

Projekt využití nástrojů finančního controllingu při řízení firmy Greiner Packaging Slušovice s.r.o.

Bc. Pavel Penc

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Pavel PENC

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt využití nástrojů finančního controllingu při řízení firmy Greiner Packaging Slušovice s.r.o.

Zásady pro vypracování:

- 1. Vypracujte rámec aktuálních projektových příležitostí ve firmě Greiner Packaging Slušovice s.r.o., definujte ideu a hypotézu projektového řešení.**
- 2. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.**
- 3. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.**
- 4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro jeho zpracování.**
- 5. Vypracujte projekt využití nástrojů finančního controllingu ve firmě Greiner Packaging Slušovice s.r.o.**
- 6. Verifikujte projektové řešení.**
- 7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektu a navrhněte doporučení do budoucna pro daný podnik.**

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

Seznam odborné literatury:

Dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **7. března 2005**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. května 2005**

Ve Zlíně dne 21. února 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Finanční controlling, jako jeden ze subsystémů controllingu, je hlavním zájmem této diplomové práce. Pozornost práce je zaměřena zejména na nástroje finančního controllingu a jejich praktické využití v konkrétním podniku. Teoretická část se v úvodu zabývá definováním obecného controllingu a poté přechází k charakteristice jednotlivých nástrojů finančního controllingu (zejm. controllingu likvidity, pracovního kapitálu, aj.). Smyslem analytické části je hledání východisek pro projektovou část.

Obsahem projektové části je návrh postupu plánování příjmů a výdajů a na to navazující návrh zkvalitnění řízení likvidity podniku. Širokou část projektu pokrývají také návrhy k účinnějšímu monitoringu pohledávek. V závěru projektu je nastíněno projektové řešení implementace navržených nástrojů.

Abstrakt ve světovém jazyce

This master thesis deals with financial controlling, which is one of controlling subsystem. Focus of attention are implements of financial controlling especially and their practical utilize in concrete firm. Theoretical part provides introduction to controlling first and then are characterized particular implements of financial controlling (e.q. management of liquidity, working capital, etc.). Analytical part searches starting-points for project.

In project part is presented suggestion of procedure of revenues and expenses planning. The aim of other suggestion is improvement of liquidity management. Broad part of project covers also particular suggestions of accounts receivable monitoring. In conclusion is characterized implementation of financial controlling in firm with help of project solution.

Na tomto místě chci poděkovat všem, s jejichž podporou a pomocí jsem byl schopen zpracovat tuto diplomovou práci. Mému vedoucímu diplomové práce, Ing. Petru Novákovi, děkuji za odborné vedení této práce, ochotu, věnovaný čas, cenné rady a připomínky. Dále děkuji panu Ing. Ivu Bendovi za vstřícné jednání, poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace doplněné a o cenné poznatky z praxe.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	8
VYMEZENÍ PROJEKTU	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TEORIE CONTROLLINGU	11
1.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY CONTROLLINGU	11
1.1.1 Controller a manažer	11
1.1.2 Podstata pojmu controlling	12
1.2 POŽADAVKY CONTROLLINGU	14
1.3 ÚKOLY CONTROLLINGU	15
2 FINANČNÍ CONTROLLING.....	17
2.1 PODSTATA A ÚKOLY FINANČNÍHO CONTROLLINGU	17
2.2 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU	18
3 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU	20
3.1 CONTROLLING LIKVIDITY	20
3.1.1 Řízení likvidity v dlouhodobějším horizontu.....	21
3.1.2 Řízení likvidity v střednědobém horizontu	23
3.1.3 Řízení okamžité likvidity	24
3.2 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU	25
3.2.1 Controlling pohledávek	26
3.2.2 Controlling zásob	28
3.3 FINANČNÍ ANALÝZA	28
3.3.1 Interní finanční analýza.....	28
3.4 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	30
3.5 FINANČNÍ KONTROLA	32
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PREZENTACE SPOLEČNOSTI GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.....	35
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	35
4.1.1 Greiner Group	35
4.1.2 Greiner Packaging Slušovice s.r.o.	37
4.2 AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	39
4.3 VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	40
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	43
5.1 POMĚROVÉ UKAZATELE	43
5.1.1 Ukazatele rentability	43

5.1.2	Pyramidový rozklad ukazatele ROE	44
5.1.3	Ukazatele zadluženosti.....	47
5.1.4	Ukazatele likvidity	48
5.1.5	Ukazatele aktivity.....	49
5.2	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	51
5.2.1	Altmanův index důvěryhodnosti Z-Score	51
5.2.2	Index IN01	53
5.3	OSTATNÍ UKAZATELE	54
5.4	ZÁVĚR K FINANČNÍ ANALÝZE	55
6	VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU	57
6.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROVÁDĚNÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU.....	57
6.1.1	Controlling likvidity	57
6.1.2	Finanční kontrola	59
6.1.3	Finanční analýza.....	61
6.1.4	Controlling pohledávek.....	61
6.1.5	Controlling závazků	64
6.2	SYNTÉZA POZNATKŮ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI	64
6.3	DIAGNÓZA – IDENTIFIKACE VÝCHODISEK PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU	65
7	PROJEKT NÁSTROJŮ FINANČNÍHO CONTROLLINGU VYUŽITELNÝCH PŘI ŘÍZENÍ PODNIKU	67
7.1	NÁVRH PROGNOTIKY PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	67
7.1.1	Prognózování příjmů v krátkodobém horizontu	67
7.1.2	Prognózování příjmů v střednědobém horizontu	69
7.2	NÁVRH CONTROLLINGU LIKVIDITY V KRÁTKODOBÉM HORIZONTU.....	71
7.2.1	Platební kalendář	71
7.2.2	Zajišťování každodenní likvidity	73
7.3	NÁVRH CONTROLLINGU LIKVIDITY V STŘEDNĚDOBÉM HORIZONTU.....	75
7.4	CONTROLLING POHLEDÁVEK.....	75
7.4.1	Podíly jednotlivých skupin odběratelů na celkových tržbách.....	75
7.4.2	Návrhy monitorování pohledávek.....	76
7.4.3	Prognózování pohledávek	80
7.4.4	Návrh sledování stárí pohledávek	82
7.5	NÁVRH PRAVIDELNÉHO SLEDOVÁNÍ VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	83
8	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ IMPLEMENTACE NAVRŽENÝCH NÁSTROJŮ	88
8.1	ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU	88
8.1.1	Charakteristika přínosů projektu	89
8.1.2	Vyjádření efektivnosti.....	89
8.2	ETAPY PROJEKTU.....	90
8.3	PROJEKTOVÝ TÝM	91
8.4	PLÁN NÁKLADŮ.....	92
8.5	VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ	93

9	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT FIRMY	94
	ZÁVĚR.....	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Při výběru tématu diplomové práce jsem se snažil zvolit téma, které by bylo jednak užitečné pro vybraný podnik a zároveň zajímavé pro mě samotného. Myslím, že tento kompromis se mi podařilo nalézt v okamžiku, kdy jsem se rozhodl ke zpracování tématu zaměřeného na finanční controlling.

Controlling, stejně jako i ostatní moderní způsoby řízení, se stává pro jednotlivé podniky čím dál víc důležitější. Důvodem je neustále se měnící vnější i vnitřní prostředí podniku, které vyžaduje neustálé rozhodování. Jedním z hlavních úkolů controllingu je shromažďovat informace potřebné k rozhodování a dát je do vztahu s budoucností podniku. To se ve zkratce děje prostřednictvím analýz, plánování, řízení a kontroly.

Stav vývoje finančního controllingu je v dnešních podnicích na poměrně pokročilé úrovni a lze ho chápat jako uspokojivý. To ale neznamená, že neexistují slabá místa. Smyslem této diplomové práce bude ve sledovaném podniku právě tyto slabá místa identifikovat a poté navrhnout způsoby jejich řešení.

Primárním zájmem teoretické části bude charakteristika jednotlivých nástrojů finančního controllingu. Její součástí bude také úvod do problematiky obecného controllingu s tím záměrem, aby se čtenář seznámil s podstatou a základními pojmy této disciplíny.

Smyslem analytické části bude vyvození správných podnětů pro navazující projektovou část. Zde bych chtěl jednak zhodnotit ekonomickou situaci podniku a poté provést analýzu současného stavu finančního managementu v podniku.

V poslední, projektové, části se budu zabývat návrhem těch nástrojů a činností finančního controllingu, které budou v praxi sledovaného podniku využitelné. Implementace těchto návrhů do systému řízení podniku by měla přispět k vyřešení zjištěných nedostatků.

Věřím, že spolu se splněním záměrů diplomové práce se mi podaří i obohatit své praktické zkušenosti studovaného oboru.

VYMEZENÍ PROJEKTU

Idea projektu

Základní myšlenkou tohoto projektu je navržení vybraných nástrojů finančního controllingu, ukázaní způsobů, jakými je lze uplatnit v řízení podniku a charakterizovat přínosy tohoto projektu, resp. jednotlivých nástrojů finančního controllingu. Protože je finanční controlling rozsáhlý pojem a nelze se tedy zabývat všemi jeho nástroji, smyslem analytické části bude rozpoznat, které oblasti týkající se finančního řízení by vyžadovaly zlepšení a které činnosti související s řízením financí v podniku chybí a je třeba je zavést.

Hypotézy projektu

- I. Projektové řešení přispěje ke zkvalitnění řízení likvidity podniku
- II. Využitím vhodných nástrojů finančního controllingu dojde k postupnému snižování průměrné doby splatnosti pohledávek.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE CONTROLLINGU

1.1 Úvod do problematiky controllingu

Hledáním odpovědi na srozumitelné vyjádření pojmu controlling se již zabývalo mnoho odborníků z řad pedagogů i praktiků. Je vůbec možné stručným způsobem, pomocí pár vět nebo obrázků, vystihnout význam tohoto moderního způsobu řízení? Já osobně si myslím, že pro hlubší pochopení controllingu člověk potřebuje nad jeho studiem strávit ne jeden týden či měsíc. Ještě těžší bude asi pochopení fungování controllingu ve skutečné praxi.

Pro pochopení úlohy controllingu v podniku je potřebné charakterizovat, jaké jsou v souvislosti s controllingem role *manažera a controllera*. Proto na úvod teoretické části začnu trochu netradičně, a to vymezením rolí zmiňovaných účastníků controllingového řízení.

1.1.1 Controller a manažer

Controlling je zjednodušeně řečeno určitý přístup k ekonomickému řízení podniku, který je orientován jak na minulost, tak i na budoucnost. Z hlediska přítomnosti je pro podnik důležitější budoucnost, protože ta teprve nastane a je možné ji ovlivnit. Z minulosti se zase můžeme poučit, lze např. podrobně analyzovat, co vedlo k úspěchu a co k selhání.

„Controlling je tedy na budoucnost orientované systematické řízení podle cílů, porovnávání plánovaného stavu se skutečností, analytická práce zaměřená na diagnózu tendencí a budoucích výsledků a na hledání způsobů, jak je žádoucím způsobem ovlivnit.“ [2,5]

Provádět controlling je tedy věcí každého manažera, neboť plánování, řízení a kontrola patří mezi nepostradatelné činnosti každého vedoucího pracovníka.

Jaká je tedy úloha controllera?

Controller má dbát na to, aby každý manažer mohl provádět controlling. Controller má tedy jako „spolupilot“ vybudovat pro vedení podnikovou „přístrojovou desku“ (nástroje), stále ji sledovat a o zjištěných hodnotách informovat vedení, aby se mohl uskutečnit „let“ a aby podnik udržel svůj kurz. [8]

K podrobnému objasnění role controllera a manažera odkazují na níže uvedený obrázek (Obr. 1). Je z něj patrné, že controller se pro manažera stává nutným partnerem v procesu řízení. Hranice oddělující úlohu manažera a controllera nebude v každém podniku taková, jak ji popisuje následující obrázek. Nemůžeme třeba říct, že controller pouze koordinuje plánování a manažer plánuje. Mnohdy to může být i naopak. Je tedy zapotřebí teorii chápat s určitými rezervami.

Controller	Manažer
<u>Koordinuje</u> plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty, cíle a opatření k dosažení cílů; <u>rozhoduje</u>
Periodicky <u>informuje</u> o výši a příčinách odchylek od cíle; podává návrhy na nápravná opatření	<u>Stanovuje</u> nápravná řídicí opatření
Periodicky <u>informuje</u> o změnách v podnikovém okolí	<u>Vyvíjí</u> činnost a <u>reaguje</u> , aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
<u>Nabízí</u> podnikohospodářské poradenství	" <u>Kupuje</u> " podnikohospodářské poradenství
<u>Tvoří</u> podnikohospodářské <u>metodiky</u> a <u>nástroje</u> a koordinuje rozhodnutí	<u>Využívá</u> nástroje a metodiky v procesu řízení;
Je <u>navigátorem</u> a <u>poradcem</u> manažera	Je ten, kdo <u>kormidluje</u> podnik;

Obr. 1. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera [1]

1.1.2 Podstata pojmu controlling

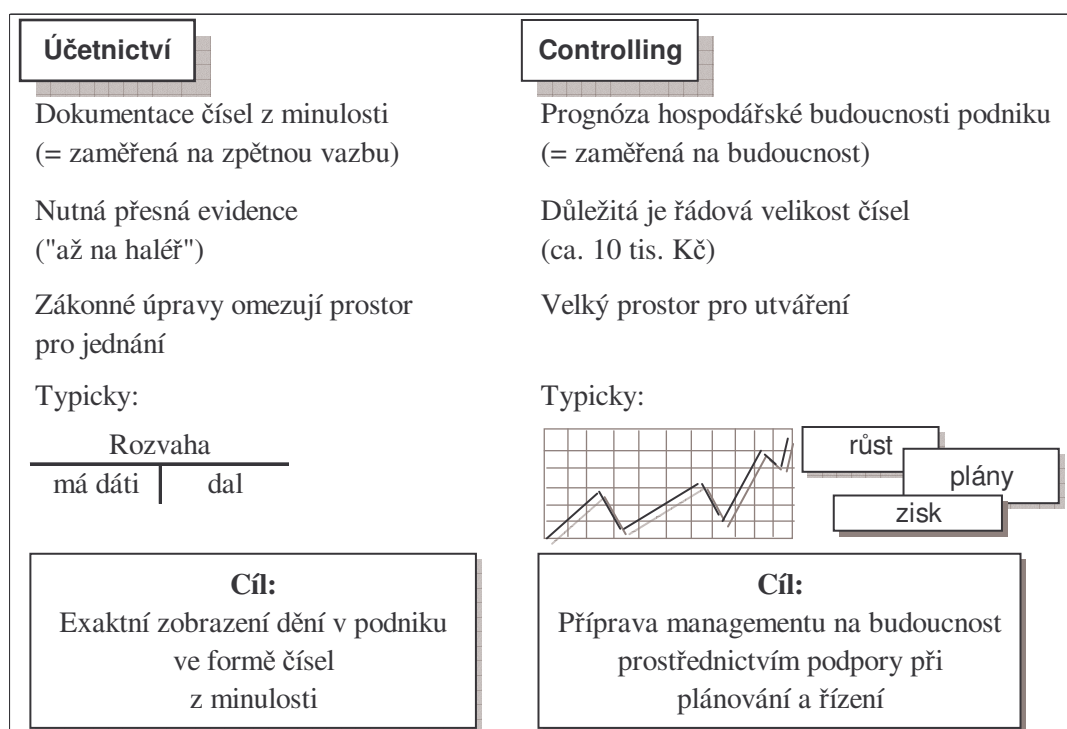
Představu o významu controllingu lze rozšířit pomocí níže uvedených definic. Každá z nich se s ostatními v něčem shoduje, a v něčem naopak odlišuje, a to do té míry, že se sami sebe ptáme, jestli je stále řeč o tom samém.

„Slovním základem controllingu je pojem „control“, resp. to „control“, který je chápán ve dvojím významu:

- ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou,
- ve významu kontrolovat, prověřovat“ [2] (angl. „to check“)

Vzhledem ke svému pojmenování bývá controlling často spojován spíše s druhým významem, tedy se slovem kontrola. Z toho důvodu se řada jedinců domnívá, že útvar

controllingu v podniku slouží přednostně k tomu, aby kontroloval výsledky jiných, hledal a zaznamenával slabá místa jednotlivých útvarů nebo středisek v podniku. Kdyby význam controllingu stál na těchto úvahách, znamenalo by to, že je controlling podobně jako účetnictví zaměřen výhradně na zaznamenávání minulosti. Jak správně chápat controlling srozumitelně objasňují uvedené definice včetně tohoto obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Rozdílné role účetnictví a controllingu

Podle Freiberga lze controllingem rozumět „specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“ [2]

„Smyslem controllingu je řídit hodnotu podniku směrem k jejímu zvyšování. Je zaměřen na plánování a rozpočtování, vyhodnocování plnění finančního plánu, řízení odchylek od plánu, kontrolu aktuálnosti plánu a jeho změny. Řídit odchylky, znamená řešit je buď ex post anebo lépe se snažit je předvídat ex ante. Controlling má zabezpečit, aby podnik postupoval podle plánu s aktuální strategií, která je odpovídající na vývoj okolí. Nezkontroluje pouze plnění plánu, ale stále konfrontuje předpoklady, na kterých je plán postaven se skutečností, a pokud se situace změnila, stimuluje reakci.“ [17]

Controlling můžeme také chápat jako neustálé *hraní* si se stavem a možnou budoucností firmy, hledání rezerv ve zvyšování tržeb a snižování nákladů, hledání toho, co nám

opravdu přináší zisky (zákazníci, trhy, výrobky). Dalším významem controllingu je, že se stává komunikačním nástrojem pro stanovení a dosahování cílů zaměstnanci. Controlling by měl odhalovat budoucí odchylky a signalizovat nutnost jejich předcházení. To je zvláště důležité pro přijímání strategických rozhodnutí. [10]

1.2 Požadavky controllingu

Zavádění controllingu do podniku není jednoduchá záležitost. Aby controlling v daném podniku mohl správně fungovat, vyžaduje se např., aby: [1]

- Řízení podniku bylo cílově orientované, založené na plánování a kontrole, dále bylo adaptivní, flexibilní (decentralizované).
- Styl vedení byl kooperativní.
- Vedle finančního účetnictví plně fungovalo i účetnictví manažerské.
- Došlo k úpravě organizační struktury podniku. Pro účely operativního controllingu tzn. vytvoření ziskových a nákladových středisek, pro účely strategického controllingu zřízení strategických obch. jednotek nebo vytvoření strategické projektové skupiny.
- Se vyvinul kladný postoj (povědomí) o controllingu v podniku.

Předpokladů pro optimální fungování controllingu v podniku je daleko více, než znázorňuje výše uvedený přehled. Při budování controllingu v podniku však nelze počítat s tím, že se podaří všem daným požadavkům naráz vyhovět. Proto bychom se měli zaměřit hlavně na základní požadavky controllingu, které jsou pro jeho správný chod v podniku nezbytné. Základní požadavky na systém controllingu tedy jsou: [8]

- **Systém podnikového plánování a kontroly, zejména pak rozpočetnictví** – úkolem controllingu je starat se o to, aby v podniku existoval vzájemně sladěný systém plánování a kontroly. Důležité je, aby se controller podílel na formulování cílů a vyhodnotil dosažitelnost cílů (controller může také řešit případné konflikty mezi představami vedení podniku a možnostmi vnitrofiremních útvarů).
- **Manažersky orientované účetnictví** – zabývá se náklady a výnosy z vnitropodnikového pohledu, vytvářením kalkulací, využíváním různých nákladových metod (ABC, direct costing atd). Podstatu manažerského UCE lze shrnout do těchto bodů:

- věrohodné a běžné zjišťování informací o výrobním procesu z různých hledisek
 - prognóza nákladů a výnosů
 - stanovení cílových veličin
 - kontrola dodržování cílů
- **Výkaznictví** (ekonomický informační systém) – má za úkol poskytovat správné, na problémy orientované a koncentrované informace. Úroveň výkaznictví souvisí s kvalitou informačního systému v podniku. Vedle fungujícího IS je také důležité, aby ho uměli jeho uživatelé efektivně využít. Těžištěm výkaznictví by měl být měsíční výkaz hospodářského výsledku, který zobrazuje v souhrnné formě výsledky všech oblastí podniku, porovnání plánu se skutečností a vyjádření odchylek včetně jejich analýzy.

1.3 Úkoly controllingu

Americký Svaz controller „Financial Executives Institute“ (FEI) zformuloval v roce 1962 pro controlling tento katalog úkolů: [8]

- *Plánování* – vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací atd.,
- *Výkaznictví a interpretace (rozbor)* – nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví atd.,
- *Hodnocení a poradenství* – poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly, vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí atd.,
- *Daňové záležitosti* – daňové plánování, kontrola daní, správa daní atd.,
- *Výkaznictví pro státní účely*,
- *Ochrana majetku* – vnitřní kontrolní systém, revize atd.,
- *Národohospodářské výzkumy* – průběžná analýza vnějšího prostředí podniku a vazby podniku na toto prostředí.

VYBRANÉ NÁSTROJE OPERATIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ	
-Formulace úloh-	-Nástroje-
Plánování stavu jmění a kapitálu	Plánová bilance
Plánování zisku za období	Plánový výkaz zisku a ztrát
Řízení likvidity	Prognóza cash-flow (příjmů a výdajů)
Řízení výnosů za období a rentabilita složek výnosu	Rozpočet výkonů (kalkulace výsledku za období)
Analýza původu prostředků a jejich použití	Propočet toku kapitálu Propočet cash-flow
Kalkulace/plánování nákladů a výkonů	Kalkulace nákladů a výkonů
Analýza podniku a celkové řízení/reporting	Rozličné ukazatele

Obr. 3. Vybrané nástroje operativního plánování [1]

Tímto schématem jsem završil teoretickou část věnovanou pochopení podstaty a jiných charakteristik obecného controllingu. Členění controllingu na strategický a operativní není zdaleka to jediné, přestože je nejznámější. V souvislosti s výrobou hovoříme o výrobním controllingu, v souvislosti s logistikou se zabýváme logistickým controllinem, dále bychom mohli pokračovat controllinem personálním, nákladovým a také finančním. Každý z těchto typů controllingu má své cíle a specifické nástroje. Nelze je však chápat v rámci organizace podniku odděleně, protože se nejenom doplňují, ale mají i společné oblasti řízení. Nyní tedy přesedlám na controlling finanční a budu se mu v nadcházejících stránkách podrobně věnovat.

2 FINANČNÍ CONTROLLING

Pod finančním controllingem si lze jednoduše představit řízení financí. Řízením financí se ve většině podniků rozumí správa finančních zdrojů, jejich plánování a minimalizace nákladů spojených s jejím zajištěním. Proč ale do podniku zavádět funkci finančního controllera, když řízení financí v téměř každé firmě funguje a je považováno za jednu z hlavních činností?

Zkusme tuto myšlenku dále rozebrat a odvodit z ní další otázky, které nám pomohou si ujasnit, jestli je existence finančního controllingu v podnicích nezbytná? Můžeme se např. dále zeptat:

- Znáte úzká místa vašeho podniku v oblasti financí a jste schopni je řídit?
- Máte dostatečné a včasné informace pro finanční plánování?
- Alokujete optimálně finanční zdroje na jednotlivé složky majetku?
- Máte přehled o finanční situaci vašeho okolí (např. zákazníků, dod., konk., aj.)?
- Sledujete průběžně přednosti a nedostatky spojené s finanční stránkou podniku?

Jsem přesvědčen, že řada podniků zvládá tyto úkoly na jedničku i bez oddělení finančního controllingu. Problém však může vzniknout ve větších firmách, kde je řízení financí komplikovanější a sledování jednotlivých finančních činností (např. úvěrování, plánování a jednotlivé analýzy) vyžaduje více času a také komplexnější (systémový) přístup.

2.1 Podstata a úkoly finančního controllingu

Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož hlavním cílem je zajišťování likvidity a finanční stability podniku. Funkčnost finančního controllingu je dána kvalitou používaných nástrojů, tzn. metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů. [2]

Je to řízení procesu využívání firemních financí tak, aby byly optimálně alokovány na jednotlivé složky majetku podniku. Při řízení finančních zdrojů se finanční controlling snaží o minimalizaci nákladů s nimi spojenými, čímž se často dostává do konfliktu s prodejním a marketingovým oddělením (hlavně v otázce řízení zásob a pohledávek).

