

# **Projekt využití nástrojů controllingu pro ekonomické řízení ve firmě ABC**

Bc. Veronika Lekavá

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2014/2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Lekavá**  
Osobní číslo: **M13635**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt využití nástrojů controllingu pro ekonomické řízení ve firmě ABC**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte teoretické vymezení využití controllingu a jeho nástrojů pro ekonomické řízení firmy.

### II. Praktická část

- Analyzujte současnou ekonomickou situaci a využití nástrojů controllingu pro účely ekonomického řízení ve firmě ABC.
- Zpracujte projekt implementace vhodných nástrojů controllingu ve firmě ABC.
- Vyhodnoťte efektivnosti, ekonomické přínosy a rizika projektu.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**BUCHHOLZ, Liane. Strategisches controlling grundlagen - instrumente - konzepte. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009. ISBN 978-383-4982-759.**  
**ESCHENBACH, Rolf. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.**  
**CHAPMAN, Christopher S. Controlling strategy management, accounting, and performance measurement. Oxford: Oxford University Press, 2005. ISBN 978-019-1557-835.**  
**MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.**  
**VOLLMUTH, Hilmar J. Controlling: nový nástroj řízení. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, 136 s. ISBN 80-852-3554-4.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se rozděluje na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na teoretické poznatky z oblasti finančního řízení, controllingu a vnitropodnikového plánování.

V praktické části diplomové práce je představena společnost. Dále se práce zaměřuje na ekonomickou analýzu podniku, zhodnocení současného stavu využití controllingových nástrojů a analýzu současného stavu finančního řízení. Na základě provedené analýzy jsou navržena opatření ke zlepšení stávajícího řídicího systému pomocí vhodně zvolených nástrojů controllingu. V závěru této práce je zhodnocena efektivnost, přínosy a rizika projektu.

Klíčová slova: finanční controlling, controllingové nástroje, finanční analýza, finanční plánování a kontrola, řízení pohledávek

## **ABSTRACT**

The Thesis is separated into theory and practical part. The theory part we will be focusing on theory findings area from financial management, controlling and intramural planning.

In practical part of the thesis the company is introduced. In next work we concentrate on economic anylysis of the company, valorization of the current status of using controlling tools and analysis of current status of financial status of management. On the basic performance analysis it has suggested measures to improve current management system with help of suitable chosen controlling tools. At the end of this work we evaluate efficiency, benefits and project risks.

Keywords: financial controlling, controlling tools, financial analysis, financial planning and control, accounts receivables management

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti ABC, kteří mi poskytnutím informací pomohli při zpracování diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CONTROLLING</b> .....	<b>13</b>
1.1 POJEM CONTROLLING .....	13
1.2 CÍLE CONTROLLINGU .....	13
1.3 FUNKCE CONTROLLINGU .....	14
1.4 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU .....	14
1.4.1 Strategický controlling .....	14
1.4.2 Operativní controlling .....	14
1.5 ZÁSADY CONTROLLINGU .....	14
1.6 PROFIL CONTROLLERA .....	15
1.6.1 Úkoly a činnosti controllera .....	16
1.6.2 Začlenění controllingu .....	17
1.7 PODNIKOVÁ KONTROLA .....	17
<b>2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU</b> .....	<b>19</b>
2.1 FINANČNÍ ANALÝZA .....	20
2.2 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	21
2.2.1 Horizontální analýza .....	21
2.2.2 Vertikální analýza .....	22
2.3 HODNOCENÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	22
2.3.1 Ukazatele rentability .....	22
2.3.2 Ukazatele aktivity.....	23
2.3.3 Ukazatele likvidity .....	25
2.3.4 Ukazatele zadluženosti.....	26
2.3.5 Index důvěryhodnosti IN05.....	27
<b>3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	31
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	31
4.3 SOUČASNOST.....	31
4.4 BUDOUCÍ VÝVOJ ČINNOSTI FIRMY .....	32
4.5 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	33
4.6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	33
4.7 ČINNOSTI V OBLASTI VÝZKUMU A VÝVOJE .....	33
4.8 AKTIVITY V OBLASTI OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A V PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAZÍCH .....	33
<b>5 EKONOMICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>35</b>

5.1	MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA .....	35
5.2	ANALÝZA VÝNOSŮ, NÁKLADŮ A ZISKU .....	39
5.3	ANALÝZA RENTABILITY .....	40
5.4	ANALÝZA LIKVIDITY .....	42
5.5	ANALÝZA AKTIVITY .....	43
5.6	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI .....	45
<b>6</b>	<b>VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU .....</b>	<b>47</b>
6.1	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU .....	47
6.2	INFORMAČNÍ SYSTÉM PODNIKU .....	47
6.3	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	48
6.3.1	Dlouhodobé plánování .....	48
6.3.2	Krátkodobé plánování .....	48
6.4	KONTROLA PLÁNŮ.....	48
6.5	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	49
6.5.1	Controlling pohledávek .....	49
6.5.2	Controlling závazků .....	50
6.5.3	Controlling zásob .....	50
<b>7</b>	<b>VYHODNOCENÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>53</b>
8.1	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU PLÁNOVÁNÍ .....	53
8.1.1	Tvorba ročních plánů .....	53
8.1.2	Tvorba klouzavých plánů .....	55
8.2	IMPLEMENTACE ANALÝZY ODCHYLEK.....	56
8.2.1	Příčiny vzniku odchylek a opatření .....	56
8.2.2	Odměny a sankce .....	58
8.3	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	59
8.3.1	Řízení obchodních pohledávek .....	59
8.3.2	Evidence pohledávek po splatnosti .....	60
8.3.3	Segmentace zákazníků .....	61
8.4	ZAČLENĚNÍ POZICE CONTROLLERA .....	63
8.4.1	Zavedení controllingu .....	63
8.4.2	Profil controllera .....	64
8.4.3	Úkoly controllera .....	64
8.4.4	Začlenění pozice controllera do organizační struktury .....	65
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>66</b>
9.1	POSTUP ZAVEDENÍ PROJEKTU .....	66
9.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU .....	67
9.3	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	68
9.4	RIZIKA PROJEKTU A JEJICH ELIMINACE .....	69
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>75</b>



<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>77</b>

## ÚVOD

Pojem controlling nabývá v současné době stále většího významu. Využívání controllingových nástrojů v tuzemských společnostech bude do budoucna nutností z důvodu neustálého posilování globální konkurence. Nástroje controllingu jsou již ve světě dlouhou dobu využívány, od devadesátých let dvacátého století jsou tyto nástroje implementovány i do větších českých podniků. Controlling má výhodu snadné aplikovatelnosti do každého podniku, ať se jedná o menší, střední či větší podniky. Použití controllingových nástrojů není vázané pouze na jednu pozici nebo osobu v podniku. Managementu společnosti přinese používání metod controllingových nástrojů systematickou podporu řízení se zaměřením na cíle, jejichž smyslem je udržení existence podniku s dlouhodobým ziskem. Správným nastavením controllingových nástrojů je možné eliminovat vnější i vnitřní rizika a zvyšovat ekonomickou úroveň společnosti.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické části. Jejím cílem je zhodnocení současného využití controllingových nástrojů a následně navrhnout opatření ke zlepšení operativních nástrojů controllingu ve společnosti ABC. Teoretická část je zaměřena na literární poznatky z oblasti finančního řízení, controllingu a plánování. V praktické části jsou použity teoretické poznatky a provedena analýza současného ekonomického stavu a využití controllingových nástrojů. V závěru analytické části jsou popsány současné nedostatky vyplývající z analýzy a navrženy opatření k jejich redukci. Obsahem projektové části je implementace controllingu a jeho operativních nástrojů do společnosti. Cílem projektové části je podpora efektivnějšího ekonomického řízení společnosti. V závěru diplomové práce je provedena ekonomická náročnost projektu a jsou zhodnoceny možné přínosy a rizika projektu.

## **CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE**

Diplomová práce se zaměřuje na podporu řízení společnosti ABC. Cílem této práce je provedení ekonomické analýzy, zhodnocení současného využití controllingových nástrojů a následně navrnutí opatření ke zlepšení operativních nástrojů controllingu a zhodnocení navrnutých opatření.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CONTROLLING

V důsledku trvalé potřeby rozvíjet stále nové metody řízení v ekonomické praxi, jejichž hlavním cílem je zajištění dlouhodobé existence podniku, je v současnosti velmi často používán pojem controlling (Synek, 2010).

### 1.1 Pojem controlling

Pojem controlling má několik významů, proto je často překládán i z jiných jazyků, čímž je možno získat přesnější představu o controllingu. Eschenbach vysvětluje, že controlling není záležitostí pouze z finančního pohledu podniku, ale je možné se s ním setkat ve všech oblastech jako například v elektrotechnice či mechanice (Eschenbach, a další, 2012, s. 35).

Controlling se může chápat jako soubor úkolů, které může v podniku vykonávat kterýkoliv pracovník, aniž by musel být označen za controllera. Velice důležitým úkolem je, aby byly zajištěny všechny nezbytné informace, které jsou důležité pro management (Horváth, 2004, s. 16).

V rámci průběžných kontrol jsou porovnávány skutečné výstupy s požadovanými výstupy a jsou plánovány výsledky, kterých by měl podnik v budoucnosti dosáhnout. Cílem těchto kontrol je zjištění odchylek před okamžikem, než se skutečně objeví. Na základě předběžné kontroly se stanoví takové kroky, aby se těmto odchylkám předcházelo (Drury, 2004, s. 649).

### 1.2 Cíle controllingu

Hlavním cílem controllingu je poskytnutí podpory řízení managementu a tím zajištění dlouhodobé existence podniku na trhu. Aby mohlo být hlavních cílů dosaženo, je zapotřebí zajistit dílčí úkoly:

- **anticipace** – schopnost zajištění aktuálních a zřetelných informací o možných změnách v okolí podniku ve správném okamžiku,
- **adaptace** – schopnost zajištění aktuálních a účelných informací o provedených změnách v okolí nebo uvnitř podniku,
- **koordinace** – schopnost zajištění schválení cílů a jednání v subsystémech podniku,
- **proveditelnost plánů** – schopnost zajištění uplatnění strategických a operativních plánů (Eschenbach a další, 2012, s. 40).

### 1.3 Funkce controllingu

Controllingu zastává několik funkcí, které je možno rozdělit do několika úrovní. Nejnižší úrovní je funkce registrační. Jedná se hlavně o sběr dat a funkce controllingu je považována za pasivní. Další úrovní je funkce navigační, kde se již controlling podílí na kontrole hospodárnosti a vylepšení vypracování návrhů. Nejvyšší úrovní je funkce inovační a koordinační, která se zaměřuje na vznik vlastního systému řízení (Kislingerová, 2008, s. 88).

### 1.4 Členění controllingu

Controlling se rozděluje na strategický a operativní. Strategický a operativní controlling na sebe navzájem navazují a nelze je od sebe oddělovat. Strategické rozhodnutí působí na realizaci strategií na operativní rovině (Eschenbach, 2004, s. 249).

#### 1.4.1 Strategický controlling

Strategický controlling se zabývá především zajištěním a udržováním současných potenciálů úspěchu, vyhledáváním a vytvářením nových potenciálů. Je nutno překonat diskrepanci mezi současnými schopnostmi a zdroji podniku na jedné straně a konkurenční požadavky na straně druhé (Buchholz, 2009).

#### 1.4.2 Operativní controlling

Operativní controlling se může chápat jako systém řízení, který zachycuje zpravidla kratší časové úseky. Dále se popisuje jako systém neustálého porovnávání odchylek skutečnosti od plánovaného stavu. Operativní controlling usměrňuje podnikové činnosti, čímž tyto činnosti optimalizuje. Důležitým úkolem operativního řízení je optimální využití současných potenciálů úspěchu, které zajišťují dosažení vysoké rentability, likvidity a hospodárnosti (Mikovcová, 2007, s. 61).

### 1.5 Zásady controllingu

Controlling se snaží o plnění přímých i nepřímých cílů a postupuje podle zásad chování a profesního přístupu. V controllingu by se mělo dodržovat 5 základních zásad:

- zásada hnací a brzdící síly – controller se podílí na řízení podniku a spolupracuje s managementem podniku, kterému poskytuje důležité informace pro jeho

rozhodování a to jako odborný promotor (hnací síla) nebo jako odborný oponent (brzdicí síla)

- zásada objektivit – zajištění transparentnosti výsledků práce controllera, aby mohly být podstoupeny kritice
- zásada včasného jednání – včasné rozpoznání silných a slabých stránek a zajištění včasného jednání, čímž se snižuje potřeba improvizace
- zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem – nepreferovat naléhavé věci před důležitými a zachování logické a časové spojitosti mezi těmito úrovněmi
- zásada dokumentace - evidence všech analýz, návrhů a rozhodnutí systematicky, kompletně a v písemné podobě (Eschenbach, a další, 2012, srov. 41)

## 1.6 Profil controllera

Controller by měl splňovat osobní a odborné předpoklady, které dle Mikovcové (2007, s. 17-18) jsou:

### Osobní předpoklady:

- dobré komunikační schopnosti a navazování kontaktů,
- schopnost správného vysvětlení svých myšlenek a přesvědčovat o nich,
- nestrannost, spolehlivost, samostatnost,
- schopnost logického myšlení,
- odolnost vůči tlaku ze strany nadřízených a podřízených
- porozumění ostatním pracovníkům a vcítění se do jejich pocitů

### Odborné předpoklady:

- kvalifikace – vzdělání v ekonomickém oboru, další vzdělávání v oblasti controllingu formou školení či stáží v podnicích, kde jsou již nástroje controllingu úspěšně implementovány
- schopnost využívání výpočetní techniky na pokročilé úrovni
- odborné znalosti
- znalost a orientace ve finančním účetnictví a finančním řízení,
- znalost metod evidence a kalkulace nákladů,
- schopnost aplikovat plánovací a prognostické metody ve strategické a operativní oblasti,

- znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek,
- znalost podniku a jeho okolí

### 1.6.1 Úkoly a činnosti controllera

Úkolem controllera je především sledování procesu řízení hledání cíle a jeho plánování.

Horváth dále popisuje úkoly controllera:

- dohled nad transparentností strategie, výsledku, financí a procesu. Na základě toho je možno dosáhnout vyšší hospodárnosti
- koordinace dílčích cílů a plánů, zaměřuje se na budoucí vývoj podniku
- nastavení procesu řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby ten, kdo rozhoduje, mohl účelně jednat
- zajištění nezbytných služeb při zabezpečení provozně hospodářských dat a informací
- nastavení a udržování systému controllingu (Horváth, 2004, s. 7).

Tab. 1 Srovnání úkolů controllera a manažera

<b>controller</b>	<b>manažer</b>
Koordinace základu plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské partnerství	„kupuje“ podnikohospodářské partnerství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientování na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení

Zdroj: Horváth, 2004, s. 7



### 1.6.2 Začlenění controllingu

Důležité je zařazení controllera do podniku z důvodu jemu přidělených kompetencí. Může se jednat o zařazení pozice na štábní úrovni, které controllerovi poskytuje zařazení do vlastního štábu vrcholového vedení. Jeho činnost je pak samostatná na vlastních liniových vazbách v podobě všeobecného štábu, který poskytuje služby ostatním manažerům. Při takovém zařazení je controller omezen při vykonávání inovační a koordinační funkce z důvodu omezení kompetencí k řešení krizových a strategických odchylek, je odpovědný vrcholovému vedení. Ovšem v praxi se takové začlenění projevilo jako nejlepší.

Další možností začlenění controllera je liniové zařazení. Tato varianta je výhodná hlavně v krizových situacích. Controller již není pouze poradním orgánem, který předává informace pro management, ale stává se z něj pracovník zodpovědný za svá rozhodnutí. Controlling je označován jako průřezová funkce, a proto je možno využít decentralizaci controllingu. Při tomto způsobu je controlling podřízen centrálnímu controllingu, který má své liniové vazby (Mikovcová, 2007).

