují pomocné výpočty pro rozklad. Ten vychází z již zmiňovaného ukazatele RONA, tedy hrubého provozního výsledku k investovanému kapitálu C. Levé rameno rozkladu je směřováno k osobním nákladům k přidané hodnotě. Tedy k ukazateli, který holding XY v současné době sleduje. Osobní náklady k přidané hodnotě představují, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu

(díky našim strojům a přeměně vstupů na výstupy), odeberou náklady na zaměstnance, tedy kolik připadá na jednu korunu vyplacenou na mzdách (přesněji v nákladech na zaměstnance neboli tzv. superhubé mzdě). Čím menší je tento poměr, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům.

OSOBNÍ NÁKLADY K PŘIDANÉ HODNOTĚ = OSOBNÍ NÁKLADY / PŘIDANÁ HODNOTA (15)

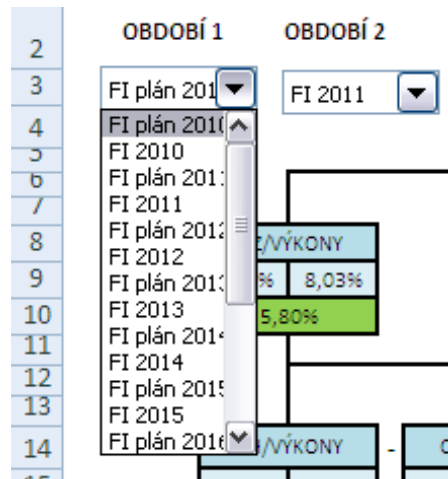
Druhé rameno vychází z investovaného kapitálu, který zahrnuje veškerý investovaný kapitál do společnosti, tedy vklad vlastníka, bankovní úvěry, půjčky a leasing.

$$C = ZK (VK) + BÚ + \text{půjčky} + \text{leasing} \quad (16)$$

Dále je vidět rozklad výkonů, které se skládají ze součtu tržeb, změny stavu a aktivace.

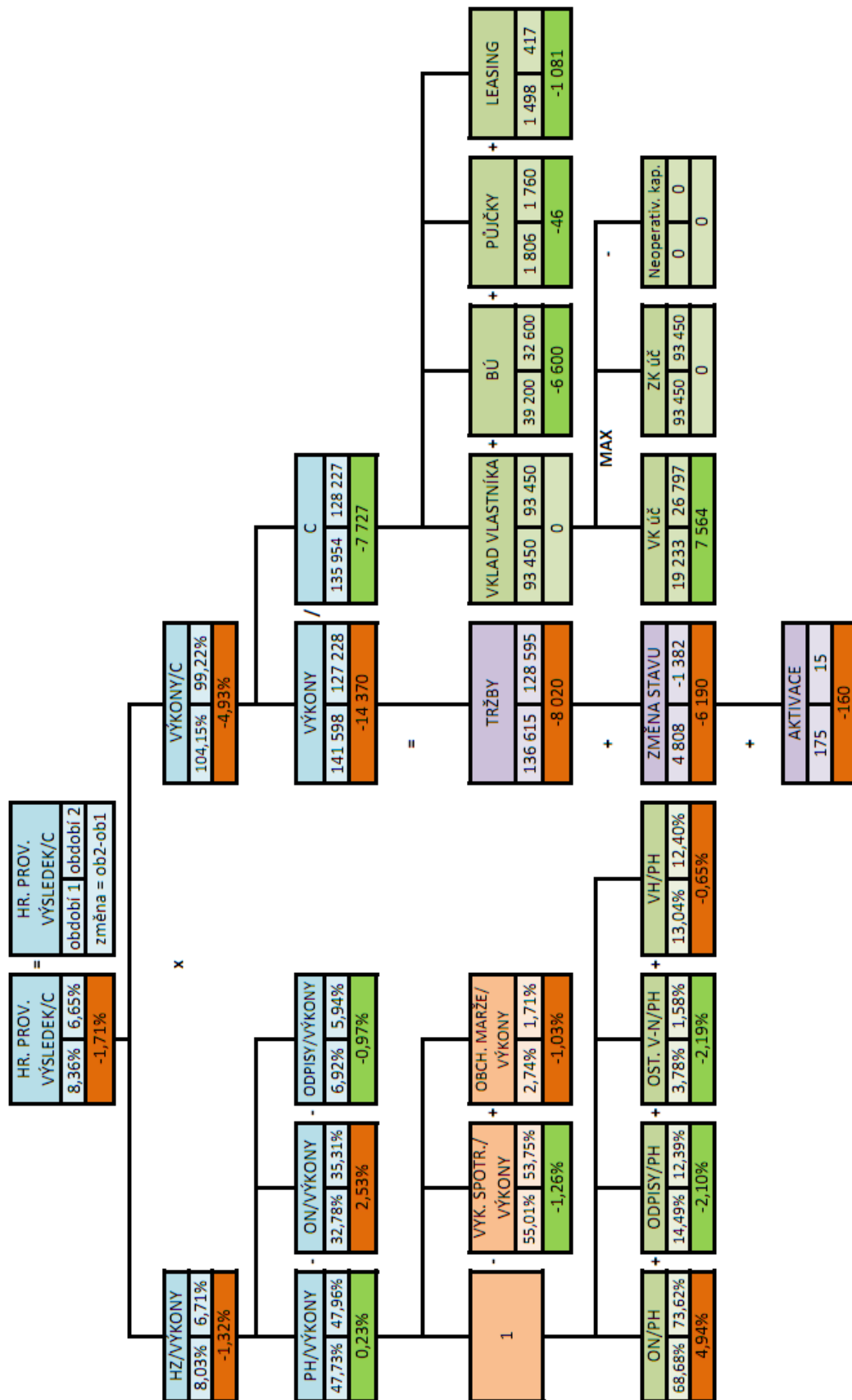
Celý rozklad ukazatele RONA, tedy návratnost čistých aktiv, můžeme vidět na následující straně. Jak už jsem se zmínila výše, rozklad je propojen s Excelovými pomocnými tabulkami, které jsou propojeny s výkazy zisků a ztrát a s rozvahami za jednotlivé dceřiné společnosti a také za holding jako celek. Pro jednodušší prezentaci dat, jsem rozklad prezentovala opět na dceřiné společnosti FI, a. s. V praxi je samozřejmě rozklad aplikován na všechny dceřiné společnosti.

Jak je vidět, jsou srovnávány vždy dvě období. Ty je možné vybrat z roletového menu. V praxi jsou pro větší přehlednost dva soubory a to pro roční a měsíční srovnání. U každého rozkladu jsou dvě roletová menu, ze kterých je možné vybrat data, které chceme srovnávat v rozkladu. Jsou zde na výběr vždy plánované a skutečné hodnoty za jednotlivé dceřiné společnosti buď to za rok v jednom souboru, nebo měsíční hodnoty v souboru druhém. Pro názornou představu jsem toto roletové menu vyfotila print screenem a můžeme ho vidět níže.



Obr. č. 13 Roletové menu
u rozkladu (Vlastní zpracování)

Dále následuje samotný rozklad, který prezentují na datech FI, a. s. Pro ukázkou zde srovnávám rok 2011 a 2012. V rozkladu jsou uvedeny procentuální odchylky dvou sledovaných období. Excel je nastavený tak, že při kladné změně se pole zbarví zeleně a naopak při negativní změně se pole zbarví červeně.



Obr. č. 14 Rozklad I – FI, a. s. 2011, 2012 (Vlastní zpracování)

Jak je možné vidět, schéma rozkladu září zelenou i červenou barvou, což značí, že společnost si v roce 2012 v některých ukazatelích polepšila, ale v jiných zase pohoršila oproti roku 2011.

Hned při prvním pohledu na rozklad vidíme, že se nám celkově ukazatel RONA, tedy návratnost čistých aktiv zhoršila a to o 1,69%. Příčiny zhoršení můžeme přehledně vidět, pokud se podíváme na jednotlivá ramena rozkladu, tedy na levé rameno s hrubým ziskem a na rameno pravé, které zachycuje investovaný kapitál.

Zaměřím se nejprve na levé rameno rozkladu. Jak je vidět, společnost si polepšila v poměru přidané hodnoty na výkony a to o 0,23%. Také se zlepšil poměr odpisů na výkony, který se snížil o necelé jedno procento. Došlo totiž ke snížení odpisů. Také se snížila výkonová spotřeba oproti přecházejícímu roku. Pozitivní také je, že se společnosti snížily ostatní náklady o 2.000 tis. Kč. Červenou barvou ovšem svítí osobní náklady na výkony, obchodní marže na výkony, osobní náklady na přidanou hodnotu a výsledek hospodaření na přidanou hodnotu. Hrubý zisk na výkony nám poklesl o 1,32% a to především díky snížení přidané hodnoty o 6.565 tis. Kč. Také společnosti poklesla obchodní marže a hospodářský výsledek a to o 1.251 tis. Kč.

Druhé rameno zachycuje doplněný investovaný kapitál, tedy C. Levá strana rozkladu nám jasně ukazuje, že došlo k poklesu na straně výkonů. Je vidět, že schéma velmi přehledně ukázalo, kde je problém. Výkony nám v roce 2012 poklesly oproti přechozímu roku o 10,15%. Bylo to dáno poklesem tržeb. Ty se snížily díky poklesu zakázek v loňském roce. Pokles výkonů je také ovlivněn změnou stavu, která poklesla dokonce o necelých 129% a poklesem aktivace.

Co se týče investovaného kapitálu, tak ten svítí zelenou barvou. Ve všech sledovaných hodnotách si společnost oproti předešlému roku polepšila. Snížily se jí bankovní úvěry, půjčky a leasing.