Hlavní úkoly finančního controllingu jsou: [8]

- včasné objasňování finančních předností a nedostatků podniku
- včasné prognózy finančních omezení

- jasné stanovení zásad financování
- preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy

Funkce finančního controllingu lze spatřovat ve třech základních sférách: [2]

- získávání finančních zdrojů: od zákazníků, bank a dalších subjektů;
- užití finančních zdrojů: využití zdrojů k financování podniku (provozní činnost, investice, úhrada dluhů)
- správa finančních zdrojů: část zdrojů nenachází okamžité užití a je spravována v podobě rezerv likvidity

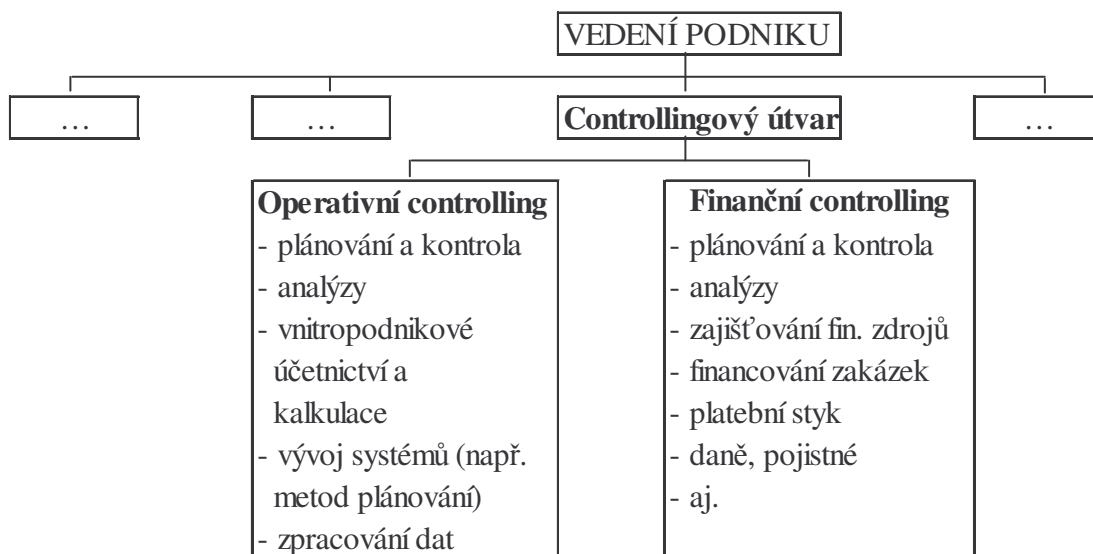
„Každá z výše uvedených funkcí finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení:

- fázi plánování: obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnaní schodků či přebytků likvidity;
- fázi realizace: zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu;
- fázi kontroly: obsahuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy regulačních opatření.“ [2]

2.2 Organizační začlenění finančního controllingu

V podnicích se zavedenými controllingovými systémy je controlling pojímán zpravidla jako celek. Tzn. že do jeho působnosti spadají jednotlivé subsystémy podnikového controllingu – např. finanční, logistický, personální, nákladový, aj. a nejsou samostatně vyčleněny.

„Organizačním vyčleněním finančního controllingu z controllingového útvaru se vytvářejí lepší podmínky pro prosazování aspektu likvidity v podnikových rozhodovacích procesech.“ [2,17] Samostatné vyčlenění finančního controllingu, které je myslitelné pouze u větších firem, znázorňuje obrázek (Obr. 4).



Obr. 4. Základní struktura úloh operativního a finančního controllingu [2]

Podmínkou fungování finančního controllingu vždy nemusí být vybudování specializovaného oddělení nebo útvaru. U malých a středních podniků postačuje, pokud se finančním controllingem zabývá pověřený pracovník ekonomického nebo finančního oddělení.

3 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU

Jak již bylo zmíněno, funkčnost finančního controllingu je dána zejména kvalitou používaných nástrojů. Pod těmito nástroji si lze zjednodušeně představit různé typy analýz, prognóz a plánů, které souvisí s oblastí financí. Finanční controlling nezasahuje pouze do čistě finančních záležitostí, ale také do nákladů, investic a zásob.

„Hlavním předpokladem úspěšného používání nástrojů finančního controllingu je manažersky orientované účetnictví. To znamená, že musí být nalezena a uskutečněna syntéza zákonných požadavků na finanční účetnictví a nutných požadavků controllingu v konkrétních podmínkách daného podniku.“ [8,95]

Mezi základní nástroje pro řešení úkolů spojených s finančním controllingem řadíme:

- a) controlling likvidity
- b) controlling pracovního kapitálu
- c) finanční analýza
- d) finanční plánování
- e) finanční kontrola
- f) controlling investic

V následujících částech se budu jednotlivými nástroji finančního controllingu podrobněji zabývat, s tím že v analyticko-projektové části se u vybraných nástrojů zaměřím na jejich konkrétní použití.

3.1 Controlling likvidity

K tomu, aby mohla společnost plnit své závazky, musí mít k dispozici určitou likviditu. Udržování určité výše likvidity brání problémům se zákazníky, dodavateli, státem, se zaměstnanci a s bankami. Protože určitá úroveň likvidity něco stojí, nemohou si podniky dovolit veškeré řízení likvidity řešit např. vysokými zůstatky na běžných účtech. V tomto smyslu můžeme řízení likvidity přirovnat k řízení zásob.

„Veškeré řízení likvidity, ať už dlouhodobé nebo krátkodobé, má jeden základní požadavek: **očekávané výdaje v daném období musí být menší nebo rovné prostředkům, které máme k dispozici.** Pomocí nerovnice to lze vyjádřit následovně:“ [7, 239]

$$\text{OčV} \leq \text{Stav} + \text{OčP} + \text{PZH}^1$$

OčV očekávané výdaje

Stav stav disponibilních prostředků na začátku období

OčP..... očekávané příjmy

PZH..... pojistná zásoba hotovosti (pokud s ní při řízení likvidity operujeme¹)

Pro zajištění každodenní likvidity platí téměř shodná podmínka v podobě této nerovnice:

$$\text{Platební síla daného dne} \geq \text{výdaje splatné v daný den}$$

Podmínka každodenní likvidity musí být splněna nejen za podnik jako celek, ale rovněž i pro jeho jednotlivá bankovní konta. [2]

Likviditu lze řídit v určitých časových horizontech, tzn. v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém. Řízení likvidity se děje u většiny podniků v dlouhodobějším horizontu, což prakticky znamená sestavení plánu cash-flow na příští hospodářský rok. Pro přesnější odhady je však potřeba orientovat řízení likvidity také krátkodobě. Časové vymezení jednotlivých horizontů může být následující:

- a) řízení likvidity v dlouhodobějším horizontu – půl roku a více
- b) řízení likvidity v střednědobém horizontu – od jednoho měsíce do půl roku
- c) řízení okamžité likvidity – do jednoho měsíce

3.1.1 Řízení likvidity v dlouhodobějším horizontu

Řízení likvidity v dlouhodobém horizontu úzce souvisí s rozpočty, které společnost připravuje.

„Pro řízení likvidity (tzn. její plánování) potřebujeme vždy znát:

- očekávané příjmy v daném období
- očekávané výdaje v daném období
- stav disponibilních prostředků na začátku období
- úroveň požadované pojistné zásoby“ [7]

Očekávané příjmy v daném období

Očekávané příjmy v daném období mohou být trojího druhu: provozní, finanční a mimořádné. Asi nejdůležitější z druhu příjmů jsou příjmy provozní. K jejich odvození je

potřeba znát předpokládané prodeje, které nám většinou poskytne prodejní nebo marketingové oddělení. Z prodejů dále musíme vyvodit očekávané příjmy. Ty se určují podle doby splatnosti pohledávek, zjednodušeně podle režimů úhrad prodejů (např. víme, že v měsíci prodeje obdržíme 30 % příjmů z prodejů, dalších 60 % příjmů obdržíme v 1. měsíci po prodeji, zbývajících 10 % v 2. měsíci po prodeji. Zkráceně to lze napsat 30/60/10.

„Jestliže tedy chceme získat skutečné příjmy, musíme tržby upravit dvojím způsobem:

- posunout je o dobu splatnosti, které naše faktury budou mít,
- upravit je vzhledem k neplacení našimi zákazníky včas případně vůbec“ [7,241]

Očekávané výdaje v daném období

Výdaje lze dělit podobně jako příjmy, přičemž opět nejpodstatnější část výdajů tvoří výdaje z provozní činnosti. Úroveň stanovování výdajů závisí na systému stanovování rozpočtů – v některých spol. se jednotlivé náklady plánují na měsíce, v jiných se naopak plánují jako celek, atd. U nákladů, kde používáme jedinou hodnotu po celý rok (např. náklady údržby), lze použít pro stanovení měsíčních nákladů některou z následujících metod:

- 1/12 celkové částky
- rozdělení celkové částky podle stejných procent jako tomu bylo v předcházejících letech
- rozdělení celkové částky podle vývoje tržeb v rozpočtovaném roce [7]

Takto získané hodnoty (náklady) potom upravíme podle běžné doby splatnosti charakteristické pro daný typ nákladu. Výsledkem jsou očekávané výdaje.

Neméně důležité jsou i výdaje finanční, které zahrnují zejména zálohy na daně, pojištění, placené licenční poplatky a nákladové úroky.

Stav hotovosti na počátku období v době příprav plánu neznáme a proto nezbyvá nic jiného, než ho odhadnout. Odhad je prováděn na základě střednědobého a krátkodobého řízení likvidity. Pojistnou zásobu hotovosti (PZH) si podnik většinou stanovuje na základě vlastní zkušenosti, tedy intuitivně.

Tab. 1. Příklad formuláře pro plánování příjmů a výdajů v dlouhodobém horizontu [7]

Podnik XY, plán pro rok 200X		Měsíce (hodnoty v tis. Kč)					
Položka		1	2	3	4	5	6
Očekávané příjmy	Prov	80	183	103	102	96	119
	Mim						40
	Fin	1	2	2	2	1	1
Očekávané výdaje	Prov	90	88	88	88	88	88
	Mim						10
	Fin	3	2	3	3	3	3
	Daně	5	5	5	5	5	29
Saldo		-17	90	9	8	1	30
Stav hotovosti	-20	-37	53	62	70	71	101
PZH		10	10	10	10	10	10
Úvěry		47					
Finanční majetek (vlastní)			43	52	60	61	91

Tabulka (Tab. 1) znázorňuje rozpočet příjmů a výdajů na jednotlivé měsíce roku. Výsledky v této tabulce nám mohou pomoci určit vhodný typ úvěru (např. kontokorentní x revolvingový), výši úvěrové linky neboli úvěrového stropu, atd.

3.1.2 Řízení likvidity v střednědobém horizontu

Hovoříme-li o řízení likvidity v střednědobém horizontu, myslí se tím např. plánování likvidity systémem 1+3. Tzn., že se v podstatě plánuje na čtyři měsíce dopředu s tím, že první měsíc je plánován podrobněji a přesněji než zbylé tři měsíce. [7]

Při řízení střednědobé likvidity je zapotřebí provést téměř stejné postupy jako při stanovování ročního rozpočtu. Rozdíl je především ve větší spolehlivosti údajů. Protože základním časovým obdobím je měsíc, je zapotřebí získávat očekávané hodnoty měsíčně. [7] Údaje o příjmech zde můžeme členit navíc podle výrobních skupin, oblastí, atd. Totéž platí u výdajů. Výhodné je např. rozdělení společnosti do nákladových středisek.

Protože se odhady často liší od skutečnosti, měly by jednotlivá střediska komentovat odchylky skutečnosti od minulého odhadu. Pokud se ukáže, že chyba nastala v důsledku špatného systému, je třeba tento systém změnit. [7]

3.1.3 Řízení okamžité likvidity

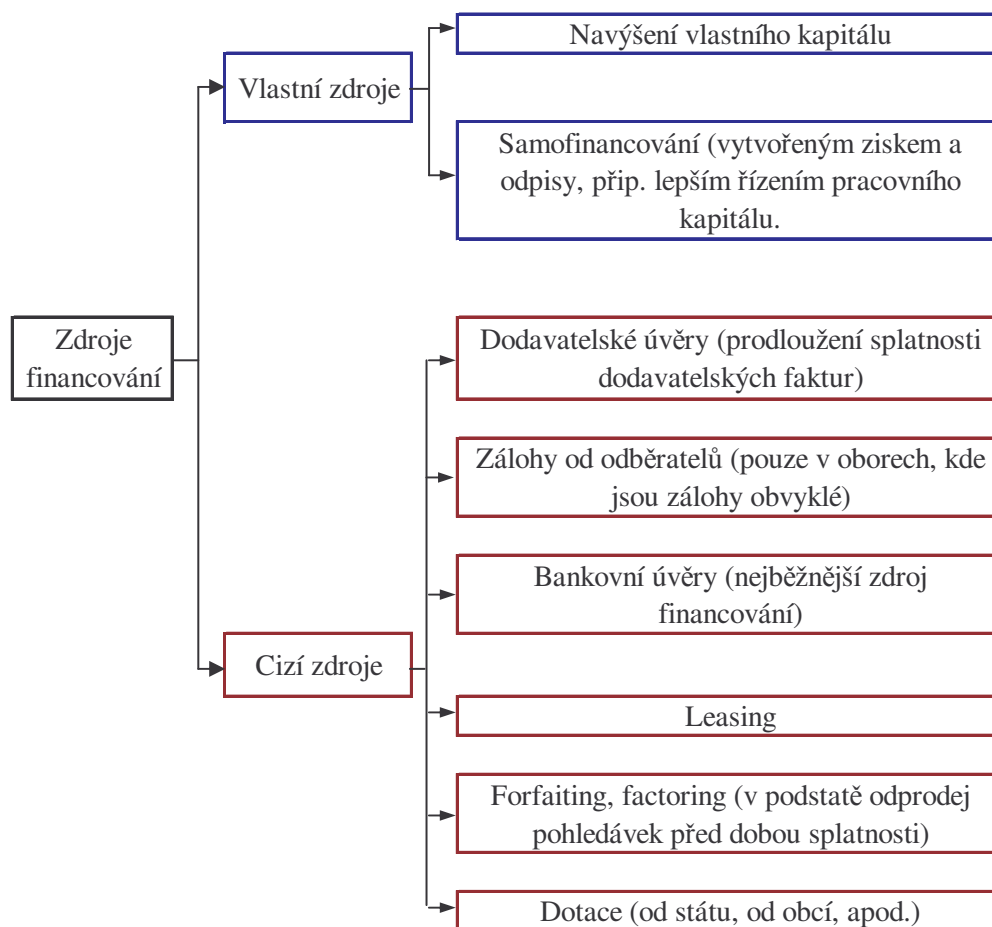
V krátkodobém horizontu, což je např. horizont příštího týdne, lze dosáhnout odhadů ještě spolehlivějších. Pokud je běžná doba splatnosti našich faktur např. 60 dní, víme, jaké příjmy by se nám měly objevit na účtech během příštích 60 dní. Pro řízení okamžité likvidity musí v podniku fungovat vnitřní informační systém, který bude schopen včas vygenerovat informace pro určení jednotlivých příjmů a výdajů. (např. v něm budou zaznamenány data fakturací, komentáře k jednotlivým zákazníkům týkající se pravděpodobností využití skont, zaplacení dodávky, apod.)

„Hlavní zásady řízení průběžné likvidity lze shrnout do několika bodů:

- optimálně využívat úvěrové limity;
- vyhnout se prodlení v úhradách závazků;
- zabránit překročení úvěrových rámců;
- zabránit ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků;
- budovat informační systémy podporující peněžní dispozici;
- regulovat rychlost toku peněžních prostředků (často na bázi urychlení příjmů a zpomalení výdajů)“ [2,38]

Nástroje pro financování nedostatků zdrojů

K průběžnému financování podniku může podnik využít buď vlastních nebo cizích zdrojů. Na cizí zdroje většinou podnik sáhne v případě, má-li nedostatek zdrojů vlastních. Využívání cizích zdrojů má své kladné stránky, protože podnik prostřednictvím úroků z úvěrů snižuje daně nebo-li využívá tzv. daňového štítu. Možné zdroje financování zachycuje obrázek (Obr. 5)



Obr. 5. Možné zdroje financování podniku [7]

3.2 Controlling pracovního kapitálu

„Jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu. Úkol finančního controllingu spočívá v analýze, plánování a kontrole finančně hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu.“ [2,19]

Controllingový proces je zde zaměřen na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku – pracovní kapitál. Také tím rozumíme kapitál, který „pracuje“, obíhá či cirkuluje zásobovacím, výrobním a odbytovým procesem podniku. (Jsou to především zásoby a pohledávky). Úkolem je najít určitou hladinu pracovního kapitálu, kterou lze považovat za optimální z hlediska:

- zisku (např. nižší stav zásob → nižší skladovací náklady → vyšší zisk),
- rizika jeho dosažení (např. nízké zásoby mohou způsobit prostoje ve výrobě),
- a jiných hodnotících faktorů.

Nízké objemy pracovního kapitálu vedou sice na jedné straně k úsporám, avšak na druhé straně zvyšují nároky na jeho řízení. Mohou také vést k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti podniku.[2] V dnešních podnicích je optimální využívání pracovního kapitálu, např. v oblasti zásob, nepostradatelnou podmínkou efektivního řízení podniku. Používají se osvědčené zásobovací systémy (např. JIT, Kanban, aj.)

3.2.1 Controlling pohledávek

Pohledávky představují poskytnutý úvěr zákazníkům, ze kterého nemá podnik žádný úrok. Z tohoto pohledu je pro podnik nejvýhodnější mít úroveň pohledávek co nejnižší. Na druhé straně velmi nízká splatnost pohledávek, sankce a různé druhy náporů na zákazníky by zřejmě vedly k nižším prodejům nebo dokonce k přechodu zákazníků ke konkurenci.

Controlling se zde tedy zaměřuje na hodnocení pozitivních (vyšší prodeje) a negativních (finanční náklady) dopadů úvěrové politiky. Tato politika je dána určitými parametry, které může podnik v rámci daných podmínek (chování odběratelů a konkurence, smluvní ujednání, cena peněz atd.) měnit. Různou volbou parametrů, jako např. délka obchodního úvěru, sleva za promptní placení (skonto), doba uplatnění slevy, aj., ovlivňuje podnik jak kladné, tak záporné efekty, např.: [2]

- objemy prodejů,
- náklady prodejů,
- ztráty z nevyinkasovaných pohledávek,
- využívání skonta,
- náklady z vázanosti kapitálu.

Asi zde bude platit odsvědčené pravidlo jít „zlatou střední cestou“. Tím mám na mysli, příliš nenaléhat na platby od zákazníků. Na druhou stranu se snažit o to, aby nedocházelo k pozdním platbám.

„Podnik se může se zákazníkem dohodnout na jedné z těchto čtyř prodejních podmínek:

- placení předem,
- placení při dodávce,
- poskytnutí obchodního úvěru,
- kombinace předcházejících typů.“[7,207]

Placení předem budou vyžadovat podniky, které vyrábí na zakázku. Nemusí se vždy jednat pouze o drahé zboží, ale může jít taktéž o levné výrobky, jejichž vlastnosti specifikuje zákazník. Způsob tohoto placení probíhá například systémem, kdy zákazník zaplatí 30 % před dodávkou a zbylých 70 % fakturované částky po dodávce. Ve finančním účetnictví se platby předem evidují jako zálohy od odběratelů.

Zájmem controllingu jsou ale platby, kdy je zákazníkům poskytnut obchodní úvěr. Mezi podmínky obchodního úvěru patří doba splatnosti a systém diskontů. Pod diskonty se rozumí slevy za předčasné placení. Např. se může jednat o obchodní úvěr za podmínky „2/30, 0/60“, což znamená, že pokud zákazník zaplatí do 30 dní, dostane 2%-ní diskont. Jeden z úkolů controllingu je vypočítat, jak veliký diskont a s jakým časovým horizontem by měl podnik odběrateli poskytnout. [7]

V souvislosti s obchodními úvěry se lze dále zaměřit na tyto aktivity:

- analýza zákazníka: tzn. provést finanční analýzu z veřejně dostupných údajů a porovnat výsledky mezi zákazníky navzájem. Pokusit se odhadnout pravděpodobnost nezaplacení. Mimo finanční analýzy existují i jiné možnosti posouzení bonity klienta: pomocí referencí, pomocí banky, pomocí akcí zákazníka, lze se také informovat u finančních specialistů nebo si vytvořit vlastní bodovací systém. [7]
- vést evidenci stálých zákazníků a sledovat průběh jejich placení

Je nutné si uvědomit, že analýzy zákazníků také něco stojí, a proto není vždy výhodné různé analýzy dělat. Je ale dobré se soustředit na velké a nejisté objednávky.

Další controllingovou aktivitu představuje monitorování pohledávek, které se zabývá:

- evidencí a kontrolou objemu pohledávek,
- sledováním lhůt splatnosti pohledávek,
- výpočtem ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek (nejlépe za měsíce, kvartály),
- monitorováním stáří pohledávek,
- sledováním struktury pohledávek podle splatnosti (splatné do 30 dní, 31 -60 dní, nad 60 dní, apod.). [2]

3.2.2 Controlling zásob

Protože controlling zásob nebude stěžejní částí této práce, zmíním se o něm pouze okrajově. Controlling zásob se v souvislosti s finančním controllingem zaměřuje na vyvažování pozitivních a negativních efektů držby zásob. Pozitivním efektem může být např. skutečnost, že vyšší zásoby umožňují flexibilněji reagovat na výkyvy v poptávce. Protože jsou však v zásobách vázány nemalé finanční zdroje podniku (záporný efekt), musí se řízení zásob neustále zabývat hledáním optimální hladiny zásob. Ve středu zájmu controllingu jsou ty položky zásob, kde lze dosáhnout nejvyšších efektů (to jsou položky s vyšší hodnotou a tzv. kritické položky, u nichž případný nedostatek může způsobit podstatné škody – identifikace pomocí analýzy ABC). [2]

3.3 Finanční analýza

Finanční analýza má velký význam jak při použití uvnitř podniku, tak při externím posouzení podniku z hlediska poskytovatelů úvěrů. Finanční analýza se tedy skládá ze dvou oblastí: z **analýzy interní** a analýzy **externí**. „Pod pojmem interní finanční analýza rozumíme takovou analýzu, kterou provádějí vedoucí pracovníci s daty, která nejsou volně k dispozici pro třetí osoby. Čím větší je společnost, tím je interní finanční analýza důležitější. Je to materiál určený pro top manažery, který může mít různé názvy – např. „červená kniha“, „zprávy pro vedení“, „měsíční analýza“ apod.“ [7,95].

Hlavní rozdíl mezi interní a externí analýzou je v **dostupnosti podkladů**. Externí finanční analýza čerpá z informací, které poskytuje finanční účetnictví (rozvaha, výsledovka, cash-flow), zatímco interní finanční analýza je založena především na manažersky orientovaném účetnictví.

Jelikož se budu externí finanční analýzou důsledně zabývat v praktické části (část č.5), obrátím nyní pozornost na finanční analýzu interní.

3.3.1 Interní finanční analýza

Nejčastějším obdobím pro vydávání tohoto dokumentu je měsíc. Je nutné zachytit specifika každé společnosti a uvědomit si, jaké údaje je pro danou společnost důležité sledovat.

Hodnoty ukazatelů lze porovnávat: [7]

- s plánem,
- se skutečností minulého období,
- s optimální hodnotou,
- plošně, tzn. například mezi pobočkami, závody, apod.

Ukazatele se dále sledují podle stanovených skupin – podle teritorií a distribučních cest, podle výrobků nebo skupin výrobků, podle nákladových středisek, podle dceřinných společností, apod. Protože příprava této analýzy je časově náročná, měl by si podnik uvědomit, které ukazatele a charakteristiky stojí za to sledovat.

Příklad oblastí ukazatelů vnitřní analýzy [7]

- marketingové ukazatele (tržní podíl, mark. náklady, aj.)
- prodejní ukazatele (tržby v různém členění, množství reklamací, aj.)
- ukazatele logistiky (množství uspokojených objednávek, délka dod. cyklu, aj.)
- personální ukazatele (množství pracovníků, produktivita práce, aj.)
- finanční a ostatní ukazatele (pohledávky, hotovost, doba zprac.faktur, investice)
- ukazatele výroby
- nákladové ukazatele

U každého ukazatele se mohou sledovat různé charakteristiky a to nejen v číselné formě. Nyní uvádím příklad, co lze sledovat u pohledávek: [7]

- sleduje se struktura pohledávek a pohledávky po lhůtě splatnosti se dále dělí podle doby, která již uplynula od doby splatnosti;
- sledují se největší dlužníci a stanovuje se riziko u jednotlivých dlužníků s následným výpočtem reálných dodávek;
- u jednotlivých zákazníků se sleduje jejich platební morálka a průměrná doba od vystavení faktury do doby zaplacení;
- jestliže využíváme inkasních způsobů placení, můžeme sledovat procentní podíl inkasních příkazů a běžných úhrad pomocí bankovního převodu, jestliže používáme směnky, sledujeme jejich kvalitu a procentní podíl, apod.