Faktory, které ovlivňují strukturu a organizaci procesů controllingu:

- interní faktory – velikost firmy, program výkonů, použitá technologie a zpracování při výrobě
- externí faktory – vliv trhu práce a kapitálového trhu, trh nákupu a odbytu, vliv konkurence, technologická dynamika a hospodářská situace
- personální faktory – úroveň vzdělání, odborná zkušenost, myšlení zaměstnanců a jejich zodpovědnost (Bleicher, 1991, s. 44)

## 1.7 Podniková kontrola

Sjednocení systému plánování a kontroly patří mezi základní úkoly controllingu a spočívá ve vypracování vnitřních norem pro plánování a kontrolu, zpracovává informace o rozdílu mezi plánem a skutečností a vyhodnocuje odchylky jak obsahové, tak časové (Chapman, 2005).

Podniková kontrola probíhá převážně u činností útvarů při plánování, kontroly výsledků, srovnávání skutečnosti s plánem, analýzu odchylek, která bude v budoucnosti sloužit k nápravnému opatření. Analýza odchylek zahrnuje analýzu příčin odchylek, hledání opatření k eliminaci odchylek a sleduje účinky těchto opatření (Konečný, 2000, s. 9)

Proces kontroly probíhá dle následujícího postupu:

1. Stanovení kontrolních veličin a tolerančních mezí pro odchylky
2. Evidence skutečných a očekávaných hodnot
3. Propočet odchylek kontrolních veličin
4. Analýza odchylek
5. Návrh nápravných opatření (Mikovcová, 2007, s. 135)

Dle Mikovcové (2007, s. 143) je možné vzniklé odchylky klasifikovat na:

- **odchylky výnosů**, které závisí na změně množství různých výrobků nebo výrobních skupin s rozdílným příspěvkem na úhradu či na změně poměrů různých skupin zákazníků s rozdílnými cenami
- **odchylky nákladů**, které zahrnují odchylky cenové, kapacitní a spotřební. Tyto odchylky se mohou dále členit na odchylky hospodárnosti a intenzity

Odchylky dle Mikovcové (2007, s. 140) je možné vyhodnocovat:

- absolutně, tedy rozdíl hodnoty skutečné veličiny od plánované
- relativně, tedy absolutní rozdíl, který je vztažený k plánované hodnotě

## 2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

Brealey a Myers (2004, s. 3) ve své publikaci uvádí, že finance jsou i lidé, ne pouze peníze a trhy. Úspěch společnosti závisí zejména na lidech a jejich práci na společném cíli.

U každého podniku je za základní cíl považována maximalizace tržní hodnoty. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, je potřeba mít k dispozici nejdříve kapitál, který je schopen vyprodukovat více, než bylo do podnikání vloženo. A právě zhodnocení kapitálu závisí na schopnosti managementu podniku, jehož úkolem je zajistit nezbytný kapitál a efektivně s ním hospodařit.

Za financování podniku je označováno získávání kapitálu a jeho následné využití k zajištění nezbytného majetku a výdajů, které plynou z činnosti podniku. Nejedná se pouze o finanční zdroje, které jsou nezbytné na nákup aktiv podniku, ale jedná se i o zdroje, jejichž prostřednictvím dochází k překonání časové prodlevy mezi výdaji, které jsou vynaloženy na výrobu produktu a příjmy finančních prostředků za jeho prodej. Řízení financí podniku má v tržním prostředí velký význam, a proto se tato činnost označuje za hlavní v podnikovém managementu (Sedláček, 2010, s. 3-4).

Finanční řízení se zabývá čtyřmi hlavními úkoly:

- získávání zdrojů pro současnou i budoucí potřebu podniku a rozhodování o jeho struktuře,
- rozhodování o rozdělení finančních zdrojů mezi běžnou činnost podniku, na výzkum a vývoj nových výrobků a technologií, investice do nemovitostí, strojů a zařízení a ostatních aktiv,
- rozhodování o rozdělení výsledku hospodaření – zda bude investován do podnikání nebo k výplatě dividend,
- řízení hospodářské činnosti podniku, jejich analýza a následná kontrola (Sedláček, 2010, s. 4-5; Landa, 2007, s. 15-16).

Rozhodování o financích podniku je ovlivňováno několika faktory. Jedním z nich je ekonomické prostředí (mikroekonomické a makroekonomické), ve kterém se podnik nachází, dalším faktorem je etapa života podniku a posledním významným faktorem, který bude mít vliv na rozhodování o financích je charakter cílů podniku. Hlavním finančním cílem je zvyšování tržní hodnoty a na tento cíl navazují i ostatní cíle podniku (Vollmuth, 2002).

Základní pojmy v oblasti financování dle Landy (2007, s. 6-7) a Sedláčka (2010, s. 7) jsou:

- zisk slouží jako základní zdroj zvyšování vlastního kapitálu podniku a zvyšování jeho hodnoty,
- likvidita je označována jako schopnost podniku hradit své současné i budoucí závazky,
- ekonomická přidaná hodnota je finančním řízením označována jako rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady a vypočítá se pomocí ukazatele EVA,
- faktor času je důležitý z hlediska vlivu rozhodnutí na ekonomiku podniku. Rozhodování o financích má vliv na budoucnost podniku, protože koruna investovaná dnes začne vydělávat zítra úrok,
- faktor rizika v rozhodování o financích je důležitý, protože management má na výběr z více variant při nejistém výsledku. Zpravidla platí, že varianta s vyšším rizikem přináší vyšší zisk a opačně. Manažer nesmí zapomínat ani na riziko ztráty finančních prostředků, které jsou investovány do podnikání.

## 2.1 Finanční analýza

Finanční analýza patří k nejvýznamnějším nástrojům finančního řízení, protože neustále vzrůstá tlak na transparentnost a relevantnost informací. Tato analýza se orientuje především na zpětnou vazbu ekonomické situace podniku. Poskytuje informace o tom, ve kterých oblastech se podniku podařilo splnit plány, ale také dokáže objevit nedostatky (Kislingerová, 2007, s. 31; Pavelková a Knápková, 2005, s. 24-25).

K provedení finanční analýzy je potřeba mít k dispozici odpovídající data a informace. Za základní zdroj pro zhodnocení jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz o peněžních tocích. Další zdroje ke zhodnocení finanční analýzy mohou poskytnout analytické materiály Ministerstva průmyslu a obchodu, statistické ročenky shrnující vývoj makroekonomických ukazatelů ČR, vnitropodnikové účetnictví nebo jiné statistiky finančního a kapitálového trhu (Váchal a Vochozka, 2013, s. 216).

Základním cílem analýzy je zhodnocení všech oblastí hospodaření podniku – rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost, případně i ukazatelů trhu kapitálu. Proto je nutné vybrat nejen vhodné ukazatele, správná orientace ve výkazech a porovnání jejich hodnot v čase,

ale také porovnání se situací v odvětví, které na analyzovaný podnik působí. Při interpretaci vypočítaných hodnot je podstatné využít určité srovnávací báze, protože izolované posuzování hodnot ukazatelů nemá význam. Při hodnocení jednotlivých ukazatelů je potřeba se zabývat i vztahy mezi nimi a zhodnotit souvislosti (Marek, 2006, s. 181).

Autoři Váchal a Vochozka (2013, s. 217) navrhují, aby finanční analýza byla provedena v následujících krocích:

- Hodnocení absolutních ukazatelů
- Hodnocení poměrových ukazatelů
- Komplexní hodnocení podniku

Výsledkem analýzy je interpretace výsledků o finanční situaci podniku doplněné závěry pro další hospodaření podniku a to jak ze strategického tak operativního rozhodování (Kislingerová, 2007, s. 31).

## **2.2 Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutní ukazatele tvoří základ rozboru, jež se využívají k posouzení jednotlivých položek výkazů účetní závěrky. Dále slouží k analýze vývojových trendů i k analýze struktury položek jednotlivých výkazů. Základem tohoto rozboru je horizontální a vertikální analýza struktury těchto výkazů. (Kislingerová, 2010, s. 93).

### **2.2.1 Horizontální analýza**

Horizontální analýza se zaměřuje na časovou změnu absolutních trendů ukazatelů a může dát odpověď na dvě základní otázky:

- O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?
- O kolik procent se změnila příslušná položka v čase?

Cílem této analýzy je zhodnocení pohybů jednotlivých veličin, a to absolutně a relativně, ale také z pohledu jejich intenzity. Je možné zjistit, zda má příslušná položka významný vliv z pohledu celého podniku a pokud ano, podstupuje dalšímu zkoumání příčin její změny. Aby mohlo být takové hodnocení vývoje provedeno, je potřeba mít k dispozici porovnatelné údaje alespoň ve dvou obdobích (Kislingerová, 2007, s. 64).

### 2.2.2 Vertikální analýza

Na základě této analýzy lze identifikovat pohyby v nastavení majetkového portfolia nebo portfolia kapitálu a vliv na celkovou sumu. Takové zhodnocení by se mělo porovnávat také se srovnatelnými firmami, konkurencí či s odvětvím, ve kterém se podnik nachází (Kislingerová, 2007, s. 73).

## 2.3 Hodnocení poměrových ukazatelů

Dalším krokem finanční analýzy je hodnocení poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele zjišťují klíčové faktory výkonnosti podniku, a proto jsou označovány za základní nástroje finanční analýzy. Na základě jejich uspořádání, počet i konstrukce se odlišují z hlediska na cíl analýzy a s tím sjednocený okruh uživatelů, pro které je analýza zpracována (Kislingerová, 2007, s. 82).

### 2.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou často označovány jako ukazatele výkonnosti, návratnosti, či ziskovosti, jsou popisovány jako poměr výsledného efektu dosaženého podnikatelskou činností k určitému vstupu. Tyto ukazatele je možné využít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnání výkonnosti (Kislingerová, 2007, s. 83).

#### Rentabilita aktiv – ROA

Rentabilita aktiv poskytuje obraz o produkční síle podniku. Jinými slovy vyjadřuje poměr mezi ziskem a celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání. Pokud se tento ukazatel bude pohybovat výrazně nad hodnotami v odvětví, ve kterém se podnik nachází, je pravděpodobné, že podnik málo investuje do obnovy svého zařízení a do nových strojů. Z tohoto důvodu může být dlouhodobá perspektiva ohrožena (Berman, Knight a Case, 2011, s. 144-145).

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

### Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Ukazatel této rentability vyjadřuje poměr mezi ziskem a kapitálem, který do podniku vložili akcionáři, tedy vlastní kapitál. Hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál (Pavelková a Knápková, 2005, s. 23)

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

### Rentabilita tržeb – ROS

Tento ukazatel vyjadřuje podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Čím vyšší hodnoty podnik dosáhne, tím efektivněji podnik využívá své zdroje, které do podniku vložili akcionáři (Pavelková a Knápková, 2005, s. 22).

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

#### 2.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity podávají informaci, zda je poměr jednotlivých druhů aktiv k hospodářským aktivitám podniku přiměřený a jak se tyto aktiva nebo jeho části podílí na tržbách podniku. Tyto ukazatele ovlivňují i ostatní ukazatele – rentabilitu aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu a jsou základními činiteli efektivnosti podniku. Aktivita podniku je hodnocena ze dvou hledisek a to dobou obratu nebo počtem obrátů.

#### Obrat celkových aktiv

Obrat aktiv vyjadřuje, jak je podnik schopen využít celková aktiva, tedy kolikrát se aktiva přemění opět v peněžní prostředky za určité období.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

### **Obrat stálých aktiv**

Pomocí obratu stálých aktiv je možné změřit schopnost podniku využívat budov, strojů a ostatních stálých aktiv. Podává informaci, kolikrát se tyto aktiva přemění opět v peněžní prostředky za určité období. Je jedním z ukazatelů, který se využívá k rozhodování o investování do nových aktiv.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (5)$$

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob vyjadřuje, za kolik dnů se oběžná aktiva, která jsou v podobě zásob, přemění na peněžní prostředky. Pokud bude výsledkem tohoto ukazatele menší počet dnů, může to znamenat, že podnik intenzivněji využívá své zásoby nebo také může být podnik podkapitalizován. Doporučená doba se udává okolo 40 dnů.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}} \quad (6)$$

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek udává počet dnů, během kterých se pohledávky přemění opět na peněžní prostředky. Tato doba by neměla být delší, než je doba splatnosti faktur.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}} \quad (7)$$



### Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává počet dnů, za jak dlouho podnik hradí svým dodavatelům faktury. Tato doba by měla být delší, než je doba obratu pohledávek, aby byl podnik schopen efektivněji udržovat svou finanční stabilitu (Lekavá, 2012).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}} \quad (8)$$

### 2.3.3 Ukazatele likvidity

Tento ukazatel poskytuje informaci o schopnosti podniku dodržovat závazky vůči svým věřitelům.

Likviditu lze rozdělit do 3 skupin:

- běžná likvidita (3. stupně)
- pohotová likvidita (2. stupně)
- okamžitá likvidita (1. stupně)

#### Běžná likvidita

Běžná likvidita poskytuje informaci o tom, kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky. Udává schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky, kdyby svá oběžná aktiva přeměnila na peněžní prostředky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (9)$$

### Pohotová likvidita

Tento ukazatel bere v úvahu hodnotu pohledávek vzhledem ke krátkodobým závazkům.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (10)$$

### Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita poskytuje informaci o schopnosti podniku uhradit své závazky k danému okamžiku (Lekavá, 2012).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (11)$$

#### 2.3.4 Ukazatele zadluženosti

U ukazatelů zadluženosti se pracuje se dvěma skupinami ukazatelů. První skupina ukazatelů analyzuje, jak je podnik schopen dostát svým závazkům, které vyplývají z cizího kapitálu. Druhou skupinou jsou ukazatele, které měří celkovou nebo určitou dílčí zadluženost podniku (Marek, 2006, s. 289).

Financování podnikových činností cizím kapitálem je pro podnik levnější než vlastní kapitál. Cizí zdroje se mohou v plném rozsahu zařadit do nákladů, čímž se sníží daňový základ. Dluh se tedy stává pákovým ukazatelem, protože podnik si může od svých zdanitelných příjmů odečíst úroky (Bernam, Knight a Case, 2011, s. 147)

#### Celková zadluženost

Celkovou zadluženost je možno rozdělit do čtyř skupin:

1. hodnota zadluženosti < 0,3 – jedná se o **nízkou zadluženost**
2. 0,3 < hodnota zadluženosti < 0,5 – jedná se o **průměrnou zadluženost**
3. 0,5 < hodnota zadluženosti < 0,7 – jedná se o **vysokou zadluženost**
4. hodnota zadluženosti > 0,7 – jedná se o **rizikovou zadluženost**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (12)$$

Celková zadluženost jde dále dělit na zadluženost krátkodobou a dlouhodobou (splatnost déle než jeden rok).

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{celková aktiva}} \quad (13)$$

$$\text{Krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva}} \quad (14)$$

### Koeficient úrokového krytí

Koeficient úrokové krytí poskytuje informaci, kolikrát zisk před zdaněním a úroky (EBIT) přesahuje placené nákladové úroky. Úrok snižuje hospodářský výsledek, protože je daňově uznatelným nákladem.

$$\text{Koeficient úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (15)$$

### 2.3.5 Index důvěryhodnosti IN05

Na základě matematicko-statických modelů ratingu a praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniku byl zpracován pro podmínky České republiky index důvěryhodnosti IN99. V pozdější době byl zkonstruován index IN 99, který byl doplněn o pohled vlastníka podniku. V závěru byl navržen index IN05, který spojuje základ obou předchozích indexů.