Ukazatel RONA se snížil především díky poklesu obchodní marže, výkonů a také poklesem hospodářského výsledku a to o 1.251 tis. Kč.

Stejně tak, jako jsem srovnávala rok 2011 a 2012, je možné srovnat i například plán a skutečnost za rok 2012.

Vytvořený rozklad tedy dává podrobný přehled jednotlivých vybraných ukazatelů a jejich pozitivních či negativních změn oproti jinému vybranému roku či plánu. Velkým pozitivem je, že se stačí na rozklad podívat a ihned jde přehledně vidět, kde je problém a je ho možné ihned dohledat v pomocných tabulkách.

Druhý Excel, který obsahuje stejný rozklad, tedy porovnává stejné ukazatele, poskytuje srovnání plánu a skutečnosti za jednotlivé měsíce v rámci daného roku. Toto srovnání bude možné pro jednotlivé dceřiné společnosti, tak i pro holding jako celek. Pro ukázkou přikládám do přílohy srovnání plánovaných a skutečných hodnot za rok 2011 v jednotlivých měsících. Údaje jsou opět sledovány za dceřinou společností FI, a. s. Je zde vidět, jak se sledované veličiny měnily v jednotlivých měsících. (Příloha P II – Příloha XIII)

8 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A RIZIK PROJEKTU

V závěru práce, bych chtěla shrnout a vyzdvihnout především přínosy implementace navrženého způsobu finančního controllingu. Jelikož každá realizace projektu sebou nese určité dodatečné náklady, budu se tedy snažit zhodnotit ekonomickou náročnost projektu. Každý projekt sebou nese i jistá rizika, která by ovšem měla být převážena pozitivními efekty z implementace daného projektu. Na závěr tedy uvedu některá rizika, se kterými se může holding XY při zavádění projektu do praxe setkat.

8.1 Přínosy implementace

V předchozí kapitole 7 jsem se věnovala návrhu na zlepšení finančního controllingu a jeho implementací. Holding XY má v současné době nastaven finanční controlling. Skupina používá tři ukazatele a to podíl osobních nákladů k přidané hodnotě v %, průměrnou mzdu v Kč a přírůstek peněžních prostředků v mil. Kč. Shledala jsem ale absenci investovaného kapitálu. Tato absence bude prostřednictvím mnou navrženého rozkladu odstraněna a ukazatel bude přehledně sledován.

Výsledkem mé práce a hlavním přínosem je, že je možné přehledně sledovat a porovnávat plán a skutečnost. Výsledkem je totiž reportingový plánovací model. Velkou výhodou je, že navržený model je koncipován tak, že je těžší ovlivnit a zkreslit data. Dalším pozitivem je mnohem snadnější vyhodnocování dat. Model EVA totiž jasně říká, že její výsledná hodnota musí být kladná.

Díky novému systému sledování ukazatelů bude odstraněna nepřehlednost a složitost vyhodnocování dat. Navržená modifikace ukazatelů je snadno spočítatelná a srozumitelná pro manažery společnosti. Velká výhoda je v jednoduchosti zadávání vstupních dat. Pověřený zaměstnanec pouze doplní údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztrát a ty už se samy promítnou do pomocné tabulky s výpočty a z nich automaticky do schématu rozkladu. Holding se tak vyhne složitému počítání. Vytvořený rozklad dává podrobný přehled jednotlivých vybraných ukazatelů a jejich pozitivních či negativních odchylek. Přínosem také je přehlednost schématu, která je podpořena automatickým zbarvováním buněk a to dle toho, zda se jedná o pozitivní, v tom případě zelené zbarvení, či negativní, červené zbarvení buněk Excelu. Pozitivem také je, že se stačí na rozklad podívat a ihned

je přehledně vidět, kde je problém. Ten může být bez problémů dohledán v pomocných tabulkách. Výhodou je, že pomocí schématu mohou být mezi sebou srovnávány jednotlivé dceřiné společnosti v jednotlivých letech i měsících a to jak skutečné hodnoty, tak i plánované. Je možné tak přehledně kontrolovat dodržování stanoveného plánu.

Holding XY a jednotlivé jeho dceřiné společnosti budou pro zvýšení efektivnosti kontroly a plánování navržený rozklad zavádět a dlouhodobě využívat. Skupina tak bude moci přehledně srovnávat jednotlivé ukazatele a tím posílí svůj finanční controlling. Vedení společnosti se bude pravidelně scházet na měsíčních poradách a budou moci díky navrženému měsíčnímu schématu porovnávat vývoj dceřiných společností mezi jednotlivými měsíci a také porovnávat vývoj s plánem.

Přínosy implementace bych tedy shrnula pro přehlednost do několika bodů, a to:

- spolehlivější nástroj finančního controllingu, díky návrhu bude těžší zkreslit data,
- důraz na efektivní práci s kapitálem,
- eliminaci rizika,
- výsledkem je sledování plánu a skutečnosti; reportingový plánovací model,
- snadnější způsob vyhodnocování dat,
- snížení nákladů,
- přehledný a jednodušší systém sledování (použití automatického barveného odlišení; pozitivní odchylky zeleně, negativní červeně),
- možnost srovnání mezi sebou jednotlivé dceřiné společnosti, dále porovnání s plánem a možnost i měsíčního srovnávání dat,
- jednoduché pro zadávání vstupních dat, časová úspora,
- jednoduchá kontrola stanoveného plánu (srovnání plánovaných hodnot s hodnotami skutečnými),
- srozumitelnější a lépe pochopitelnější pro manažery společnosti,
- návaznost na současné vrcholové ukazatele,
- kontrola zajistí díky své dopředné vazbě možnost zhodnotit očekávání a tím získat určitou výhodu oproti konkurenci,

- silnější kontrola z pohledu holdingu na jednotlivé dceřiné společnosti,
- zlepšení přizpůsobení se změnám okolí,
- implementace projektu není příliš finančně náročná,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- pravidelný přehled informací o hospodaření holdingu.

8.2 Ekonomická náročnost projektu

Implementace projektu sama o sobě není příliš finančně náročná. V tomto projektu totiž nedochází k přijetí nového pracovníka ani k nákupu nového informačního systému, se kterým by souvisela vysoká prvotní finanční náročnost v podobě zakoupení nového software a následného zaškolení příslušných pracovníků. Implementace projektu bude tedy provedena za stávajících podmínek.

Náklady se budou týkat pouze proškolení zaměstnanců a případné IT podpory při dalším rozvoji návrhu. Současný způsob sledování dat je prováděn pomocí Excelu. Jednotlivé tabulky, výpočty a realizace samotného rozkladu bylo prováděno mnou, takže zde budou náklady nulové. Největší nákladovou položku by tedy představovalo školení pracovníků. Bylo by zapotřebí proškolení vedení společnosti, vrcholové manažery a pověřené pracovníky ekonomického úseku jednotlivých dceřiných společností. Předběžně bylo počítáno s proškolením čtyř vrcholových pracovníků holdingu XY a dvou pracovníků ekonomického úseku každé dceřiné společnosti. Jen pro připomenutí uvádím, že skupina XY se skládá z dvanácti dceřiných společností. Celkem by tedy mělo být proškoleny 28 osob. Jedno školení by vycházelo přibližně na 300 Kč na osobu. Počítá se, že by zaměstnanci absolvovali celkem tři školení. Pokud propočteme celkové odhadnuté náklady, tedy pro 28 osob 3 školení po 300 Kč, vyjdou nám odhadované náklady na 25.200 Kč.

Po samotné implementaci a proškolení zaměstnanců se zatím nepočítá s dalšími dodatečnými výdaji.

8.3 Rizika ze zavedení projektu do praxe

Každá implementace projektu má své určité rizika, stejně jako projekt na zlepšení finančního controllingu v holdingové skupině XY. S riziky je možné se potýkat v jakékoli fázi projektu. Tyto rizika mohou být hůře či snadněji odstranitelná. S některými riziky se může holding XY potýkat až po zavedení, tedy při samotném užívání. Hlavními riziky, se kterými se v rámci projektu, implementace či při samotném využívání může holding setkat, mohou být například následující:

- neochota vedení přijmout změny,
- neochota zaměstnanců učit se něčemu novému,
- přesto, že jsou náklady na projekt velmi nízké, vedení se může obávat návratnosti vložených investic do projektu,
- vedení se také může bát vzniku dodatečných neočekávaných nákladů na implementaci projektu,
- můžou vzniknout obavy z časové náročnosti implementace projektu,
- nesprávný výběr zaměstnanců vybraných pro samotnou implementaci projektu,
- nevhodná implementace projektu pověřenými pracovníky,
- špatné proškolení zaměstnanců, kteří budou s novým nástrojem finančního controllingu pracovat,
- záměrné zkreslování dat,
- zavedený nový nástroj finančního controllingu nebude v praxi správně chápán a využíván.

Jak je vidět, i můj projekt návrhu na zlepšení finančního controllingu v holdingové skupině XY se může potýkat s riziky a omezením. Je tedy zapotřebí si tyto rizika uvědomit a snažit se jim předcházet, nebo je alespoň minimalizovat. Uvedené rizika by neměly představovat žádnou velkou hrozbu. Uvědomění si jednotlivých rizik povede ke snadnější implementaci projektu.

ZÁVĚR

Správné řízení podniku je základem úspěchu každé společnosti. Podnik by měl umět efektivně řídit své finance a chod společnosti. Proto, aby byl podnik úspěšný a přinášel hodnotu, nestačí jen, aby nabízel kvalitní výrobky a služby. Je velmi důležité sledovat, jak podnik hospodaří, zjišťovat odchylky od požadovaného či plánového stavu a projednávat nápravná opatření. Právě k tomu nám napomáhá finanční controlling, který hodnotí, jak efektivně jsou využívány peněžní prostředky v podniku.