3.4 Finanční plánování

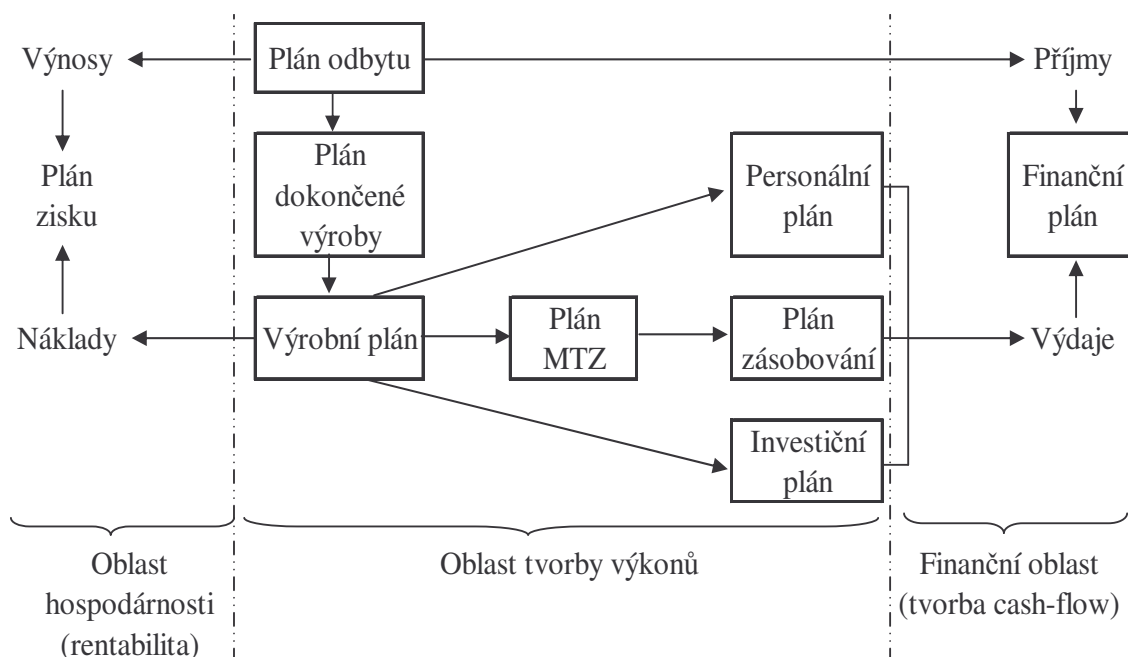
Finanční plánování představuje složitý a časově náročný proces, který má za úkol pozitivně ovlivňovat finančně hospodářskou situaci podniku a snižovat rizika finanční nestability, které mohou v extrémní rovině vést k ohrožení samé existence podniku. Základním zdrojem vstupních informací v procesu finančního plánování jsou informace dílčích podnikových plánů, přičemž je třeba rozlišovat jejich připravenost k finančnímu plánování. (Některé informace stačí pouze převzít, protože u nich známe objem i období realizace – např. plán úhrad úvěrových anuit. Jiné informace mohou vypovídat jen o výši platby, nikoli však o období její realizace – plán nákladů.). [2]

Při sestavování dílčích plánů se jednotlivé útvary (např. výroba, prodej) přednostně řídí podnikovými cíly, vyjádřenými např. v podobě rentability, tedy zisku. Po jejich sestavení ekonomický útvar ověřuje, zda toky peněžních prostředků vyvolávají schodky, nebo zda vedou k přebytkům likvidity. Dostáváme se tak k propojení plánu zisku a plánu likvidity (finančního plánu). Není-li podnik schopný finančními zdroji jednotlivé dílčí plány zabezpečit, musí dojít k jejich úpravě. Vztah mezi likviditou a rentabilitou je tedy při plánování oboustranný. [2]

Odpovědnost za *koordinaci, metodiku a informační zajištění plánovacího procesu* přísluší controllingovému útvaru. Pozici controllingu v oblasti finančního plánování lze tedy charakterizovat výčtem následujících aktivit: [2,63]

- inovace informačních systémů pro plánování,
- inovace metodiky plánování,
- iniciování plánovacího procesu v jednotlivých funkčních oblastech,
- koordinace plánovacího procesu,
- obsahová a formální specifikace plánů.

Má-li se controlling zaměřit na koordinaci plánovacího procesu, musí si vyjasnit interakci (vazby) mezi dílčími operativními plány. Zjednodušeně vztah mezi dílčími operativními plány, plánem zisku a finančním plánem znázorňuje níže uvedený obrázek. (Obr. 6)



Obr. 6. Vztah mezi dílčími operativními plány, plánem zisku a finančním plánem [3]

V kapitole 3.1 jsem se zabýval controllingem likvidity, tzn. plánováním příjmů a výdajů v různých časových horizontech. „Pro úspěšný finanční controlling však nestačí jen řízení příjmů a výdajů, neboť neposkytuje přehled o aktivech a pasivech, ani o struktuře rozvahy, neumožňuje řídit odpovědně vázanost kapitálu v zásobách a v pohledávkách, ani způsob financování dlouhodobě vázaného kapitálu investičním majetku.“ [8,97]

Finanční plán by tedy měl zahrnovat plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánované cash-flow. Vedle těchto obvyklých složek finančního plánu mohou podniky také věnovat pozornost zvláštním metodám, např. metodě řízení „bilančních pohybů“. Balance pohybů představuje znázornění vzniklých změn mezi dvěma za sebou časově následujícími rozvahami. Nejlépe ji lze charakterizovat pomocí tabulky. (Tab. 2)

Rozvaha 1 (Bilance 1)	Finanční potřeby (Použití zdrojů)	Finanční zdroje (Získání zdrojů)	Rozvaha 2 (Bilance 2)
Stálá aktiva	+ investice + podíly	- odpisy - dezinvestice	= Stálá aktiva
Oběžný majetek	+ zvýšení zásob + zvýšení pohledávek - snížení pohotových peněžních prostředků	- snížení zásob - snížení pohledávek + zvýšení pohotových peněžních prostředků	= Oběžný majetek
Vlastní kapitál	- dividenda	+ zisk po zdanění + zvýšení kapitálu	= Vlastní kapitál
Dlouhodobé závazky	- splátky dlouhodobého úvěru - snížení rezerv	+ získání dlouhodobého úvěru + zvýšení rezerv	= Dlouhodobé závazky
Krátkodobé závazky	- splátky krátkodobého bankovního úvěru - splátky jiných krátkodobých závazků	+ zvýšení krátkodobého bankovního úvěru + zvýšení jiných krátkodobých závazků	= Krátkodobé závazky

Tab. 2. Analýza bilančních pohybů [8]

Plánovaná bilance pohybů ukazuje potřebu finančních zdrojů včetně struktury majetku, jakým kapitálem ji budeme financovat (vlastní nebo cizí zdroje), kdy a v jaké výši.

3.5 Finanční kontrola

Pod finanční kontrolou se rozumí systematická kontrola plnění finančního plánu a srovnání skutečnosti s plánem. Ze srovnání plánu a skutečnosti vyplyne řada odchylek, přičemž je třeba analyzovat ty nejzávažnější. Analýza odchylek by nám měla poskytnout jasný přehled o příčinách odchylek a o důsledcích pro jednotlivé položky rozvahy a cash-flow.

„U jednotlivých odchylek od plánu je třeba vyjasnit následující otázky?

- Dá se počítat s tím, že se plán v dalších týdnech nebo měsících opět dožene?
- Došlo k odchylce jednorázově? Nebo je třeba počítat s tím, že vzniklá odchylka bude v průběhu dalších měsíců narůstat?
- Jsou pro zajištění platební schopnosti zapotřebí nápravná opatření. Jaká?
- Je s ohledem na výši odchylky třeba nové plánování (aktualizace plánu)?“ [8, 104]

Význam analýzy odchylek (poznání změn původních předpokladů) mimo jiné spočívá ve zkvalitnění budoucího plánování.

Probíhá-li analýza odchylek izolovaně v útvaru finančního controllingu, je žádoucí, aby informace z analýzy odchylek byly adresovány do míst, které odpovídají za tvorbu příslušného plánu. (tzn. zabezpečit komunikaci odchylek). [2]

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PREZENTACE SPOLEČNOSTI GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.

4.1 Charakteristika společnosti

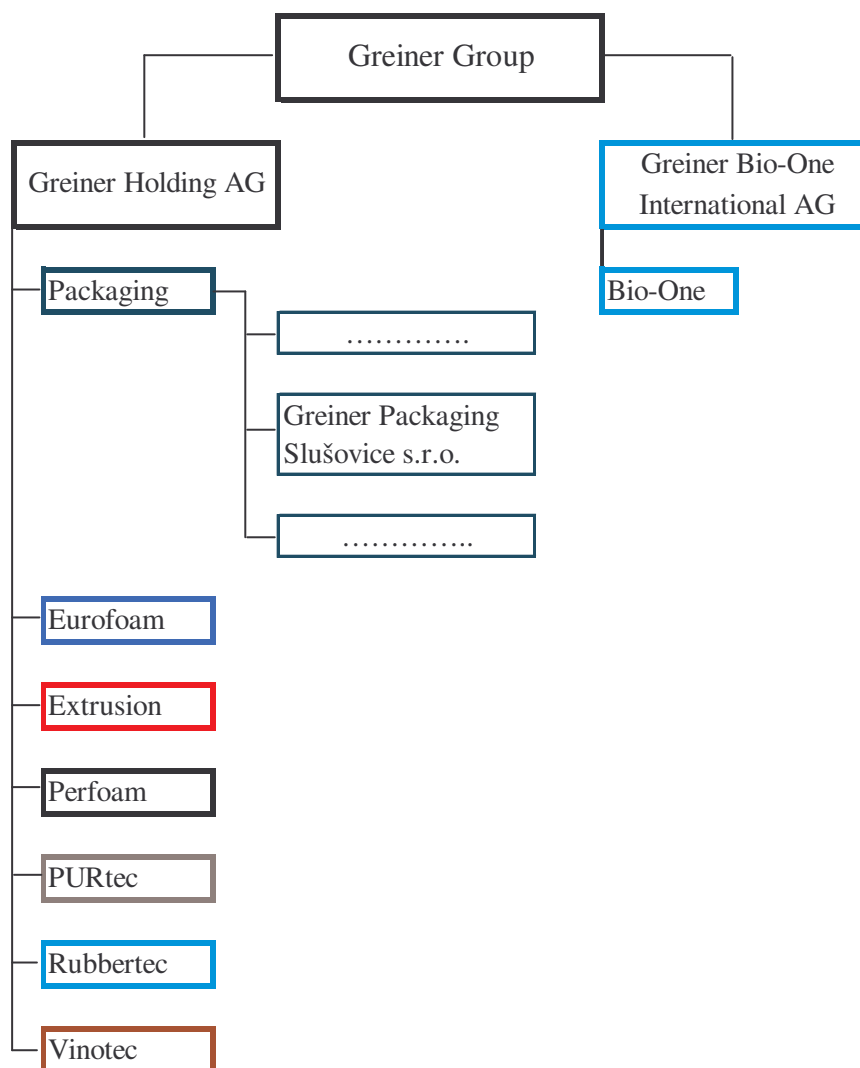
Pro seznámení se společností uvádím v této kapitole základní informace o firmě Greiner. Nejprve budu charakterizovat holding Greiner Group, aby bylo jasné, jaké má firma Greiner ve Slušovicích postavení v rámci holdingu, který své aktivity rozděluje na jednotlivé divize. Poté budu věnovat pozornost charakteristice společnosti Greiner packaging Slušovice s.r.o., která bude hlavním objektem analýzy této práce.

4.1.1 Greiner Group

Greiner Group (Greinerova skupina) patří k předním zpracovatelům plastů a polyuretanových materiálů v Evropě. Celý holding má výrobní a obchodní zastoupení celkem ve 26 zemích (100 podniků) a zaměstnává 5.600 zaměstnanců, kteří se v roce 2003 podíleli na ročním obratu 651 mil. Euro. Dle výsledných produktů dělí holding své aktivity do osmi divizí. Ty jsou v následujícím přehledu seřazeny sestupně podle výše dosaženého obratu. [16]

- Greiner Packaging (obalová technika) zahrnuje velké množství různých plastových obalů převážně pro chemický a potravinářský průmysl. Do této divize patří právě podnik Greiner Packaging Slušovice s.r.o.
obrat: € 179,1 mil., 1.706 zaměstnanců, 15 výrobních a obchodních míst
- Bio-One – výroba plastových systémů pro lékařské a laboratorní využití (odběry krve apod.)
obrat: € 166,6 mil., 1.003 zaměstnanců, 20 výrobních a obchodních míst
- Eurofoam – jedná se o výrobky z lehčených pěnových materiálů (PUR).
obrat: € 137,9 mil., 1.206 zaměstnanců, 44 výrobních a obchodních míst
- Extrusionstechnik se zabývá výrobou nástrojů a příslušenství pro vytlačování PVC profilů.
obrat: € 80,8 mil., 840 zaměstnanců, 7 výrobních a obchodních míst
- Perfoam – zpracování polyuretanové pěny.
obrat: € 57,6 mil., 467 zaměstnanců, 3 výrobních a obchodních míst

- PURtec – opět se jedná o pěnové materiály, tentokrát však určené především k izolaci.
obrat: € 16 mil., 160 zaměstnanců, 3 výrobních a obchodních míst
- Vinotec – výroba syntetických a korkových láhiových uzávěrů.
obrat: € 9,6 mil., 32 zaměstnanců, 3 výrobních a obchodních míst
- Rubbertec – jedná se o výrobu korku a korkových těsnění. Nachází například uplatnění v automobilovém průmyslu. Výroba korku byla původním výrobním programem firmy Greiner.
obrat: € 9,4 mil., 128 zaměstnanců, 1 výrobních a obchodních míst



Obr. 7. Struktura Greiner Group [15]

V roce 2003 byla z hlediska obratu nejúspěšnější divize Packaging. Podílela se na obratu celé skupiny z 27,5 %. Druhý největší podíl měla divize Bio-one (25 %) a třetí Eurofoam (21%).

4.1.2 Greiner Packaging Slušovice s.r.o.

Podnik Greiner Packaging Slušovice s.r.o. (dále jen Greiner) je 100 %-ní dceřinnou firmou rakouské společnosti Greiner Packaging GmbH se sídlem v Kremsmünsteru a zároveň je součástí skupiny Greiner Packaging International, která má vlastní výrobní závody v devíti evropských zemích.

Svou roční produkcí zaujímá firma Greiner ve Slušovicích největší podíl na českém trhu v oblasti svého podnikání. Výsledkem roční práce více než 400 zaměstnanců je kolekce vstřikovaných a tvarovaných obalů, která představuje neustále se rozrůstající řadu typů pohárků, kelímků, vaniček, víček, láhví, tub dóz a kanystrů. V souladu s heslem „do the innovation“ podnik neustále rozšiřuje své aktivity a portfolio nabízených obalových řešení.

Společnost Greiner nabízí svým zákazníkům jako jediná firma v České republice téměř všechny standardní technologie pro výrobu plastových obalů. Jsou to technologie:

- tvarování,
- vstřikování,
- K3 (kombinace odlehčeného plastového kelímku s požadovanými bariérovými vlastnostmi a kvalitně potištěného kartónového pláště. Možnost oddělení jednotlivých částí obalu přispívá ke snadnému třídění a recyklaci obou použitých materiálů),
- IML (etiketa vkládaná do formy),
- extruze,
- vyfukování,
- vstřikovyfukování.

Z pohledu zpracovávaných polymerů je upřednostňován ekologicky i funkčně výhodnější polypropylen (PP), v menší míře je využíván polystyren (PS).

Požadované množství fólie, která se zpracovává na finální výrobky v provozu tvarování, vyrábí tři vlastní extruzní linky. Dva extrudery produkují fólii na kelímky a vaničky, třetí extruder produkuje víčkovou fólii. Vaničky a kelímky se používají k balení pastovitých a

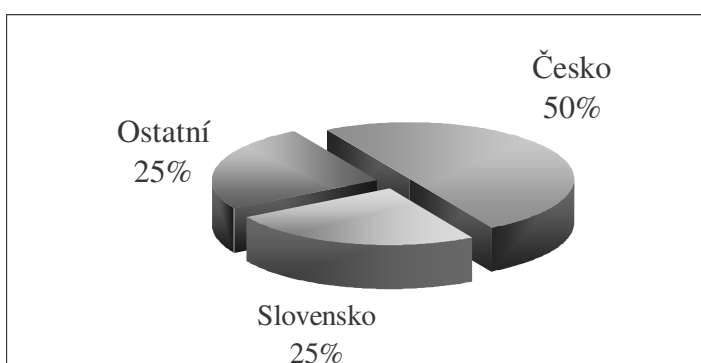
kusových výrobků, např. pomazánkových másel, ztužených tuků apod., pohárky uzavřené fólií se používají např. k balení jogurtů.

Vstřikováním jsou vyráběny i uzávěry pro vyfukované obaly. Kanistry, lahve, tuby a dózy pro různá použití jsou produkovány na moderních vyfukovacích automatech.

Také v oblasti konečné úpravy obalů nabízí firma několik technologií. Jako první firma ve střední Evropě rozšířila společnost Greiner svou nabídku o technologie umožňující konečnou úpravu v kvalitě fototisku. Nabízené technologie pro konečné úpravy obalů jsou:

- sítotisk,
- suchý ofset,
- ofset,
- hlubotisk,
- sleeve (technologie konečné úpravy obalů, její výhoda spočívá v možnosti potáhnout celý tvar obalu včetně různých rádiusů a křivek, tvarových specialit, soklíků, nožiček apod.)
- etiketování.

Podnik Greiner prodává své výrobky převážně na český (50 % produkce) a slovenský trh (25 % produkce). Zbylých 25 % vyváží do ostatních zemí. Z uvedených podílů je patrné, že se podnik soustředí na jemu blízký trh. Vychází to i z koncepce celé divize. Např. trhy východní Evropy obsluhují dceřinné společnosti v Estonsku, Maďarsku, apod.



Obr. 8. Obrat dle zemí

Co se týká podílu na trhu, ten je v České republice 70 % v tukovém průmyslu a 60 % v mlékárenském průmyslu. Na Slovensku činí podíl v tukovém průmyslu 100 % a v mlékárenském průmyslu 65 %.

Jediným vážným konkurentem působícím na území ČR je společnost GIO´STYLE PAP, a.s. Sušice, která ovládá přibližně 20 % trhu v tukovém a 35 % trhu v mlékárenském průmyslu.

Od roku 1996 se ve společnosti uplatňuje systém řízení jakosti podle normy ISO 9002. Základní strategický přístup celého holdingu spočívá ve vytvoření regionálních, relativně malých výrobních podniků, které se ve svém výrobním sortimentu zaměřují na komplexní nabídku obalové techniky.

4.2 Aktuální projektové příležitosti

Vzhledem k tomu, že podnik neustále rozvíjí své aktivity, řízení projektů je pro podnik nepostradatelné. Pro podnik Greiner Packaging Slušovice s.r.o. jsou aktuální následující projektové příležitosti:

- Projekt posílení úlohy controllingu ve firmě prostřednictvím nově zavedeného informačního systému SAP. Tím je myšleno, že informační systém je již zaveden, ale lidé v podniku ještě nejsou schopni využít všech jeho výhod. Jedním z přínosů tohoto IS budou údaje neboli informace, které bude schopen poskytovat. Tyto informace budou využity v řízení podniku – v controllingu. Na obzoru je tedy projekt, který by se zabýval tím, jak je možné nově zavedený IS využít k posílení controllingu. Náplní projektu bude např. nasměrování informačního systému tak, aby v cílené podobě a automaticky dokázal poskytnout příjemci výstup určitých dat pro něho potřebných.
- Rozšiřování produktového portfolia s orientací na nepotravinářské obaly – např. možnost uplatnění se v automobilovém průmyslu. A nejde pouze o obaly, společnost vyrábí také technické díly – a v této oblasti se hodlá dále rozvíjet. V oblasti výroby technických dílů dodává pro firmy Bosch, Xerox, Lego, aj. Projektů v této oblasti bude tedy mnoho. S každým zákazníkem se bude řešit nový a jiný projekt. Může zahrnovat několik etap, např.:
 - definování požadavků na určitý výrobek od zákazníka,
 - zpracování nabídky, kalkulace ceny,
 - zajištění výroby v dohodnuté ceně, termínu, aj.

Pro divizi Greiner Packaging International (Greiner ve Slušovicích je její dceřinnou společností), připadá v úvahu následující příležitost:

- Zvyšování objemu produkce v zemích východní Evropy – důvodem je předpokládaný růst spotřeby plastů ve východní Evropě. Ten je dnes hluboko pod průměrem zemí EU. (cca 11 – 12 kg na obyvatele oproti více než 90 kg v EU). Pro divizi Greiner Packaging International (GPI) z toho plyne příležitost vybudovat nebo rozšířit stávající výrobní jednotky v těchto částech Evropy. Pro podnik Greiner ve Slušovicích to příležitost není, neboť je to trh pro ně vzdálený. Koncepcí divize GPI je totiž budování lokálních výrobních jednotek, které se budou soustředit na blízké – lokální trhy.

4.3 Výrobní program společnosti

Výrobním programem společnosti je produkce plastových obalů určených pro různé oblasti použití. Výrobní program lze stručně popsat následovně.

- Obaly pro potraviny - mléčné výrobky, tuky, lahůdky, speciality, koření a sypké směsi, omáčky, kečupy, dressingy.
- Obaly nepotravinářské (Non food) – péče o tělo, domácnost, automobilový průmysl, nápoje, speciální řešení – technické díly.
- Víčka – převlečná, zacvakávací, přivařitelná.
- Inovativní produkty.

Zcela specifickou součástí výrobního portfolia tvoří technické díly, které podnik dodává do řady významných zahraničních podniků.

Jiný pohled na výrobní program firmy představuje rozdělení výrobního sortimentu do produktových kategorií (značek) – k1, k2, k3 a Kavo. Jednotlivé kategorie se odlišují v použité výrobní technologii, v kvalitě potisku a v tom pro jaký účel jsou určeny (tím nemám na mysli pouze obecný účel, ale i účel marketingový, jenž má např. za úkol podpořit prodejnost výrobku zajímavým a kvalitním obalem). Strategie těchto značek jsou následující: [12]

- **k1** - do této kategorie spadají běžné typy kelímků, které lze označit jako standardní. U této kategorie je možnost velkých výrobních množství – masová produkce. Kelímky k1 se ve skupině greiner packaging vyrábí ve všech pobočkách.
- **k2** – jejich hlavním rysem je rozmanitá konečná úprava. Hlavní přednosti této značky jsou:
 - nekonečné množství různých variant a kombinací,

- obaly na speciální přání, účel a použití, možnost odlišit se od ostatních,
 - obaly s vysokou přidanou hodnotou,
 - obaly na míru (možnosti tvaru, barevného provedení, volba materiálu),
 - větší možnosti konečných úprav.
- **k3** – vedle výrazného ekologického přínosu nabízí tyto obaly výborné hygienické a trvanlivostní záruky pro balené produkty. Hlavní výhody k3:
- fotografická kvalita tisku bez omezení,
 - ekologický obal, plastová část i papírová část jsou recyklovatelné,
 - výborné tepelně-izolační vlastnosti,
 - bariérové vlastnosti, atd.
- **kavo** – jedná se o novou kategorii produktů, která nachází uplatnění v těchto oblastech: potravinářství, farmacie a laboratorní technika, kancelářská technika, zahradní technika, sanitární technika, hračky, chemický průmysl, kosmetika, bytová chemie. Skupina kavo zahrnuje výrobu obalů technologií vyfukování a vstřikovvyfukování, z nichž každá má své specifické přednosti.

V souvislosti se strategií jednotlivých značek podnik u svých odběratelů vyzoroval, že se v jejich sortimentu zpravidla vytváří tři produktové řady. Jde o prémium značky, dále pak o tzv. střední značky a privátní značky, které se používají pro sítě diskontů a supermarketů. Snahou produktových kategorií k1, k2 a k3 je nabízet řešení, které plně pokryjí potřeby zákazníků vyplývající z jejich marketingových strategií. [12]

4.4 Organizační struktura

Podrobné znázornění organizační struktury uvádím v příloze (příloha P I). V čele společnosti stojí jednatel, který odpovídá za chod celého podniku a jeho vedení. Společnost se dělí na výrobní provozy a dále na jednotlivá oddělení. V čele jednotlivých provozů a oddělení jsou jejich vedoucí. Jsou zde tedy tři stupně řízení: jednatel-vedoucí provozu-vedoucí středisek.

Výrobní provozy jsou členěny na jednotlivá střediska, kde podnik rozlišuje zisková střediska tzv. profit centra a nezisková střediska. Zisková střediska se liší od neziskových především tím, že se v nich produkují výrobky určené k prodeji. Zatímco profit centra mají svůj vlastní produkt, trh a strategii, nezisková střediska zajišťují služby a dohotovující

operace s tímto produktem související. Na zisková střediska se formou režie rozpočítávají náklady neziskových středisek. Nezisková střediska jsou považována za střediska nákladová, mohou však dosahovat i výnosů – např. vnitropodnikové výnosy, výnosy z generálních oprav, apod..

O práci nevýrobního charakteru se starají jednotlivá obslužná oddělení: sekretariát/controlling, personální, nákupní, ekonomické, oddělení řízení jakosti, oddělení investic, technické oddělení, oddělení logistiky a oddělení prodeje.

Nyní bych chtěl uvést hlavní náplň jednotlivých provozů včetně jejich rozdělení na střediska.

Provoz I

Provoz I – činností tohoto provozu je výroba plastových obalů technologií vstřikování a tvarování včetně potisku. Tento provoz se člení na následující střediska: vstřikovna, extruze, tvarování, potisk, vnitřní logistika.

Provoz II

Tento provoz produkuje vyfukované výrobky a dělí se na následující střediska: vyfukování + SSB, prodej, výrobní kontrola, sklad, logistika, likvidace odpadů, údržba, potisk, etiketování.

Provoz III – Nové Dvory

Tento provoz je určený pro výrobu vstřikovaných a vstřikovyfukovaných (SSB) výrobků a etiketování. Členění středisek je následující: vstřikování + SSB, prodej, údržba, sklad, etiketování.

5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Jeden z významů finanční analýzy spočívá v odhalení slabých stránek podniku. Základem pro finanční analýzu jsou poměrové ukazatele, jejichž využití spočívá v porovnání vypočítaného ukazatele:

- *se stanovenou normou* – hodnoty, které si v rámci cílů stanoví podnik, jedná se tedy o žádoucí hodnotu nebo určité rozmezí hodnot (žádoucí hodnoty může např. podnik stanovit při tvorbě BSC),
- *se stejným ukazatelem jiné firmy* – nejlepší je, jedná-li se o konkurenční společnost,
- *s průměrem odvětví*,
- *s doporučovanou hodnotou* – zde se mají na mysli doporučené hodnoty uváděné v publikacích,
- *se stejným ukazatelem stejné spol. ale v jiném časovém období*,
- *s rozpočtem nebo plánem*.