(16)

$$\text{IN 05} = 0,13 \text{ X1} + 0,04 \text{ X2} + 3,97 \text{ X3} + 0,21 \text{ X4} + 0,09 \text{ X5}$$

$X1 = \text{aktiva} / \text{cizí zdroje}$

$X2 = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{aktiva}$

$X4 = \text{výnosy} / \text{aktiva}$

$X5 = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé cizí zdroje}$

Stupnice hodnocení:

$IN > 1,77$  - finančně silný podnik, který tvoří hodnotu

$0,75 < IN < 1,77$  - podnik s určitými finančními problémy

$IN < 0,75$  - podnik, kterému hrozí bankrot (Pavelková a Knápková, 2005, s. 36)

### 3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Při základním vymezení pojmu controlling existuje mnoho rozlišných definicí. V podniku musí být jasně vymezeny cíle a funkce controllingu, způsob měřitelnosti cíle, termín jeho splnění a určení odpovědné osoby. Funkcí controllingu je celá řada, jejichž hlavní podstatou je podporovat řízení podniku, odhalovat možnosti budoucího přínosů a možná rizika.

V teoretické části je jsou popsány hlavní činnosti a úkoly controllingu a osobní i odborné předpoklady na pracovníka controllingu. Dále jsou zde popsány rozdíly mezi náplní činností controllera a manažera podniku. Dále jsou zde uvedeny zásady controllingu, základní členění controllingu, na strategickou a operativní část a začlenění útvaru controllingu do organizační struktury.

Další část teoretické části se zaměřuje na samotné finanční řízení. Především je zde zpracována problematika finanční analýzy, protože je považována za nejdůležitější nástroj finančního řízení. Účelem této analýzy je zhodnocení všech oblastí hospodaření podniku. Při interpretaci výsledných hodnot jednotlivých ukazatelů je nezbytné použití srovnávací báze, protože samostatné posuzování hodnot nemá význam.

Je nezbytné podotknout, že finanční analýza se zabývá vývojem minulých let. Podnik dostává informace o tom, čeho v předešlých letech v jednotlivých oblastech dosáhl. Od výsledků analýzy se odvíjí sestavení podnikových plánů. Avšak rozhodování neprobíhá pouze na základě finanční analýzy, slouží jako jeden z několika pomocných nástrojů. Další možné nástroje, které podporují rozhodování manažerů společnosti, jsou např. controllingové nástroje.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude představena analyzovaná společnost.

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Název firmy:	Společnost ABC
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000 000 Kč
Datum vzniku společnosti:	10. 12. 1997
Sídlo společnosti:	Česká republika

#### **Ekonomické ukazatele k 31. 12. 2013:**

Hospodářský výsledek	2 058 000 Kč
Čistý obrat	388 075 000 Kč
Bilanční suma	276 345 000 Kč
Vlastní kapitál	136 205 000 Kč

### 4.2 Historie společnosti

Společnost ABC byla založena v roce 1997, kdy začínala jako výrobce vzduchotechnického potrubí. V dalších letech společnost dynamicky rozšiřovala své výrobní kapacity i portfolio výrobků. V roce 2001 zahájila činnost i v oblasti instalací vzduchotechnických systémů.

### 4.3 Současnost

Společnost ABC je rozdělena na dvě základní části – výroba vzduchotechnických prvků a instalace vzduchotechnických systémů. Společnost se zabývá také výrobou prvků na zakázku. Důležitou součástí je i výroba prvků do velmi čistých a zdravotně sterilních prostředí či pro různé architektonické potřeby.

V současné době je společnost ABC předním evropským producentem vzduchotechnického potrubí a příslušenství. Měsíčně zhotoví společnost více než 40 000 m<sup>2</sup> čtyřhranného potrubí. Společnost má své výrobní závody vybaveny nejmodernější technologií, umožňující zákazníkům nabídnout široké portfolio výrobků a služeb. Tyto

technologie jsou neustále modernizovány a doplňovány, dle požadavků trhu. Společnost ABC se zapojila také do projektů EU pro modernizaci technologií pro výrobu. Výrobní pobočky této společnosti lze nalézt v Praze, Brně a Bratislavě. Na těchto místech jsou také vybavené velkoobchodní sklady k okamžitému odběru zboží.

Aktuálně společnost využívá 4 250 m<sup>2</sup> výrobních ploch a 11 300 m<sup>2</sup> skladovacích ploch a zaměstnává více než 190 zaměstnanců. Svým významem a velikostí patří k nejvýznamnějším podnikům ve svém okrese.

Společnost ABC exportuje přibližně 50 % své produkce do zahraničí, nejčastěji na slovenský trh. Tato společnost v současné době nabízí komplexní služby v oblasti dodávek systémů vzduchotechniky, chlazení, topení, a to pro všechny druhy a rozsahy projektů. Projekty jsou realizovány vlastními kvalifikovanými zaměstnanci s důrazem na přípravu projektu a kvalifikované projektové řízení.

#### **4.4 Budoucí vývoj činnosti firmy**

V roce 2013 byla ukončena implementace nového informačního systému SAP. Dalším krokem k vývoji tohoto systému je jeho následná optimalizace tak, aby významněji přispěl k dosažení stanovených cílů.

Stejně jako v předchozích letech společnost ABC plánuje další posilování exportu vlastních výrobků.

V příštím období se připravuje nákup nových strojů, které umožní dosáhnout výrazného zvýšení produktivity práce, aby společnost vyšla vstříc zvýšeným požadavkům svých zákazníků na kvalitu finálních výrobků.

V oblasti komplexních dodávek na klíč se společnost bude více zaměřovat na rozšiřování všech služeb, které firma poskytuje. V této oblasti navíc společnost předpokládá rozšíření dodávek vzduchotechnického potrubí včetně montážních prací i do jiných zemí EU.



## 4.5 Předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti společnosti je produkce vzduchotechnického potrubí a příslušenství.

Další činnosti, ve kterých společnost podniká, jsou:

- instalace a servis vzduchotechnických, klimatizačních, chladících zařízení a systémů,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb a jejich odstraňování.

## 4.6 Organizační struktura

Z organizační struktury, která je přílohou této práce, je patrné, že společnost se dělí na tyto odborné oddělení – Vedení, Nákup, Výroba, Sklad a Expedice, Obchod, Realizace a Ekonomika a Finance. Každé oddělení je vedeno odborným pracovníkem, který je zodpovědný za řízení svěřeného oddělení. Takové organizační uspořádání je výhodné z hlediska jasného určení pravomocí a odpovědností. Společnost ABC má další pobočky v Brně, Praze a Bratislavě, kdy každá pobočka má svého vedoucího.

## 4.7 Činnosti v oblasti výzkumu a vývoje

Společnost ABC jako účetní jednotka provádí vývoj vlastních výrobků s důrazem na optimalizaci vlastností a výrobních postupů vedoucích ke snížení výrobních nákladů u stávajících produktů.

V dalším období se zaměří na vývoj efektivnějšího způsobu balení, distribuce a expedice vlastních výrobků s důrazem na celkovou úsporu času a snížení výdajů společnosti.

## 4.8 Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí a v pracovněprávních vztazích

Společnost ABC disponuje propracovaným systémem třídění a likvidace odpadů. Svými produkty ani výrobními postupy společnost nezatěžuje životní prostředí, nákupem nových výrobních technologií výrazně snižuje i energetickou náročnost svých produktů.

V oblasti pracovněprávních vztahů společnost postupuje plně v souladu s platnými právními předpisy a klade současně důraz na pracovní prostředí svých zaměstnanců.

Nad rámec obvyklé mzdy vyplácí společnost svým zaměstnancům dle vnitřních pravidel příspěvek na penzijní připojištění.

## 5 EKONOMICKÁ ANALÝZA

Cílem této části práce je zhodnocení současné ekonomické situace podniku pomocí finanční analýzy. Bude zde provedena analýza majetkové a finanční struktury podniku, hospodářská analýza a analýza pomocí poměrových ukazatelů.

### 5.1 Majetková a finanční struktura

V této podkapitole bude společnost analyzována pomocí vertikální a horizontální analýzy.

Při **vertikální analýze** budou hodnoceny jednotlivé položky majetku a kapitálu, tedy struktura aktiv a pasiv, z čehož bude zřejmé, jaké složky prostředků pro výrobní a obchodní činnost podniku jsou nezbytné a z jakých zdrojů byly pořízeny.

Z hlediska majetkové struktury společnosti je zřejmý velký rozdíl mezi stálými aktivy a oběžným majetkem, kdy poměr mezi tímto majetkem je přibližně 10:90. Největší položku ve stálých aktivech ve všech sledovaných letech tvoří dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek tvoří pouze malou část těchto aktiv a dlouhodobý finanční majetek společnost nevykazovala žádný. V oběžných aktivech tvoří největší položku krátkodobé pohledávky, které jsou i největší položkou celkových aktiv. V roce 2011 tvořily tyto pohledávky 67,6 % z celkových aktiv, v roce 2012 se jejich hodnota snížila, ovšem v roce 2013 stoupla na 70,3 %.

Finanční strukturu společnosti tvořil vlastní kapitál a cizí zdroje v roce 2011 v poměru 52:48, v dalším roce disponovala společnost více vlastním kapitálem jak cizími zdroji v poměru 61:39 a v roce 2013 se tento poměr vyrovnal na 50:50. Nejvýraznější složkou vlastního kapitálu tvoří základní kapitál, který je ve všech sledovaných letech stejný a je ve výši 100 000 000 Kč. Z cizích zdrojů je nejvyšší položkou krátkodobé závazky, které v roce 2011 tvoří 41,7 % z celkových pasiv, v dalším sledovaném roce klesly tyto závazky na 36,3 % a v roce 2013 se zvýšily na 46,1 %.

Krátkodobé pohledávky a krátkodobé závazky se pohybují v těchto třech sledovaných letech přibližně v poměru 62:38.

Tab. 2 Vertikální analýza

položky rozvahy	2011		2012		2013	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
aktiva celkem	247 501	100	219 972	100	276 345	100
dlouhodobý majetek	23 694	9,6	21 911	10	22 570	8,2
DNM	710	0,3	2 811	1,3	2 797	1
DHM	22 984	9,3	19 100	8,7	19 773	7,2
DFM	0	0	0	0	0	0
OA	221 620	89,5	190 010	86,4	249 210	90,2
zásoby	34 492	13,9	38 697	17,6	49 538	17,9
kr. pohledávky	167 292	67,6	134 805	61,3	194 167	70,3
dl. pohledávky	1 988	0,8	1 388	0,6	810	0,3
KFM	17 848	7,2	15 120	6,9	4 695	1,7
časové rozlišení	2 187	0,9	8 051	3,6	4 555	1,6
pasiva celkem	247 501	100	219 972	100	276 345	100
vlastní kapitál	129 214	52,2	134 148	61	136 205	49,3
základní kapitál	100 000	40,4	100 000	45,5	100 000	36,2
fondy ze zisku	4 857	2	5 570	2,5	5 966	2,2
VH minulých let	13 105	5,3	23 644	10,7	28 181	10,2
VH běžného období	11 252	4,5	4 934	2,3	2 058	0,7
cizí zdroje	116 756	47,2	85 221	38,7	138 384	50,1
rezervy	0	0	0	0	0	0
dl. závazky	13 538	5,5	5 389	2,4	6 096	2,2
kr. závazky	103 218	41,7	79 832	36,3	127 275	46,1
bankovní úvěry	0	0	0	0	5 013	1,8
časové rozlišení	1 531	0,6	503	0,3	1 756	0,6

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě **horizontální analýzy** lze podrobně zhodnotit průběh změn, které v podniku nastaly a také identifikovat trendy, které se budou projevovat i v následujících letech.

Tab. 3 Horizontální analýza

Položky rozvahy	2012/2011		2013/2012	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
aktiva celkem	-27 529	-11,1	56 373	25,6
dlouhodobý majetek	-1 783	-7,5	659	3
DNM	2 101	296	-14	-0,5
DHM	-3 884	-16,9	673	0
DFM	0	0	0	0
OA	-31 610	-14,3	59 200	31,2
zásoby	4 205	12,2	-578	28
kr. pohledávky	-32 487	-19,4	59 362	44
dl. pohledávky	-60	-30,2	-578	-41,6
KFM	-2 728	-15,3	-10 425	-68,9
časové rozlišení	5 864	268,1	-3 496	-43,4
pasiva celkem	-27 529	-11,1	56 373	25,6
vlastní kapitál	4 934	3,8	2 057	1,5
základní kapitál	0	0	0	0
fondy ze zisku	713	14,7	396	7,1
VH minulých let	10 539	80,4	4 537	19,2
VH běžného období	-6 318	-56,2	-2 876	-58,3
cizí zdroje	-31 535	-27	53 163	62,4
rezervy	0	0	0	0
dl. závazky	-8 149	-60,2	707	13,1
kr. závazky	-23 386	-22,7	47 443	59,4
bankovní úvěry	0	0	5 013	-
časové rozlišení	-1 028	-67,1	1 253	249,1

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše uvedené tabulky lze vypořádat v roce 2012 oproti roku 2011 značné snížení krátkodobých pohledávek. Tato situace nastala v důsledku snížení pohledávek z obchodních vztahů o více než 47 milionů Kč a snížení daňových pohledávek přesahující částku 22 milionů Kč. Daňové pohledávky vůči státu zahrnují odpočet DPH za říjen (dodatečné přiznání), listopad a prosinec 2012, přeplatek na silniční dani z vyúčtování za rok 2012 a zaplacenou zálohu na daň z příjmů právnických osob. Zvýšení nastalo u krátkodobých poskytnutých záloh, dohadných účtů aktivních a jiných pohledávek. U dohadných účtů aktivních se jedná o položky, které vyplívají z očekávaného výnosu z vedených soudních sporů. Do ostatních pohledávek je zaúčtována pohledávka vůči fyzickým osobám za splacený úvěr, vyplacená záloha na základě Smlouvy o uzavření budoucí kupní smlouvy, půjčky na základě Smluv o převzetí dluhu a dále předpisy o náhradách škody vůči fyzickým osobám. Kromě toho jsou zde účtovány pohledávky za zaměstnance a pohledávky z titulu splátkového kalendáře. V roce 2013 se krátkodobé pohledávky zvýšily o necelých 60 milionů Kč vlivem nárůstu pohledávek z obchodních vztahů o více jak 28 milionů Kč, výnosů z vedených soudních sporů a výnosů plynoucích z pojistného plnění o necelých 25 milionů Kč a daňových pohledávek o necelých 6 milionů Kč. Dlouhodobé pohledávky klesly v roce 2012 pouze o 60 tisíc Kč a v roce 2013 o dalších 578 tisíc Kč. Tyto pohledávky tvoří zaplacené dlouhodobé zálohy (jistiny) na poskytované služby.

Dále lze z tabulky vypořádat nárůst v položce časové rozlišení o necelých 6 milionů Kč v roce 2012 a v roce 2013 snížení o 3,5 miliony Kč, které zahrnuje náklady příštích období a příjmy příštích období. Do nákladů příštích období jsou účtovány předem uhrazené leasingové splátky a náklady za pojištění, předplatné, poplatky a víceleté licence na software, které se týkají roku nadcházejícího. Do příjmů příštích období jsou zahrnuty dobropisy přijaté v roce následujícím, které se vztahují k nákladům sledovaného roku a příjmy vyplívající z uplatněné směnky.

Horizontální analýza pasiv zobrazuje kapitálovou situaci společnosti. Největší pokles v roce 2012 se týká krátkodobých a dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky se snížily o více jak 23 milionů Kč. Tento pokles je zapříčiněn snížením závazků z obchodních vztahů, ostatní položky krátkodobých závazků nevykazovaly výraznější změnu výši položek. Dlouhodobé závazky se snížily o více jak 8 milionů Kč. Tyto závazky společnosti ABC tvoří 4 nebankovní úvěry a 1 bankovní úvěr. Předmětem financování jsou stroje pro výrobu vzduchotechnického potrubí a vozidla. Splatnost dlouhodobých závazků (úvěrů) je

60 měsíců (automobily 48 měsíců). Ostatní závazky společnosti tvoří zákonné srážky ze mzdy zaměstnanců, předpis příspěvku na reklamu zaplaceného v lednu 2013 a uhrazenou splátku na rok 2013 na základě Dohody o úpravě vzájemných vztahů zaplacenou na rok 2013. V roce 2013 se krátkodobé závazky zvýšily o 60 %, tj. 47,4 milionů Kč vlivem zvýšení závazků z obchodních vztahů o 48,5 milionů Kč. Další významnou položkou v roce 2013 tvoří bankovní úvěry, které byly doposud nulové. Společnost ABC má schválené limity pro čerpání kontokorentního úvěru u svého bankovního ústavu a koncem roku byl tento úvěr využit.