Diplomová práce je zaměřena na finanční controlling. Hlavním cílem práce bylo navrhnout zlepšení finančního controllingu a realizovat projekt jeho implementace v holdingové skupině XY. Pro zpracování projektu bylo vybráno jednoho z nejvýznamnějších privátních podnikatelských seskupení koncernového typu v České republice, zahrnující podnikatelské aktivity dceřiných společností v elektrotechnickém průmyslu, kovovýrobě a slévárenství. V rámci zachování mlčenlivosti o datech společnosti není v práci uváděn název této skupiny. Ten byl nahrazen univerzálním označením „holding XY“. Také jednotlivé jména dceřiných společností byly v práci změněny.

V teoretické části byl nejdříve proveden průzkum literárních parametrů a byly zpracovány teoretické a metodické poznatky z oblasti finančního controllingu a jeho nástrojů. Teoretická část se skládá ze dvou částí a to ze všeobecného vymezení controllingu a ze samostatné kapitoly týkající se finančního controllingu. Nejprve byl specifikován samotný pojem controlling, byly vymezeny odlišnosti controllingu a účetnictví a uvedeny cíle, funkce a úkoly controllingu. Stručně byly také popsány základní prvky systému controllingu a definována úloha controllera a jeho postavení v rámci podnikové hierarchie. Dále byly popsány základní prvky systému controllingu. Aby controlling fungoval tak jak má, je nezbytná jeho správná implementace, která byla v teoretické části také stručně popsána. V závěru této části je uvedeno několik trendů v controllingu.

Druhá část teorie se zabývá samotným finančním controllingem, v rámci kterého byly uvedeny jeho funkce a nástroje. Byla také přiblížena finanční analýza, které byla dále věnována pozornost v analytické části. Závěr teoretické části byl zaměřen na finanční kontrolu, která je základní funkcí controllingu.

Praktická část je zaměřena na analýzu současného stavu využívání finančního controllingu v holdingové skupině XY. Samotná projektová část obsahuje návrh zlepšení finančního controllingu a projekt jeho implementace.

V rámci analýzy byla nejprve představena holdingová skupina XY a její dceřiné společnosti, strategické záměry společnosti, vývoj vybraných ukazatelů a SWOT analýza.

Dále byla provedena analýza současného stavu holdingové skupiny XY, konkrétně analýza současných ukazatelů používaných ve skupině XY. Byla také provedena analýza některých ukazatelů holdingové skupiny XY, konkrétně byla posouzena zadluženost, likvidita, rentabilita a aktivita jednotlivých dceřiných společností v porovnání s daným odvětvím.

Po provedení analýzy byl shledán současný systém sledování za nedostačující. Vyhodnocení tří používaných ukazatelů je poměrně složité a prezentace výsledků je mnohdy nepřehledná. Z provedené analýzy byla také shledána absence investovaného kapitálu. Pro odstranění tohoto nedostatku se nabízelo navrhnout nový systém sledování finančních ukazatelů. Návrh byl prezentován na datech dceřiné společnosti FI, a. s.

Navržený rozklad zahrnuje všechny potřebné sledované ukazatele, tedy ty, které jsou v holdingu v současné době využívány. Jedná se především o hrubý zisk na výkony, přidanou hodnotu na výkony, osobní náklady na přidanou hodnotu, investovaný kapitál a další. Při návrhu nového vrcholového ukazatele bylo vycházeno z ekonomické přidané hodnoty a jednotlivé ukazatele byly modifikovány na podmínky skupiny XY. Bylo vycházeno ze základního vzorce pro ekonomickou přidanou hodnotu, tedy $EVA = NOPAT - WACC * C$. Ze vzorce bylo směřováno ke třem ramenům rozkladu, a to k hrubému provoznímu výsledku hospodaření, investovanému kapitálu a váženým průměrným nákladům na kapitál. Na jednotlivé ukazatele byl vytvořen přehledný rozklad pomocí Excelu.

Výsledkem je sledování plánu a skutečnosti, tedy reportigový plánovací model. Uvedený návrh je spolehlivý nástroj finančního controllingu, díky němuž bude těžší zkreslit zadávané data. Pomocí nového systému sledování bude odstraněna nepřehlednost a složitost vyhodnocování dat. Navržená modifikace ukazatelů je snadno spočítatelná a srozumitelná pro manažery společnosti. Velká výhoda je v jednoduchosti zadávání vstupních dat. Pověřený zaměstnanec pouze doplní údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty a ty už se samy promítnou do pomocné tabulky s výpočty a z ní automaticky do schématu

rozkladu. Rozklad poskytuje přehled vybraných ukazatelů a jejich pozitivní či negativní odchylky, které se automaticky zbarvují, a to pozitivní zlepšení zelenou barvou a negativní červenou. Při pouhém pohledu na rozklad je ihned vidět, ve kterých oblastech došlo ke zhoršení a kde se naopak hodnoty zlepšily. Výhodou je, že pomocí schématu je možné mezi sebou srovnávat jednotlivé dceřiné společnosti ve zkoumaných letech i měsících a to jak skutečné hodnoty, tak i plánované. Je možné přehledně kontrolovat dodržování stanoveného plánu, čímž se usnadní kontrola. Implementace projektu sama o sobě navíc není příliš finančně náročná. Odhadované náklady v tuto chvíli činí zhruba 25.200 Kč.

Hlavními riziky, se kterými se v rámci projektu implementace či při samotném využívání může holding setkat, mohou být například neochota vedení přijmout změny, neochota zaměstnanců učit se něčemu novému, obavy ze vzniku nových dodatečných nákladů na implementaci projektu, obavy z časové náročnosti implementace či špatné proškolení zaměstnanců, kteří budou s novým nástrojem finančního controllingu pracovat. Uvedená rizika by však neměla představovat žádnou velkou hrozbu.

Holding XY a jednotlivé jeho dceřiné společnosti budou pro zvýšení efektivnosti kontroly a plánování navržený rozklad zavádět a dlouhodobě využívat. Skupina tak bude moci přehledně srovnávat jednotlivé ukazatele a tím posílí svou finanční kontrolu. Vedení společnosti se bude pravidelně scházet na měsíčních poradách a budou moci díky navrženému měsíčnímu schématu porovnávat vývoj dceřiných společností mezi jednotlivými měsíci a také porovnávat vývoj s plánem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

BRAGG, Steven, 2004. *Controller's Guide to Planning and Controlling Operations*. Hardcover. ISBN 978-0-471-57680-8.

DEYHLE, Albrecht, 1989. *Management und Controlling Brevier*. 5. vydání. Gauting bei München. ISBN 3777502200.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI publishing. ISBN 80-7357-035-1.

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

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 1997. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha. ISBN 80-7079-257-4.

HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu : 5. přepracované vydání*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-002-2.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-882-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KONEČNÝ, Miloš, 2007. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 4. Přepracované vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3346-5.

KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ, 1997. *Controlling*. 2. vydání. Brno: PC-DIR Real. ISBN 8021415355.

KRÁL, Bohumil a kol., 2002. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management press. ISBN 80-7216-062-7.

KRÁLOVÁ, Irena, 2009. *Finanční analýza*. 1. vydání. Most: Severografia, a. s. ISBN 978-80-7373-060-4.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Mnažerské účetnictví a controlling*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4133-8.

MARÍK, Miloš a kol, 2003. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 80-86119-57-2.

NEUMAIEROVÁ, Inka a kol, 2005. *Řízení hodnoty podniku: Nedělejme z podniku záhadu*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, s. r. o. ISBN 80-7259-022-7.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, s. r. o. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra, 2001. *Řízení podnikových financí*. 3. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-020-0.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3024-0.

PREISLER, Peter, 1994. *Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs*. 5. vydání München/Wien.

RAJNOHA, Rastislav, 2002. *Strategický a operativní controlling*. 1. vydání. Zvolen: Technická universita. ISBN 80-125-3664-4.

SINGLA, Neeraj, 2010. *Business Organisation and Management*. 2nd edition. V. K. Enterprises. ISBN 978-81-89611-24-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel Rais, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1667-4.

SYNEK, Miroslav, 2007. *Mnažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1992-4.

VOLLMUTH, Hilmar, 1998. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2. vydání. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-54-4.

Internetové zdroje

BusinessInfo.cz [online]. 2013 [cit. 2013-02-08]. *Panorama zpracovatelského průmyslu*. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-2011-24728.html>>.

Damodaran Online [online]. 2013 [cit. 2013-03-08]. *The Data Page*. Dostupné z WWW: <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>>.

RIS, Inovační profil Zlínského kraje [online]. 2013 [cit. 2013-02-08]. *Inovační firmy Zlínského kraje*. Dostupné z WWW: <http://ris.utb.cz/fileadmin/user_upload/Inov_profil_ZK/files/profily-inovacnich-firem.html>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2005 [cit. 2013-02-12]. *Analytické materiály a statistiky*. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238> >.