5.1 Poměrové ukazatele

5.1.1 Ukazatele rentability

Tab. 3. Ukazatele rentability

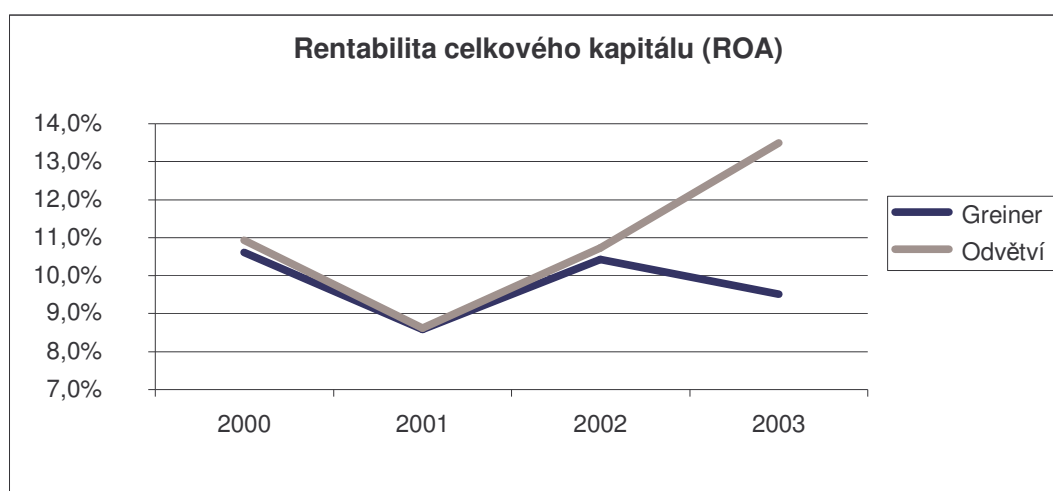
	2000	2001	2002	2003
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = Čistý zisk / Vlastní kapitál				
Greiner	13,1%	9,1%	10,5%	9,0%
Odvětví	12,0%	8,6%	11,0%	14,6%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / Aktiva				
Greiner	10,6%	8,6%	10,4%	9,5%
Odvětví	10,9%	8,6%	10,7%	13,5%
Rentabilita tržeb = Provozní HV / Tržby				
Greiner	10,1%	8,6%	9,6%	8,9%
Odvětví	-	-	7,3%	9,3%

ROE – jedná se o ukazatel, který porovnává, co podnik vydělal z prostředků, které do podnikání sám vložil. Z uvedeného vývoje je patrné, že v tomto ukazateli si podnik v porovnání s odvětvím vedl lépe v minulosti. Největší rozdíl v hodnotách Greineru a odvětví byl v roce 2003. Podnik je u tohoto ukazatele znevýhodněn tím, že k financování

využívá přibl. ze 66% vlastní kapitál. Proto je pro srovnání rentability podniku s odvětvím, podle mého názoru, vhodnější ukazatel ROA.

ROA – tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost spol., nebo-li zisk, který podnik dosáhl všemi svými zdroji. Největší rozdíl mezi podnikem a odvětvím je opět v roce 2003.

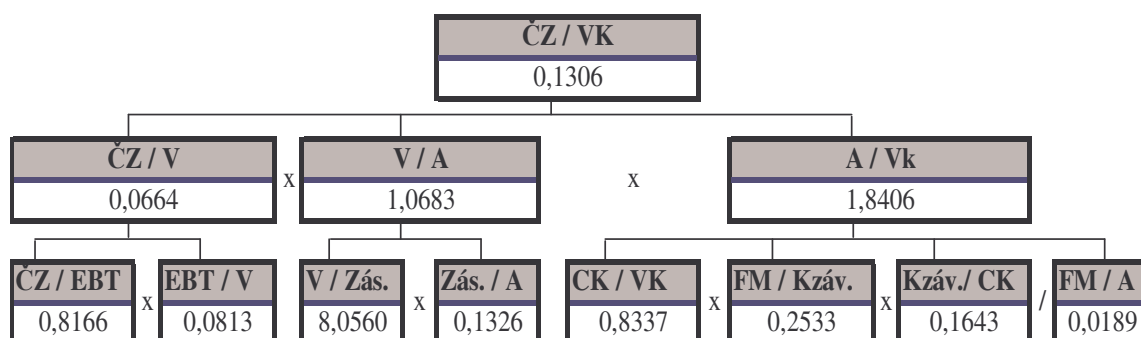
Rentabilita tržeb – pokud v čitateli použijeme provozní HV, je smyslem tohoto ukazatele posoudit výnosnost hlavního předmětu činnosti. Zde můžeme vidět, že si podnik ve srovnání s průměrem odvětví vede dobře.



Obr. 9. Rentabilita celkového kapitálu podniku Greiner a odvětví

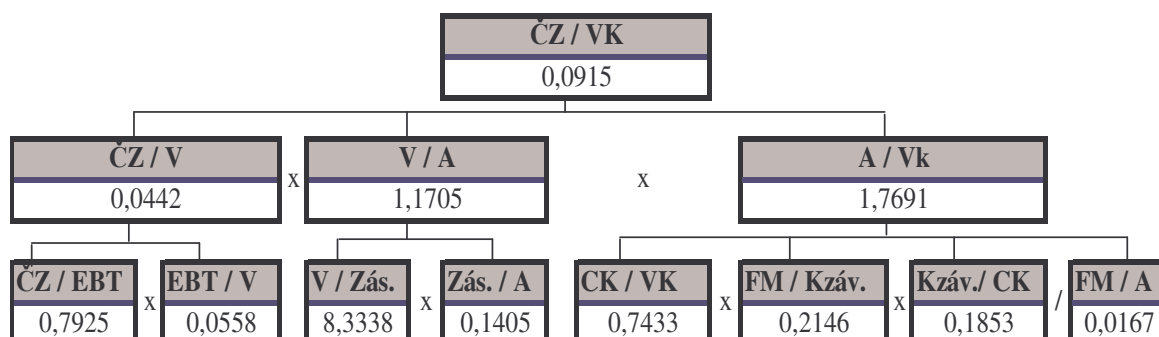
5.1.2 Pyramidový rozklad ukazatele ROE

V následujících schématech jsem provedl rozbor rentability vlastního kapitálu (ROE), který nám pomůže odhalit okolnosti mající vliv na jeho hodnotu.



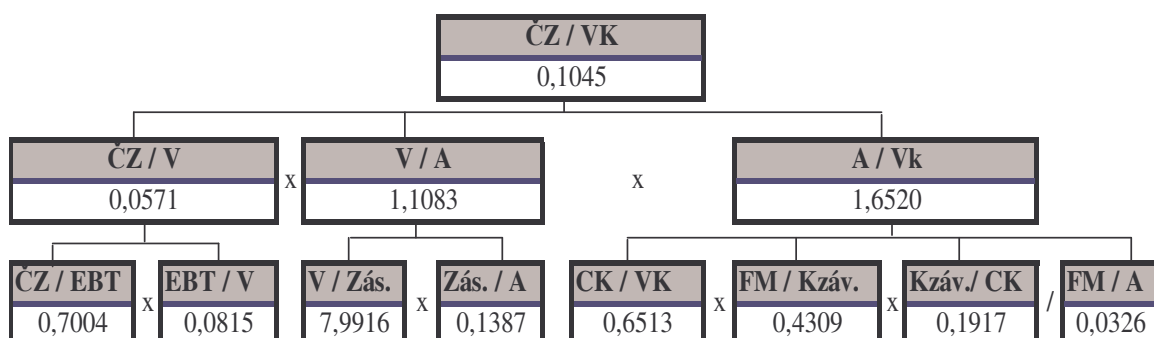
Obr. 10. Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2000

Rentabilita v roce 2000 byla ze všech sledovaných let nejvyšší – 13,06 %. Rozklad ROE v tomto roce budu považovat za určitý výchozí bod.



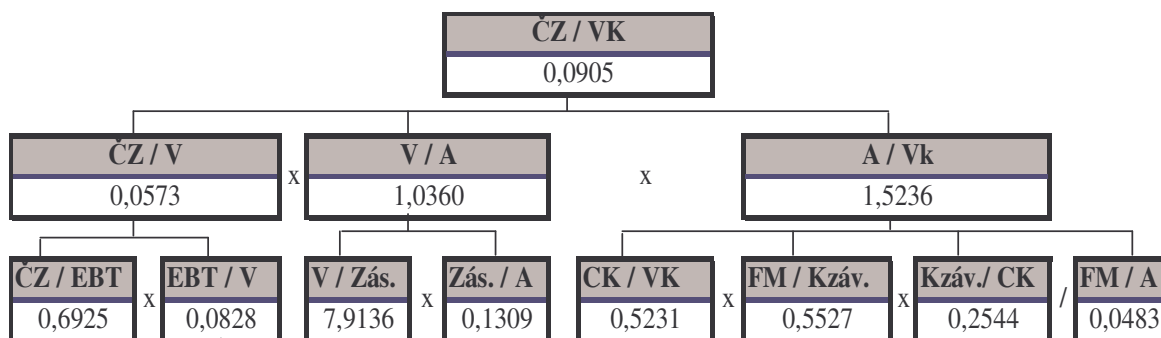
Obr. 11. Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2001

Na snížení rentability v r. 2001 nejvíce působil faktor ziskovosti (EBT / V), který se oproti předchozímu roku značně snížil. Také se nepatrně snížil účinek finanční páky. Pozitivně působilo zvýšení obratovosti aktiv.



Obr. 12. Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2002

V roce 2002 se rentabilita vlastního kapitálu nepatrně zvýšila. Opět došlo ke změně u ukazatele EBT / Výnosy. Jeho hodnota se vrátila na úroveň roku 2000, kdy byla rentabilita VK cca 13 %. Celková rentabilita v roce 2002 však stejné hodnoty jako v roce 2000 nedosáhla vlivem snižujícího se účinku finanční páky a zvýšeného daňového zatížení (ČZ/EBT).



Obr. 13. Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2003

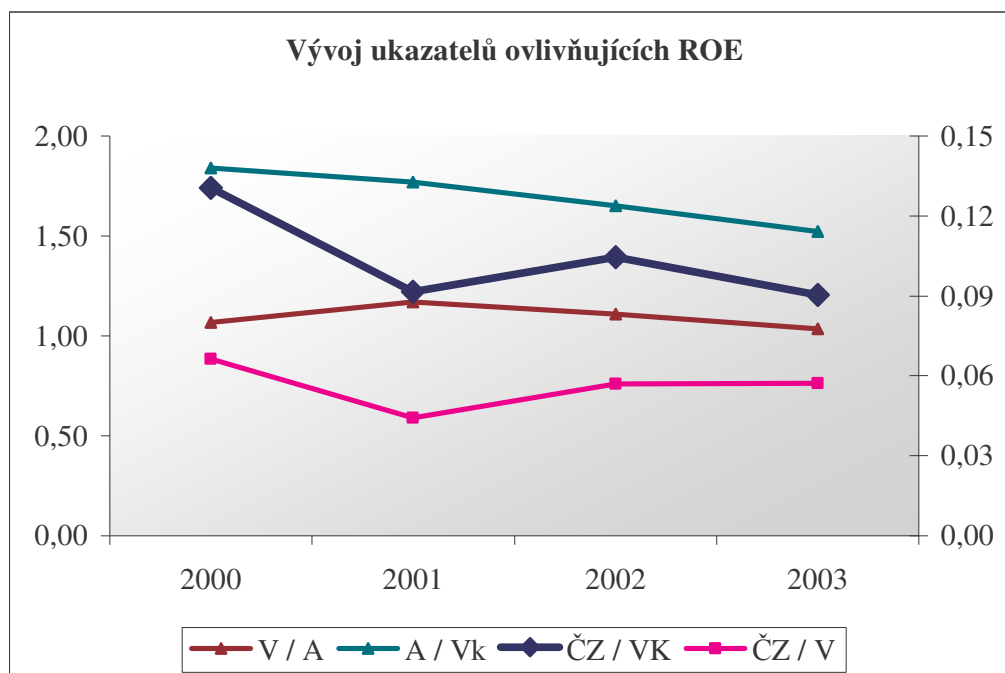
Rentabilita VK se v roce 2003 dosáhla znovu výše 9 %. Snížení rentability je doprovázeno opět snižujícím se účinkem finanční páky, daňovým zatížením a také menší obratovostí aktiv. Nejsilnější vliv na snížení rentability měl mezi lety 2002 a 2003 snižující se účinek finanční páky. Ten můžeme vysvětlit navýšením hodnoty vlastního kapitálu a tedy nižším podílem cizích zdrojů.

Z rozkladu ROE lze vyčíst dva základní směry vývoje podniku:

- každoročně klesá účinek finanční páky, klesání ukazatele: Aktiva / Vlastní Kapitál. Ten je způsoben nahrazováním cizího kapitálu kapitálem vlastním. Podnik tedy preferuje stabilitu před rentabilitou.
- roste daňové zatížení podniku, což se projevuje ve snižující hodnotě ukazatele: Čistý zisk / Zisk před zdaněním (ČZ / EBT)

Na základě níže uvedeného grafu (Obr. 14) můžeme vyhodnotit, který ze tří faktorů (V/A; A/VK; ČZ/V) nejvíce ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu sledovaného podniku. Při pohledu na datové řady prezentující ČZ/VK a ČZ/V se můžeme přesvědčit o jejich shodném vývoji a proto ČZ/V má na tvorbu ROE největší vliv.

Důkazem toho je vývoj faktorů mezi roky 2001 a 2002 a jejich vliv na ROE. Přes negativní působení dvou faktorů (snižujícího se účinku finanční páky a snížení obratovosti aktiv) a kladného působení jednoho faktoru (ČZ/V) se rentabilita vlastního kapitálu zvýšila. Závěrem lze říci, že podnik Greiner patří do skupiny podniků, u kterých má největší vliv na tvorbu ROE právě ziskovost výnosů (ČZ/V). Není to tak ale u každého podniku, např. u obchodního řetězce by mnohem dominantněji na ROE působila obratovost aktiv.



Obr. 14. Vývoj ukazatelů ovlivňujících rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) podniku Greiner

5.1.3 Ukazatele zadluženosti

Tab. 4. Ukazatele zadluženosti

	2000	2001	2002	2003
Celková zadluženost = (Cizí zdroje + Ostatní pasiva) / Pasiva				
Greiner	45,7%	43,5%	39,5%	34,4%
Odvětví	47,8%	45,1%	43,3%	41,1%
Krytí dlouh. aktiv dlouh. zdroji = Dlouhodobé zdroje / Stálá aktiva				
Greiner	1,5	1,1	1,1	1,2
Odvětví	-	1,2	1,2	1,4
Ukazatel úrokového krytí = EBIT / Nákladové úroky				
Greiner	5,5	4,2	7,5	10,2
Odvětví	6,7	5,4	8,4	15,7

Celková zadluženost - ukazuje, že se podnik pohybuje v posledních letech u dolní hranice doporučených hodnot (30% - 60%). Celková zadluženost odvětví byla ve sledovaných letech pokaždé vyšší než u podniku Greiner, v roce 2003 je rozdíl v zadluženosti podniku a odvětví nejvyšší (o 6,7 %).

Krytí dlouh. aktiv dlouh. zdroji - u tohoto ukazatele jsou hodnoty podniku téměř optimální, protože doporučená hodnota by se měla pohybovat okolo 1. Ve všech letech

byla v podniku hodnota tohoto ukazatele mírně vyšší než 1, což znamená využití dlouhodobých zdrojů i k financování oběžných aktiv.

Ukazatel úrokového krytí - je u podniku v pořádku, neboť doporučená hodnota je vyšší než 5. Kromě roku 2003 dosahuje odvětví téměř stejných hodnot jako sledovaný podnik. Největší hodnoty tohoto ukazatele dosáhl podnik i odvětví v roce 2003.

5.1.4 Ukazatele likvidity

Tab. 5. Ukazatele likvidity

	2000	2001	2002	2003
Běžná likvidita = (Fin. majetek + Krátk. pohl. + Zásoby) / KCK				
Greiner	2,08	1,28	1,22	1,36
Odvětví	1,27	1,32	1,58	1,75
Pohotová likvidita = (Fin. majetek + Krátk. pohl.) / KCK				
Greiner	1,50	0,83	0,78	0,94
Odvětví	0,84	0,87	1,09	1,26
Hotovostní likvidita = Fin. majetek / KCK				
Greiner	0,08	0,05	0,10	0,15
Odvětví	0,16	0,13	0,16	0,16
Podíl ČPK na OA = ČPK / Oběžná aktiva				
Greiner	51,89%	22,00%	17,97%	26,31%

Legenda k tabulce:

KCK ... krátkodobý cizí kapitál (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

ČPK ... čistý pracovní kapitál (Oběžná aktiva – KCK)

Běžná likvidita – doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou 1,5 – 2,5. Můžeme vidět, že podnik Greiner se těmito doporučenými hodnotami, kromě roku 2000, neřídil.

Pohotová likvidita – ukazatel poměřuje to, co bychom měli do jednoho roku získat s tím, co budeme během jednoho roku potřebovat. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1 - 1,5. Kromě roku 2000 se hodnoty této likvidity pohybovali pod 1, nejvíce se k hranici dop. hodnoty přibližoval rok 2003. Problémy s likviditou tohoto stupně nemusejí být vždy řešeny prodejem zásob. Pokud se jedná o společnost s vysokou bonitou, je jedním ze způsobů řešení také navýšení úvěrového limitu u krátkodobého (kontokorentního) úvěru.

Hotovostní likvidita – porovnává peníze, které máme okamžitě k dispozici s tím, co budeme platit v průběhu roku. (krátkodobý cizí kapitál). Termíny splatnosti si tedy neodpovídají. Autoři publikací zabývající se fin. řízením uvádějí různé rozmezí doporučených hodnot: 0,1 – 0,2 nebo 0,2 – 0,5. V posledních dvou letech se likvidita podniku v těchto intervalech pohybuje. Stav likvidity podniku však nemohu posoudit věrohodně, protože při výpočtu vycházím z údajů k jednomu časovému okamžiku.

Můžeme ale na základě těchto ukazatelů říct, že společnost není nebo je schopna uspokojit své věřitele, že má či nemá dostatek finančních prostředků? Statické ukazatele likvidity mají nejzávažnější omezení v tom, že vychází z údajů rozvahy sestavené vždy k určitému časovému okamžiku. Protože se vypočítávají jednorázově, nevyjadřují vývoj platební schopnosti podniku během roku. Proto má-li podnik v době splatnosti dostát svým finančním závazkům, musí si vést podrobný platební kalendář, plán příjmů a výdajů, ve kterém sleduje jak splatnost jednotlivých dluhů, tak i tvorbu peněžních prostředků.

5.1.5 Ukazatele aktivity

Tab. 6 Ukazatele aktivity

	2000	2001	2002	2003
Obrat celkových aktiv (dny) = aktiva / výnosy * 360				
Greiner	337	308	325	347
Odvětví	241	217	216	224
Doba obratu zásob (dny) = prům. stav zásob / tržby * 360				
Greiner	44	43	49	48
Odvětví	43	37	34	35
Doba obratu pohledávek (dny) = prům. stav pohl. / tržby * 360				
Greiner	94	89	83	87
Odvětví	68	60	64	84
Doba obratu závazků (dny) = prům. stav záv. / tržby * 360				
Greiner	34	24	27	29
Odvětví	82	71	73	69

Průměrný stav zásob, pohl., záv. = (hodnota na zač. roku + hodnota na konci roku) / 2

Obrat celkových aktiv – obrátka celkových aktiv je přibližně 330 dní, podnik tedy splňuje obecný požadavek obrátit aktiva 1 x do roka. Průměr odvětví však dosahuje obratovosti daleko vyšší. Jeden z důvodů horší obratovosti aktiv podniku je vysoký podíl aktiv v dlouhodobém finančním majetku. Jedná se o podíly v ostatních dceřinných

společnostech rodiny Greiner za účelem vzájemné podpory. Z těchto investic firma nemá téměř žádné výnosy, což se projevuje ve zhoršování tohoto ukazatele.

Doba obratu zásob - z vývoje ukazatele doby obratu zásob můžeme usuzovat, že podnik neprovedl žádné opatření, které by tlačilo tuto hodnotu dolů. Ve sledovaných letech docházelo spíše k výkyvům. Pro lepší analýzu tohoto ukazatele by bylo potřebné vycházet ze stavu zásob v průběhu celého roku, ne pouze ze stavu zásob na začátku a konci roku. Doba obratu zásob u odvětví je nižší.



Obr. 15. Srovnání obratovosti pohledávek a závazků – Greiner a odvětví

Doba obratu pohledávek - u doby obratu pohledávek a doby obratu závazků je viditelný velký rozdíl. Protože podnik své závazky hradí dříve, než obdrží inkaso svých pohledávek, vystupuje v roli věřitele. Pro provedení detailnější analýzy by bylo nutné vycházet podobně jako u doby obratu zásob z více údajů.

Příčin vysoké doby obratu pohledávek je u tohoto podniku hned několik. Vedle pohledávek ke klasickým odběratelům jsou zde zastoupeny i pohledávky k rodině (dceřinným spol. Greineru), u kterých je obratovost asi 90 dní. Protože se musí v zájmu celého holdingu jednotlivé dceřinné společnosti podporovat, o zkracování lhůt pohledávek k rodině nebo o vymáhání se neuvažuje. Dalším důvodem jsou platební podmínky, které mají sjednané s dodavatelskými řetězci zákazníci Greineru (převážně mlékárny). Dod.

řetězce jim splácí pohledávky ve dlouhých lhůtách (cca. 180 dní), což vede odběratele Greineru k požadavku na delší doby splatnosti faktur.

Odvětví si udržovalo splatnost pohledávek do roku 2003 nižší, v roce 2003 se už podnik s odvětvím shoduje.

Doba obratu závazků - v době obratu se pohledávky a závazky rozcházejí přibližně o 60 dní. Přestože je Greiner pro řadu dodavatelů významným zákazníkem, respektuje sjednané platební podmínky. Průměr odvětví vykazuje splatnost závazků zhruba o 40 dní delší.

5.2 Souhrnné ukazatele

5.2.1 Altmanův index důvěryhodnosti Z-Score

Tab. 7. Výpočet ukazatele Z-Score u podniku Greiner

Interpretace ukazatele	Hodnota poměrových ukazatelů (An)			
	2000	2001	2002	2003
A1 - Pracovní kapitál / aktiva celkem	0,250	0,088	0,072	0,116
A2 - Zadržené výděly / aktiva celkem	0,178	0,220	0,277	0,339
A3 - EBIT / Aktiva celkem	0,106	0,086	0,104	0,095
A4 - VK / CZ	1,199	1,345	1,536	1,912
A5 - Obrat celkem / Aktiva celkem	0,815	0,919	0,856	0,894

Výše koeficientů Altmanova ukazatele (Kn)	An * Kn			
	2000	2001	2002	2003
0,717	0,179	0,063	0,052	0,083
0,847	0,151	0,187	0,234	0,287
3,107	0,330	0,267	0,324	0,295
0,420	0,504	0,565	0,645	0,803
0,998	0,813	0,917	0,855	0,892
Z-Score>	1,977	1,999	2,109	2,360

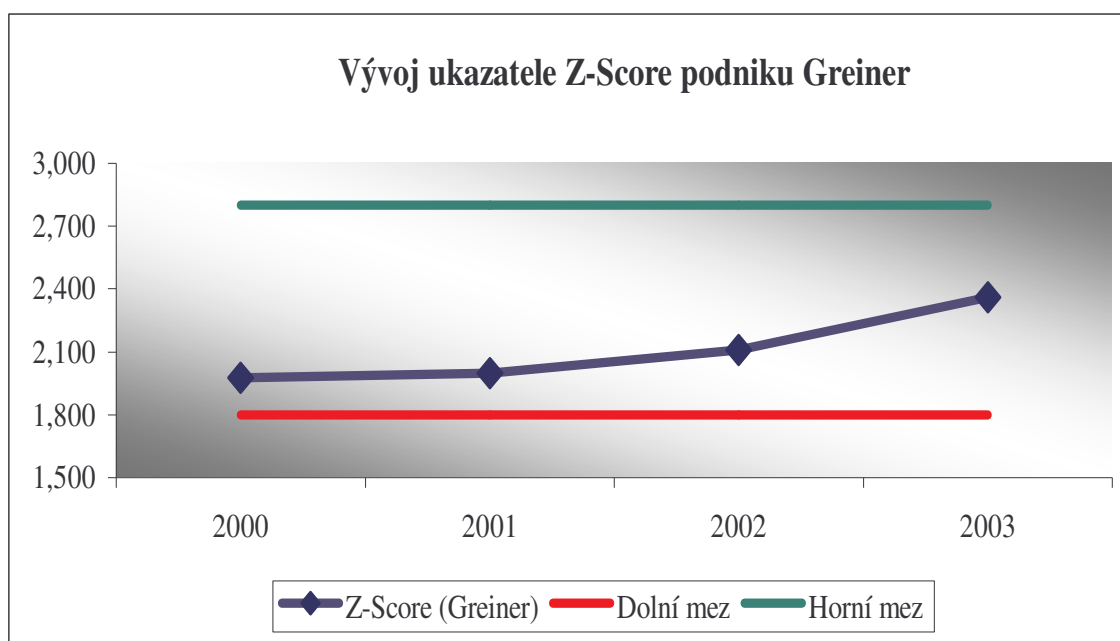
První ukazatel A1 zohledňuje likviditu, A2 a A3 reflektují efektivnost, A4 zadlužení a A5 aktivitu. Na hodnotu ukazatele A1 má podstatný vliv výše běžných bankovních úvěrů, které snižují hodnotu pracovního kapitálu. Protože podnik změnil strukturu bankovních úvěrů ve prospěch běžných na úkor dlouhodobých, ukazatel A1 se oproti r. 2000 značně snížil. Ukazatel A2 každým rokem roste, neboť podnik neustále zvětšuje hodnotu zadržených výdělků (nerozděleného zisku). U hodnot ukazatele A3 nelze pozorovat žádný trend, spíše se jedná o výkyvy, které jsou spojeny s různou výší EBIT v jednotlivých

letech. Za to A4 stále narůstá, protože hodnota VK podniku se rok od roku zvyšuje. Poslední ukazatel A5 charakterizuje obratovost.