## 5.2 Analýza výnosů, nákladů a zisku

V Tab. 4 je patrný klesající trend výsledků hospodaření během sledovaných let. Hlavním důvodem tohoto vývoje je klesající provozní výsledek hospodaření. Největší vliv na tento výsledek hospodaření, který klesl v roce 2012 oproti roku 2011 o 46 %, má pokles tržeb. V roce 2012 se tržby za zboží snížily, náklady na prodané zboží jsou přibližně ve stejné výši, avšak marže se v tomto roce snížila. V roce 2013 se sice tržby za zboží zvýšily o 818 tisíc Kč, náklady se zvýšily o 3,2 milionů Kč, marže klesla o 2,4 milionů Kč. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2012 klesly o 22 %, v roce 2013 se tyto tržby zvýšily o 5 %. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu jsou ve sledovaných letech přibližně ve stejné výši.

Na provozní výsledek hospodaření má vliv také výkonová spotřeba, tedy spotřeba materiálu a energie a za služby, která v roce 2012 oproti předešlému roku klesla o 24,8 %, v dalším roce se zvýšila pouze o 3,8 %. Mzdové náklady se snížily o 5,5 milionů Kč, v roce 2013 se tyto náklady zvýšily o 7,5 milionů Kč. Ostatní provozní výnosy se v roce 2012 zvýšily o 12,5 milionů Kč, ostatní provozní náklady o 9,3 milionů Kč. V roce 2013 došlo k poklesu ostatních provozních výnosů o 9,7 milionů Kč a ostatních provozních nákladů o 8,5 milionů Kč.

Finanční výsledek hospodaření se v roce 2012 oproti předešlému roku zvýšil o 221 tisíc Kč, kdy ostatní finanční výnosy se snížily o 854 tisíc Kč a ostatní finanční náklady se snížily o 597 tisíc Kč. V roce 2013 se finanční výsledek hospodaření snížil o 1,6 milionů Kč, kdy ostatní finanční výnosy vzrostly o 2,4 milionů Kč a ostatní finanční náklady vzrostly o 3,8 milionů Kč. Výsledek hospodaření za běžnou činnost ve sledovaném období tedy dle výše uvedeného snížil.

Mimořádný výsledek hospodaření byl v prvních dvou letech sledovaného období nulový, v roce 2013 byl ve výši 1,5 milionů Kč.

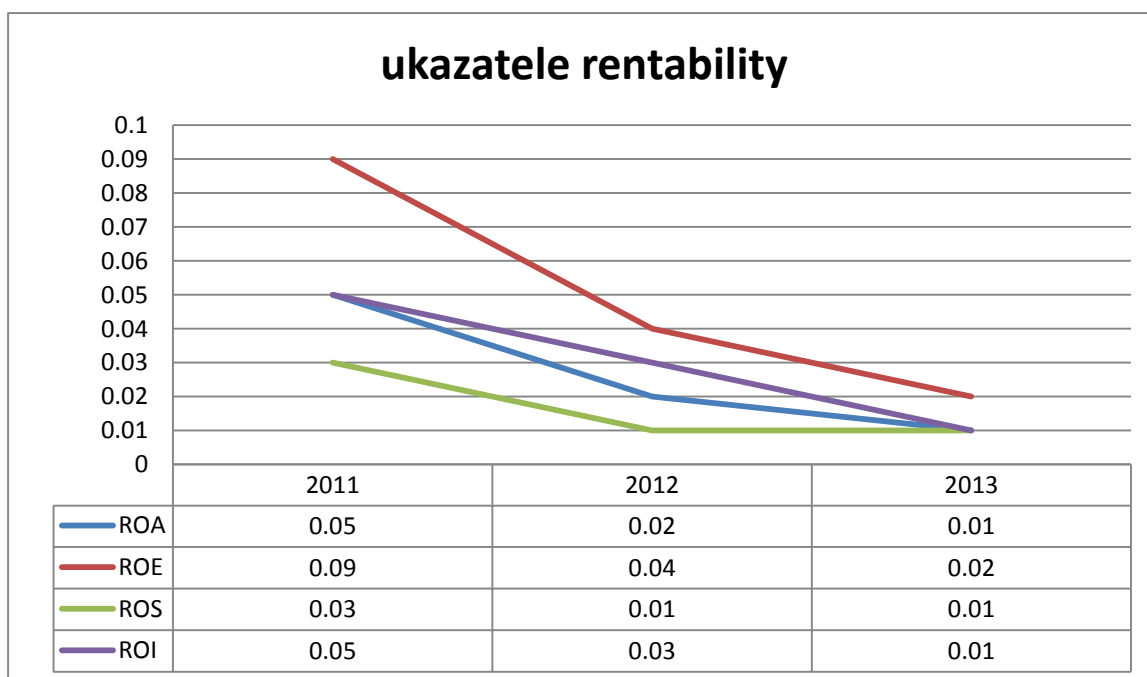
Tab. 4 Výkaz zisku a ztrát společnosti ABC

Položky	2011	2012	2013
Provozní VH	15 078	8 152	5 033
Finanční VH	-2 674	-2 453	-4 074
Mimořádný VH	0	0	1 565
VH za účetní období	11 252	4 934	2 058
VH před zdaněním	12 404	5 699	2 494
VH před zdaněním a úroky	12 944	5 761	2 724

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Analýza rentability

Analýza rentability je nejdůležitějším ukazatelem finanční analýzy a vyjadřuje poměr mezi ziskem a celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání. Obrázek (Obr. 1) znázorňuje vývoj výnosnosti daného podniku.



Obr. 1 Ukazatele rentability

Zdroj: vlastní zpracování



**Rentabilita celkového kapitálu** je nejdůležitější ukazatel finančního zdraví podniku. Vyjadřuje poměr mezi ziskem a celkovými aktivy, které byly vloženy do podnikání. Ve všech letech zkoumaného období se rentabilita celkového kapitálu pohybovala pod hranici doporučených hodnot (0,12 – 0,15), což je způsobeno vlivem nižšího zisku ve vztahu k celkovému majetku, který podnik vlastní.

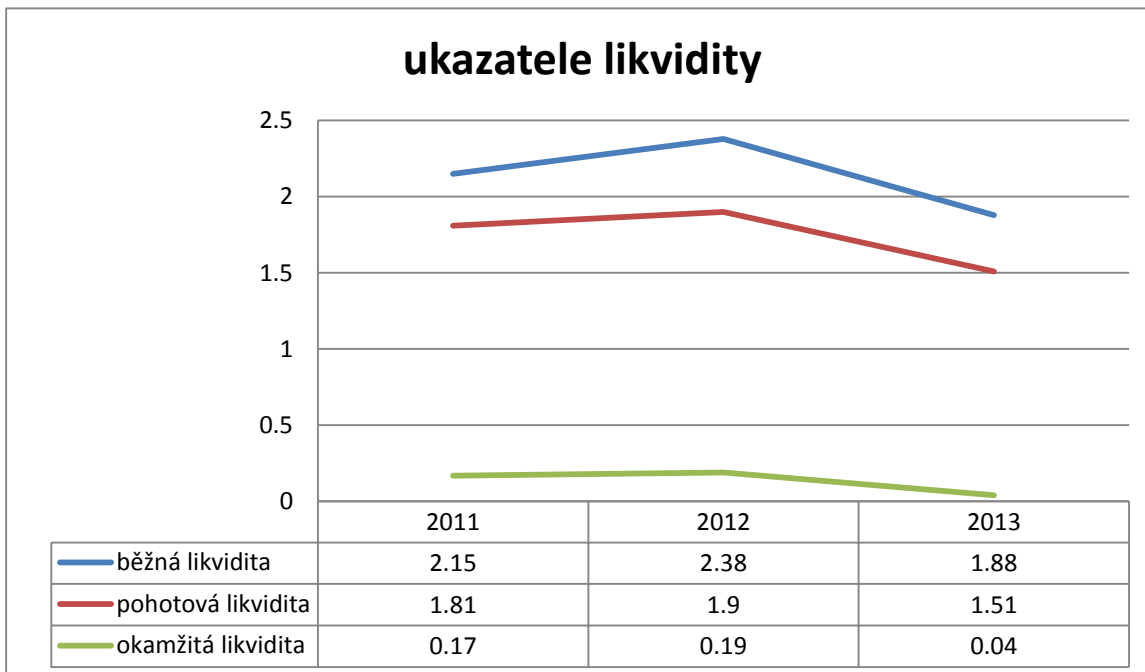
**Rentabilita vlastního kapitálu** vykazuje, jakou výnosnost má kapitál, který do podniku vložili akcionáři. Pokles pod hranici doporučené hodnoty (0,36) ve všech sledovaných letech je zapříčiněn nízkým výsledkem hospodaření a růstem zúročení cizího kapitálu.

**Rentabilita tržeb** vyjadřuje využití všech svých prostředků, které zahrnují vlastní výrobky a služby, zboží a majetek, k vytvoření hodnot, které nabízí na trhu. I tato zkoumaná rentabilita se pohybuje pod doporučovanou hranici (0,05), podnik tedy nevytváří efektivně své hodnoty na trhu.

**Rentabilita vloženého kapitálu** je označována jako klíčový ukazatel pro zhodnocení celkové činnosti podniku. Úroveň celkového vloženého kapitálu je velice nízká, pohybuje se pod úrovní doporučené hodnoty (0,12) a má klesající charakter, snižuje se tedy i zisk. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik haléřů zisku dosáhl podnik z jedné investované koruny.

## 5.4 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje, jak je podnik schopen dodržet své závazky vůči věřitelům. Obrázek (Obr. 2) znázorňuje přehledně vývoj tohoto ukazatele.



Obr. 2 Ukazatele likvidity

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Běžná likvidita** se v celém sledovaném období pohybuje v intervalu doporučených hodnot (1,5 – 2,5). Z toho vyplývá, že podnik financuje svůj oběžných majetek z poloviny z krátkodobých zdrojů, neudrzuje zastaralé zásoby na skladě. Oběžný majetek však tvoří z větší části krátkodobé pohledávky. Na tuto problematiku by se měl podnik zaměřit a snažit se o snížení těchto dlouhodobých pohledávek.

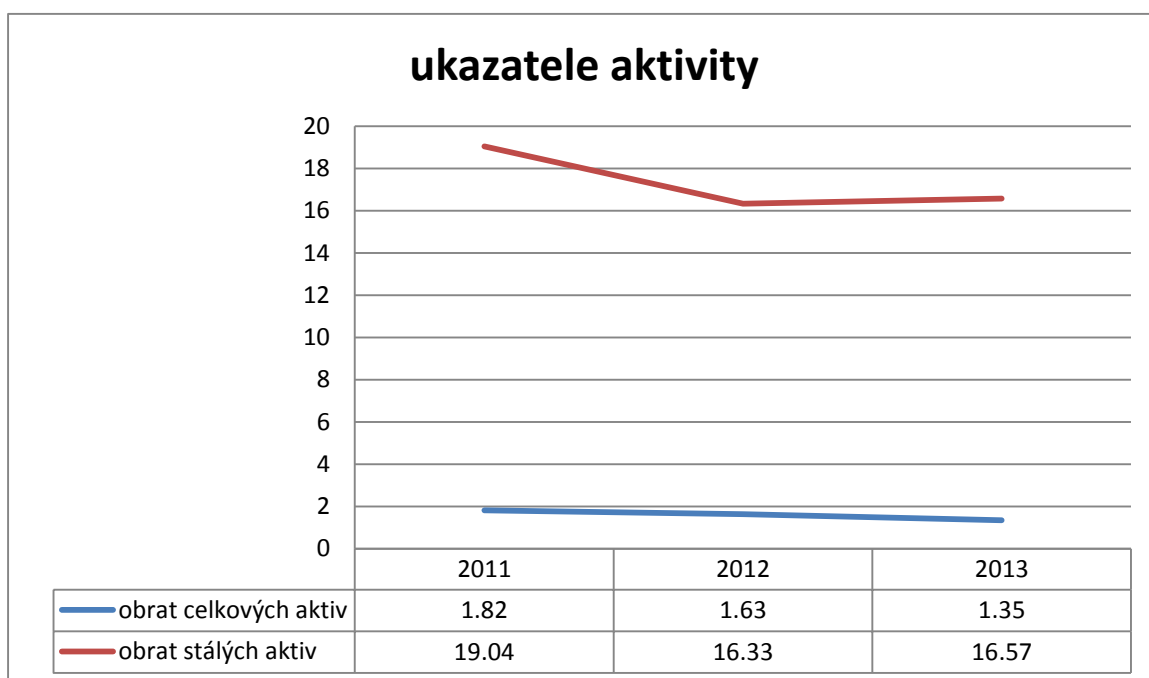
**Pohotová likvidita** se v celém sledovaném období pohybuje nad hranicí doporučených hodnot (1,0 – 1,5), což vykazuje, že podnik vlastní nižší zásoby. V posledním roce se pohotová likvidita přibližuje doporučené hodnotě a stav zásob tím optimalizuje.

Hodnoty **okamžitá likvidita** se v prvních dvou letech pohybují těsně pod hranicí doporučených hodnot (0,2 – 0,5). V posledních sledovaném roce okamžitá likvidita klesla pod hranici 0,2, což znamená, že podnik okamžitě po úhradě peněz za pohledávky jimi následně zaplatí své krátkodobé závazky svým dodavatelům a zaměstnancům. Společnost si tímto tvoří závislost na termínu splatnosti pohledávek. Toto hledisko by se

mohlo zdát efektivní z hlediska zbytečného udržování peněžních prostředků, je však rizikové.

## 5.5 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku, jak dokáže efektivně zhodnotit investované finanční prostředky vložené do majetku. Obrázek (Obr. 3) naznačuje vývoj tohoto ukazatele.

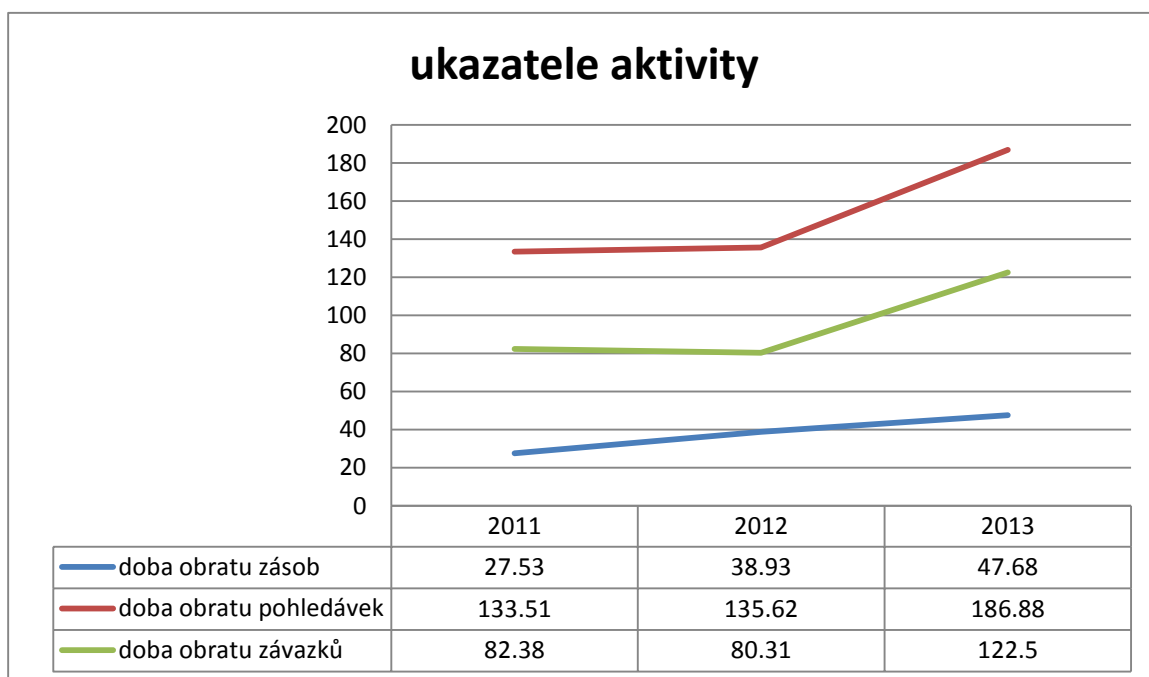


Obr. 3 Ukazatele aktivity

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Obrat celkových aktiv** vykazuje v prvních dvou letech optimální úroveň, pohybuje se v rozmezí doporučených hodnot (1,6 – 2,9). Od roku 2013 se pohybuje pod tuto hranici, což znamená, že podnik nevyužívá účelně svůj majetek a nehosподаří tedy efektivně.