Ostatní zdroje

FI, A. S., 2012. *Výroční zpráva společnosti FI, a. s.*

FI, A. S., 2011. *Výroční zpráva společnosti FI, a. s.*

FI, A. S., 2010. *Výroční zpráva společnosti FI, a. s.*

FI, A. S., 2009. *Výroční zpráva společnosti FI, a. s.*

FI, A. S., 2008. *Výroční zpráva společnosti FI, a. s.*

DI, SPOL. S R. O., 2011. *Výroční zpráva společnosti DI, spol. s r. o.*

DI, SPOL. S R. O., 2010. *Výroční zpráva společnosti DI, spol. s r. o.*

DI, SPOL. S R. O., 2009. *Výroční zpráva společnosti DI, spol. s r. o.*

DI, SPOL. S R. O., 2008. *Výroční zpráva společnosti DI, spol. s r. o.*

HOLDING XY, 2011. *Výroční zpráva společnosti Holding XY.*

HOLDING XY, 2010. *Výroční zpráva společnosti Holding XY.*

HOLDING XY, 2009. *Výroční zpráva společnosti Holding XY.*

HOLDING XY, 2008. *Výroční zpráva společnosti Holding XY.*

NOVÁK, Petr, 2012. *Materiály z přednášek – Finanční controlling.*

XY AIR, A. S., 2011. *Výroční zpráva společnosti XY AIR, a. s.*

XY AIR, A. S., 2010. *Výroční zpráva společnosti XY AIR, a. s.*

XY AIR, A. S., 2009. *Výroční zpráva společnosti XY AIR, a. s.*

- XY AIR, A. S., 2008. *Výroční zpráva společnosti XY AIR, a. s.*
- XY PBC, SPOL. S R. O., 2011. *Výroční zpráva společnosti XY PBC, spol. s r. o.*
- XY PBC, SPOL. S R. O., 2010. *Výroční zpráva společnosti XY PBC, spol. s r. o.*
- XY PBC, SPOL. S R. O., 2009. *Výroční zpráva společnosti XY PBC, spol. s r. o.*
- XY PBC, SPOL. S R. O., 2008. *Výroční zpráva společnosti XY PBC, spol. s r. o.*
- XY POVRCHOVÉ OCHRANY, SPOL. S R. O., 2011. *Výroční zpráva společnosti XY povrchové ochrany, spol. s r. o.*
- XY POVRCHOVÉ OCHRANY, SPOL. S R. O., 2010. *Výroční zpráva společnosti XY povrchové ochrany, spol. s r. o.*
- XY POVRCHOVÉ OCHRANY, SPOL. S R. O., 2009. *Výroční zpráva společnosti XY povrchové ochrany, spol. s r. o.*
- XY POVRCHOVÉ OCHRANY, SPOL. S R. O., 2008. *Výroční zpráva společnosti XY povrchové ochrany, spol. s r. o.*
- XY PŘÍSTROJE, SPOL. S R. O., 2011. *Výroční zpráva společnosti XY přístroje, spol. s r. o.*
- XY PŘÍSTROJE, SPOL. S R. O., 2010. *Výroční zpráva společnosti XY přístroje, spol. s r. o.*
- XY PŘÍSTROJE, SPOL. S R. O., 2009. *Výroční zpráva společnosti XY přístroje, spol. s r. o.*
- XY PŘÍSTROJE, SPOL. S R. O., 2008. *Výroční zpráva společnosti XY přístroje, spol. s r. o.*
- XY RON, SPOL. S R. O., 2011. *Výroční zpráva společnosti XY RON, spol. s r. o.*
- XY RON, SPOL. S R. O., 2010. *Výroční zpráva společnosti XY RON, spol. s r. o.*
- XY RON, SPOL. S R. O., 2009. *Výroční zpráva společnosti XY RON, spol. s r. o.*
- XY RON, SPOL. S R. O., 2008. *Výroční zpráva společnosti XY RON, spol. s r. o.*
- ZÁMEČNÍK, Roman, 2012. *Materiály z přednášek – controlling.*

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1 Účetnictví versus controlling (Král, 2002)</i>	15
<i>Obr. č. 2 Controlling jako štábní pozice (Vollmuth, 1998, s. 20)</i>	21
<i>Obr. č. 3 Controlling jako liniová pozice (Vollmuth, 1998, s. 20)</i>	22
<i>Obr. č. 4 Jednotlivé kroky postupu zavedení controllingu (Horváth, 2004, s. 247)</i>	23
<i>Obr. č. 5 Členění podnikového controllingu (Rajnoha, 2002)</i>	23
<i>Obr. č. 6 Klíčové otázky a oblasti finančního řízení (Nývltová, Marinič, 2010, s. 11)</i>	25
<i>Obr. č. 7 Zdroje finanční analýzy (Králová, 2009, s. 9)</i>	28
<i>Obr. č. 8 Čistý pracovní kapitál (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 83)</i>	30
<i>Obr. č. 9 Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 1996, s. 131)</i>	32
<i>Obr. č. 10 SWOT analýza (Vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obr. č. 11 Cesta k vrcholovým ukazatelům (Vlastní zpracování)</i>	78
<i>Obr. č. 12 Rozklad ukazatele EVA – FI, a. s. 2009, 2010 (Vlastní zpracování)</i>	80
<i>Obr. č. 13 Roletové menu u rozkladu (Vlastní zpracování)</i>	85
<i>Obr. č. 14 Rozklad I – FI, a. s. 2011, 2012 (Vlastní zpracování)</i>	86

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Pomocná tabulka podílu osobních nákladů k přidané hodnotě v % (Vlastní zpracování)</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 2 Pomocná tabulka Průměrný výdělek (Vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 3 Pomocná tabulka Tvorba peněz (Vlastní zpracování)</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 4 Pomocná tabulka Osobní náklady na přidanou hodnotu (Vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 5 Pomocná tabulka Průměrný výdělek (Vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 6 Pomocná tabulka Tvorba peněz (Vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 7 Sledované ukazatele v roce 2008 (Vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 8 Sledované ukazatele v roce 2009 (Vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 9 Sledované ukazatele v roce 2010 (Vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 10 Sledované ukazatele v roce 2011 (Vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 11 Sledované ukazatele v roce 2012 (Vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 12 Celková zadluženost (Vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 13 Míra zadluženosti (Vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 14 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (Vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 15 Ukazatel úrokového krytí (Vlastní zpracování)</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 16 Běžná likvidita (Vlastní zpracování)</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 17 Pohotová likvidita (Vlastní zpracování).....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 18 Hotovostní likvidita (Vlastní zpracování)</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 19 Rentabilita tržeb (Vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 20 Rentabilita aktiv (Vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 21 Rentabilita vlastního kapitálu (Vlastní zpracování)</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 22 Obrat aktiv (Vlastní zpracování)</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 23 Doba obratu zásob (Vlastní zpracování)</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 24 Doba obratu pohledávek (Vlastní zpracování).....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 25 Doba obratu závazků (Vlastní zpracování)</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 26 Ukázka vzorové tabulky (Vlastní zpracování)</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 27 Vážené průměrné náklady na kapitál, WACC (Vlastní zpracování).....</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 28 Pomocná tabulka pro rozklad I (Vlastní zpracování).....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 29 Pomocná tabulka pro rozklad II – tvorba a užití (Vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>

<i>Tabulka 30 Pomocná tabulka pro rozklad III (Vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 31 Pomocná tabulka pro rozklad IV – investovaný kapitál (Vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 32 Pomocná tabulka pro rozklad V (Vlastní zpracování)</i>	83

SEZNAM GRAFŮ

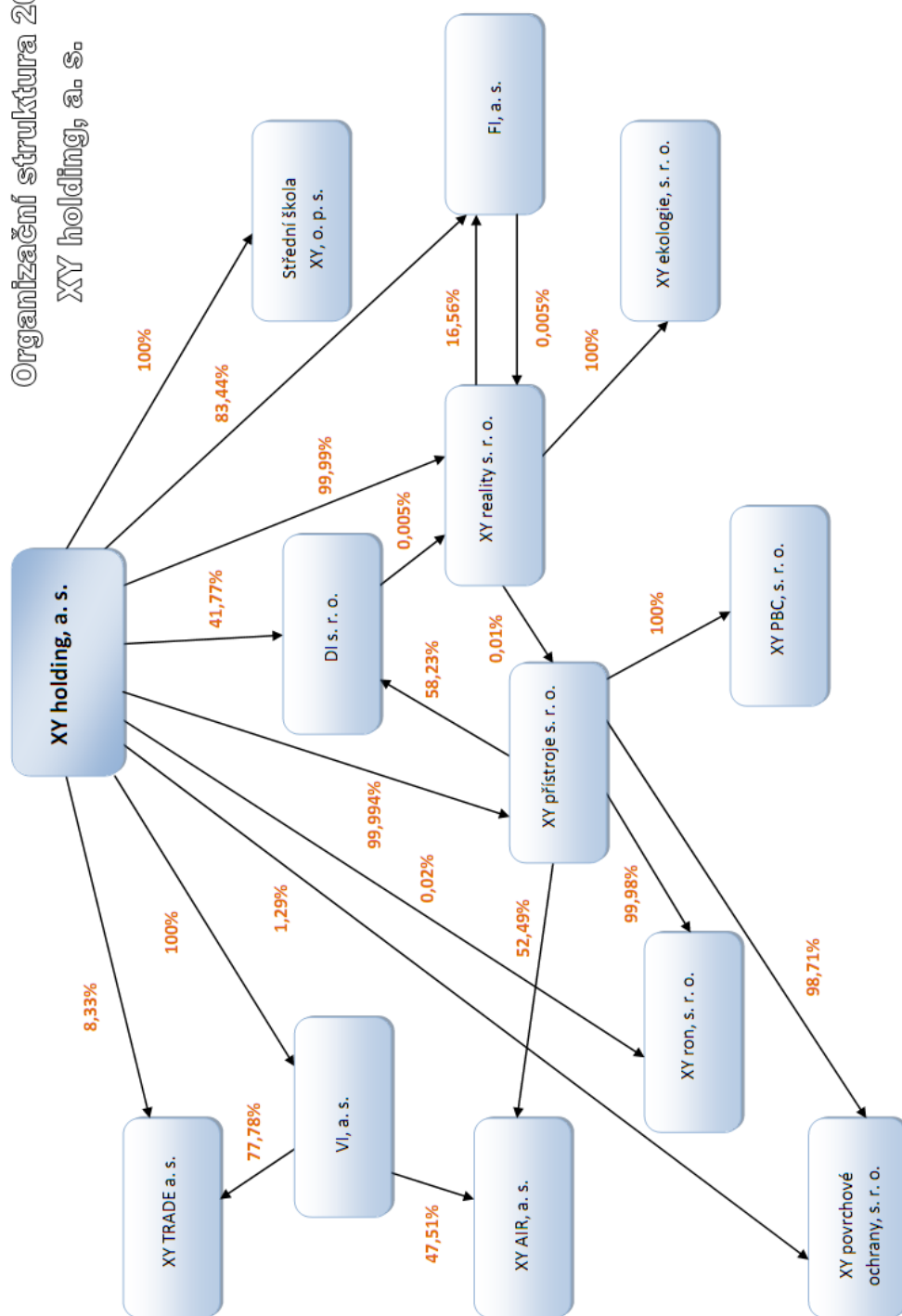
<i>Graf 1 Vývoj zisku holdingu XY v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	42
<i>Graf 2 Vývoj tržby z hlavní činnosti holdingu XY v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	43
<i>Graf 3 Vývoj produktivity práce holdingu XY (Vlastní zpracování)</i>	43
<i>Graf 4 Vývoj počtu zaměstnanců dceřiných společností holdingu XY (Vlastní zpracování)</i>	44
<i>Graf 5 Osobní náklady na přidanou hodnotu (Vlastní zpracování)</i>	47
<i>Graf 6 Průměrný výdělek (Vlastní zpracování)</i>	49
<i>Graf 7 Tvorba peněz (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Graf 8 Osobní náklady na přidanou hodnotu (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Graf 9 Průměrná měsíční mzda (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 10 Tvorba peněz (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Graf 11 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji Holdingu XY v letech 2008 – 2011 (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Graf 12 Vývoj likvidity Holdingu XY v letech 2008 – 2011 (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Graf 13 Vývoj ukazatelů obratovosti holdingu XY v letech 2008 – 2011 (Vlastní zpracování)</i>	69