Tab. 8. Šedé zóny pro jednotlivé ukazatele Altmanova indexu

Ukazatel	Šedá zóna	2000	2001	2002	2003
A1	-0,060 - 0,414	0,250	0,088	0,072	0,116
A2	-0,318 - 0,154	0,178	0,220	0,277	0,339
A3	-0,626 - 0,355	0,106	0,086	0,104	0,095
A4	0,404 - 2,477	1,199	1,345	1,536	1,912
A5	0,150 - 1,900	0,815	0,919	0,856	0,894

Hodnoty sledovaných ukazatelů se nacházejí stejně jako celý podnik v šedé zóně až na ukazatel A2. Problémové je správné vyjádření A4, kde by měla být místo účetní hodnoty vlastního kapitálu jeho tržní hodnota.



Obr. 16. Vývoj ukazatele Z-Score podniku Greiner

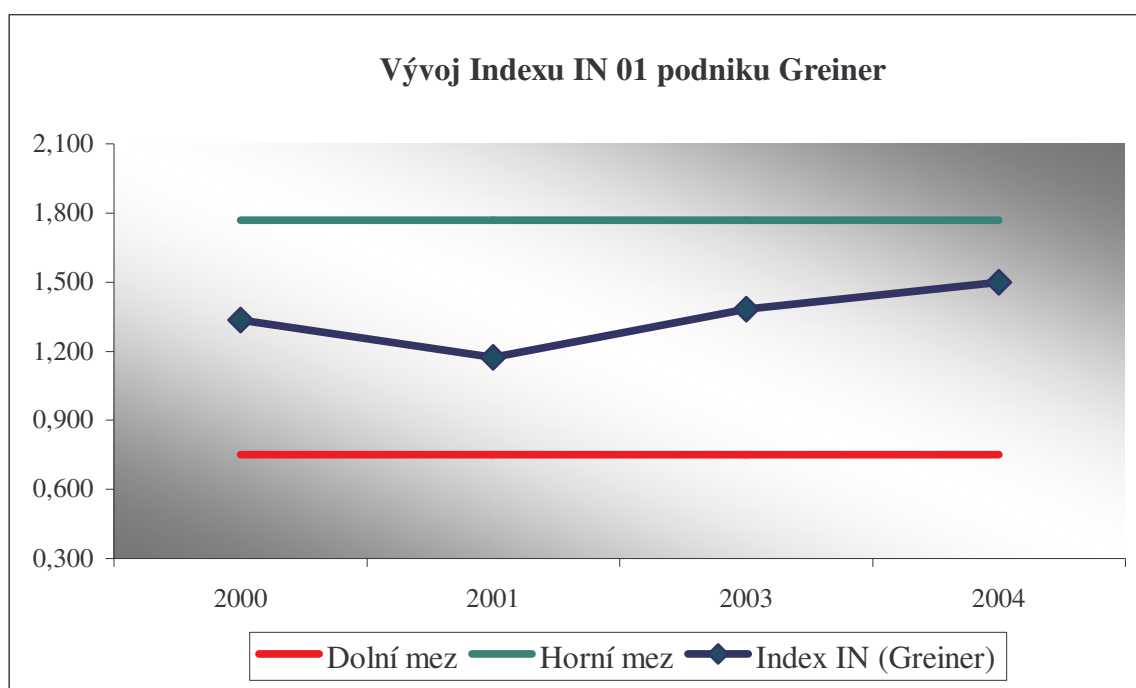
Podnik se nachází ve všech sledovaných letech v tzv. „šedé zóně“, podle které nelze s dostatečnou jistotou předvídat vývoj firmy. Pro šedou zónu je stanoven interval 1,8 – 2,8. Firmy, které mají hodnotu nižší než je tento interval, pravděpodobně zbankrotují a u firem se Z-Scorem vyšším než 2,8 je naopak velká pravděpodobnost dlouhodobého přežití. Z vývoje Z-Score u podniku Greiner můžeme pozorovat rok od roku malé zlepšení.

5.2.2 Index IN01

Tab. 9. Index IN01 - Greiner

Koef. x ukazatel	2000	2001	2002	2003
0,13 * A / CK	0,29	0,31	0,33	0,38
0,04 * EBIT / Ú	0,22	0,17	0,30	0,41
3,92 * EBIT / A	0,42	0,34	0,41	0,37
0,21 * Výnosy / A	0,22	0,25	0,23	0,22
0,09 * OA / (KZ + KBÚ)	0,19	0,12	0,11	0,12
Index IN 01	1,33	1,17	1,38	1,50

Podle hodnot Indexu IN 01 se podnik nachází ve všech sledovaných letech opět v „šedé zóně“, kterou určuje interval 0,75 – 1,77. Pozitivní pro podnik je přibližování se k horní hranici tohoto rozmezí. Hodnota 1,77 představuje bod od něhož podnik tvoří ekonomickou přidanou hodnotu.



Obr. 17. Vývoj Indexu IN01 podniku Greiner

Závěr k souhrnným ukazatelům

Vypočtené souhrnné ukazatele se ve vývoji hodnot ve sledovaných letech odlišují, avšak nevýrazně. Nejlépe je vývoj ukazatelů čitelný z uvedených obrázků (Obr. 16) a (Obr. 17). Od roku 2001 se Z-Score i Index IN shodují v postupném zlepšování finančního zdraví a

bonity podniku. Zatímco u prvního sledovaného ukazatele se podnik pohyboval převážně v blízkosti dolní hranice šedé zóny, hodnoty vyjádřené druhým ukazatel kolísaly zhruba uprostřed vytyčeného rozmezí. Oba dva ukazatele však naznačují pozitivní trend v budoucích letech.

5.3 Ostatní ukazatele

Tab. 10. Ukazatele produktivity práce – Greiner a odvětví (v tis. Kč)

Ukazatel	2000	2001	2002	2003
Průměrný počet pracovníků	412	437	464	467
Tržby / Øpočet prac.	2 166	2 436	2 203	2 260
Odvětví	1 307	1 442	1 372	1 499
Přid. hodn. / Øpočet prac.	772	747	715	738
Odvětví	357	373	410	456
Osobní nákl./ Øpočet prac.	282	298	313	344
Odvětví	197	207	228	245

Ukazatele produktivity práce vyjadřují hodnotu určité veličiny, tj. tržeb nebo přid. hodnoty na jednoho zaměstnance podniku. Hodnoty odvětví zde zastupují OKEČ 25.2, kde se soustředí podniky s podobným výrobním programem jako Greiner. Toto srovnání už tedy má určitou vypovídací schopnost.

Podnik si ve srovnání s odvětvím v těchto ukazatelích vede velmi dobře. Myslím, že zde bych měl hodnotit nejenom rozdíly mezi podnikem a odvětvím, ale také vývoj hodnot v čase. A ten právě pro Greiner moc příznivý není, protože zatímco osobní náklady na jednoho zaměstnance každoročně rostou, předchozích dva ukazatele oscilují okolo určité hranice.

Tab. 11. Struktura EBIT - Greiner a odvětví

Struktura EBIT (%)	2000		2001		2002		2003	
EBIT	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Úroky	18,1	14,9	24,0	18,6	13,3	11,9	9,8	6,4
Daně	15,0	27,7	15,8	26,9	26,0	30,0	27,7	29,9
Čistý zisk	66,8	57,4	60,2	54,5	60,7	58,1	62,5	63,7

Šedá barva představuje hodnoty odvětví.

Tab. 12. Struktura přidané hodnoty - Greiner a odvětví

Struktura přid. hod. (%)	2000		2001		2002		2003	
Přidaná hodnota	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Mzdy	26,2	35,3	28,6	37,6	31,4	36,1	32,9	33,6
Soc. náklady	9,2	13,6	10,0	14,1	11,0	13,8	11,6	12,9
Odpisy	39,1	19,5	35,1	19,8	29,5	18,3	26,4	17,2
EBIT	36,6	31,1	30,5	24,8	37,5	29,8	32,6	37,0
Nespecifikováno	-11,0	0,5	-4,1	3,8	-9,3	2,1	-3,6	-0,7

Šedá barva představuje hodnoty odvětví.

5.4 Závěr k finanční analýze

Podnik Greiner Packaging Slušovice s.r.o. lze zcela jistě zařadit mezi vysoce prosperující podniky. Odpovídá tomu každoročně vysoký hospodářský výsledek, vysoké tržby za vlastní výrobky a služby, růst přidané hodnoty a mnoho dalších finančních ukazatelů.

Z pohledu zadluženosti docházím k závěru, že podnik preferuje stabilitu před rentabilitou. Příčinou poměrně nízké zadluženosti podniku je financování majetku společnosti z převážné části vlastním kapitálem. Z vývoje sledovaných let je také patrné, že podnik postupně usiloval o nahrazování cizího kapitálu kapitálem vlastním. Největší položku z cizích zdrojů v roce 2003 tvořily krátkodobé bankovní úvěry a na druhém místě, co se týče podílu na cizích zdrojích, byly krátkodobé závazky. Je třeba konstatovat, že velmi nízká zadluženost však pro podnik výhodná není, protože tak podnik nevyužívá daňového štítu.

Rentabilita podniku dosahuje trvale vysokých hodnot, i když v porovnání s odvětvím si podnik vedl lépe v minulosti. Z rozkladu rentability vlastního kapitálu (ROE) vyplynulo, že největší vliv na tvorbu ROE má ziskovost výnosů, tedy ukazatel ČZ/Výn. Rozklad tvorby ROE také naznačil, že negativní vliv na tvorbu ROE měl ve sledovaných letech snižující se účinek finanční páky.

Jak již bylo řečeno, vzhledem ke statické povaze ukazatelů likvidity, nelze jednoznačně určit postavení podniku v této oblasti.

Ukazatel celkové obratovosti aktiv dosahuje u podniku nižších hodnot než odvětví. Pozornost by měla firma věnovat také obratovosti pohledávek, protože právě v pohledávkách se vážou nemalé finanční prostředky. Průměrná doba obratu pohledávek je

v současnosti 84 dní a převyšuje tak dobu obratu závazků přibližně o 60 dní. Pro podnik to znamená, že levně úvěruje své odběratele a přichází tak o peněžní prostředky z pohledávek, které by mohl v případě dřívějších plateb využít pro jiné účely. Na základě uvedených údajů je zcela logické navrhnout zkrácení doby obratu pohledávek a prodloužení doby obratu závazků. Jak již ale bylo uvedeno, možnosti ke zrychlování obratovosti pohledávek nebo zpomalování obratovosti závazků jsou velmi omezené. I přesto si myslím, že by se měl podnik otázkou řízení a analyzování pohledávek zabývat důsledněji než v současnosti. Konkrétní návrhy uvedu později v projektové části.

Z pohledu souhrnných ukazatelů spadá podnik Greiner do tzv. šedé zóny. Pozitivní je, že u obou dvou ukazatelů podnik každoročně dosahuje zlepšení.

Ukazatele produktivity práce je vhodné porovnávat zejména s konkurenty podniku. Protože informace o konkurentech společnosti nemám k dispozici, provedl jsem srovnání s průměrem odvětví. Co se týče velikosti obratu a přidané hodnoty na jednoho zaměstnance, podnik Greiner jednoznačně nad průměrem odvětví ve všech sled. letech převládá. Vývoj ukazatelů v čase mluví ale pozitivněji pro odvětví.

6 VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU

6.1 Analýza současného stavu provádění finančního controllingu

Pro finanční controlling se v rámci organizační struktury podniku stejně jako pro celkový controlling nevytvořilo oddělení (a ani pracovní pozice), které by se detailněji zabývalo úkoly spojené s finančním controllingem. Úlohy finančního controllingu spadají na bedra jednotlivých pracovníků (od ekon. odd. až po jednatele). Otázkou tedy je, jestli je vytvoření nové pracovní pozice nebo samostatného oddělení zabývající se finančním controllingem pro podnik nutností.

Nyní se budu věnovat analýze jednotlivých nástrojů finančního controllingu v podniku. Snahou bude popsat, jakými způsoby podnik přistupuje k řízení likvidity, pohledávek, závazků, aj., a jaký mají jednotlivé nástroje fin. controllingu význam pro podnikové řízení. Účelem tohoto rozboru je odhalení slabých stránek a z toho vyvození podnětů pro projektovou část.

6.1.1 Controlling likvidity

Hlavní úkol controllera v podniku by měl spočívat v přehodnocení a následném návrhu vhodnějších plánovacích mechanismů. Podobně se tak tomu pokusím i já, i když v následující části budu spíše hledat východiska pro projektové řešení.

K plánování likvidity podnik využívá metodiku nepřímé metody cash-flow, která plánovaný zisk upravuje o položky, které:

- představují náklad, ale neznamenaají výdaj (odpisy),
- představují výnos, ale nejsou příjmem (zúčtování rezerv),
- představují výdaj, ale ne náklad a proto nejsou do zisku promítnuty (splátka krátkodobého úvěru),
- představují příjem, ale ne výnos (navýšení krátkodobého úvěru).

V tomto výkazu se podnik orientuje na položky, u kterých předpokládá, že budou mít v danou dobu rozhodující vliv na finanční situaci podniku. Plánování se tedy děje v klíčových číslech. Podobným způsobem, který je uveden v níže uvedené tabulce, podnik prognózuje stav peněžních prostředků pro jednotlivá období.

Tab. 13. Způsob plánování likvidity v podniku Greiner

SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ LIKVIDITY V PODNIKU	
Položka	Poznámka
Stav PP na začátku období	
+ zisk	jedná se o plánovaný zisk na dané období
+ odpisy	plánovaná úroveň
- změna stavu zásob	vychází se z informací o skladovém hospodářství, útvary logistiky
- změna stavu pohledávek	vychází se z informací, které poskytnou prodejci
+ změna stavu závazků	vychází se z potřeb výrobních provozů
= stav PP ke konci plán. období	
Potřeba úvěrů	Po stanovení se promítne zpět do změny stavu závazků

Na základě tohoto plánu podnik předpovídá, jakým finančním majetkem bude ke konci plánovaného období disponovat. Pokud součet peněžních toků vede k přebytku nebo naopak k nedostatku peněžních prostředků, lze situaci řešit snížením nebo zvýšením krátkodobých bankovních úvěrů. Plán likvidity tedy dává podniku důležitou informaci o potřebě úvěru (tj. v kterém období bude úvěr čerpat a v jaké výši). Plán likvidity má pro podnik také velký význam z hlediska usměrňování různých situací, které nastanou v průběhu plánovaného období. Mezi tyto situace může patřit například rozhodování o přijmutí neplánované investice, změny týkající se platebních podmínek pro zákazníky (např. prodloužení doby splatnosti faktury), apod.

Podnik Greiner má při řízení likvidity velkou výhodu v tom, v jaké je pozici vůči bance. Jeho vysoká bonita (rating) mu umožňuje řešit případné nedostatky peněžních prostředků pomocí krátkodobého úvěru (firma má zřízen kontokorentní úvěr). Podnik se tak nemusí obávat situace, kdy by musel řešit problém s likviditou např. prodejem zásob či prodejem pohledávek factoringovým společností. Tato okolnost zřejmě podnik svádí k podceňování řízení likvidity, zejména v krátkodobém horizontu.

Jak již bylo řečeno, podnik pro plánování likvidity využívá nepřímou metodu cash-flow. Nepřímá metoda cash-flow je vhodná pro plánování likvidity ve střednědobém a dlouhodobém horizontu a oproti metodě řízení příjmů a výdajů poskytuje přehled o struktuře rozvahy a dává nám např. informaci o vázanosti kapitálu v zásobách a pohledávkách. [8]

U kratších plánovacích období (např. měsíc, týden) je vhodnější přejít k odvození příjmů a výdajů z jiných veličin, vykazujících k příjmům a výdajům těsnější vztah než výnosy – náklady. Jedná se o kauzální metody finanční prognózy. [2] Protože krátkodobé plánování likvidity předpokládá pokud možno nejpresnější určení příjmů a výdajů v následujících dnech, nemůže nepřímá metoda cash-flow jeho účel splňovat.

Závěrem lze k problematice controllingu likvidity říct, že současná úroveň jejího řízení splňuje účel pro řízení likvidity v dlouhodobém horizontu. Ke krátkodobému řízení likvidity by se podle mého názoru měla používat jiná metoda a ve výkazech bych doporučoval zavést větší členitost příjmů a výdajů.

Protože lze správným řízením likvidity dosáhnout na jedné straně významných úspor (u finančních nákladů) a na druhé straně také výnosů, (např. z investování přebytečných finančních prostředků), bylo by vhodné prognostiku (tj. odhady) příjmů a výdajů pokud možno co nejvíce zpřesňovat. Nezbytnou podmínkou proveditelnosti tohoto návrhu je posílení úlohy ekonomického informačního systému (výkaznictví), který by měl za úkol zabezpečovat včasné a požadované informace. Protože se v podniku před nedávnem rozběhl nově zavedený informační systém SAP, nepředstavuje tato podmínka nic nespílitelného.

6.1.2 Finanční kontrola

Dosažené výsledky hospodaření se s finančním plánem porovnávají pravidelně jedenkrát za čtvrtletí. Nelze však tvrdit, že by vedoucí pracovníci do těchto výkazů nahlédli 1 x kvartál a zhodnotili plánovaný a skutečný stav. Spíš se lze přiklonit ke stavu, že s finančním plánem se pracuje průběžně, a to zejména v případech, vyžaduje-li to řešení určité situace v podniku („situační management“). Finanční plán podnik nevnímá jako závazné hodnoty, kterých by musel za každou cenu dostát. Slouží spíše pro usměrňování budoucího vývoje podniku a z hlediska controllingu je důležitý pro analýzu odchylek.

Při porovnání skutečného stavu s plánem zákonitě vzniká velké množství odchylek. Podnik analyzuje zejména ty odchylky, které výrazně ovlivnily chod podniku a tím i změnu skutečného stavu od plánovaného. Z negativních odchylek, které lze ovlivnit, se vyvozují nápravná opatření. Těžko ale může podnik reagovat např. na rostoucí ceny surovin, které se v případě Greineru odvíjí od ceny ropy. V roce 2004 a i v současnosti je podnik

vystaven rostoucím cenám vstupních surovin a proto pravděpodobně nedosáhne plánované úrovně zisku.

Důležitým reportem, který je v centru pozornosti porady podniku, je výkaz hospodářského výsledku (výsledovka). Jeho každoměsíčním sestavováním je pověřeno ekonomické oddělení podniku. Vedení podniku kontroluje, k jaké změně došlo u jednotlivých položek nákladových a výnosových účtů. Zjistí-li se např. výrazné navýšení nákladů, je situace analyzována s podporou dat finančního účetnictví. Nespornou výhodou pro pravidelné vyhodnocování a analýzy je sestavování výsledovky za každé středisko zvlášť.

Dále se podnik zaměřuje na kontrolu výkazů, které svou strukturou neodpovídají finančnímu účetnictví. Např. v přehledu tržeb podnik dělí prodeje podle jednotlivých provozů/středisek a porovnává jejich plnění v %. (viz. Obr. 18). Protože se podnik dělí na provozy a ty dále na jednotlivá střediska, je v procesu finanční kontroly důležitá dostupnost údajů i o těchto menších celcích podniku.

Obraty 12/2004 Umsätze 12/2004 in Taus. Kč				greiner packaging slušovice s.r.o.		
Tržby/Erlöse	Leden	...	Červen	01-06 2004	plán k 30.06.04	% plnění
prodej/verkauf	16 417	...	15 141	90 176	47 700	189,05
extruze	14 321	...	17 447	85 694	78 700	108,89
vstřikovna/SPG	4 800	...	6 674	38 410	38 635	99,42
tvarovna/TZ	...	...	...	...	...	...
tvarovna víček/TZ-Deckel	...	...	...	...	...	...
potiskovna/Druck						
vyfuk./Blas						
SSB						
celkem/gesamt	99 467		117 268	643 601	619 885	103,83

Obr. 18. Sledování obratu dle středisek

Důležitá je také kontrola ze strany holdingu. Dle požadavku holdingu podnik sestavuje každý měsíc tzv. controllingovou zprávu (controlling bericht), která zahrnuje rozvahu (balance sheet) a výsledovku (income statement). Tyto výkazy jsou však odlišné od klasických českých účetních výkazů. Pohledávky v rozvaze jsou např. členěny na pohledávky k dceřinným společnostem Greineru a ke třetí straně (zákazníci). Podobně jsou členěny závazky, provozní výnosy a další položky. K oběma výkazům je ještě sestavováno

několik příloh, kde se rozepisují položky, které se týkají pohledávek a závazků a vzájemných obchodů podniků ve skupině a jsou zde rozepsány podle jednotlivých firem skupiny.

6.1.3 Finanční analýza

Zpracováním finanční analýzy se zabývá jednatel společnosti jedenkrát do roka. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů je v podniku k dispozici software s prostředím programu Microsoft Excel, který automaticky vypočítá veškeré ukazatele ze zdrojových dat. Výsledky finanční analýzy jsou pro podnik užitečné zejména pro meziroční srovnání poměrových ukazatelů podniku a také pro finanční plánování (stanovování finančních cílů). Finanční analýza slouží dále jako podklad pro přípravu na vyjednávání o úvěru s bankou.

Finanční analýza je dále využita na výročních schůzích představitelů dceřinných společností Greiner holdingu, kde se dceřinné společnosti prostřednictvím finanční analýzy prezentují vlastníkům.

V otázce porovnání výsledků finanční analýzy se nabízí několik řešení. Jednou z možností je srovnat hodnoty jednotlivých ukazatelů s průměrem odvětví. Lepší vypovídací schopnost však poskytuje srovnání výsledků finanční analýzy s jednotlivými konkurenty, popř. s podniky, kterým bychom se chtěli vyrovnat. Takovéto analýzy podnik vypracovává pouze výjimečně. Pro účely strategického řízení bych však tyto analýzy doporučil zpracovávat pravidelně 1 x do roka.

6.1.4 Controlling pohledávek

Politika skont

Jedním z možných nástrojů, jak urychlit obratovost pohledávek, je poskytování skont (slev) za dřívější platby. Skonta za dřívější platby jsou zákazníkům nabízena většinou v rozmezí 1 - 2 %. Zákazníci Greineru však namísto využívání skont mají spíše požadavek na prodloužení platebních podmínek. Podrobněji se těmito příčinami zabývám v části 5.1.4.

Přestože je poskytování skont v současné době (při nízkých úrokových mírách) pro firmu Greiner nevýhodné, jsou zákazníkům nabízena. Vedle urychlení doby obratu pohledávek, jsou skonta totiž také prostředkem podpory prodeje.

Výhodnost skont se propočítává prostřednictvím jednoduchých výpočtů. Postup výpočtu výhodnosti skont lze nejlépe vysvětlit na následujícím příkladě: Daný odběratel většinou platí své pohledávky za 70 dní. Podnik Greiner mu nabídne skonto 1 % při platbě do 30 dní. Zkráceně lze toto zadání zapsat způsobem – (1 / 30, 0 / 70.) Využije-li zákazník skonto, podnik Greiner získá fakturované peníze o 40 dní dříve, za předpokladu, že zákazník využije lhůtu pro poskytnutí skonta způsobem, že zaplatí až 30. den. Výnos z dřívější platby potom představuje úrok těchto peněz za dobu 40 dní na daném vkladovém účtu. Podnik poté porovná náklad (1 % z fakturované částky) a výnos (úrok z 99 % fakt. částky za 40 dní). Stejným způsobem podnik uvažuje o výhodnosti skont při platbě svým dodavatelům.

Výhodnost skont však není tak jednoznačná, jak bylo uvedeno v tomto příkladě. Neznamená totiž, že platby obdržené dříve musí být ponechány na vkladových účtech. Mnohem vyšší výnosnosti vložených prostředků, avšak za vyšší riziko, lze například získat investováním do akcií. Zároveň je třeba upozornit, že peníze obdržené dříve nemusí být vždy investovány vně podnik, ale lze jimi např. financovat provozní investice, splatit úvěr, apod. Při těchto úvahách je vždy zapotřebí porovnat vynaložené náklady (úsilí) a získané efekty (ty nemusí být vždy vyjádřeny číselně).