Hodnoty **obratu stálých aktiv** se ve všech sledovaných letech pohybují nad hranici doporučené hodnoty (5,1). Z tohoto vyplývá, že podnik vlastní ve velkém poměru oběžný majetek oproti dlouhodobému majetku a nevyužívá jej efektivně. Výsledek je tedy stejný jako u celkových aktiv.



Obr. 4 Ukazatele aktivity

*Zdroj: vlastní zpracování*

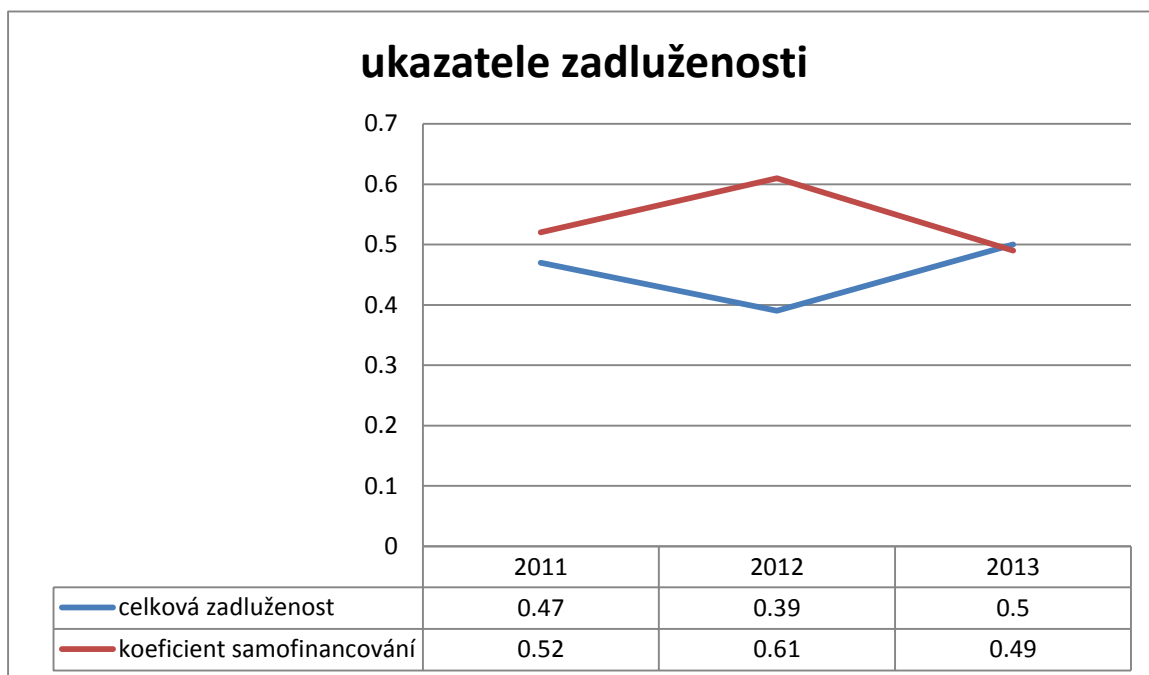
**Doba obratu zásob** je na dobré úrovni. Průměrná doba obratu v celém zkoumaném období je 38 dnů. Z tohoto vyplívá, že v podniku se zásoby obrátí každých 38 dnů, což je kratší doba než je doporučená hodnota (40 dnů v USA).

**Doba obratu pohledávek** vyjadřuje, za jakou dobu jsou průměrně spláceny pohledávky, tato doba by měla být co nejkratší a neměla by přesahovat dobu obratu závazků. V celém zkoumaném období je průměrná doba 152 dnů a je o 57 dnů delší než průměrná doba závazků. Doba krátkodobých pohledávek by měla být optimalizována na 60 dnů. Důvodem je především špatná platební morálka odběratelů. Delší průměrná doba inkasa pohledávek nutí podnik o požádání poskytnutí úvěrů, čímž se ale zvyšují náklady. Podnik by měl svým odběratelům zkrátit tuto dobu pohledávek a zaevidovat si nedobytné pohledávky.

U **doby obratu závazků** je vhodné, aby tento ukazatel vykazoval delší dobu obratu, než je tomu u obratu pohledávek. Podnik tuto podmínku nesplňuje ani v jednom sledovaném roku, nevyužívá formu provozního úvěru delší dobu, než poskytuje svým odběratelům.

## 5.6 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují schopnost podniku, jak dovede efektivně využít svých aktiv, které jsou financovány cizím kapitálem. Obrázek (Obr. 5) znázorňuje vývoj tohoto ukazatele.



Obr. 5 Ukazatele zadluženosti

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledné hodnoty **celkové zadluženosti** jsou rozdělovány do čtyř skupin:

1. nízká zadluženost – hodnota pohybující se do 0,3
2. průměrná zadluženost – hodnota pohybující se v rozmezí 0,3 až 0,5
3. vysoká zadluženost – hodnota pohybující se mezi 0,5 až 0,7
4. riziková zadluženost – hodnota pohybující se nad 0,7

Celková zadluženost v průběhu celého období byla průměrná. Z výše uvedených hodnot vyplývá, že podnik financuje svůj majetek více vlastním kapitálem než cizími zdroji, v roce 2013 je tento poměr financování vyrovnaný. V případě, že by podnik v budoucnosti dosahoval vyšší zadluženosti, pak to povede ke zlepšení rentability vlastního kapitálu a vlivem finanční páky by podnik zvyšoval svou tržní hodnotu.

**Koeficient samofinancování** je pouze ukazatel doplňkový k celkové zadluženosti. Udává, v jakém poměru jsou aktiva financována vlastním kapitálem, tedy o finanční nezávislosti podniku. V prvních dvou letech se hodnota tohoto koeficientu zvyšuje a od roku 2013 klesá a je na dobré úrovni, je tedy splněno zlaté pravidlo financování, protože hodnota ukazatele vykazuje financování majetku ze 49 %.

Tab. 5 Koeficient úrokového krytí

rok	2011	2012	2013
Koeficient úrokového krytí	17,19	14,96	11,84

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Koeficient úrokového krytí** vyjadřuje, kolikrát je zisk podniku vyšší než nákladové úroky. Efektivně fungující podnik by měl mít zisk pokryt úroky 3x až 6x. Výpočet úrokového krytí užívají převážně banky při rozhodování o poskytnutí úvěru. V celém sledovaném období jsou hodnoty extrémně dobré, podnik je tedy schopen splácet pravidelně své úroky. Koeficient úrokového krytí má klesající vývoj, což je ovlivněno snižujícími se tržbami.

## 6 VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

V této kapitole bude zhodnocena současná situace využívání controllingových nástrojů ve společnosti ABC.

### 6.1 Organizační začlenění controllingu

Ve firmě ABC dosud nevznikl útvar controllingu ani samotná pozice controllera, který by se zabýval činnostmi, jako je např. podrobné plánování, vzájemné sladění systému plánování a kontroly, upozornění na odchylky, návrh reakce na zjištěné odchylky, přesné a jasné vyhodnocování ekonomických výsledků atd. V současné době probíhá řízení společnosti prostřednictvím výkonné ředitelky, která ve spolupráci s ekonomkou firmy a účetní provádí činnosti controllingu. Tyto vykonávané činnosti jsou rozčleněny podle odpovědnosti, která vyplívá z náplně pracovní pozice. Výkonná ředitelka například zodpovídá za reporting finančních výsledků nejen pro majitele společnosti, ale i pro externí uživatele, za vymezení jednotlivých plánů a jejich následnou kontrolu a také za sledování a kontrolu finanční pozice podniku z hlediska významných položek jako jsou pohledávky po splatnosti a výrobní náklady. Úkolem účetní je příprava podkladů pro controlling. Je však nutné mít na paměti, že finanční účetnictví je orientováno na minulost, přičemž controlling je orientován na budoucnost. Většinu činností, které se týkají controllingu, tedy provádí ekonomické oddělení. Referenti tohoto oddělení se ve velkém množství úkoly, a proto není možné se věnovat některým aktivitám dostatečně důkladně.

Tyto nedostatky by mohly být zmírněny přijetím nového zaměstnance, který bude spolupracovat s managementem podniku. Hlavním úsilím controllera by mělo být vedení podniku k naplňování podnikových cílů, hledání příčin odchylek, které se liší od stanovených cílů a samozřejmě také navrhopatření, které povedou k nápravě a zabezpečení kontroly, zda jsou opatření plněny.

### 6.2 Informační systém podniku

Ve společnosti ABC je využíván od roku 2013 informační systém SAP, který zaznamenává veškeré informace o účetních operacích a o jednotlivých nákladových střediscích. Tento systém je průběžně optimalizován. Ve společnosti jsou jednotlivá nákladová střediska, tedy pobočky v Brně, Praze a Bratislavě, propojena a proto je možné si v krátkém okamžiku opatřit jednotné data o každém nákladovém středisku. Tyto data slouží managementu jako prostředek pro plánování a řízení controllingu.

## 6.3 Finanční plánování

Finanční plánování je obvyklou součástí finančního řízení, které je možné rozdělit z dlouhodobého a krátkodobého hlediska.

### 6.3.1 Dlouhodobé plánování

Dlouhodobé finanční plánování společnost sestavuje z rozpočtu na následující rok a také z perspektivy pro další období. Základní forma rozpočtu na následující rok společnost zpracovává v průběhu července a srpna. Jsou zde řešeny základní otázky, mezi nejdůležitější patří snížení dlouhodobých pohledávek a zisk společnosti. Tento rozpočet je sestavován z výkazů z předchozích let a z prognóz hospodářské budoucnosti podniku. Společnost má své stálé zákazníky a tudíž již předem zná budoucí kontrakty.

Společnost pro své dlouhodobé plánování sestavuje plán výkazu zisků a ztrát. Nejdůležitější položky tohoto výkazu vychází z odbytového plánu, které tvoří převážně výrobní náklady. Tyto náklady jsou určovány podle předpokládaných zakázek. Je tedy možné určit očekávanou spotřebu materiálu, mzdových a ostatních nákladů související s výrobou. Z výkazu zisků a ztrát je pak možné naplánovat rozvahu, dle které je možné určit výši majetkové a finanční struktury podniku.

Protože podnik investuje do modernizace strojů, musí si vytvořit také plán investic. Tento plán investic je detailně rozpracován v samostatném plánu.

### 6.3.2 Krátkodobé plánování

Z dlouhodobých plánů podnik vytváří plány krátkodobé. Jedná se o detailnější rozplánování plánu dlouhodobého, většinou na jednotlivé měsíce, některé plány jsou rozplánovány na jednotlivé týdny. Většina krátkodobých plánů již není přizpůsobena současnému stavu a nejsou již upravovány. Aby bylo toto plánování efektivní, je potřeba jej přizpůsobovat aktuálnímu vývoji společnosti.

## 6.4 Kontrola plánů

Tyto plány je důležité neustále kontrolovat, zda jsou plněny a je důležité je vyhodnocovat. Je tedy sledován aktuální vývoj ukazatelů a položek za určité měsíce. Ve společnosti ABC však nejsou určeny toleranční odchylky, jde pouze o kontrolování vývoje. Případné výkyvy od stanovených plánů se řeší na pravidelných poradách, kde jsou stanoveny kroky, které by měly vést k odstranění či zmírnění těchto odchylek.



## 6.5 Řízení pracovního kapitálu

Společnost kontroluje vývoj pracovního kapitálu jako celku i jeho jednotlivých částí. Každý měsíc se eviduje výše zásob, pohledávek a krátkodobých závazků. Jednotlivé části pracovního kapitálu jsou pak sledovány samostatně.

### 6.5.1 Controlling pohledávek

Z finanční analýzy je zřejmé, že společnost má velký problém se svými pohledávkami po splatnosti. Tvoří velkou část oběžného majetku a tím jsou zadržovány peněžní prostředky, které by mohly být investovány do jiných aktivit. V roce 2012 sice jejich výše poklesla o 28,5 %, ale v roce 2013 se objem těchto pohledávek opět zvýšil o 24,7 %, čímž se snižuje i pracovní kapitál společnosti. V současné době je zákazníkům poskytnuta lhůta 14 dnů na zaplacení faktury za odebrané zboží, výrobky a služby. Společnost vytváří zákonné opravné položky k pohledávkám, které jsou tvořeny k pohledávkám po splatnosti více než 36 měsíců, u nichž byla podána žaloba k soudu. Následující tabulka (Tab. 6) znázorňuje výši pohledávek za sledované období.

Tab. 6 Splatnost pohledávek z obchodního styku

splatnost pohledávek	výše pohledávek v tis. Kč		
	2011	2012	2013
ve splatnosti	104 507	76 598	85 143
po splatnosti do 30 dnů	24 372	13 734	10 952
po splatnosti do 90 dnů	16 389	8 887	17 693
po splatnosti do 180 dnů	2 900	2 321	7 100
po splatnosti do 360 dnů	1 129	906	7 026
po splatnosti nad 361 dnů	8 462	10 423	12 830
celkem	157 759	112 869	140 744

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z hlediska aktivity má společnost více krátkodobých pohledávek než svých krátkodobých závazků. Pro společnost závazky slouží jako výhodný zdroj financování, tedy využití levného obchodního úvěru. Protože si společnost udržuje dobrou úroveň zadluženosti, měla by více využívat tohoto obchodního úvěru.

### 6.5.2 Controlling závazků

Z finanční analýzy společnosti a z tabulky (Tab. 7) lze vidět, že společnost dostává svým závazkům většinou včas. Společnost z celkové výše svých závazků splatí 60 % ve splatnosti a do jednoho měsíce 80 %. Dlouhodobé závazky vůči dodavatelům tvoří pouze malé procento, proto do současnosti nebyla potřeba se detailněji zabývat řízením závazků.

Tab. 7 Splatnost závazků z obchodního styku

splatnost závazků	výše závazků v tis. Kč		
	2011	2012	2013
ve splatnosti	69 598	39 276	60 164
po splatnosti do 30 dnů	16 992	20 221	21 674
po splatnosti do 90 dnů	4 216	6 060	30 473
po splatnosti do 180 dnů	381	1 133	693
po splatnosti do 360 dnů	2 153	453	830
po splatnosti nad 361 dnů	368	2 582	4 423
celkem	93 708	69 725	118 257

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 6.5.3 Controlling zásob

Zásoby jsou ve společnosti členěny dle druhů na materiál, nedokončená výroba, polotovary a výrobky a dále jsou členěny dle nákladových středisek. Tyto zásoby jsou řízeny na základě podkladů z informačního systému SAP. Údaje z tohoto systému jsou pak podkladem pro referenty nákupu, kteří plánují objednávky. Protože dobrá obrátka zásob je na dobré úrovni, není potřeba se na plánování zásob detailněji zaměřovat.

## 7 VYHODNOCENÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU

V současném řízení a využití controllingových nástrojů lze nalézt několik předností, ale také nedostatků, jejichž řešení bude popsáno v další části této diplomové práce. Analýza současné ekonomické situace společnosti a analýza současného využívání nástrojů controllingu budou sloužit jako podklad pro projektovou část.