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Přehled dceřiných společností a jejich akciových vztahů holdingu XY, a. s.
- P II EVA – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné spol. FI, a. s., leden - březen 2010
- P III EVA – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné spol. FI, a. s., duben - červen 2010
- P IV EVA – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné spol. FI, a. s., červenec - září 2010
- P V EVA – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné spol. FI, a. s., říjen - prosinec 2010
- P VI Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., leden 2011
- P VII Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., únor 2011
- P VIII Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., březen 2011
- P IX Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., duben 2011
- P X Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., květen 2011
- P XI Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., červen 2011
- P XII Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., červenec 2011
- P XIII Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., srpen 2011
- P XIV Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., září 2011
- P XV Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., říjen 2011
- P XVI Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., listopad 2011
- P XVII Rozklad – srovnání plánu a skutečnosti dceřiné společnosti FI, a. s., prosinec 2011

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ A JEJICH AKCIOVÝCH VZTAHŮ HOLDINGU XY A. S.

Organizační struktura 2012
XY holding, a. s.



PŘÍLOHA P II: EVA – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., LEDEN - BŘEZEN 2010

EVA		EVA		=	EVA	
-20 743,89	-9 892,11	plán	skutečnost		skutečnost - plán	
10 851,78						

RONA		WACC		-	C	
0,83%	1,82%	15,00%	8,90%		146 393,00	139 719,00
0,99%		-6,10%			-6 674,00	

EVA		EVA		=	EVA	
-21 124,51	-10 548,78	plán	skutečnost		skutečnost - plán	
10 575,73						

RONA		WACC		-	C	
0,57%	1,35%	15,00%	8,90%		146 393,00	139 719,00
0,78%		-6,10%			-6 674,00	

EVA		EVA		=	EVA	
-20 553,58	-9 794,30	plán	skutečnost		skutečnost - plán	
10 759,28						

RONA		WACC		-	C	
0,96%	1,89%	15,00%	8,90%		146 393,00	139 719,00
0,93%		-6,10%			-6 674,00	

**PŘÍLOHA P III: EVA – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI
DCERĚNÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., DUBEN - ČERVEN 2010**

EVA		=	EVA				
-21 065,95	-11 023,83		plán	skutečnost			
10 042,12			skutečnost - plán				
(-	x				
		RONA			WACC		
		0,61%			1,01%	15,00%	8,90%
0,40%		-6,10%		C			
146 393,00		139 719,00					
-6 674,00		-6 674,00					

EVA		=	EVA				
-20 626,77	-9 808,27		plán	skutečnost			
10 818,50			skutečnost - plán				
(-	x				
		RONA			WACC		
		0,91%			1,88%	15,00%	8,90%
0,97%		-6,10%		C			
146 393,00		139 719,00					
-6 674,00		-6 674,00					

EVA		=	EVA				
-20 524,30	-11 275,32		plán	skutečnost			
9 248,98			skutečnost - plán				
(-	x				
		RONA			WACC		
		0,98%			0,83%	15,00%	8,90%
-0,15%		-6,10%		C			
146 393,00		139 719,00					
-6 674,00		-6 674,00					

**PŘÍLOHA P IV: EVA – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI
DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., ČERVENEC - ZÁŘÍ 2010**

EVA		EVA		=	EVA	
-24 989,29	-14 614,61	plán	skutečnost		skutečnost - plán	
10 374,68						

RONA		-	WACC)	x	C	
-2,07%	-1,56%		15,00%	8,90%			146 393,00	139 719,00
0,51%			-6,10%			-6 674,00		

EVA		EVA		=	EVA	
-20 948,84	-11 205,46	plán	skutečnost		skutečnost - plán	
9 743,37						

RONA		-	WACC)	x	C	
0,69%	0,88%		15,00%	8,90%			146 393,00	139 719,00
0,19%			-6,10%			-6 674,00		

EVA		EVA		=	EVA	
-20 919,56	-10 297,29	plán	skutečnost		skutečnost - plán	
10 622,27						

RONA		-	WACC)	x	C	
0,71%	1,53%		15,00%	8,90%			146 393,00	139 719,00
0,82%			-6,10%			-6 674,00		

PŘÍLOHA P V: EVA – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., ŘÍJEN - PROSINEC 2010

EVA		EVA		=	EVA	
-21 036,67	-11 862,14	plán	skutečnost		skutečnost - plán	
9 174,53						

RONA		-	WACC		x	C	
0,63%	0,41%		15,00%	8,90%		146 393,00	139 719,00
-0,22%			-6,10%			-6 674,00	

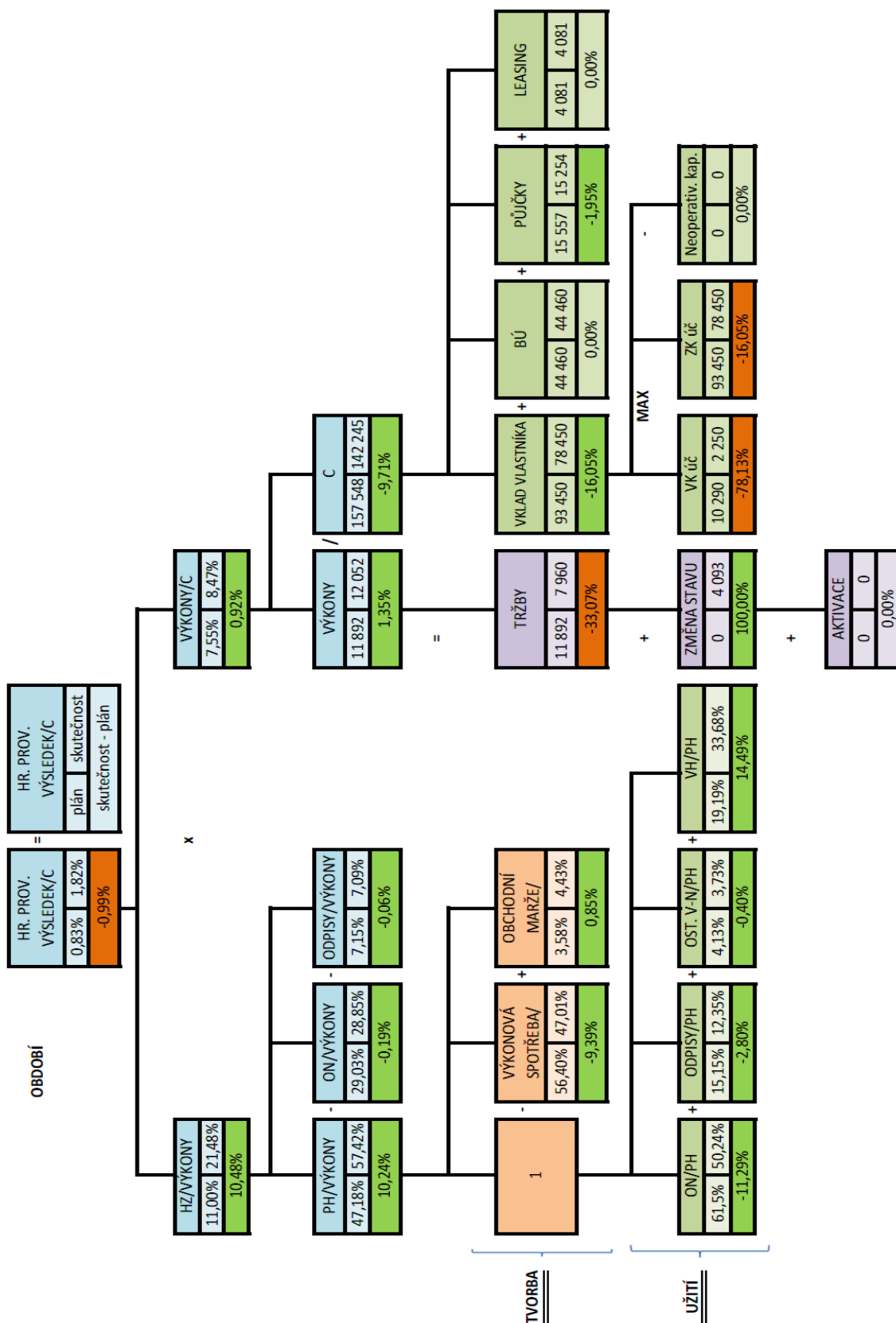
EVA		EVA		=	EVA	
-20 802,45	-12 071,72	plán	skutečnost		skutečnost - plán	
8 730,72						