Platební podmínky pro odběratele

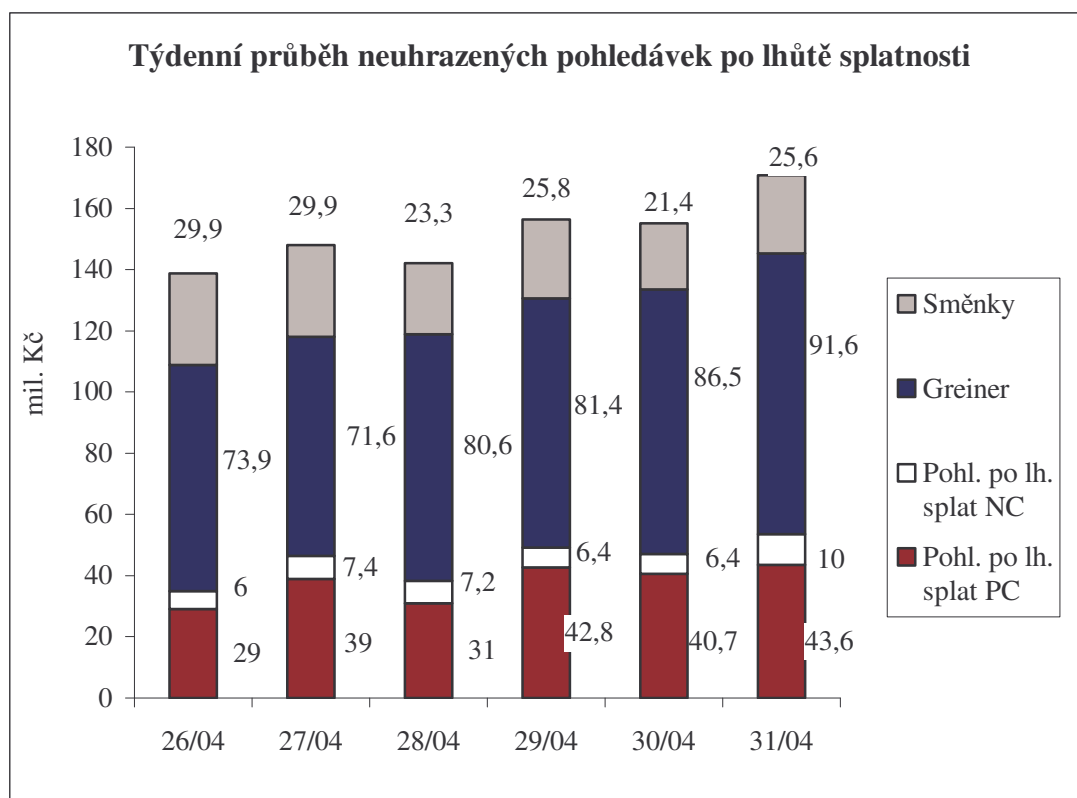
Podnik nemá jednotné platební podmínky pro všechny odběratele, které by např. stanovovaly splatnost pohledávek 30 dní. Platební podmínky se řeší s každým zákazníkem individuálně, což je úkolem útvaru prodeje, resp. jednotlivých prodejců. Od dohodnuté splatnosti se ale odvíjí celková fakturovaná částka. Dochází tedy k rozdílu v ceně, platí-li zákazník za 40 nebo 90 dní.

Pohledávky, které jsou již delší dobu po splatnosti, přecházejí z důvodu snazšího vymáhání na směnky.

Monitoring pohledávek

Podnik rozlišuje pohledávky k rodině (k dceřinným společnostem Greineru), ke třetím osobám (běžní zákazníci firmy Greiner – mlékárny, výrobci motorových olejů, apod.) a ke státu. Z hlediska řízení jsou pro podnik nejvýznamnější pohledávky ke třetím osobám (dále jen pohledávky).

Pozornost je věnována především pohledávkám po době splatnosti, jejichž stavy se sledují pro každý týden. Tyto pohledávky se ve sledovaném výkazu člení na směnky, pohledávky po lh. splat. k rodině Greiner a pohledávky po lh. splat., které vykazují jednotlivé provozy (NC...nad cestou, PC...pod cestou; jedná se o vnitřní pojmenování provozů, které se používá i v organizační struktuře). Pro názornost uvádím příklad týdenního průběhu neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti (Obr. 19).



Obr. 19. Týdenní průběh neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti

Doba obratu celkových pohledávek se pohybuje v rozmezí 90 dní. Oproti době obratu závazků je tedy zhruba o 60 dní vyšší. Při analyzování doby obratu pohledávek je nutné vycházet ze struktury pohledávek, tzn. kolik % činí pohledávky k rodině Greiner a kolik % pohledávky k třetím osobám a kolik % pohledávky ke státu. Na obranu managementu je třeba říci, že na vysoké době obratu pohledávek má významný podíl dlouhá obratovost

pohledávek k rodině Greiner. Tyto pohledávky jsou chápány jako peníze, které jsou součástí obchodní činnosti celého holdingu a proto se podnik opatřeními, které by jejich obrátovost měly zkracovat, nezabývá. Analýzy pohledávek a jejich monitoring by se proto měly zaměřit na pohledávky ke třetí straně.

Analýza platební schopnosti zákazníků

Z hlediska schopnosti splácet obchodní úvěry (tj. pohledávky), jsou analyzováni pouze nezavedení zákazníci a to v případě velkých objemů prodeje. Při analýze platební schopnosti takového zákazníka podnik spolupracuje se svou bankou, která se podobnými analýzami běžně zabývá. Podnik s bankou prakticky projedná, jestli by byla ochotna poskytnout eskontní úvěr na případnou směnku adresovanou na tohoto zákazníka. V případě, že banka vyhoví, podnik má záruku, že se jedná o solidního klienta. Jak již bylo uvedeno, děje se tak pouze u důležitých objemech prodeje a u nezavedených odběratelů.

6.1.5 Controlling závazků

Sledování závazků má pro podnik podstatně nižší důležitost než sledování pohledávek. Z finanční analýzy vyplynulo, že je významný nepoměr mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků (viz Obr. 15). Logické myšlení by mělo finančního manažera vést k prodloužení doby splatnosti závazků nebo zkrácení doby obratu pohledávek.

Na nízké době obratu závazků se podílí i využívání skont. V případě, že má podnik v daném období dostatek finančního majetku, skonta využívá. Podmínky placení jsou v některých případech uvedeny přímo na faktuře, kde je uvedena cena za běžnou splatnost (např. 30 dní) a cena při zaplacení do 14 dní. Jedná-li se o zahraničního dodavatele, má podnik na výběr, jestli zaplatí fakturovanou částku v € nebo v Kč. Významnou úlohou finančního řízení je proto sledování vývoje kurzu různých měn a jejich vliv na hospodaření společnosti.

6.2 Syntéza poznatků z analytické části

Částečnou syntézu jsem již provedl v části 5.4, kde jsem shrnul výsledky finanční analýzy podniku. K hlubšímu pochopení problematiky finančního řízení podniku však bylo z mé strany nezbytné získání i nečíselných informací. Tzn. získat přehled o fungování

finančního controllingu (řízení) v podniku. Ve stručnosti lze shrnout výše uvedené poznatky následovně.

- **Řízení likvidity** - v plánování likvidity podnik využívá nepřímou metodu cash-flow a to pro všechny plánovací horizonty (týden, měsíc, rok). V případě potřeby dodatečných peněžních prostředků podnik využívá kontokorentní úvěr.
- **Finanční kontrola** – výsledky hospodaření se s finančním plánem porovnávají průběžně, přičemž hlavní srovnání probíhá 1 x za čtvrtletí. Analyzování odchylek je pro podnik samozřejmostí.
 - Každý měsíc je k dispozici měsíční bilance, která se analyzuje na pravidelné schůzi. Porovnávají se např. náklady a výnosy, zjišťují se příčiny jejich změn, apod.
 - Dle požadavku holdingu podnik každý měsíc vyhotovuje tzv. controllingovou zprávu (Controlling bericht).
- **Controlling pohledávek** – u pohledávek podniku Greiner je třeba rozlišovat pohledávky k rodině Greiner a ke třetím osobám (to jsou zákazníci). Pohledávky k rodině Greiner jsou jednou z hlavních příčin vysoké doby obratu pohledávek.
 - Platební podmínky nejsou stanoveny jednotně, ale řeší se s každým zákazníkem individuálně. Od individuálních platebních podmínek se odvíjí celková cena dodávky.
 - Monitoring pohledávek je zaměřen především na pohledávky po lhůtě splatnosti. Tento monitoring provádí v podniku prodejci 1 x týdně. Sledují se pohl. po splatnosti dle faktur jednotlivých odběratelů a počty dní po splatnosti.
 - Co se týče analýzy platební schopnosti zákazníků, probíhá ojediněle, pouze u nezavedených zákazníků.
- **Finanční analýza** – je prováděna 1 x do roka, jak jednatelem, tak i auditorem. Má význam při prezentaci na výročních schůzích dceřinných společností, pro podnik je zdrojem informací o výkonnosti podniku a slouží k trendovému porovnávání.

6.3 Diagnóza – identifikace východisek pro zpracování projektu

Jednotlivé podněty pro projektovou část jsem již naznačil v průběhu popisu jednotlivých nástrojů a činností finančního controllingu podniku. Pro větší přehlednost provedu jejich shrnutí v následujících bodech:

- Je třeba zkvalitnit řízení likvidity, zejména v krátkodobém a střednědobém horizontu.
- Bude třeba navrhnout způsob, jakým lze prognózovat příjmy a výdaje v těchto horizontech.
- Vzhledem k velkému rozdílu mezi dobou obratu pohl. (cca 90 dní) a dobou splatnosti závazků (30 dní) je dalším podnětem projektu snížení celkového objemu pohledávek.
- Přestože jsou možnosti ke snižování pohledávek omezené, chtěl bych v projektu navrhnout účinnější způsoby sledování (monitoringu) pohledávek, jež by pomohly k odhalování příčin vysokých pohledávek.

7 PROJEKT NÁSTROJŮ FINANČNÍHO CONTROLLINGU VYUŽITELNÝCH PŘI ŘÍZENÍ PODNIKU

7.1 Návrh prognostiky příjmů a výdajů

V analytické části jsem uvedl, že podnik při plánování likvidity využívá nepřímou metodu cash-flow. Ta je podle mého názoru vhodná pro řízení likvidity zejména v dlouhodobém horizontu. Pro kratší období jsou vhodnější jiné plánovací techniky. Jimi se budu zabývat v následujících projektových částech.

Protože se podnik nezabývá plánem příjmů a výdajů v kratších intervalech – týdny, měsíce, čtvrtletí, navrhuji způsob, jakým lze příjmy a výdaje v těchto horizontech prognózovat.

7.1.1 Prognózování příjmů v krátkodobém horizontu

Řízení likvidity v krátkodobém horizontu se opírá o prognózy příjmů a výdajů v nejbližším období, kterým může být měsíc, týden nebo i den. Narozdíl od řízení likvidity v dlouhodobém nebo střednědobém horizontu se u prognóz příjmů a výdajů vyžaduje co největší přesnost.

Z druhů příjmů jsou nejdůležitější příjmy z provozní činnosti - příjmy od odběratelů. Pro jejich prognózu lze potřebné informace čerpat z evidence faktur (lépe účetního informačního systému), která by měla podnik informovat o zákazníkovi, částce, dnu vystavení, dnu splatnosti, apod.

Na základě těchto informací lze spolehlivě odhadnout, jaké příjmy se objeví na účtech např. během příštího týdne. Ne vždy se ale dny splatností faktur shodují s dny skutečného zaplacení. Proto bych doporučil sledovat platební morálku důležitých odběratelů podniku a na jejím základě určovat pravděpodobnosti zaplacení faktury v den splatnosti. Pro podnik Greiner by taková informace byla zcela jistě užitečná, protože podnik má více než 400 odběratelů. Čím více odběratelů podnik má, tím je větší prostor pro používání pravděpodobností a i dalších statistických ukazatelů.

Účelem tohoto sledování bude jednak získání přehledu o platební schopnosti jednotlivých zákazníků a na straně druhé budou výpočty pravděpodobností sloužit ke zpřesnění prognózy příjmů od odběratelů. Pravděpodobnost zaplacení fakturované částky v čas nám

určuje míru odhadu nebo-li jistotu, s jakou můžeme očekávat, že peníze se v daný den objeví na našem účtu. Očekáváme-li v daný den pouze jednu platbu, nemá význam s pravděpodobnostmi operovat, protože peníze buď přijdou nebo ne. Mají-li však v určitý den splatnost např. 4 faktury, lze již prognózu příjmu pomocí pravděpodobnosti zpřesnit. Práce s pravděpodobností má smysl tehdy, pokud společnost vystavuje mnoho faktur o přibližně stejné velikosti. Podnik Greiner tuto podmínku jednoznačně splňuje.

Tab. 14. Návrh sledování platební morálky odběratelů

Sledování platební morálky odběratelů									
Období:		greiner packaging slušovice s.r.o.							
Zákazník		Částka (tis. Kč)	Den vystavení	Den splatnosti	Datum skut. zapl.	PDO (a)	PDS (b)	Index = a/b	Index mo
Olma, a.s.	fa 1.1	550	1.1.2005	28.2.2005	10.3.2005	57	69	83%	-
	fa 1.2	510	20.2.2005	8.4.2005	7.4.2005	48	47	102%	-
	fa 1.3	350	16.3.2005	17.5.2005	20.5.2005	61	64	95%	-
	Ø	-	-	-	-	-	-	93%	85%
Net Plasy spol. s r.o.	fa 2.1								
	fa 2.2								
	Ø								
Kunín, a.s.	fa 3								

PDO...počet dní oficiálně = den spl. - den vyst.
 PDS...počet dní skutečně = datum skut. zapl - den vyst.
 Index mo...hodnota minulého období

V tabulce (Tab. 14) navrhuji, jakým způsobem lze sledovat platební morálku odběratelů. Výstupem tohoto sledování je **pravděpodobnost zaplacení odběratele v den splatnosti**. V tabulce je vyjádřena ve sloupci s názvem index. Platební schopnost zákazníka však nemůžeme hodnotit pouze pomocí údajů za jedno časové období. Proto je v tabulce umístěn sloupec s názvem index minulého období, který zohledňuje platební morálku odběratele v předešlém období. Který z těchto indexů však ale využít pro prognózu příjmů např. na příští týden? Lze je jednoduše zprůměrovat nebo využít pouze jeden z nich. Výpočet těchto indexů bych doporučil provádět 1 x za čtvrtletí. Tzn., že 1 x za čtvrtletí by docházelo k aktualizaci těchto indexů.

Vzhledem k tomu, že v podnikatelském prostředí dochází k neustálým změnám, nemá smysl se nijak výrazně ohlížet v tomto případě do minulosti. Co se týče prognózy příjmů, tak nás nezajímá jak platil odběratel např. před rokem, ale je pro nás rozhodující jakou má

platební morálku v současnosti. Proto v tabulce záměrně uvádím hodnotu těchto indexů pouze za sledované a předešlé období. Jednoduše lze použití indexu představit pomocí níže uvedené tabulky (Tab. 15).

Tab. 15. Použití indexu při prognóze příjmů

Den	Odběratel	Částka (tis.Kč)	Index	Částka * index
1.3.2005	Kunín	2 541	0,98	2 490
	Bystřice	4 008	0,95	3 808
	Lego	1 540	0,75	1 155
	Paramo	1 370	0,70	959
	Σ	9 459	-	8 412
2.3.2005	Olma			

Nyní jsem nastínil, jakým způsobem postupovat při prognóze příjmů. U výdajů se podnik bude opírat o rozpočty nákladů jednotlivých středisek podniku. Z provozních výdajů bude pravděpodobně největší pozornost věnována výdajům na nákup vstupních surovin. Z finančních výdajů na splátky úvěrů.

Plánované inkasa a platby se budou sledovat pomocí platebního kalendáře. Jeho návrhem se budu zabývat později.

7.1.2 Prognózování příjmů v střednědobém horizontu

Při prognóze příjmů ve střednědobém horizontu bude podnik vycházet z plánovaných tržeb na několik měsíců dopředu. (1-6 měsíců). V procesu převodu prodejů na příjmy doporučuji využívat tzv. transformační funkci, která vyjadřuje platební chování odběratelů. Transformační funkce je stanovována na základě účetních dat, kdy se porovnává datum vystavení faktury s datem inkasa. Protože jsem neměl k dispozici potřebné informace, znázorním princip této metody na základě ilustračních údajů. (protože se jedná o ukázání postupu, budu se dále vyjadřovat tak, že se tyto údaje týkají firmy Greiner).

Příloha (příloha P II) představuje tabulku, kde jsou zachyceny faktury, které byly ve firmě Greiner vystaveny v měsíci lednu roku 2004. Analýza dat z tohoto měsíce ukázala, že k úhradám pohledávek dochází v následující struktuře:

- 6 % prodejů se uhradí v měsíci prodeje
- 19 % prodejů se uhradí v 1. měsíci po prodeji

- 23 % prodejů se uhradí v 2. měsíci po prodeji
- 52 % prodejů se uhradí v 3. měsíci po prodeji

Pro přesnější stanovení transformační funkce by bylo potřeba vyjít nejméně ze 3 měsíců po sobě, aby se potvrdilo, že tyto režimy jsou v jednotlivých měsících přibližně stejné. Pokud by se měsíc co měsíc výrazně odlišovaly, nemělo by využití transformační funkce smysl.

Nyní předpokládám, že zjištěná transformační funkce je použitelná. Prognóza příjmů se vyjádří vynásobením plánovaných prodejů příslušnými hodnotami transformační funkce: $T [6,19,23,52]$

Tab. 16. Návrh plánu příjmů – měsíce 2005 (ilustrační údaje)

Plánované prodeje 2005 (v tis. Kč)	Plánované příjmy - měsíce 2005 (v tis. Kč)					
	4.	5.	6.	7.	8.	9.
11. 106 249						
12. 86 095						
1. 99 467	51 723					
2. 97 776	22 488	50 844				
3. 113 457	21 557	26 095	58 998			
4. 103 459	6 208	19 657	23 796	53 799		
5. 112 174		6 730	21 313	25 800	58 330	
6. 117 268			7 036	22 281	26 972	60 979
7. 99 558				5 973	18 916	22 898
8. 106 257					6 375	20 189
9. 107 226						6 434
Suma	101 976	103 326	111 142	107 853	110 594	110 500

Nelze však očekávat, že transformační funkce bude poskytovat úplně přesné prognózy. Podle mého názoru zde platí pravidlo, že čím víc je platební chování odběratelů neměnné, tím přesnější prognózy příjmů bude transformační funkce dávat. Závažnou otázkou je také to, jak často by se měla tato funkce aktualizovat. Z počátku bych ji doporučil odvozovat vždy z tří po sobě jdoucích měsíců, tzn. odvodit ji za každý uplynulý měsíc a dát ji do vztahu s dvěma předchozími měsíci.

Princip transformační funkce může podnik použít také k prognóze výdajů na materiál. Základnu budou tvořit plánované nákupy. Po odvození transformační funkce lze, podobně jako tomu bylo u příjmů, prognózovat budoucí platby dodavatelům.

7.2 Návrh controllingu likvidity v krátkodobém horizontu

Jedním z podstatných úkolů finančního controllingu bude řízení likvidity, které se bude opírat právě o prognózu příjmů a výdajů v krátkodobém horizontu.

7.2.1 Platební kalendář

Pro přehled plánovaných denních plateb a inkas navrhuji používat platební kalendář. Ten by odpovědný zaměstnanec vypracoval vždy na konci pracovního týdne s výhledem na týden další. Vstupní údaje budou vycházet převážně z dat finančního účetnictví, konkrétně ze:

- splatnosti pohledávek (hlavně pohledávek z obchodního styku),
- splatnosti závazků z obchodního styku,
- ze mzdového plánu – úhrady mezd,
- z plánu splátek úvěrů,
- z rozpočtů jednotlivých středisek (výdaje na provozní činnosti, investice, apod.)
- z plánu daňových povinností.

Problémem bude prognózování inkas z pohledávek, které jsou již po splatnosti. Zde se nedá určit, kdy daný odběratel zaplatí. Datum splatnosti, které bylo stanoveno, odběratel nedodržel a podnik neví, jestli tyto peníze obdrží tento týden, následující týden nebo až za měsíc.

Platební kalendář bude zachycovat předběžné pohyby na jednotlivých bankovních účtech u jednotlivých bank. Přínosy ve vypracovávání platebního kalendáře jsou následující:

- bude informovat o předpokládaném denním stavu peněžních prostředků (PP) a o pohybech (inkasa a platby);
- bude předem signalizovat, kdy bude vznikat významný přebytek / nedostatek PP;
- bude mít spojitost s kontrolou denního stavu PP v daný den (viz. část 7.2.2).

Vypsání přínosů nejsou přínosy peněžního charakteru, ale přínosy, které by měly přispět ke zlepšení řízení financí. Je zapotřebí vzít v potaz také to, že vyhotovování tohoto výkazu bude stát nemalé úsilí, což se projeví ve mzdových nákladech. Aby převážily pozitivní efekty nad negativními, bude zapotřebí účinně rozhodovat o způsobu využití volných peněžních prostředků. Platební kalendář, co by předpokládaný odhad průběhu peněžních

prostředků, by měl odhadnout možný objem volných peněžních prostředků (potenciálních investic) a žádoucí délku intervalu investování.

Platební kalendář pro týden od do						Údaje v Kč		
Datum	Faktura	Firma	Poč. stav		Očekávané inkasa		Plánované platby	
			Kč	€	Kč	€	Kč	€
21.4.			1 514 800	10 850	5 971 897		2 130 346	
	10456	Olma			2 389 745			
	10826	Lego			859 762			
	11875	Kunín			508 350			
	22698	Chemopetrol					1 032 946	
	22985	JME					1 097 400	
	21586	Fora			1 950 040			
	22856	Setuza			264 000			
22.4.			5 356 351	10 850	110 007		132 900	
	21862	Technotrade					132 900	
	10457	Hame			110 007			
23.4.			5 333 458	10 850	0		1 140 000	
	21886	Greiner AG					1 140 000	
24.4.			4 193 458	10 850	1 795 394		2 800 000	
	10962	Paramo			855 050			
	21942	Greiner Sp.z.o.					2 800 000	
	22102	Net Plasy			940 344			
25.4.			3 188 852	10 850	483 483	6 644	1 055 221	
	11988	Alima			483 483			
	24109	JME					1 055 221	
	30105	Nadler			200 782	6 644		
	...							
21.4. - 25.4.			2 617 114	17 494	8 360 781	6 644	7 258 467	0
Stav na účtu k 18. 4.						celkem CZK		1 514 800
						celk. EUR 10 850		CZK 327 887
Stav na účtu k 25. 4.						celkem CZK		2 617 114
						celk. EUR 17 494		CZK 528 669
Předpokládaný kurz deviz						Euro/CZK		30,22
Potřeba dodatečných fin. prostředků:						0		

Obr. 20. Návrh platebního kalendáře (ilustrační údaje)

Zde uvádím způsob, jak by mohl platební kalendář fungovat pro jeden bankovní účet. Platební kalendář by se tedy vypracovával nejen pro podnik jako celek, ale i pro každý bankovní účet. Bylo by to vhodné z toho důvodu, že podnik vystavuje obrovský počet faktur. Kdyby byly tyto faktury zachyceny v jednom platebním kalendáři, těžko by se pak prováděla kontrola se skutečným stavem. Dalším důvodem, který mě vede ke vypracovávání platebního kalendáře odděleně pro jednotlivé bankovní účty je i to, že podnik potřebuje vědět, **kde** (tzn. na kterých bank. kontech) budou vznikat přebytkové prostředky či potřeba dodatečných peněžních prostředků.

7.2.2 Zajišťování každodenní likvidity

Návaznost na platební kalendář bude mít další výkaz, který bude zaznamenávat peněžní toky, resp. obraty na jednotlivých bankovních kontech. Zde je potřeba říci, že to ve své podstatě není nic nového. Jako firma Greiner, tak i každý podnik kontroluje, kdo mu daný den zaplatil a kdo ne.

Z hlediska finančního controllingu je ale důležité porovnat skutečné obraty peněžních toků s plánovanými, zjistit stavy PP na jednotlivých bankovních kontech a uvědomit si, jak se odchylky od plánovaného stavu promítnou v platební schopnosti podniku pro daný den.

Jelikož má firma Greiner několik bankovních účtů a u různých bank, uvádím návrh, jak u jednoho z těchto účtů sledovat kontrolu skutečných a plánovaných toků a výhled na daný den. Navržený formulář (Obr. 21) tedy představuje obraty peněžních prostředků týkající se jednoho bankovního účtu. Pro další bankovní účty by platil ten samý formulář s tím rozdílem, že místo EUR by zde byla jako cizí měna např. USD.

Tuto kontrolu by provedl pověřený pracovník každý den ráno. Tzn., že by nejprve zkontroloval pohyby na bankovních účtech z předešlého dne a současně by zjistil odchylky od plánovaného platebního kalendáře. Vzniklé odchylky (tzn. nezaplacené částky) se projeví v druhé části formuláře - ve výhledu peněžních prostředků na daný den (Obr. 22).

Kontrola skutečných a plánovaných peněžních toků ze dne Banka:
 č.ú:.....