### **Přednosti současného controllingu:**

- Vedoucí pracovníci společnosti ABC se již dlouhodobě snaží řídit společnost efektivně a neustále se snaží zlepšovat ve svém řízení. Předností společnosti tedy je, že si některé nedostatky uvědomuje a snaží se je eliminovat.
- Společnost od roku 2013 využívá informačního systému SAP, který podniku dokáže ušetřit nejen čas, ale i náklady. Protože tento systém je zaveden ve všech nákladových střediscích a svými funkcionalitami zajišťuje v dostatečném rozsahu všechny potřebné informace, lze pak jednoduše získat data i z těchto středisek a následně je vyhodnocovat.
- Ve společnosti ABC je uplatňováno strategické i operativní plánování. U těchto plánů je sledováno jejich plnění a v opačném případě jsou případné výkyvy od stanovených plánů řešeny na pravidelných poradách.
- Společnost vyhodnocuje vybrané ukazatele finanční analýzy a v případě zhoršené úrovně některého z ukazatelů, je konzultováno zainteresovanými pracovníky na pravidelných poradách.
- Analýza likvidity je na dobré úrovni, společnost udržuje optimální stav zásob a eliminuje zastaralé zásoby na skladě.
- Společnost splatí do jednoho měsíce 80 % svých celkových závazků, z čehož vyplývá, že společnost dostává svým závazkům většinou včas.

**Nedostatky současného controllingu patří:**

- Společnost každoročně vypracovává dlouhodobý i krátkodobý plán, což je určitě efektivní. Tyto plány pak slouží jako podklad pro ekonomické oddělení ke kontrole plnění, nejsou však určeny toleranční odchylky, jde pouze o kontrolování vývoje.
- Dalším nedostatkem je aktuální řízení pohledávek. Pohledávky tvoří převážnou část oběžného majetku společnosti. Pohledávky, které jsou splaceny ve splatnosti je pouze 64 %. Výše pohledávek po splatnosti stále narůstá, proto je vhodné jim věnovat velkou pozornost a zaměřit se na jejich řízení.
- Společnost ABC nemá zavedený systém controllingu. Hlavní důvody pro vytvoření nové pozice controllera jsou, že:
  - o není zaveden jednotný systém plánování
  - o není zaveden nákladový controlling, kdy budou rozlišeny náklady dle odpovědnosti za vznik, dále dle jejich vývoje při měnících se podmínkách výroby
  - o není zavedena kontrola a řízení pohledávek po splatnosti

Pro výše uvedené nedostatky bude v projektové části navržnuta k řešení ke zmírnění těchto nedostatků či jejich eliminace.

## **8 PROJEKTOVÁ ČÁST**

Hlavním cílem projektové části této diplomové práce je zmírnění nedostatků, které vyplývají ze současné analýzy společnosti ABC. K dosažení vyššího výsledku hospodaření je zapotřebí neustále zlepšovat řízení společnosti. Proto k efektivnějšímu fungování budou aplikovány následující controllingové nástroje.

### **8.1 Návrh nového systému plánování**

Sjednocení jednotného systému plánování není snadný proces. Nejdříve je zapotřebí zanalyzovat a prozkoumat všechny složky v podniku, zjistit jejich vzájemné vazby a jak se tyto složky ovlivňují. Při plánování je potřeba se zaměřit na vývoj jednotlivých položek v minulosti až do současnosti a předvídat jejich budoucí vývoj. Výhodou sjednocení systému plánování, které navazují na podnikové cíle, je neustálé přizpůsobování se externím a interním změnám, které mají vliv na chod podniku.

Cílem této kapitoly je zavedení opatření, které se budou týkat vytvoření systému strategického a operativního plánování, jehož hlavním cílem bude zajistit efektivnější řízení společnosti.

Strategické plány budou sestavovány na dobu delší než jeden rok, operativní plány zase na roční bázi. Operativní plány budou sestavovány tak, aby bylo dosaženo strategických cílů podniku a rozplánovány na jednotlivé měsíce. Podklady, ze kterých jsou sestavovány operativní plány, jsou výkazy jednotlivých oddělení.

#### **8.1.1 Tvorba ročních plánů**

Plány pro nadcházející rok budou vycházet ze strategických plánů podniku. Konkrétně je potřeba se zaměřit na plán odbytu, výroby, výnosů a nákladů, rozpočtu, rozvahy a Cash Flow.

Protože hospodářský výsledek je důležitou položkou v podniku, jako první bude sestaven roční plán odbytu. Společnost má několik zakázek již dopředu dohodnutých nebo má již své stálé zákazníky, kteří tvoří pravidelnou objednávku. V odbytovém plánu je vhodné také zkoumat předešlou a aktuální ekonomickou situaci zákazníků a odhadnout jejich budoucí situaci. Tento plán bude sestaven na jednotlivé měsíce s přihlédnutím na sezónní výkyvy.

Z odbytového plánu je pak možno sestavit plán výroby, který se skládá ze tří částí:

- 1) Plán spotřeby materiálu a energií – na základě plánových a předpokládaných zakázek bude pomocí koeficientu stanovena předpokládaná budoucí výše objemu spotřeby materiálu a energií k zajištění budoucí výroby.
- 2) Plán investic a odpisů – na základě předpokládaných prodejů je nutné naplánovat všechny investice, které budou potřeba k zajištění výroby. Na základě tohoto plánu se poté naplánují odpisy tohoto dlouhodobého majetku.
- 3) Plán nákladů na zaměstnance – na základě plánované výroby je vhodné předem stanovit počet zaměstnanců ve výrobě, obzvláště v případě rozšíření výroby, kdy je potřeba přijmout nové pracovníky. Náklady na zaměstnance se budou snižovat či zvyšovat v návaznosti na výši požadovaných výkonů.

Z předchozích dvou plánů lze sestavit předpokládaný plán výnosů a nákladů, dle tohoto plánu je podnik schopen také naplánovat hospodářský výsledek pro následující období. V tabulce (Tab. 8) jsou naznačeny náklady a výnosy na I. kvartál, II., III. a IV. čtvrtletí bude sestaveno

Tab. 8 Návrh nákladů a výnosů na čtvrtletí

plánované položky	I. Q. v tis. Kč			II. Q. v tis. Kč			III. Q.	IV. Q.
	leden	únor	březen	duben	květen	červen		
Spotřeba materiálu a energie	10 600	21 800	34 300					
Poskytované služby	6 200	13 100	20 600					
Mzdové náklady	5 800	11 600	17 400					
Investice do výroby	109	109	259					
Ostatní provozní náklady	300	700	1 120					
Ostatní finanční náklady	460	940	1 440					
Tržby z prodeje výrobků a služeb	27 700	57 500	89 100					
Ostatní provozní výnosy	700	1 530	2 460					
Ostatní finanční výnosy	190	410	660					
Plánovaný výsledek hospodaření	200	430	680					

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další plán, který je možný sestavit, je plán rozpočtu na následující rok. Tento plán vychází z výše uvedených plánů a je sestavován na jednotlivé měsíce. Plán rozpočtu bude sestavován nejen pro středisko, kde se nachází hlavní výroba, ale také pro nákladová střediska v Brně, Praze a Bratislavě.

V návaznosti na tyto plány bude naplánována majetková a finanční struktura společnosti a také tok finančních prostředků, tedy plán Cash Flow.

Pro všechny tyto výše uvedené plány budou stanoveny odchylky, dle kterých se bude následně vyhodnocovat plnění plánů a případně navrhopvat opatření.

### **8.1.2 Tvorba klouzavých plánů**

Sestavení plánů a rozpočtů na další hospodářský rok je vhodné ještě naplánovat na jednotlivé měsíce. Tyto plány by měly být sestaveny v časovém horizontu 3 měsíců. V prvních dvou měsících se bude vycházet z již sestavených ročních plánů. Tyto měsíce budou sestaveny tak, aby se přizpůsobily aktuální situaci na trhu. Protože společnost obchoduje i se zahraničím a snaží se o zlepšení pozice na evropském trhu, je nutné sledovat aktuální vývoj EUR či změnu ceny materiálu potřebného k výrobě. Třetí měsíc již podrobně plánován nebude, pouze okrajově, protože neustále dochází ke změnám na trhu. Na konci každého měsíce se tedy budou podrobněji sestavovat podklady na následující dva měsíce a s předpokládanou perspektivou na třetí měsíc.

Tvorba klouzavých plánů je vhodná zejména z časového hlediska, protože výkazy se uzavírají vždy 28. den v měsíci. První sestavení podrobných plánů bude provedeno na začátku plánovaného měsíce a na následující měsíc. Třetí měsíc tak podrobně plánován nebude. V dalších měsících plánování bude potřeba se tedy zaměřit podrobněji pouze na jeden měsíc a okrajově na následující měsíc.

Výhodou tohoto plánování je především přizpůsobování současným podmínkám, čímž dochází k efektivnějšímu řízení. Controller tak může snadněji porovnat dosažené výsledky s plánem. Vzhledem k tomu, že plán se přizpůsobuje aktuální situaci, nedochází tak k značnému odchýlení od plánu. Protože má společnost k dispozici přesnější vstupní data, lze tak efektivněji plánovat likviditu a výši zásob materiálu.

V níže uvedené tabulce (Tab. 9) je vytvořen návrh klouzavého plánování v tis. Kč.

Tab. 9 Návrh klouzavého plánování

plánované položky	aktuální stav	plán		perspektiva
	leden	únor	březen	duben
tržby za výrobky	28 416	29 984	30 748	31 600
mzdy	4 567	4 844	5 063	5 830
nákup materiálu	2 599	2 689	2 761	2 900
udržované zásoby	49 678	50 954	51 867	52 000
aktuální pohledávky	179 543	175 589	161 864	150 000

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 8.2 Implementace analýzy odchylek

Jak již bylo v předešlých kapitolách popsáno, na stanové plány působí vnitřní i vnější okolí podniku a proto se tyto sestavené plány mohou lišit od skutečnosti. Důležitým úkolem controllera bude kontrola plánů a rozpočtů, protože mohou vznikat kvantitativní i kvalitativní odchylky, které je zapotřebí dopředu stanovit.

Controller by měl při řízení odchylek postupovat dle následujících kroků:

- 1) získání zpětné vazby o průběhu podnikových aktivit
- 2) příprava podkladů pro analýzu odchylek
- 3) vyhodnocení o stavu plnění plánu
- 4) upozornění na odchylky, stanovení návrhu opatření
- 5) stanovení budoucích hrozeb nebo příležitostí
- 6) zkvalitnění činnosti plánování

### 8.2.1 Příčiny vzniku odchylek a opatření

Příčin neplnění plánů může být několik. Ty, které se nejčastěji ve společnosti mohou objevit, jsou:

- nesprávné plánování, výběr metod plánování či realizace těchto plánů
- špatně stanovené cíle
- špatně předvídatelné externí vlivy
- nesprávná organizace procesů
- zvýšení cen materiálu
- zavádění nových zařízení nebo strojů
- zavádění nových technologických postupů



Po zjištění příčiny odchylky controller vypracuje návrh opatření, který bude součástí analýzy odchylek. Pro tyto odchylky musí být stanoveny toleranční meze, které se mohou od plánu odlišovat, aby nemusely být řešeny i nepatrné změny, které nebyly dodrženy. Řešení problematiky stanovení tolerančních odchylek bude controller schopen stanovením těchto mezí zjistit, za jakých podmínek, a zda vůbec odpovědné středisko dosáhlo splnění cílů v daném čase. Toleranční meze by měly být vyjádřeny v absolutní (jedná-li se o částky do 100 000 Kč) i procentuální (jedná-li se o vyšší částky) hodnotě, aby nedocházelo k nesprávným závěrům. V tabulce (Tab. 10) jsou navrženy toleranční meze vybraných položek. V případě překročení toleranční meze musí vedoucí pracovníci odůvodnit, proč tato skutečnost nastala a ve spolupráci s controllerem navrhnout opatření pro eliminaci tohoto překročení dle tabulky (Tab. 11). Následně controller bude dohlížet, zda jsou navržená opatření provedena. Kontrola odchylek bude probíhat na měsíční bázi.

Tab. 10 Toleranční meze vybraných ukazatelů

položka	toleranční mez
tržby	pokles o 10 % od stanoveného plánu
mzdy	zvýšení o 5 % od stanoveného plánu
materiál	zvýšení o 5 % od stanoveného plánu
zásoby	zvýšení o 10 % od stanoveného plánu
pohledávky	zvýšení o 10 % od stanoveného plánu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tab. 11 Návrh opatření pro eliminaci odchylek

OPATŘENÍ K ELIMINACI ODCHYLEK	
Název opatření:	
Odpovědný pracovník:	
Příčina vzniku:	
Způsob provedení eliminace:	
Termín splnění:	
Výsledek:	splněno – nesplněno – splněno částečně
Výdaje na opatření:	
Kontrolu provedl:	

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 8.2.2 Odměny a sankce

Z důvodu větší motivace pracovníků k dodržování plánů a rozpočtů, je vhodné zavést odměny za plnění stanovených plánů a rozpočtů a samozřejmě v opačném případě také sankce. Z tohoto důvodu je vhodné, aby mzda vedoucích pracovníků měla jak pevnou tak pohyblivou složku odměn. Pevná složka odměn bude za vedení a pohyblivá složka bude záviset na úrovni dodržení stanovených plánů a rozpočtů. Aby vedoucí pracovníci byli více motivováni k dodržování plánovaných cílů společnosti, je vhodné, aby sankce za nedodržení těchto cílů se pohybovaly ve vyšších částkách, přibližně 30 % z jejich současné mzdy. Pokud budou cíle dodrženy, vedoucí pracovník dosáhne na svou obvyklou mzdu. V případě efektivnějšího plnění, budou pracovníci odměněni vyšší než obvyklou mzdou.

Tato opatření donutí odpovědné pracovníky k průběžné samokontrolě plnění plánů. Čímž budou mít větší zájem na hledání opatření, aby nedocházelo k větším odchylkám.

Při zavedení sankcí by se mohlo zdát, že budou vedoucí pracovníci demotivováni. Proto je vhodné vysvětlit, že plnění cílů společnosti je náplní jejich práce a musí si svou mzdu zasloužit. Pokud nebudou cíle splněny, neznamená to, že pracovník dosáhne pouze 70 % své mzdy, ale podle výše odchylky od stanovených plánů mu bude mzda náležet.

V následující tabulce (Tab. 12) jsou navrženy sankce a odměny vedoucích pracovníků a vliv na pohyblivou složku jejich mzdy. Průměrná pevná složka mzdy těchto pracovníků je 19 600 Kč. K této pevné složce bude tedy přičtena pohyblivá složka, dle procenta splnění plánu.

Tab. 12 Odměny a sankce vedoucích oddělení

odměny			sankce		
% plnění plánu	výše pohyblivé mzdy		% plnění plánu	výše pohyblivé mzdy	
	v Kč	v %		v Kč	v %
100 – 110	10 000	120	90 – 99	7 500	90
111 – 120	10 900	130	70 – 89	5 900	70
121 - 130	12 200	145	50 - 69	4 200	50
131 a více	13 400	160	49 a méně	2 100	25

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 8.3 Řízení pracovního kapitálu

Řízení pracovního kapitálu bude další činností controllera. Protože řízením tohoto kapitálu společnosti vykazuje, že efektivně využívá své finanční prostředky a nemá příliš vysoký oběžný majetek, ve kterém by byly finanční prostředky vázány. Z tohoto důvodu bude řízení pracovního kapitálu důležitou činností controllera.