RONA		-	WACC		x	C	
0,79%	0,26%		15,00%	8,90%		146 393,00	139 719,00
-0,53%			-6,10%			-6 674,00	

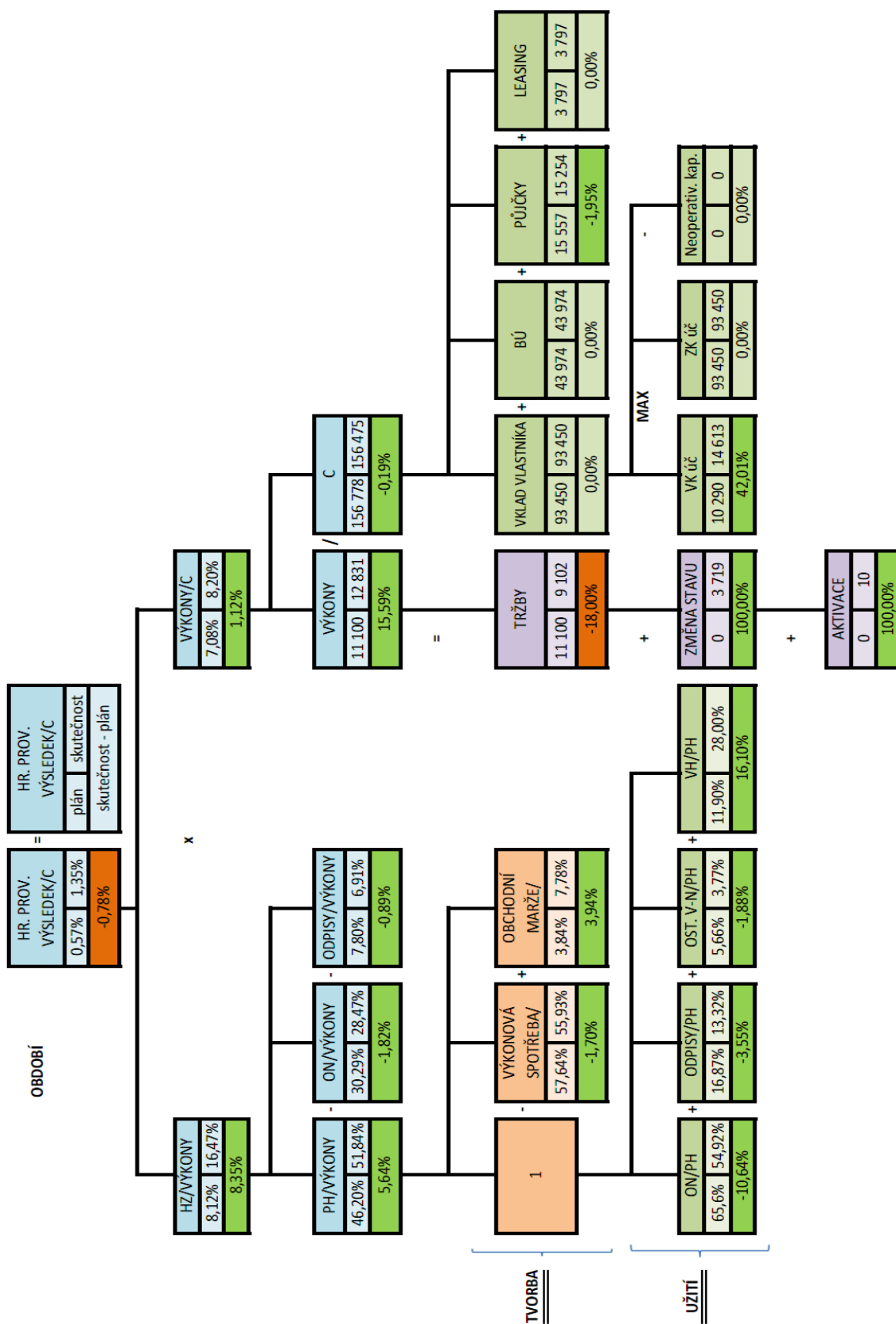
EVA		EVA		=	EVA	
-24 725,78	-15 886,05	plán	skutečnost		skutečnost - plán	
8 839,73						

RONA		-	WACC		x	C	
-1,89%	-2,47%		15,00%	8,90%		146 393,00	139 719,00
-0,58%			-6,10%			-6 674,00	

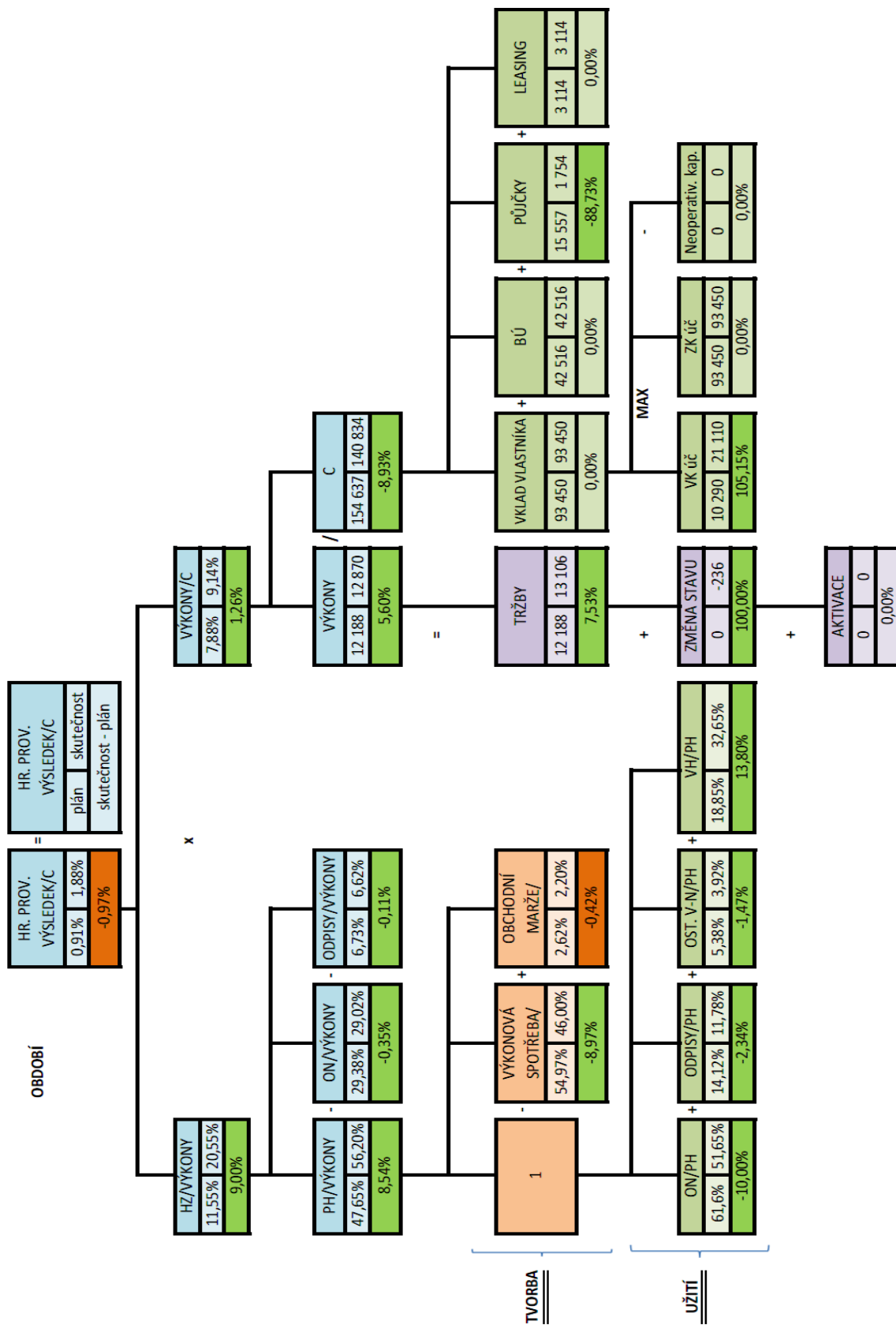
**PŘÍLOHA P VI: ROZKLAD – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI
DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., LEDEN 2011**