Poč. stav PP z předchozího dne	Kč	€	Σ Kč
21.4.2005	1 514 800	10 850 327 887	1 842 687

Doklad	Firma	Inkaso		Platby		Plán. inkaso - stav		Plán. platby - stav	
		Kč	€	Kč	€	Kč	€	Kč	€
10456	Olma	2 389 745				ok			
10826	Lego	859 762				ok			
11875	Kunín					508 350			
22698	Chemopetrol			1 032 946				ok	
22985	JME			1 097 400				ok	
21586	Fora	1 950 040				ok			
22856	Setuza	200 000				64 000			
Denní obrat PP		5 399 547	0	2 130 346	0	572 350			

Stav disponibilních PP ke konci dne na účtě	Kč	€	Σ Kč
21.4.2005	4 784 001	10 850 327 670	5 111 671

Ok - zaplacen
 Částka (Kč) - nezaplaceno nebo zbývá doplatit

Obr. 21. Návrh kontroly skutečných a plánovaných peněžních toků (ilustr. údaje)

Výhled na dnešní den

Stav disponibilních PP na počátku dnešního dne	Kč	€	Σ Kč
22.4.2005	4 784 001	10 850 327 670	5 111 671

Plánované denní inkasa	110 007			110 007
Plánované denní platby	132 900			132 900
Výhled - konečný stav PP pro dnešní den	4 761 108	10 850 327 670		5 088 778
Potřeba dodatečných PP pro dnešní den	0	0	0	0

Devizový kurz EUR/CZK	30,2
-----------------------	------

Obr. 22. Návrh formuláře – výhled peněžních prostředků na daný den (ilustr. údaje)

Druhá část formuláře představuje výhled na den, ke kterému se formulář sestavuje. Jeho účelem bude zjišťovat, zda je bankovní účet schopen v daný den vykonat plánované platby. Důležitou položkou tohoto formuláře je proto: potřeba dodatečných finančních prostředků. Vznikne-li potřeba peněžních prostředků, lze peníze převést z účtu, kde jich je nadbytek. I v literatuře se často uvádí, že nejzávažnější chybou je situace, kdy se podnik dostává na jednom účtu do debetu a na druhém účtu leží přebytečné finanční prostředky.

Každodenní vyhotovování těchto formulářů ručně určitě není to, co bych chtěl těmito návrhy sledovat. Představíme-li se, že podnik Greiner může v daný den obdržet inkasa např. z 80 faktur a 15 jich bude platit, zabralo by vypracování těchto výkazů jednomu člověku půlku pracovního dne. Účelem je ukázat způsob, jakým lze nasměrovat nově zavedený informační systém SAP nebo případně software jiný.

7.3 Návrh controllingu likvidity v střednědobém horizontu

Řízení likvidity v tomto horizontu se bude opírat o prognózu příjmů a výdajů na několik měsíců dopředu. Konkrétní postup této prognózy jsem uvedl v projektové části 7.1.2.

Návrhem formuláře, který by zachycoval plán příjmů a výdajů, což je v podstatě cash-flow sestavené přímou metodou, se vzhledem k omezenému prostoru této práce zabývat nebudu. Ukázku tohoto formuláře jsem již uvedl v teoretické části na str. 23.

7.4 Controlling pohledávek

7.4.1 Podíly jednotlivých skupin odběratelů na celkových tržbách

Dříve než se začnu zabývat konkrétními návrhy monitorování pohledávek, rád bych uvedl jak se jednotlivé skupiny odběratelů podílejí na celkových tržbách podniku.

Tab. 17. Podíl jednotlivých skupin odběratelů na celkových tržbách v roce 2004

Intervaly ročních odběrů odběratelů (v Kč)			Počet odběratelů	Obrat (Kč)	% z celk. obratu	% z celk. počtu odb.
10 000 000	>	více	33	984 650 898	77,62	7
1 000 000	-	10 000 000	68	238 701 034	18,82	15
100 000	-	1 000 000	106	40 321 315	3,18	24
10 000	-	100 000	118	4 471 485	0,35	27
méně	<	10 000	117	406 574	0,03	26
Celkem			442	1 268 551 311	100,00	100

S uvedenými skupinami nebudu dále nijak operovat. Uvedenou tabulkou jsem chtěl ukázat, že se u podniku Greiner potvrzuje Paretovo pravidlo. Rozdělení pouze do tří skupin A,B,C ale není u podniku vhodné, protože by se obtížně stanovovaly hranice mezi jednotlivými skupinami a také z důvodu, že má podnik velký počet odběratelů.

Uvedenou strukturu odběratelů, kterou jsem zpracoval na základě ročních odběrů odběratelů, vnímám jako podporu pro další projektové části.

Než začnu psát o konkrétním návrhu zefektivnění controllingu pohledávek, nejprve shrnu podstatné body z analytické části: (viz. části 6.1.4 a 5.1.5)

- U pohledávek podniku Greiner je třeba rozlišovat pohledávky k rodině Greiner a ke třetí straně;
- Doba obratu pohledávek byla ve sledovaných letech 85 dní – na vysoké DOP se velkou měrou podílejí právě pohledávky k rodině Greiner a také požadavek delší doby splatnosti faktur ze strany zákazníků (hlavně výrobců, kteří dodávají pro obchodní řetězec);
- Z pohledu finančního krytí jsou pohledávky kryty převážně krátkodobými bankovními úvěry;

7.4.2 Návrhy monitorování pohledávek

Aby bylo možné průběžně hledat podněty pro účinnější řízení pohledávek, je podle mého názoru zapotřebí pohledávky pravidelně sledovat (monitorovat).

K monitorování pohledávek lze využít velmi mnoho způsobů. Účelem controllingu ale není zahltit příjemce spoustou papírů, ale zaměřit se na ty informace, které daný příjemce ke svému rozhodování potřebuje.

Při monitoringu pohledávek nelze opomenout dobu obratu pohledávek. Celková doba obratu pohledávek je ale pro firmu Greiner neurčitou informací, protože je zkreslena o velký objem pohledávek po lhůtě splatnosti k rodině Greiner. Proto navrhuji tuto modifikaci.

Tab. 18. Návrh sledování doby obratu pohledávek

Položka	Výpočet	2004 (tis. Kč)				
		12/03	...	9.	10.	11.
Prodeje		86 095	...	107 226	111 506	113 866
Pohledávky		308 168	...	389 682	411 376	387 163
- po splatnosti		136 800	...	164 200	159 700	134 700
- po splatnosti ke Greineru		68 300	...	93 100	87 400	89 400
- bez pohl. po splat. ke Greineru	ř.2 - ř.4	239 868	...	296 582	323 976	297 763
Doba obratu pohl. (dny)	(ř.2 / ř.1)x30	107	...	109	111	102
Doba obratu pohl.*	(ř.5 / ř.1)x30	84	...	83	87	78

Výše uvedený formulář bude sledovat obratovost pohledávek vždy ke konci každého měsíce, s tím že bude také obsahovat informace za několik měsíců zpátky.

Sledování pohledávek po lhůtě splatnosti

Protože jsou vázány nemalé prostředky v pohledávkách po lhůtě splatnosti (tvoří cca 40 %¹ celkových pohledávek), navrhuji pro jejich účelnější sledování několik způsobů.

První z nich by ke každému měsíci zachycoval největší dlužníky z hlediska objemu nesplacených pohledávek. (viz Tab. 19).

Tab. 19. Návrh sledování pohledávek po lhůtě splatnosti

Pohledávky po lhůtě splatnosti				
měsíc: 11/2005		Greiner Packaging Slušovice s.r.o.		
Odběratel	Dny ¹⁾	Zbývá uhradit (Kč)	% z celku bez Greineru	Poměr ⁴⁾
Mlékárna Kunín	28	5 356 012	13,1	15%
Es logistik s.r.o.	132	5 228 758	12,8	65%
Net Plasy	17	4 165 869	10,2	11%
Yoplait Czech, a.s.	23	3 878 488	9,5	8%
Setuza, a.s.	14	2 634 750	6,4	10%
Alima značková	23	2 285 056	5,6	11%
Termoplast d.o.o.	59	1 823 036	4,5	43%
Aroma Co. ltd.	54	1 458 851	3,6	19%
Martinská mlékárna	1839	1 385 501	3,4	100%
Spiš.mliek.Rovival	2476	1 322 258	3,2	100%
Xerox Corp.	4	1 012 846	2,5	3%
Celkem vybraní odběr.²⁾	-	30 551 425	74,7	-
Celkem bez Greineru³⁾	-	40 913 982	100,0	-
Celkem	-	132 706 499	-	-

1) počet dní po splatnosti (vážený průměr)

2) odběratelé, jejichž objem pohledávek po splatnosti přesahuje 1 mil.Kč

3) pohledávky po splatnosti celkem bez pohl. po splat. k rodině Greiner

4) pohledávky po lhůtě splatnosti / pohledávky k odběrateli celkem

¹ Vysoký poměr (40 %) je ale způsoben pohledávkami po splatnosti k rodině Greiner. Bez nich se tento poměr pohybuje kolem 20 %.

Soustředění se pouze na největší dlužníky má své opodstatnění. Potvrzuje se zde totiž známé Paretovo pravidlo. V tomto případě říká, že 11 odběratelů ze 100 se podílelo na součtu pohledávek po lhůtě splatnosti ze 75 % (tj. na součtu, který nezahrnuje pohledávky po splatn. ke skupině Greiner).

Pohledávky po splatn. k podnikům ze skupiny Greiner budou z tohoto přehledu vyloučeny. Přestože se na pohledávkách po splatnosti podílejí největší měrou, jejich vymáhání nepřichází v úvahu. Tuto skutečnost jsem už popsal v analytické části. Proto je třeba orientovat uvedený monitoring na pohledávky ke klasickým zákazníkům.

Uvedený přehled by měl odhalit největší dlužníky – jak z hlediska fakturované částky, tak z hlediska časového (průměrný počet dní po splatnosti z jednotlivých faktur).

V přehledu také zohledňuji poměr pohledávek po splatnosti k celkovým pohledávkám. Pokud bude tento poměr vysoký (např. 60 %), je to podnět k tomu, aby podnik odběratele upozornil, popř. dohodl přísnější platební podmínky.

Dalším způsob monitorování pohledávek po splatnosti bude spočívat v odhalování změn v placení odběratelů. Tabulka, jenž bude zachycovat vývoj platební morálky zákazníků, může vypadat následovně (viz. Tab. 20). Jedná se o návrh, proto jsou v tabulce údaje pouze o 2 odběratelích.

Tab. 20. Vývoj pohledávek po splatnosti u vybraných odběratelů

Odběratel	Týdny roku 2004								
	1	...	30	31	32	33	34	35	36
Mlékárna Kunín			356	6580	6416	7841	7774	4927	5356
			2	16	20	18	16	17	28
Net Plasy s.r.o.			4214	3127	3888	4112	4038	4207	4166
			17	12	14	17	18	17	17
Termoplast d.o.o.									
Yoplait Czech, a.s.									
Setuza, a.s.									

■ - stavy pohl. po splatn. v tis. Kč

□ - počet dní po splatnosti (vážený průměr)

Aby tento přehled (Tab. 20) nezahrnoval příliš mnoho odběratelů, navrhuji tato kritéria pro zařazení odběratelů do tohoto sledování.

Do tohoto sledování by byly zařazeni odběratelé:

- jejichž objemy pohledávek po splatnosti jsou vzhledem k celkovému objemu pohledávek po splatnosti významné, tzn. např. > 200 tis. Kč;
- počet dní po splatnosti u jednotlivých neuhrazených pohledávek by měl být vyšší než 10 dní.

Naopak budou z tohoto monitoringu vyloučeny/i:

- Pohledávky ke dceřinným společnostem Greineru.
- Odběratelé, kteří už delší dobu neobjednávají. I přesto, že jsou jejich neuhrazené pohledávky v objemu několika mil. Kč, nemá je smysl do tohoto sledování zahrnovat. Účelem tohoto monitoringu je totiž varovat před prohlubující se insolventností těch odběratelů, kteří neustále objednávají nové zakázky.
- Odběratelé, u kterých jsou objemy pohledávek po splatnosti sice významné, ale počet dní po splatnosti je u většiny faktur do 10 dní (úhrada pohledávek s 1-10 denním zpožděním je běžně přípustná).

Pro lepší ukázkou tohoto třídění odběratelů uvádím v příloze konkrétní příklady uvedených kritérií. (viz. příloha P III.)

Účelem popisovaného monitoringu bude zejména odhalení změn v placení odběratelů. Dlouhodobý růst neuhrazených pohledávek a počtu dní po splatnosti u konkrétního odběratele může signalizovat jeho platební neschopnost. Při každém takovémto zjištění bude potřeba nahlédnout do sestav neuhrazených pohledávek a provést důkladnější analýzu. Možné příčiny a reakce související se změnou platebního chování odběratelů uvádím v následujícím schématu (Obr. 23).

	Výše neuhrazených pohl.	Počet dní po splatnosti (průměr)	Možné příčiny	Možné reakce
Dlouhodobě	<i>mírně roste</i>	<i>mírně roste</i>	Odběratel postupně oddaluje své platby. Stále ale objednává (odklady plateb spolu s novými pohledávkami vedou k růstu neuhrazených pohledávek)	Přezkoumat finanční zdraví odběratele, dohodnout nové platební podmínky - motivace k dřívějším úhradám ve formě bonusů, stanovit úvěrový limit, požadovat zálohy.
	<i>prudce roste</i>	<i>prudce roste</i>	Odběratel platí s mnohem větším spožděním než dříve (má vážné finanční potíže). Stále objednává, jinak by výše pohledávek nerostla.	Přezkoumat bonitu. Pokud jsou fin. problémy dlužníka přechodného rázu - umožnit dluh splácet formou splátek
			Odběratel stále objednává, ale již neplatí.	Okamžitě zjistit skutečné příčiny. Odmítnutí dalších objednávek. Pojistit se.
	<i>roste</i>	<i>neměnný</i>	Odběratel nyní splácí se zpožděním i ty faktury, které dříve platil ve splatnosti.	Upozornění na pozdní placení, motivovat k dřívějším úhradám ve formě bonusů, skont.
			Je také možné, že odběratel zvyšuje objemy nákupů	-
	<i>neměnná</i>	<i>roste</i>	Náznak toho, že se odběratel dostává do finančních problémů. Na rozdíl od předchozích případů je pravděpodobné, že již přestal objednávat.	Okamžitě zjistit důvody, prověřit bonitu. Využít různých druhů zajištění pohledávek nebo pohledávky postoupit.
			Odběratel část pohledávek nezaplatil, proto se zvyšuje pouze počet dní po splatnosti. Nové objednávky platí v obvyklém termínu.	Nezaplacené pohledávky převést na směnky.

Obr. 23. Možné příčiny a reakce související se změnou platebního chování odběratelů

7.4.3 Prognózování pohledávek

Pohledávky lze podobně jako příjmy plánovat na několik měsíců dopředu. Při plánování pohledávek by se postupovalo stejným způsobem, jaký jsem navrhl u prognózování příjmů (část 7.1.2). Než se začnu návrhem plánování pohledávek dále zabývat, chtěl bych nastínit, v čem by spočíval hlavní přínos. V případě prognózování příjmů byl smysl jasný – podnik

bude zhruba vědět, jaké příjmy může v příštích několika měsících očekávat. Co nám ale řekne plán pohledávek a k čemu ho lze využít? Plán pohledávek nám zobrazí, jak se budou vyvíjet neuhrazené prodeje (pohledávky). Podnik Greiner by jej mohl využít při plánování cash-flow (tam se pohledávky promítají), dále také při sestavování ročního plánu, apod.

Při prognóze příjmů jsem vycházel z této transformační funkce - T [6, 19, 23, 52]. Aby byla použitelná při plánování pohledávek, musí se následně upravit (Tab. 21). Při tvorbě plánu pohledávek se plánované tržby opět vynásobí příslušnými hodnotami trans. funkce, která je nyní - T [94, 75, 52].

Tab. 21. Transformační funkce pro plánování pohledávek

	Prodeje	Prodeje kumul.	Pohledávky
Měsíc prodeje	6%	6%	94%
1. měsíc po prodeji	19%	25%	75%
2. měsíc po prodeji	23%	48%	52%
3. měsíc po prodeji	52%	100%	-
Celkem	100%	-	-

Plán pohledávek, jak je zobrazen v tabulce (Tab. 22), bude schopen vždy k danému měsíci podat tyto informace:

- celkový stav pohledávek ke konci daného měsíce,
- jaký objem pohledávek připadá na měsíc prodeje a jaké objemy pohledávek plynou z předchozích měsíců (např. v 6. měsíci – 110 tis. Kč je z měsíce prodeje, 84 tis. z 5. měsíce a 53 tis. z 4. měsíce)
- jaká bude doba obratu pohledávek (DOP) pro daný měsíc – doba obratu pohledávek bude určitým hodnotícím ukazatelem.

Tab. 22. Návrh plánu pohledávek – měsíce 2005 (ilustrační údaje)

Plán. prodeje 2005 (v tis. Kč)		Plánované pohledávky - měsíce 2005 (v tis. Kč)					
		4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.	99 467						
2.	97 776	50 844					
3.	113 457	85 093	58 998				
4.	103 459	97 251	77 594	53 799			
5.	112 174		105 444	84 131	58 330		
6.	117 268			110 232	87 951	60 979	
7.	99 558				93 585	74 669	51 770
8.	106 257					99 882	79 693
9.	107 226						100 792
Suma		233 188	242 035	248 161	239 866	235 529	232 255
Prodeje		103 459	112 174	117 268	99 558	106 257	107 226
Denní prodej		3 449	3 739	3 909	3 319	3 542	3 574
DOP		68	65	63	72	66	65

Výše uvedený styl, v jakém je zachycen plán pohledávek, bych firmě doporučil použít i ke sledování pohledávek za již uplynulé měsíce. Důvodem by bylo zjednodušení a větší přehlednost. Současný účetní program poskytuje výstup všech pohledávek podniku ve velmi podrobném členění. Je tedy velmi užitečný pro řešení konkrétních případů. Na druhou stranu je téměř nepoužitelný, pokud má daný člověk v podniku potřebu získat stručný a srozumitelný přehled o pohledávkách.

7.4.4 Návrh sledování stáří pohledávek

V neposlední řadě bych doporučil sledovat stáří pohledávek. V tomto srovnání budeme vycházet z dat fakturace a srovnávat je s datem provádění srovnání. Pokud by podnik sledoval pohledávky za minulé období stejným způsobem jako v Tab. 22, měl by informace o věkových třídách pohledávek již k dispozici.

Tabulka (Tab. 23) zobrazuje, jak bude sledování stáří pohledávek vypadat. Velmi důležitá je zde správná interpretace dat z tabulky.

- Příklad: co nám říká údaj 97 015 tis. Kč v intervalu 0 - 30 dní?
 - ✓ Tento údaj představuje pohledávky, které jsou 0 – 30 dní staré, tj. pohledávky z prodejů 9. měsíce (konec 3.Q. = 9. měsíc).
 - ✗ Nejedná se ale o pohledávky, které mají dobu splatnosti v rozpětí 1 - 30 dní.

Podnik by se v případě stárí pohledávek měl snažit o to, aby se co největší část (%) pohledávek nacházela v intervalu 0 – 30 dní. Pokud by chtěl podnik dosáhnout toho, aby se v tomto intervalu nacházelo např. 50 % pohledávek, musel by výrazně snížit objem celkových pohledávek.

Tab. 23. Návrh sledování věkových tříd pohledávek (ilustrační údaje)

Rok:				Greiner Packaging Slušovice s.r.o.				
Věkové třídy pohledávek	Pohledávky (v tis. Kč)							
	konec	%	konec	%	konec	%	konec	%
	1.Q.	z celku	2.Q	z celku	3. Q.	z celku	4. Q.	z celku
1 - 30					97 015	24,90		
31 - 60					78 054	20,03		
61 - 90					70 846	18,18		
91 - 120					60 322	15,48		
121 - 180					55 844	14,33		
181 - 360					20 005	5,13		
360 - více					7 596	1,95		
Celkem					389 682	100,00		

7.5 Návrh pravidelného sledování vybraných finančních ukazatelů

Jak jsem již uvedl v analytické části, podnik Greiner pravidelně zpracovává finanční analýzu 1 x do roka, přesněji řečeno vždy ke konci roku. Jedenkrát za rok poskytuje výsledky finanční analýzy podniku také její auditor.

Jednotlivé finanční ukazatele se ale nesledují v průběhu roku, což je dle mého názoru pro řízení firmy mnohem důležitější. Proto navrhuji sledování pouze vybraných ukazatelů vždy za každý uplynulý měsíc.

Vedle ukazatelů finanční analýzy může podnik v průběhu roku sledovat mnoho jiných ukazatelů a charakteristik, např. nákladové ukazatele, ukazatele související s investicemi, marketingem, aj. Já se zaměřím výhradně na finanční ukazatele.

Z finančních ukazatelů jsem vybral ty, které jsou podle mého názoru k měsíčnímu sledování vhodné a jejichž sledování bude mít i význam pro řízení podniku. Při tvorbě tohoto formuláře jsem se soustředil jen na základní ukazatele se snahou být stručný, neboť si myslím, že účelem controllingu není nadefinování desítek ukazatelů.

Ukazatele likvidity

U ukazatelů likvidity je jejich pravidelné sledování velice důležité, protože finanční majetek, pohledávky a zásoby, které jsou v těchto ukazatelích zastoupeny, se mění ze dne na den. Dle názoru vedení je přímo pro jejich podnik např. nevýznamné sledovat 1. stupeň likvidity – tedy hotovostní likviditu. Nevýznamné je to z toho důvodu, protože podnik si může v případě nedostatku finančního prostředků půjčit od banky nebo-li čerpat prostředky ze svého kontokorentního úvěru. Přesto ukazatel hotovostní likvidity do tohoto sledování zahrnuji, protože signalizuje nejen nedostatek finančního majetku, ale i jeho přebytek.

Do pravidelného sledování bych doporučil zahrnout ukazatel, který vyjadřuje *podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách*. Sledování ukazatele je vhodné zejména pro potřeby plánování. Určujeme podle něj předpokládanou velikost čistého pracovního kapitálu, kterou vypočítáme na základě plánovaných tržeb. [7]

Příklad: poměr ČPK/Tržby byl za poslední 3. měsíce (9,10,11) 17 %. Předpokládaná velikost tržeb pro leden 2005 je 105 000 tis. Kč. Podnik tedy ví, že v minulosti tvořil ČPK na tržbách 17 %. Tuto hodnotu může využít pro odhad velikosti ČPK pro měsíc leden. $\text{ČPK}_{\text{leden}} = 0,17 * 105.000 = 17.850 \text{ tis. Kč}$.

Ukazatele rentability

V případě rentability může být nevhodné porovnávat ukazatele ROA a ROE mezi měsíci z důvodu, že některé výnosy (např. výnosy z cenných papírů, ostatní finanční výnosy, aj.) jsou v průběhu roku nepravidelné. Může tak docházet ke zkreslení, že daný měsíc byl úspěšnější, přitom to tak nebylo. Proto je vhodnější vypočítávat tyto ukazatele vždy ke konci roku.

Pro měsíční srovnání by byl vhodnější ukazatel, který by zachycoval rentabilitu pouze hlavní podnikové činnosti, protože ta se vyvíjí neustále a produkuje pravidelné výnosy. Tuto rentabilitu dobře vystihuje ukazatel, který vyjadřuje podíl provozního výsledku hospodaření na tržbách. I zde je ale jedna zkreslující položka – a tou jsou v případě podniku Greiner tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

- *Tržby z prodeje materiálu* – jsou poměrně vysoké (cca 16 % z celkových tržeb) a vznikají z důvodu přeprodávání materiálu mezi jednotlivými dceřinnými

společnostmi. Tržby z prodeje materiálu se tak měsíc co měsíc postupně navyšují. Proto by měly být do výpočtu rentability zahrnuty.

- *Tržby z prodeje dlouhodobého majetku* – vznikají příležitostně. Z toho důvodu bych je doporučil vyloučit.

Na základě těchto informací navrhuji pro výpočet rentability tržeb tyto dvě varianty:

- *Rentabilita tržeb modifikovaná¹* – nebude ve výpočtu zahrnovat tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Proto je třeba o tyto položky upravit provozní zisk, tzn. tržby z prodeje dlouh. majetku odečíst a ZC prodaného dlouh. majetku přičíst. Současně je nutné tyto tržby vyloučit z celkových tržeb. Tato rentabilita by tedy měla posuzovat výnosnost hlavní podnikové činnosti včetně výnosnosti z přeprodávání materiálu.
- *Rentabilita tržeb modifikovaná²* – nebude ve výpočtu zahrnovat tržby z prodeje dlouh. majetku i tržby z prodeje materiálu. Úpravy zisku a tržeb jsou principiálně podobné jako předtím. Tato rentabilita bude vyjadřovat výnosnost hlavní podnikové činnosti, ale pouze činnosti výrobní.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou přímo předurčeny k tomu, aby se sledovali co nejčastěji. Je nutné si uvědomit, že pohledávky, zásoby a závazky mají ke každému dni jinou hodnotu. Proto mají tyto ukazatele při ročním vyhodnocení velmi nízkou vypovídací schopnost, protože je zkoumáme k jednomu časovému okamžiku. (k jednomu dni ze 365 dní). Tyto ukazatele proto doporučuji sledovat minimálně jedenkrát za měsíc. Ukazatel doby obratu pohledávek jsem navíc modifikoval do více variant.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nejsou pro měsíční sledování tak vhodné jako např. ukazatele likvidity či aktivity. Protože ale podnik využívá úvěry, myslím, že si tyto ukazatele zaslouží být v centru pozornosti. Vedle klasických ukazatelů zadluženosti jsem do návrhu zahrnul ukazatel: multiplikátor vlastního kapitálu. Je-li jeho hodnota > 1 , znamená to, že větší zadlužení podniku prospěje. Uvedenou podmínku podnik Greiner splňuje, proto mu lze větší zadlužení doporučit.