#### 8.3.1 Řízení obchodních pohledávek

Protože pro společnost ABC jsou pohledávky velkým problémem, je nutné se řízením obchodních pohledávek více zabývat a navrhnout opatření pro jejich minimalizaci nebo alespoň pokles pod hranici závazků společnosti. Řízením obchodních pohledávek by mělo být bráno ze dvou hledisek. První by se měl controller zabývat krátkodobými

pohledávkami, které sice zákazníci zaplatí, ale jejich splatnost si prodlužují a platí tak se zpožděním. Dále by se měl controller zabývat prevencí nedobytných pohledávek. Společnost ABC je sice řeší, následně dává k soudu, ale stojí další zbytečně vynaložené náklady, které mohou být efektivněji investovány. Do současnosti jsou pohledávky sledovány pouze z časového hlediska. Pokud by společnost rozdělovala svoje pohledávky také podle jejich výše a solventnosti svých zákazníků, mohla by tak předejít riziku nezaplacení pohledávek a docházelo by tím i ke zkracování doby zaplacení od zákazníků.

### 8.3.2 Evidence pohledávek po splatnosti

Společnost ABC v současnosti využívá ke kontrole svých pohledávek informačního systému SAP, který byl do firmy zaveden v roce 2013. Tento systém poskytuje informace o každé objednávce, zákazníkovi, výši pohledávky a termíny splatnosti faktur. Proto je vhodné přenášet tyto informace ze systému do přehledného výkazu, kde bude sledována jak splatnost pohledávek, tak i její struktura a solventnost zákazníka. Tento výkaz by měl být zpracováván každý měsíc a měl by se týkat všech zákazníků společnosti ABC.

Tab. 13 Evidence pohledávek

POHLEDÁVKY za měsíc ..... rok 20....							
číslo zákazníka	datum vzniku	částka v Kč	splatnost	částka po splatnosti			
				31-90 dnů	91-180 dnů	181-360 dnů	361 dnů a více
16742	2. 2. 2015	1 568 167	2. 3. 2015	437 892		348 157	
16394	4. 2. 2015	679 577	4. 3. 2015	468 364			
26484	5. 2. 2015	492 496	5. 3. 2015		138 467		
<b>celkem</b>			<b>celkem</b>				

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle výše uvedené tabulky (Tab. 133) může pracovník obchodního oddělení zkoumat u každého zákazníka aktuální výši pohledávky a splatnost jejich jednotlivých faktur. Každý měsíc budou pohledávky po splatnosti chronologicky zapsány do nového výpisu pro snadnější přehlednost.

Společnost má více svých odběratelů s delší dobou splatnosti faktur než 30 dnů. U některých má dobu splatnosti 60 dnů a 90 dnů. Proto je nutné tabulku evidence pohledávek upravit k těmto podmínkám splatnosti.

### 8.3.3 Segmentace zákazníků

Další možností kontroly pohledávek je rozdělení zákazníků do skupin ABC podle jejich platební morálky. U stálých zákazníků můžeme z historie splatnosti pohledávek předvídat, že své závazky vůči společnosti ABC budou splácet jako dosud, je však nutno tyto zákazníky při zhoršení platební morálky opět prověřovat. U nových zákazníků se bude jejich finanční situace prověřovat již u první zakázky. Je možné, aby společnost více motivovala své zákazníky k vyššímu odběru produktů tím, že jim nabídne delší dobu splatnosti. Samozřejmě tato nabídka bude nabídnuta jen solventním odběratelům.

Pro rozdělení odběratelů do skupin je nutné vybrat vhodná kritéria. Dle vybraných parametrů bude každý zákazník hodnocen, bude provedeno celkové hodnocení a následně budou jednotliví zákazníci rozděleni do skupiny A, B nebo C podle rizika nesplacení pohledávky ve splatnosti. Kritéria, podle kterých budou odběratelé společnosti ABC hodnoceni:

- finanční situace zákazníka
- výše pohledávek po splatnosti za rok
- velikost objednávek za rok

Z finanční analýzy odběratele je možné zjistit, zda bude schopen dostávat svým závazkům a to nejen pro současné zakázky, ale i do budoucnosti. Finanční analýzu odběratele lze provést z výkazů, které jsou k dispozici ve veřejném rejstříku a pokud zde nebudou k dispozici, vyžádá si pracovník obchodního oddělení tyto výkazy přímo od odběratele. Společnost by měl nejvíce zajímat index důvěryhodnosti IN05, dle kterého jde zhodnotit finanční zdraví odběratele. Dále by se měla společnost řídit podle předešlé spolupráce s tímto odběratelem, zda vůči společnosti ABC dostává svým závazkům. Tuto analýzu bude provádět pracovník obchodního oddělení u stávajících zákazníků, nových zákazníků a v případě zhoršení platební morálky bude tato finanční situace opět analyzována. Z počtu pohledávek po splatnosti lze jednoduše zjistit, jakou mají vůči společnosti platební morálku jednotliví odběratelé. Z velikosti objednávek je možné zjistit, jak významný odběratel je a tím i důležitý pro společnost, protože čím četnější a vyšší objednávky si zákazník objednává a splácí své závazky, tím vyšší má společnost ABC zisk.

Tab. 14 Tabulka hodnocení zákazníků

HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ					
Hodnotící kritérium	Body				
	1	2	3	4	5
Index důvěryhodnosti	velmi špatná	špatná	průměrná	dobrá	výborná
Výše pohledávek po splatnosti v %	81 - 100	61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20
Velikost objednávek v tis. Kč	< 100	101-500	501-1000	1001–2000	> 2000
<b>Celkové hodnocení</b>					

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě tohoto hodnocení je pak možné odběratele přiřadit do jednotlivých skupin dle metody ABC. Toto hodnocení však nebude výchozí pro rozhodování o obchodní spolupráci s odběrateli, pracovník obchodního oddělení by se měl v první řadě řídit předešlou platební morálkou zákazníka a až potom tímto hodnocením.

Do **skupiny A** budou patřit zákazníci, kteří disponují velmi dobrou platební morálkou a jsou významnými odběrateli vůči společnosti díky jejich výše objednávek. Těmto odběratelům by mohla být nabídnuta delší doba splatnosti, čímž by byli odběratelé motivováni k vyššímu odběru produktů.

Do **skupiny B** by měli být zařazeni zákazníci, kteří nedodržují splatnost faktur, ale prodleva není o tolik delší. Platební morálka těchto zákazníků by měla být na střední úrovni. Těmto odběratelům by mohla být nabídnuta sleva při včasném zaplacení svých závazků, čímž by byli motivováni k včasnému zaplacení.

Do **skupiny C** budou zařazeni zákazníci se špatnou platební morálkou a příliš dlouhou dobou po splatnosti pohledávek. Dále zde budou zařazeni i nový zákazníci, se kterými začala společnost ABC poskytovat své produkty. U odběratelů v této skupině je doporučováno neustálého hodnocení a zjišťování platební morálky. Pokud se finanční situace bude neustále zhoršovat, až se dostane na vysokou úroveň zadlužení, je doporučováno ukončit spolupráci. Je možné také nabídnout slevu při řádném splacení, ale pokud je doba splácení faktur příliš dlouhá, nejspíš to moc odběratelů nebude využívat.

Dle těchto skupin bude mít společnost podrobnější přehled o svých odběratelích, čímž může lépe řídit své pohledávky.

## 8.4 Začlenění pozice controllera

První návrh na zlepšení ekonomické situace podniku je zavedení nové pozice controllera, jehož hlavním úkolem bude rozšíření současných controllingových nástrojů pro strategické i operativní řízení.

Společnost ABC má vysoké finanční obraty, proto by měla mít snahu vytvořit samostatnou pozici controllera. Tato nově vytvořená pozice by měla být obsazena přijetím nového zaměstnance. Výsledek hospodaření neustále klesá, proto je zavedení této nové pozice vhodné z důvodu zvýšení zisku.

Přijetím nového zaměstnance by společnost získala někoho, kdo se již orientuje v oblasti controllingu, má mnoholetou praxi, tedy mnoho znalostí a zkušeností v této oblasti a tato osoba by nebyla zaujatá vůči současnému vedení podniku.

### 8.4.1 Zavedení controllingu

Zavádění controllingu do společnosti musí probíhat podle určitého postupu:

- začlenění pozice controllera do organizační struktury podniku,
- stanovení jednotlivých funkcí strategického a operativního controllingu do společnosti v souvislosti se systémem plánování,
- rozlišení nákladů dle odpovědnosti za vznik a dle jejich vývoje,
- zavedení kontroly a kooperace při řízení controllingových nástrojů,
- zavedení nových metod a přístupů, které povedou ke zkvalitnění současného i budoucího způsobu řízení.

Náplň pozice controllera bude spočívat v:

- sjednocení vhodného systému plánování a kontroly
- detailní strategické a operativní plánování a vytváření rozpočtů
- příprava ekonomických podkladů pro cenovou a mzdovou politiku
- nastavení odchylek od plánu, jejich kontrola a navržení plánu na redukci odchylek
- předvídaní vývoje ekonomických výsledků a jejich vyhodnocení

### 8.4.2 Profil controllera

Controller v rámci své pracovní náplně musí splňovat určité kvalifikační předpoklady a mít znalosti a zkušenosti. Jeden z nejdůležitějších požadavků na pozici controllera je dlouhodobá praxe v oblasti na ekonomiku a dalších oborů v závislosti na tuto pozici. Dalším nezbytným požadavkem je vysokoškolské vzdělání.

Mezi žádoucí vlastnosti controllera patří především silná osobnost, která svými znalostmi a zkušenostmi zabezpečí efektivní chod podniku.

Pracovník by měl splňovat samozřejmě další kvalifikační požadavky a vlastnosti:

- znalosti a zkušenosti s plánováním, rozpočty, reporty a analýzami,
- orientace v podvojném účetnictví,
- znalost anglického jazyka, případně německého jazyka na komunikativní úrovni,
- znalost práce na PC na dobré úrovni, včetně používání základních programů,
- organizační a komunikační schopnosti,
- odolnost vůči stresu,
- schopnost týmové práce.

### 8.4.3 Úkoly controllera

Mezi strategické úkoly, které bude controller vykonávat, navrhuji:

- poradenská činnost při sestavování strategického plánu a jeho kontrola
- vypracování představy o controllingovém systému
- vypracování podrobného postupu, jak bude controllingový systém zaváděn do společnosti
- vypracování koncepce, jak bude nastaven informační a reportingový systém
- vypracování návodu, jaké controllingové metody budou používány

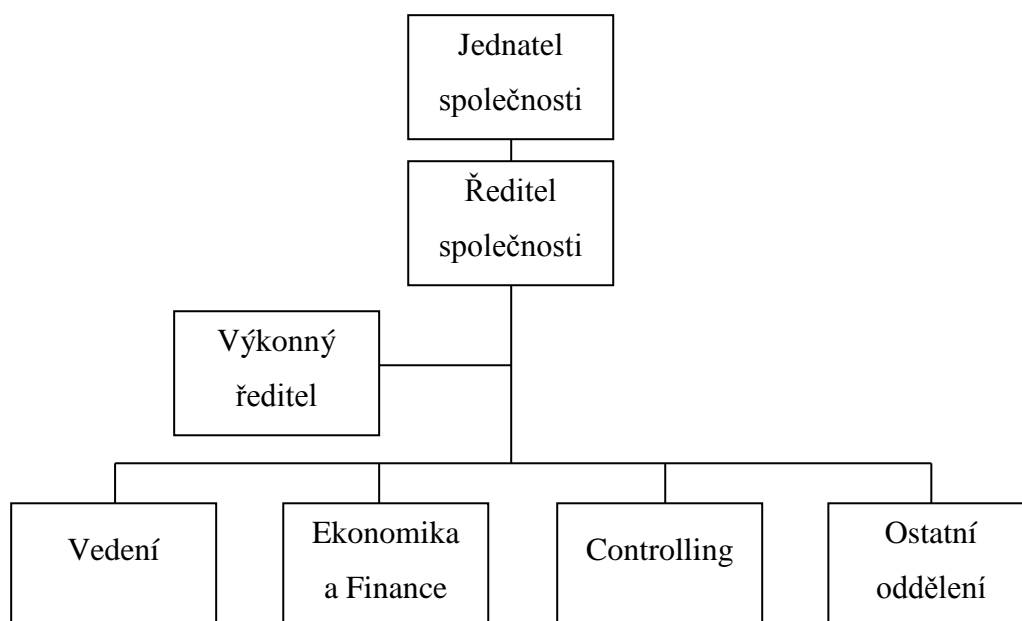
Mezi operativní úkoly, které bude controller vykonávat, navrhuji:

- poradenská činnost při sestavování operativního plánu a jeho kontrola
- podílet se na speciálních šetřeních
- analyzování odchylek od plánu a návrh opatření k jejich odstranění
- sestavování Cash-Flow
- analyzování finanční situace podniku a sestavování výkazů reportingu
- řízení pohledávek



#### 8.4.4 Začlenění pozice controllera do organizační struktury

Umístění pozice controllera do organizační struktury společnosti bude jako samostatná funkce v podniku. Jak již bylo výše uvedeno, controller provádí činnosti poradenské, řídicí i kontrolní, proto by měl být na stejné úrovni jako vedoucí pracovníci oddělení. Controller se tedy bude účastnit na poradách s vedoucími oddělení, při kterých bude kontrolovat, zda jsou plněny předem určené plány, případně navrhopvat řešení k redukci odchylek od těchto plánů.



Obr. 6 Organizační struktura se začleněním controllingu

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 9 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Cílem této diplomové práce je efektivní využití nástrojů controllingu pro ekonomické řízení ve společnosti ABC. Cílem bylo zanalyzovat a zhodnotit současnou ekonomickou situaci společnosti a pro případné nedostatky byly navrženy doporučení vybraných nástrojů controllingu, které jsou předpokladem pro efektivní řízení společnosti.

Aby zavedení nástrojů controllingu do společnosti bylo efektivní, je potřeba je zavádět postupně, aby nedocházelo ke zbytečnému chaosu mezi zaměstnanci a hlavně mezi vedoucími pracovníky. Je důležité, aby se jednalo o změny pozitivní, a aby to jako pozitivní změny vnímali i pracovníci.

Je tedy důležité stanovit a vysvětlit cíl projektu, čeho se budou změny týkat, jak se budou zavádět a hlavně vysvětlit přínosy, které projekt přinese.

### 9.1 Postup zavedení projektu

Prvním krokem v rámci projektu bude provedení ekonomické analýzy společnosti a analýza současného stavu využívání controllingových nástrojů. Následně bude provedena identifikace příležitostí a nedostatků a navržena opatření k redukci těchto nedostatků. Poté budou projektové návrhy vypracovány, včetně shrnutí ekonomické náročnosti, identifikace přínosů a rizik související s projektem a následně bude celý projekt představen managementu společnosti. Po odsouhlasení projektu vedením, je možno začít s realizací projektu.

Samotná realizace začne zavedením nové pozice controllera do společnosti. Personalista společnosti zadá informaci o volném pracovním místě na úřadu práce v příslušném okresu a na internetových stránkách inzerující pracovní místa (jobs.cz, prace.cz). Tato informace bude zveřejněna přibližně 3 týdny, po přijatých žádostech od uchazečů o pozici controllera bude probíhat výběrové řízení formou osobního pohovoru a následně bude personalistkou a výkonnou ředitelkou vybrán nový pracovník do společnosti ABC. Tento nově přijatý controller nejdříve absolvuje školení controllingu. Následně budou do společnosti implementovány ostatní návrhy uvedené v projektové části, tedy zavedení nového systému plánování, implementace analýzy odchylek a zavedení nového postupu řízení pohledávek. V závěru dojde ke zhodnocení, zda byly splněny cíle projektu.

## 9.2 Ekonomická náročnost projektu

Ekonomické oddělení, jednatele a ředitele společnosti bude zajímat také zavedení projektu z ekonomického pohledu. Proto zde musí být vyčísleny náklady na celý. V tabulkách (Tab. 15 a Tab. 16) jsou uvedeny náklady, které jsou zapotřebí při implementaci projektu a vztahují se k zavedení nové pozice controllera. Bude se jednat o nově přijatého pracovníka a o nově zřizovanou pozici ve společnosti, která dosud ve společnosti neexistovala. U ostatních doporučení nevzniknou dodatečné náklady, protože se bude spíše jednat o nové činnosti.