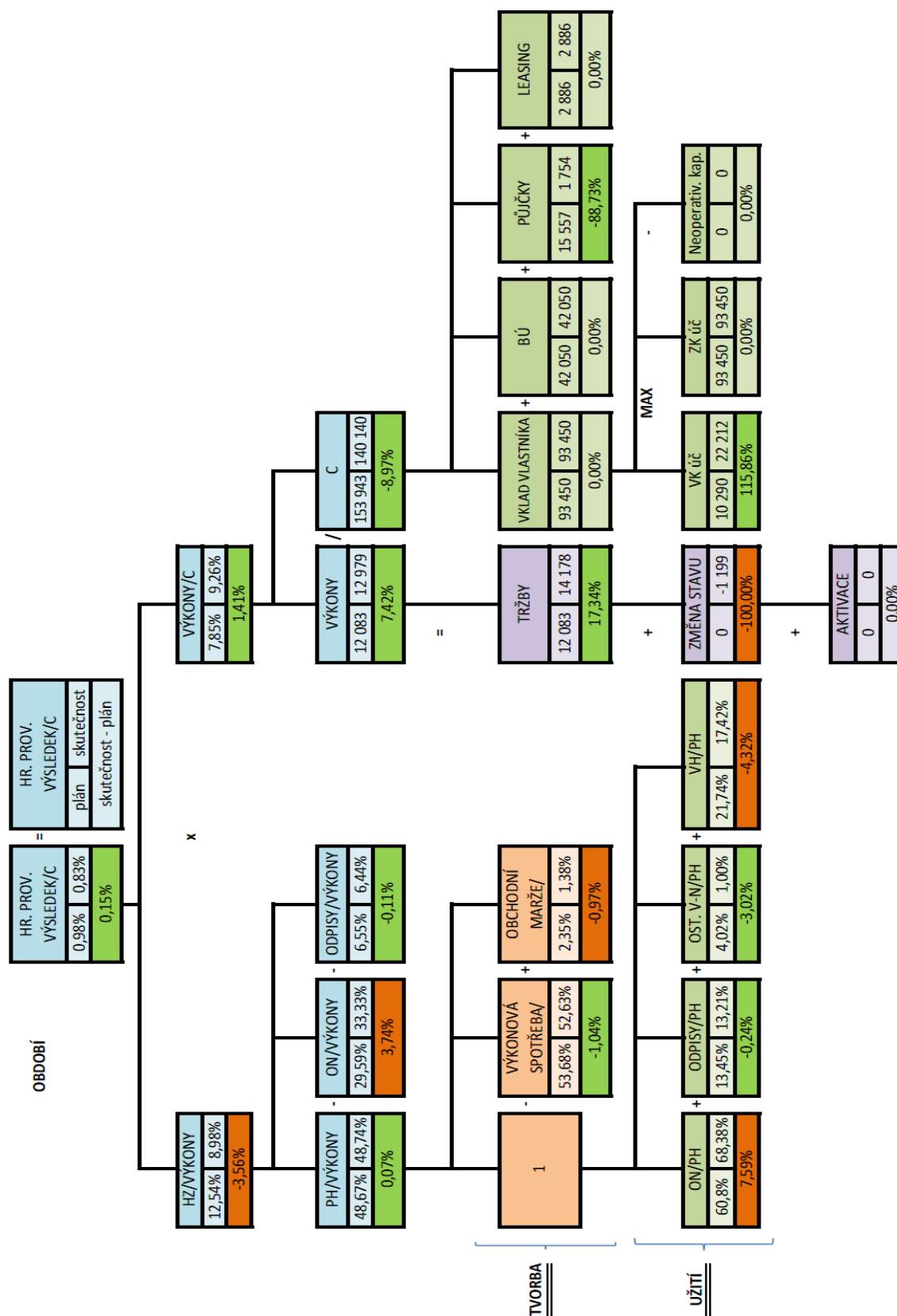
PŘÍLOHA P VII: ROZKLAD – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., ÚNOR 2011



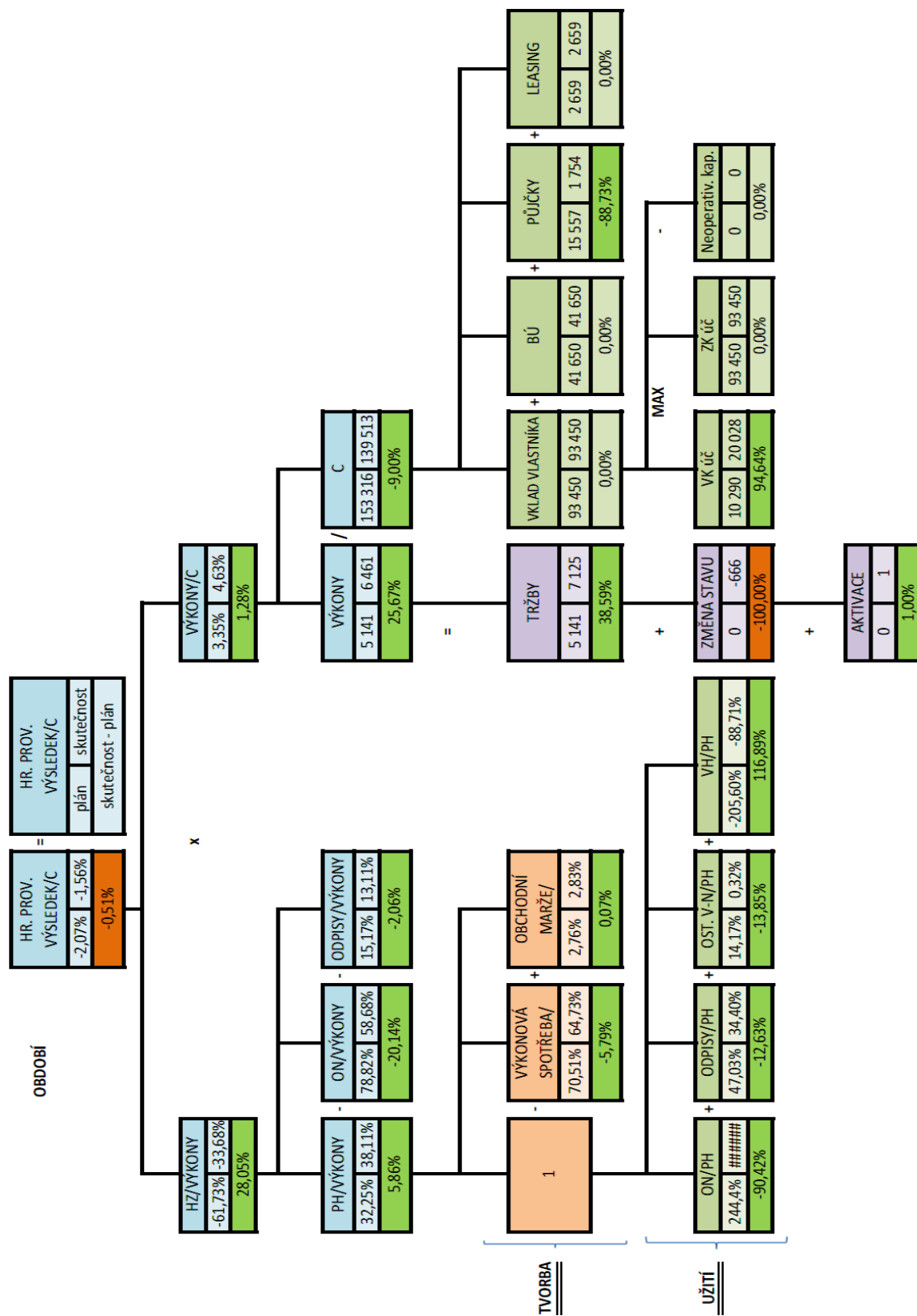
PŘÍLOHA P X: ROZKLAD – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., KVĚTEN 2011



**PŘÍLOHA P XI: ROZKLAD – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI
DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., ČERVEN 2011**