Tab. 15 Jednorázové náklady na zavedení pozice controllera

Položka nákladu	Částka v Kč
školení controllera	14 200
- školení controllingu pro specialisty	8 500
- cestovní náklady	700
- stravné	1 000
- ubytování	4 000
kancelářské vybavení	21 800
- pracovní stůl, křeslo, tiskárna	0
- PC nebo notebook	15 000
- mobil	6 000
- paušál	300
- ostatní vybavení	500
<b>Náklady celkem</b>	<b>36 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 16 Měsíční náklady spojené s pozicí controllera

Položka nákladu	Částka v Kč
mzda controllera	37 520
- základní mzda	25 000
- odměny	3 000
- odvody sociálního a zdravotního pojištění	9 520
příspěvek na penzijní připojištění	300
<b>náklady celkem</b>	<b>37 820</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Počátečním nákladem při přijetí nového pracovníka na pozici controllera bude školení, které musí controller absolvovat. Po absolvování školení se bude controller seznamovat s chodem celého podniku a musí být pro něj vytvořeno vhodné pracovní prostředí. Protože největší spolupráce bude probíhat s ekonomickým oddělením, bude se controller nacházet v místnosti tohoto oddělení. Pracovní stůl, křeslo a tiskárnu má již společnost k dispozici, tudíž nevzniknou dodatečné náklady. Je však potřeba vybavit controllera novým PC nebo notebookem, služebním mobilem a ostatním kancelářským vybavením. Controllera je potřeba řádně připravit na svou pozici, proto bude absolvovat školení controllingu. První školení controllera se bude zabývat základními problémy krizových jevů v hospodářství. Převážně se bude týkat členěním nákladů v účetnictví v souvislosti s podporou controllingových modelů. Na tomto školení bude dále probrána problematika finančního a marketingového controllingu, rozpočtování a dalších důležitých problematik v oblasti controllingu. Přibližně jednou za dva roky by měl controller absolvovat další školení týkající se jeho činnosti, kde si bude doplňovat své vědomosti a znalosti.

### 9.3 Přínosy projektu

Projekt je zaváděn z důvodu zefektivnění řízení controllingu a nese s sebou několik přínosů:

- podrobnější sledování nákladů z důvodu hledání ušetření na jednotlivých položkách, jasné vymezení zodpovědnosti jednotlivých útvarů společnosti,
- zavedením nové pozice controllera se usnadní práce pracovníků ekonomického oddělení. Pracovníci již nebudou muset vykonávat některé činnosti (např. podílení se na speciálním šetření, analyzování odchylek od plánu, sestavování Cash Flow, řízení pohledávek), nebudou časově vytíženi,
- zavedení lepšího systému plánování a rozpočtů, čímž společnost dokáže lépe předpovědět svůj budoucí vývoj,
- vyšší motivace vedoucích pracovníků ke splnění stanovených cílů implementací analýzy odchylek,
- zefektivnění řízení pohledávek po splatnosti a přehled o solventnosti odběratelů na základě sledování úhrady minulých plateb.

## 9.4 Rizika projektu a jejich eliminace

Při zavádění projektu je nutno věnovat pozornost i rizikům, které může projekt přinést.

Mezi zásadní rizika patří:

- obavy ze strany vedoucích pracovníků, že nebudou moci splnit předběžný plán, který controller navrhnul, protože některé plánované náklady nemohou pracovníci ovlivnit, ale jejich výše je pevně stanovená,
- negativní přístup ke změnám ze strany vedoucích pracovníků v důsledku obavy, že nebude splněn stanovený plán, čímž se zkrátí mzda těchto pracovníků. Proto je důležité tyto pracovníky kontrolovat, zda průběžně plány plní a v případě odchylek navrhnout zavčas opatření, aby byl plán dodržen,
- neaktivní přístup controllera při zavádění opatření, controller musí vyvíjet vlastní iniciativu, proto je důležité již při výběru nového pracovníka, aby touto schopností disponoval.

## ZÁVĚR

Společnost ABC patří vzhledem ke svému obratu a počtu zaměstnanců ke středně velkým podnikům. Jak již bylo v úvodu analytické části popsáno, společnost se zabývá převážně zakázkovou výrobou vzduchotechnického zařízení. Své produkty prodává jak na tuzemském trhu, tak i do zahraničí, přičemž chce svůj odbyt rozšiřovat dále na evropském trhu.

Cílem diplomové práce bylo efektivnější využití nástrojů controllingu pro ekonomické řízení ve společnosti ABC. Hlavním záměrem tohoto projektu bylo efektivnější řízení managementu vedoucích pracovníků společnosti.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy v oblasti controllingu a finančního řízení, které byly využity v praktické části této práce. V praktické části byla provedena ekonomická analýza ve společnosti ABC, současné využívání nástrojů controllingu a navrhnutá doporučení ke zlepšení těchto nástrojů. Projektová část se zaměřuje na konkrétní doporučení, které zahrnují zavedení nové pozice controllera, zavedení nového systému plánování, implementace analýzy odchylek a kvalitnější řízení pracovního kapitálu.

Hlavním doporučením bylo zavedení pozice controllera, který by měl být nejen poradcem pro management společnosti, ale i koordinátorem těchto pracovníků. Z tohoto důvodu bude provedena změna i v organizační struktuře, kde bude tato pozice začleněna a bude na stejné úrovni, jako ostatní vedoucí pracovníci. Dalším doporučením bylo zavedení nového systému plánování a rozpočtů. Na základě tohoto systému společnost získá přesnější přehled o svém budoucím vývoji a také větší kontrolu nad hospodařením celého podniku. S tímto zavedením pak souvisí implementace analýzy odchylek. Dosud byly ve společnosti na poradách řešeny jen významné odchylky. V důsledku předem stanoveného rozmezí od plánu a okamžitého hledání opatření je pravděpodobné, že se větším odchylkám od plánu společnost vyhne a nepřinese negativní následky. Posledním doporučením je efektivní řízení pracovního kapitálu, kde jsou řešeny pohledávky, které dělají podniku velký problém. Odběratelé neplatí včas své závazky a objem těchto pohledávek se neustále zvyšuje. Proto v této kapitole byly navrženy opatření k redukci objemu pohledávek. Zavedením těchto opatření společnost získá finanční prostředky, které může dále investovat do jiných projektů a zvyšovat tak svůj hospodářský výsledek.

Poslední kapitolou této diplomové práce je vyhodnocení projektu, ve kterém je popsán časový harmonogram zavedení projektu, náklady spojené se zavedením projektu, které se

týkají přijetí nového pracovníka na pozici controllera, přínosy projektu a rizika s ním spojeného. Zlepšení nástrojů controllingu ve společnosti ABC je postupný proces a jeho dokončení bude zdlouhavé, ovšem přínosy s ním spojené budou pro společnost příznivé, co se týče zlepšení řízení i redukci nákladů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 241 s. ISBN 978-80-251-3724-6.
- BLEICHER, Knut, 1991. *Organisation, Strategien, Strukturen, Kulturen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler. 921 s. ISBN 3-40931552-7.
- BREALEY, Richard A a Stewart C MYERS. *Principles of corporate finance*. 7. vyd. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin, 2003, 1071 s. ISBN 00-711-5144-3.
- BUCHHOLZ, L. *Strategisches Controlling : Grundlage – Instrumente –Konzepte*. 1. vyd. Wiesbaden : Gabler, 2009. 313 s. ISBN 978-3-8349-8275-9.
- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 6. vyd. London: Thomson, 2004, 1280 s. ISBN 18-448-0028-8.
- ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-725-9002-2.
- CHAPMAN, Christopher S. *Controlling strategy management, accounting, and performance measurement*. Oxford: Oxford University Press, 2005. ISBN 978-019-1557-835.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KONEČNÝ, Miloš. *Controlling*. 2. vyd. Brno: VUT v Brně, 2000, 121 s. ISBN 80-214-1535-5.



LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

LEKAVÁ, V. *Finanční analýza podniku*. Uherské Hradiště, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení. Vedoucí diplomové práce Jiří Konečný.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. ISBN 80-861-1937-8.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-861-3163-7.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling: nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, 136 s. ISBN 80-852-3554-4.

### **Ostatní zdroje**

Výroční zprávy společnosti ABC za rok 2011, 2012 a 2013

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
IN	Index důvěryhodnosti
KFM	Krátkodobý finanční majetek
OA	Oběžná aktiva
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
USA	Spojené státy americké
VH	výsledek hospodaření

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Ukazatele rentability.....	40
Obr. 2 Ukazatele likvidity.....	42
Obr. 3 Ukazatele aktivity.....	43
Obr. 4 Ukazatele aktivity.....	44
Obr. 5 Ukazatele zadluženosti.....	45
Obr. 6 Organizační struktura se začleněním controllingu.....	65

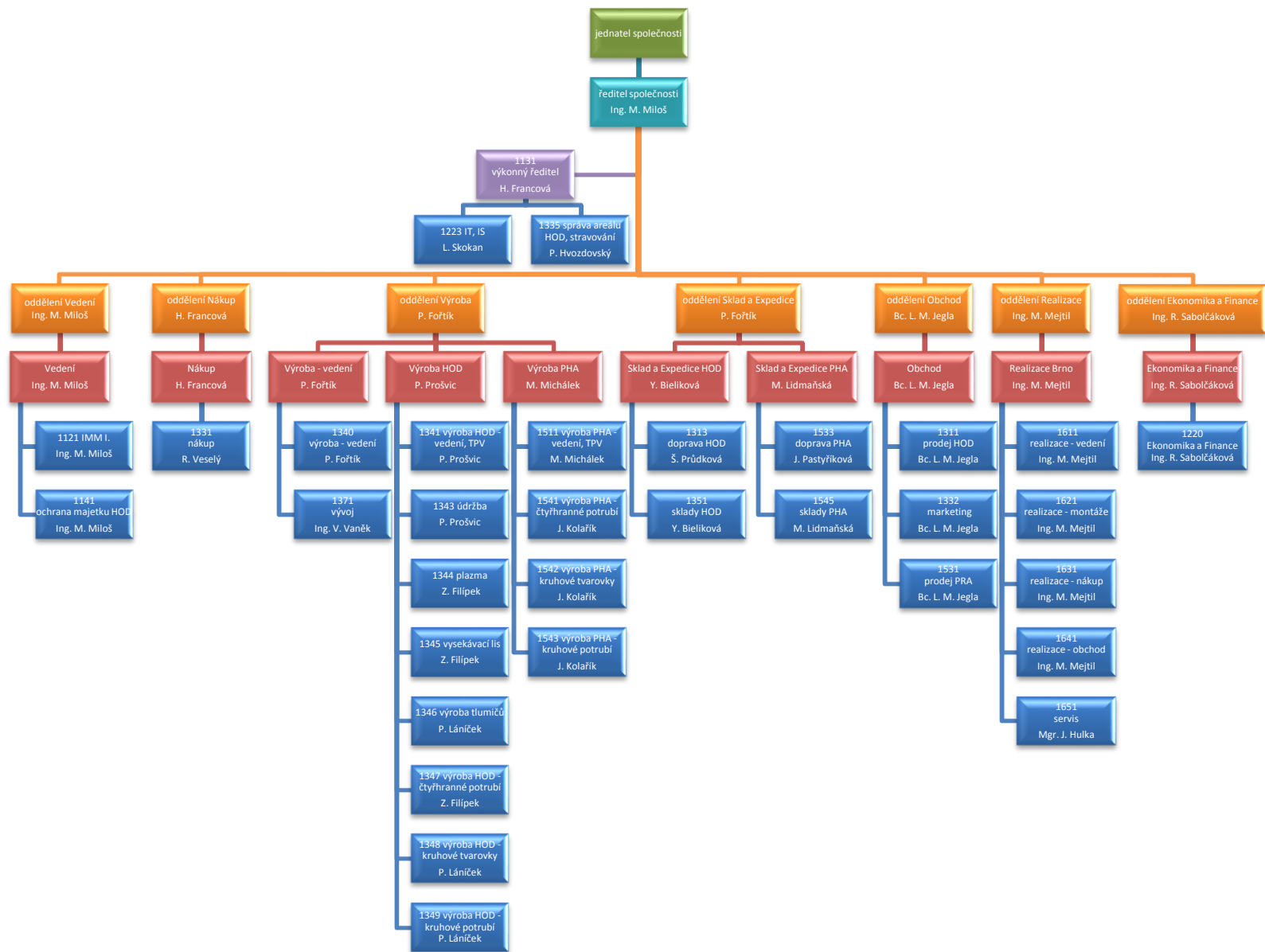
**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Srovnání úkolů controllera a manažera .....	16
Tab. 2 Vertikální analýza.....	36
Tab. 3 Horizontální analýza.....	37
Tab. 4 Výkaz zisku a ztrát společnosti ABC .....	40
Tab. 5 Koeficient úrokového krytí.....	46
Tab. 6 Splatnost pohledávek z obchodního styku.....	49
Tab. 7 Splatnost závazků z obchodního styku .....	50
Tab. 8 Návrh nákladů a výnosů na čtvrtletí .....	54
Tab. 9 Návrh klouzavého plánování .....	56
Tab. 10 Toleranční meze vybraných ukazatelů .....	57
Tab. 11 Návrh opatření pro eliminaci odchylek .....	58
Tab. 12 Odměny a sankce vedoucích oddělení.....	59
Tab. 13 Evidence pohledávek.....	60
Tab. 14 Tabulka hodnocení zákazníků .....	62
Tab. 15 Jednorázové náklady na zavedení pozice controllera.....	67
Tab. 16 Měsíční náklady spojené s pozicí controllera.....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti ABC
- P II Rozvahy společnosti ABC
- P III Výkazy zisku a ztrát společnosti ABC

**PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ABC**



## PŘÍLOHA P II: ROZVAHY SPOLEČNOSTI ABC

rok	2011	2012	2013
<b>aktiva celkem</b>	<b>247 501</b>	<b>219 972</b>	<b>276 345</b>
<b>dlouhodobý majetek</b>	<b>23 694</b>	<b>21 911</b>	<b>22 570</b>
dlouhodobý nehmotný majetek	710	2 811	2 797
dlouhodobý hmotný majetek	22 984	19 100	19 773
dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>oběžná aktiva</b>	<b>221 620</b>	<b>190 010</b>	<b>249 210</b>
zásoby	34 492	38 697	49 538
krátkodobé pohledávky	167 292	134 805	194 167
dlouhodobé pohledávky	1 988	1 388	810
krátkodobý finanční majetek	17 848	15 120	4 695
<b>časové rozlišení</b>	<b>2 187</b>	<b>8 051</b>	<b>4 555</b>
<b>pasiva celkem</b>	<b>247 501</b>	<b>219 972</b>	<b>276 345</b>
<b>vlastní kapitál</b>	<b>129 214</b>	<b>134 148</b>	<b>136 205</b>
základní kapitál	100 000	100 000	100 000
fondy ze zisku	4 857	5 570	5 966
VH minulých let	13 105	23 644	28 181
VH běžného období	11 252	4 934	2 058
<b>cizí zdroje</b>	<b>116 756</b>	<b>85 221</b>	<b>138 384</b>
rezervy	0	0	0
dlouhodobé závazky	13 538	5 389	6 096
krátkodobé závazky	103 218	79 832	127 275
bankovní úvěry	0	0	5 013
<b>časové rozlišení</b>	<b>1 531</b>	<b>503</b>	<b>1 756</b>

### **PŘÍLOHA P III: VÝKAZY ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI ABC**

<b>rok</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
tržby	451 136	357 831	374 051
výkonová spotřeba	316 573	238 185	247 118
osobní náklady	87 814	82 460	93 258
odpisy dlouhodobého majetku	9 165	8 413	8 440
výnosové úroky	213	323	0
nákladové úroky	753	385	230
výnosy	461 001	375 433	388 085
náklady	449 749	370 499	386 027
zisk před zdaněním	12 404	5 699	2 494
zisk po zdanění	11 252	4 934	2 058