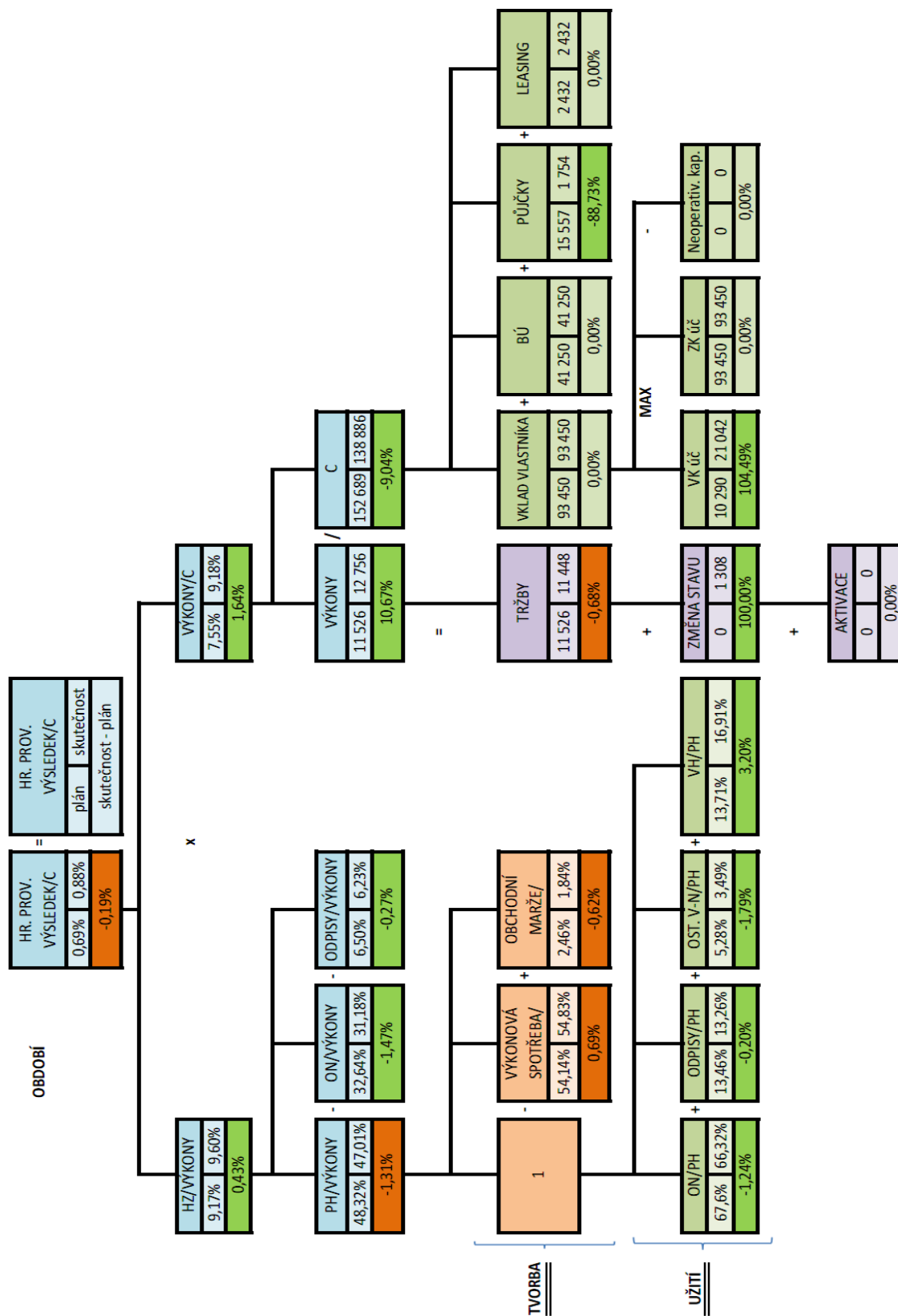


PŘÍLOHA P XII: ROZKLAD – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., ČERVENEC 2011

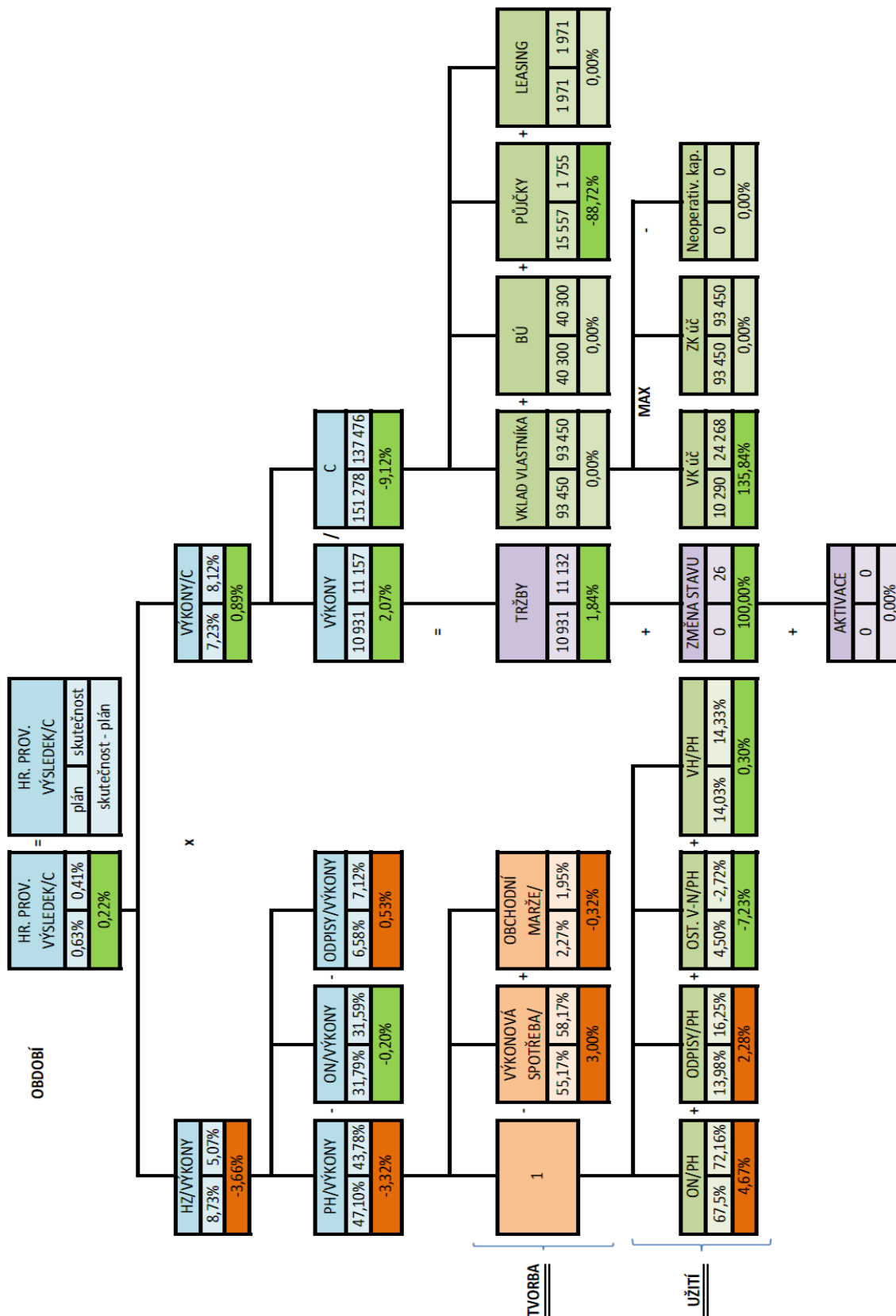


PŘÍLOHA P XIII: ROZKLAD – SROVNÁNÍ PLÁNU

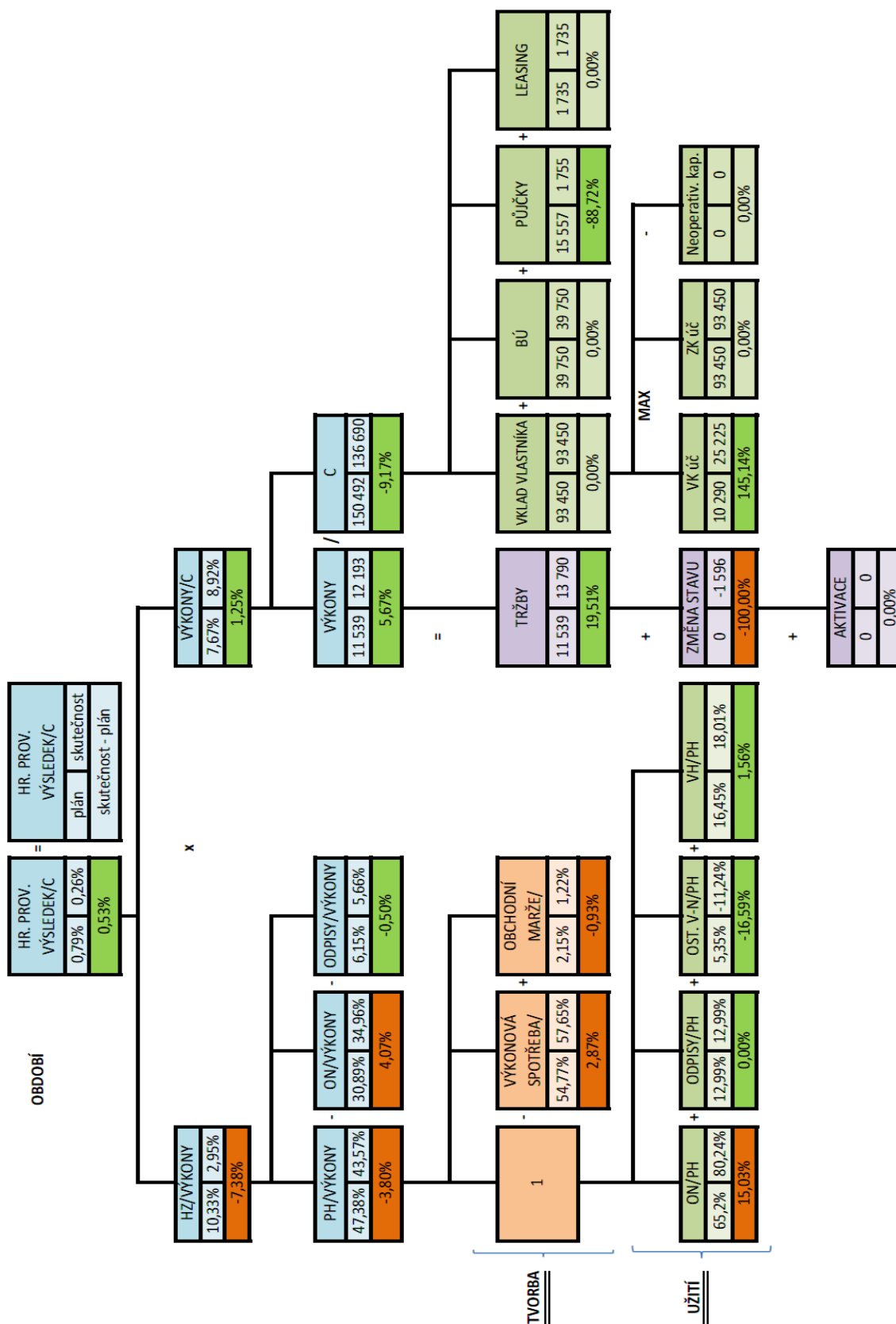
A SKUTEČNOSTI DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., SRPEN 2011



**PŘÍLOHA P XV: ROZKLAD – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI
DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., ŘÍJEN 2011**



PŘÍLOHA P XVI: ROZKLAD – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI
DCERINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., LISTOPAD 2011



**PŘÍLOHA P XVII: ROZKLAD – SROVNÁNÍ PLÁNU A SKUTEČNOSTI
DCERINÉ SPOLEČNOSTI FI, A. S., PROSINEC 2011**