V následujícím přehledu (Obr. 24) navrhuji ukazatele vhodné k pravidelnému měsíčnímu sledování. Zároveň by bylo vhodné k jednotlivým ukazatelům stanovit cílové hodnoty. Ty mohou vycházet z finančního plánu nebo z měřítek Balanced Score Card (z finanční perspektivy BSC). Já jsem v uvedeném přehledech nastínil, jakým směrem by se měly jednotlivé ukazatele vyvíjet. U ukazatelů likvidity jsem vycházel z doporučených hodnot.

		12/03	2004			Cíl. stav
			9.	10.	11.	
>Řízení zadluženosti						
Celk. zadluženost	CZ/P	34,4%	40,4%	41,2%	40,5%	↑ (45%)
Krytí dlouh.aktiv dlouh.zdroji	Dlouh. zdr./SA	1,2	1,2	1,2	1,2	↓ (1,1)
Úrokové krytí	EBIT/nákl.úroky	10,2	12,3	11,9	11,1	↑ (15)
Multiplikátor vl. kapitálu	(EBT/EBIT)/(A/VK)	1,4	1,5	1,6	1,5	-
>Rentabilita						
Rent. tržeb modifikovaná ¹⁾	Prov.VH ₁ /T	8,60%	9,22%	9,00%	9,00%	↑
Rent. tržeb modifikovaná ²⁾	Prov.VH ₂ /T	8,54%	9,17%	9,01%	8,90%	↑
>Ukazatele likvidity						
Běžná likvidita	OA/KCK ³⁾	1,36	1,33	1,39	1,41	1,6 - 2,5
Pohotov. likvidita	(Pohl+FM)/KCK	0,94	0,94	0,98	1,00	0,7 - 1,0
Hotovostní likvidita	FM/KCK	0,15	0,18	0,17	0,22	0,2 - 0,5
ČPK (tis. Kč)	OA-KCK	136 804	167 657	195 361	201 566	-
ČPK / OA	ČPK/OA	26%	25%	28%	29%	30-50 %
ČPK / Tržby	ČPK/Tržby	11%	17%	18%	17%	-
>Ukazatele aktivity⁴⁾						
Doba obratu zásob	Zás./Tržby*30	48	54	54	52	↓
Doba obratu celkových pohl.	Pohl./Tržby*30	87	109	111	102	↓
DOP bez pohledávek po splatnosti k rodině Greiner	Pohl./Tržby*30	84	83	87	78	↓
DOP bez celkových pohledávek po splatnosti	Pohl./Tržby*30	60	63	68	67	↓
Doba obratu závazků	Záv./Tržby*30	29	48	47	41	↑

¹⁾ VH₁ = Prov. VH - Tržby z prodeje DM + ZC prodaného DM

²⁾ VH₂ = Prov. VH - Tržby z prodeje DM a mat. + ZC prodaného DM a materiálu

³⁾ KCK...krátkodobý cizí kapitál = kr. závazky + krátkodobé bankovní úvěry

⁴⁾ U ukaz. aktivity jsou ve výpočtech použity výnosy a tržby vytvořené za daný měsíc, ne kumulované!

Obr. 24. Návrh ukazatelů pro pravidelné měsíční sledování

Tento výčet ukazatelů bych doporučil doplnit také přehledem položek, které jsou při výpočtech těchto ukazatelů použity. Ze samotných poměrových ukazatelů nemusí být totiž vždy viditelné, co konkrétně zapříčinilo jeho změnu.

Tab. 24. Přehled účetních položek používaných ve výpočtech

	9	10	11	10/9	11/10
Aktiva	1 405 702	1 433 944	1 427 110	2,0%	-0,5%
Stálá aktiva	732 317	731 917	732 490	-0,1%	0,1%
Oběžná aktiva	670 578	698 513	692 640	4,2%	-0,8%
Zásoby	191 437	200 568	198 386	4,8%	-1,1%
Krátkodobé pohledávky	385 566	407 250	383 259	5,6%	-5,9%
Pohl. po splatnosti celkem	164 200	159 700	134 700	-2,7%	-15,7%
Pohl. po splat. k rodině Greiner	93 100	87 400	89 400	-6,1%	2,3%
Finanční majetek	89 459	86 559	107 091	-3,2%	23,7%
Pasiva	1 405 702	1 433 944	1 427 110	2,0%	-0,5%
Vlastní kapitál	837 726	843 445	848 686	0,7%	0,6%
Čistý zisk	62 456	68 216	73 481	9,2%	7,7%
Cizí zdroje	568 369	590 499	578 421	3,9%	-2,0%
Krátkodobé závazky	170 538	173 426	155 075	1,7%	-10,6%
Bankovní úvěry dlouhodobé	38 101	60 000	60 000	57,5%	0,0%
Bankovní úvěry krátkodobé	332 383	329 726	335 999	-0,8%	1,9%
Výnosy celkem	1 028 246	1 142 635	1 259 997	11,1%	10,3%
Tržby za vlastní výrobky a služby	817 178	909 607	1 003 062	11,3%	10,3%
Tržby z prodeje DM a materiálu	162 300	181 180	201 533	11,6%	11,2%
Celkové tržby za měsíc nekumul.	107 226	111 489	113 808	4,0%	2,1%
Přidaná hodnota	244 481	271 387	297 219	11,0%	9,5%
Náklady celkem	965 790	1 074 416	1 186 512	11,2%	10,4%
Nákladové úroky	7 512	8 308	9 551	10,6%	15,0%
Finanční VH	-10 943	-13 112	-18 044	19,8%	37,6%
Čistý zisk	62 456	68 219	73 458	9,2%	7,7%
HV před zdaněním (EBT)	85 181	90 944	96 210	6,8%	5,8%
EBIT	92 693	99 252	105 761	7,1%	6,6%

8 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ IMPLEMENTACE NAVRŽENÝCH NÁSTROJŮ

V předchozí části jsem se zabýval návrhem nástrojů a činností finančního controllingu využitelných v řízení podniku Greiner. Dalším krokem bude implementace těchto návrhů v podniku. Tento krok se neobejde bez projektového řešení, tedy zodpovězení základních otázek: co, jak, kdo, kdy a za kolik?

Většina mých návrhů však nemá charakter klasického projektu. Lépe řečeno, jedná se o činnosti, které se budou dělat pravidelně (opakovaně) – nelze je tedy chápat jako projekt, který má určený začátek a konec.

Zavedení těchto návrhů (tzn. jejich prvotní implementace) se však jako projekt chápat dá. Mohou se zde stanovit náklady, projektový tým, délka trvání, apod.

U většiny návrhů předpokládám, že nezbytným prostředkem proveditelnosti bude informační systém podniku. Jak již jsem uvedl, ruční zpracování je, vzhledem k velkému množství dat, nevhodné. Cílem tedy bude, aby tyto činnosti (tzn. výpočty, převody dat, aj.) probíhaly automatizovaně.

Realizaci těchto návrhů v praxi řízení podniku lze rozdělit do dvou fází:

- I. Fáze – implementace jednotlivých návrhů do systému řízení podniku (projekt)
- II. Fáze – opakované vykonávání jednotlivých nástrojů a činností finančního controllingu

Projektové řešení se bude týkat pouze I. fáze.

8.1 Zdůvodnění projektu

Otázkou PROČ tento projekt zpracovat jsem se zabýval v průběhu jednotlivých částí této diplomové práce. Pokud shrnu jednotlivé příčiny, které mě vedly k jednotlivým návrhům, výsledkem bude zdůvodnění tohoto projektu:

- chybějící plánování příjmů a výdajů v krátkodobém a střednědobém horizontu;
- na to navazující rezervy v řízení likvidity, opět v krátkodobém a střednědobém horizontu;
- sledování pohledávek v nepřehledné a v neucelené formě;
- nesledování finančních ukazatelů v průběhu roku.

8.1.1 Charakteristika přínosů projektu

Po úspěšné realizaci tohoto projektu bude dosaženo těchto přínosů:

- 1) *Zavedení plánování příjmů a výdajů v podniku* - bude prospěšné z těchto důvodů:
 - vyvolá zkvalitnění řízení likvidity;
 - budou známy potřebné informace pro investování přebytečných peněžních prostředků;
 - umožní snižování nákladů spojenými s úvěry;
 - toto plánování bankám poskytne větší záruku splacení úroků a úvěrů, dojde k posílení výkaznictví vůči bankám.
- 2) *Zkvalitnění řízení likvidity* – podobné přínosy jako v bodě 1.
- 3) *Zpřehlednění monitoringu pohledávek*
 - pravidelné sledování pohledávek z více pohledů - podle doby splatnosti, stáří pohledávek;
 - při sledování pohledávek po lhůtě splatnosti bude brán zřetel na odběratele, kteří se na objemu pohledávek po splatnosti podílejí největší měrou. Budou se v přehledné formě sledovat trendy jejich placení;
 - sledování platební morálky odběratelů;
 - včasné odhalení příčin zvyšujících se objemů pohledávek po splatnosti.
- 4) *Prosazení prvků controllingu v řízení financí*
 - pravidelné sledování vybraných finančních ukazatelů;
 - zkvalitnění plánovacích procesů prostřednictvím porovnávání plánu se skutečností a analyzováním odchylek.

8.1.2 Vyjádření efektivity

Pro zdůvodnění efektivity je zapotřebí porovnat předpokládané přínosy s náklady na realizaci projektu. V případě tohoto projektu to nebude možné, protože jednotlivé přínosy projektu nelze v tuto chvíli vyčíslit. Až zavedením projektu v podniku by se dalo s odstupem času vyhodnotit peněžní přínosy. V tomto okamžiku mohu pouze ukázat cestu, jakým způsobem přínosy v budoucnu zhodnotit.

- plánování příjmů a výdajů a zkvalitnění řízení likvidity podpoří větší investiční aktivitu podniku, zejména investování přebytečných peněžních prostředků. Přínosy lze potom vyčíslit následovně.

$$\text{Výnos z investice} = \frac{\text{výše investice} \times \text{míra výnosu (\%)} \times \text{dny}}{100 \times 360}$$

- návrhy monitoringu pohledávek budou odhalovat cesty k jejich snižování. Částka, o kterou se pohledávky sníží, představuje peníze obdržené dříve. Tento efekt lze vyčíslit různými způsoby.
 - opět výnosem z investování peněžních prostředků, v tomto případě bude výše investice rovna částce, o kterou budou pohledávky nižší.
 - nižší pohledávky vyvolají menší potřebu úvěrů → nižší úrokové náklady
snížení nákladů na úvěry = snížení úvěru (Kč) x úroková míra úvěru

8.2 Etapy projektu

Definování toho, jak realizace projektu dosáhnout bych rozdělil do dvou základních etap:

- první etapa zahrnuje vymezení metodického postupu jednotlivých činností a nástrojů finančního controllingu – což je obsahem této diplomové práce, konkrétně části 7.
- druhá etapa se týká implementace jednotlivých nástrojů a činností FC do informačního systému podniku (nastavení parametrů ERP) – bude hlavním úkolem projektového týmu. Touto etapou projektu jsem se podrobněji nezabýval.

Dekompozice činností druhé etapy projektu, která představuje implementaci jednotlivých nástrojů FC do podniku, může být následující.

Tab. 25. Dekompozice činností projektu

		Popis etapy, úkonu	Délka trvání
1.		Přípravná fáze projektu	1 měsíc
	1.1	Seznámení se s projektem, pochopení významu navrhnutých nástrojů a činností finančního controllingu	
	1.2	Určení zdrojů vstupních dat pro realizaci jednotlivých nástrojů	
	1.3	Definování informačních potřeb od jednotlivých útvarů podniku	
	1.4	Zhodnocení přípravné fáze projektu – vypracování stručné zprávy	
	1.5	Odsouhlasení projektu managementem	
		<i>Zahájení realizační fáze projektu</i>	
2.		Realizační fáze projektu	2 měsíce
	2.1	Implementace nástrojů FC do informačního systému (nastavení parametrů ERP)	
	2.2	Zkušební provoz	
	2.3	Odhalení případných chyb a jejich vyřešení	
		<i>Uvedení nástrojů a činností FC do provozu</i>	
		Odhadovaná délka trvání	3 měsíce

8.3 Projektový tým

Přípravou a realizací projektu bude pověřen projektový tým. Ten bude konkrétně složen z těchto členů:

- budoucí vykonavatel finančního controllingu
- manažer SAP (informační technik)
- pracovník prodejního oddělení
- hlavní účetní

Před zahájením projektu by měl být vybrán vhodný pracovník, který se bude po ukončení projektu finančním controllinem i nadále zabývat. Výkonem této funkce může podnik pověřit jednoho ze současných zaměstnanců podniku – nejlépe pracovníka ekonomického oddělení. Druhou možností je přijmutí nového zaměstnance.

Obě dvě varianty mají své výhody i nevýhody:

Stávající zaměstnanec (1. varianta)

- zná chod a prostředí podniku, není třeba ho školit;
- mzdové náklady budou nižší než u 2. varianty;
- může být zaslepen dosavadním chodem podniku, odpor ke změnám.

Nový zaměstnanec (2. varianta)

- může přinést nový pohled na řešení nejrůznějších případů, nové nápady;
- je třeba ho seznámit s podnikem, zaškolit ;
- vyšší mzdové náklady.

Důležité je, aby toto rozhodnutí bylo učiněno před zahájením projektu. Účast tohoto pracovníka na projektu je velice důležitá.

8.4 Plán nákladů

Nejvýznamnější část nákladů budou tvořit osobní náklady – ty budou záležet na vytíženosti jednotlivých zaměstnanců.

Tab. 26. Odhadované náklady projektu (v tis. Kč)

	ϕDenní os. náklady (tis. Kč)	Počet dní	Vytíženost	Odhad. mzdové Ná (tis. Kč)
Pracovník FC	1 360	55	60%	44 880
Manažer SAP	1 360	55	40%	29 920
Prodejce	1 360	55	20%	14 960
Hl. účetní	1 360	55	30%	22 440
Celkové osobní náklady >>>				112 200

Otázka vyjádření nákladů projektu není tak jednoduchá, jak se zdá. Náklady projektu by možná lépe vyjadřovaly tzv. oportunitní náklady nebo-li náklady obětované příležitosti. Ty v tomto případě znamenají hodnotu, kterou by tito lidé vytvořili pro podnik v případě, kdyby se místo projektu věnovali své obvyklé práci.

Nepředpokládané náklady:

- Náklady na pořízení dodatečného softwaru (program na řízení financí, controllingový informační systém). A to v případě, že by současný informační systém k řešení tohoto projektu nebyl vhodný.

- Náklady spojené s využitím servisní podpory systémového integrátora (dodavatele ERP).

8.5 Verifikace projektového řešení

Pro ověření správnosti projektového řešení jsem se rozhodl zodpovědět na následující otázky.

Splní projekt svůj hlavní účel?

Záměrem této práce byla aplikace nástrojů finančního controllingu v podniku. Projektová část se s tímto záměrem shoduje a potvrzuje, že nástroje finančního controllingu jsou v podniku využitelné.

Došlo k potvrzení hypotéz stanovených v úvodu práce?

I. hypotéza: Projektové řešení přispěje ke zkvalitnění řízení likvidity podniku.

Tento předpoklad se potvrdil, protože v projektu jsou obsaženy návrhy, které se řízením likvidity zabývají. Je to navržený platební kalendář a kontrola denního stavu likvidity na jednotlivých bankovních účtech.

II. hypotéza: Využitím vhodných nástrojů finančního controllingu dojde k postupnému snižování průměrné doby splatnosti pohledávek.

S touto hypotézou nelze souhlasit, ale nelze ji ani úplně vyvrátit. V projektu jsou navržena opatření týkající se monitoringu pohledávek. Ten by měl všeobecně odhalovat největší dlužníky a předčasně varovat před prohlubující se insolventností jednotlivých odběratelů. Jeden z přínosů monitoringu tedy je snižování objemu pohledávek neboli doby obratu pohledávek (hlavně pohl. po splatnosti).

Původním záměrem hypotézy ale bylo snížit průměrnou dobu splatnosti pohledávek prostřednictvím pozitivní motivace odběratelů (tj. bonusů, skont). Z analytické části ale vyplynulo, že zákazníci mají opačný požadavek – a to, dobu splatnosti prodlužovat. Proto jsem se návrhem skont v projektové části podrobněji nezabýval.

9 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT FIRMY

Na tomto místě bych chtěl uvést přehled doporučení do budoucna pro podnik Greiner Packaging Slušovice s.r.o.

1. Vytvořit ve firmě funkci finančního controllera. Finančním controllingem může být pověřen buď stávající zaměstnanec podniku, jenž bude přeřazen z jiného oddělení (nejlépe z ekonomického) nebo nově přijatý zaměstnanec.
2. Pověřit pracovníka FC následujícími úkoly:
 - vykonávání vybraných činností a nástrojů FC obsažených v části 7.,
 - provádění roční finanční analýzy, její porovnání s odvětvím včetně zdůvodnění příčin a navržení možných opatření,
 - vyhledávání možných způsobů investování přebytečných fin. prostředků (jednak na finančním a kapitálovém trhu a také uvnitř podniku),
 - poskytovat vedoucím pracovníkům podniku souhrnné informace z finanční oblasti v podobě tabulek, grafů, apod.,
 - podílet se na kooperaci s controllingem centrály holdingu Greiner AG.
3. Zvážit vytvoření samostatného oddělení controllingu, které by se zabývalo nejen controllingem finančním, ale také controllingem operativním a strategickým. To by vyvolalo potřebu většího počtu pracovníků a určení vedoucího controllingového oddělení. Po zahájení činnosti tohoto oddělení by bylo jeho prvotním zájmem:
 - posílení výkaznictví v rámci celého podniku za podpory IS SAP;
 - vytvoření provázaného systému plánování. (tzn., že při tvorbě jednoho plánu by se vycházelo ze souvisejících dílčích plánů);
 - seznámení spolupracovníků s uvedenými změnami, tzn. podporování ostatních oddělení podniku v otázkách metodiky plánování, tvorby výkazů, práce s IS, koordinace, apod.
4. Implementovat v podniku manažerský informační systém (Business Intelligence) jako nadstavbu informačního systému SAP. S jeho pomocí bude možné provádět efektivní analýzu dat – tzn. rychlá orientace v obrovském množství dat čerpaných z ERP a vyhledávání skrytých souvislostí mezi nimi. Manažerský IS by měl sloužit zejména k podpoře taktického a strategického řízení a rozhodování.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navržení vhodných nástrojů finančního controllingu pro podnik Greiner Packaging Slušovice s.r.o. Sledovaný podnik je z hlediska prosperity a konkurenceschopnosti jeden z nejuznávanějších ve svém oboru a na českém a slovenském trhu je jeho působnost dominantní. Od toho se také odvíjí finanční výsledky podniku, které každoročně dosahují velice slušných hodnot.

Finanční řízení, co by nepostradatelná součást řízení podniku, byla hlavním zájmem této práce. Pro odhalení kritických míst jsem provedl analýzu ekonomické situace firmy (finanční analýzu), jejíž výsledky mě nasměrovaly k dalšímu zkoumání v podniku. Z mého pohledu je nejzávažnější slabinou podniku řízení likvidity a pohledávek. To dokazují i poměrové ukazatele vztahující se k likviditě a obratovosti majetku podniku. (zde je to např. vysoká doba splatnosti pohledávek, k tomu neúměrně nízká doba obratu závazků a hodnoty ukazatelů likvidity pohybující se na rizikové hranici). Nemyslím si však, že tyto ukazatele dokáží pravdivě diagnostikovat stav, který je. Jsou ale určitým vodítkem a z tohoto pohledu pro mě byly velice užitečné, protože mě navedly k tématům dalších analýz a konzultací v podniku.

Další fází analytické části bylo podrobnější se seznámení s prováděním finančního controllingu ve firmě. Na základě konzultací se zástupcem podniku a dalších poskytnutých informací jsem již byl schopen identifikovat správná východiska pro projektovou část. Ty jsem uvedl v části 6.3 na str. 65. Ve stručnosti bych se zde mohl zmínit o hlavních bodech: neplánování příjmů a výdajů v krátkodobém a střednědobém horizontu, s tím související nedokonalé řízení likvidity v těchto horizontech, nepřehledné sledování pohledávek, aj.

Účelem projektu bylo navrhnout způsoby, jak zjištěná slabá místa v podniku řešit. Jednalo se např. o návrh postupu, jak plánovat příjmy a výdaje, jakými prostředky řídit likviditu, aj. Širokou část projektu pokryly také návrhy monitoringu pohledávek zahrnující vždy ukázkou toho, jak by mohly jednotlivé výkazy vypadat. Při návrhu veškerých přehledů, tabulek a formulářů jsem při jejich tvorbě vycházel z firemních podkladů (např. sestav pohledávek, přehledu ročních odběrů prodeje, aj. výkazů) s tím cílem, aby navržené výkazy byly pokud možno co nejvíce napasovány na sledovaný podnik. Diplomovou práci jsem v závěru završil projektovým řešením implementace navržených nástrojů – tzn. zdůvodněním projektu, definováním přínosů, stanovením projektového týmu a určením

předpokládaných nákladů. Uvědomuji si, že jednou z podmínek realizace většiny návrhů je jejich sladění s informačním systémem SAP, který byl v podniku nedávno implementován.

Doufám, že některé návrhy budou v podniku Greiner uplatněny a že se s jejich pomocí podaří splnit účel, pro který byly vymyšleny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2000. 812 s. ISBN 80-85963-86-8
- [2] FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4
- [3] FREIBERG, František. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 3. vyd., Praha: Management Press. 1997. 173 s. ISBN 80-85943-37-9
- [4] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1 vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2
- [5] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- [6] PAVELKOVÁ, D. *Řízení podnikových financí*, 2. vyd., Zlín: FaME VUT Brno 2000, 227 s. ISBN 80-214-1659-9
- [7] PAVLÍKOVÁ, A a kol. *Finanční řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Alena Pavlíková, 3x3, 1998. 467 s.
- [8] ŘEŽŇÁKOVÁ, M., KONEČNÝ, M. *Controlling*. 2. vyd. Brno: PC-dir, 2000. 121 s. ISBN 80-214-1535-5
- [9] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 1991. 360 s. ISBN 80-7259-029-4

Články v časopisech:

- [10] BAUER, Miroslav. Controllingem ke zjednodušení řízení. *Moderní řízení*. 2004, č. 10. s. 59-62.
- [11] HOLICKÁ, J. Řešení pohledávek v praxi. *Moderní řízení*. 2004, č. 10. s. 62-64.
- [12] *Unique pack paper: magazín Greiner Packaging*. Vydává Greiner Packaging Slušovice. č. 1. 2004. 4 x ročně

- [13] ZACHAUER, Agnes. Stav vývoje finančního a investičního controllingu ve velkých a středně velkých českých podnicích. *Controller News*. 2004, roč. X, č. 4, s. 10-15.

Internetové zdroje:

- [14] BOBÁKOVÁ, Viktória. Zavádzanie controllingu do praxe, *ihned.cz* [online]. [cit. 2005-03-15]. Dostupný z WWW:
<[http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=11588920&article\[what\]=controllingu&article\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=11588920&article[what]=controllingu&article[sklonuj]=on)>
- [15] *Greiner Packaging* [online]. Annual report 2003 [cit. 2005-02-20]. Dostupný z WWW:
<http://www.greiner.cz/img/jb_03_E_040311.pdf>.
- [16] *Greiner Packaging* [online]. [cit. 2005-02-10]. Dostupný z WWW:
<<http://www.greiner.cz/CzechSlusovice/csy/index.asp>>
- [17] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2003. Dostupný z WWW:
<http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dms_mpo/getFileinternet/11014/12844/finan-03.pdf>.

Ostatní:

- [18] Podnikové materiály

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Score Card
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DOP	Doba obratu pohledávek
ERP	Enterprise Resource Planning (podnikový informační systém)
FC	Finanční controlling
GPI	Greiner Packaging International – jedna z divizí Greiner Holding AG
IS	Informační systém
KCK	Krátkodobý cizí kapitál (v případě Greineru to jsou běžné bankovní úvěry a krátkodobé závazky)
PP	Pěněžní prostředky
PZH	Pojistná zásoba hotovosti
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera	12
Obr. 2. Rozdílné role účetnictví a controllingu	13
Obr. 3. Vybrané nástroje operativního plánování	16
Obr. 4. Základní struktura úloh operativního a finančního controllingu	19
Obr. 5. Možné zdroje financování podniku	25
Obr. 6. Vztah mezi dílčími operativními plány, plánem zisku a finančním plánem	31
Obr. 7. Struktura Greiner Group	36
Obr. 8. Obrat dle zemí	38
Obr. 9. Rentabilita celkového kapitálu podniku Greiner a odvětví	44
Obr. 10. Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2000	44
Obr. 11. Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2001	45
Obr. 12. Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2002	45
Obr. 13. Rozklad poměrového ukazatele ROE v roce 2003	46
Obr. 14. Vývoj ukazatelů ovlivňujících rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) podniku Greiner	47
Obr. 15. Srovnání obratovosti pohledávek a závazků – Greiner a odvětví	50
Obr. 16. Vývoj ukazatele Z-Score podniku Greiner	52
Obr. 17. Vývoj Indexu IN01 podniku Greiner	53
Obr. 18. Sledování obratu dle středisek	60
Obr. 19. Týdenní průběh neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti	63
Obr. 20. Návrh platebního kalendáře	72
Obr. 21. Návrh kontroly skutečných a plánovaných peněžních toků	74
Obr. 22. Návrh formuláře – výhled peněžních prostředků na daný den	74
Obr. 23. Možné příčiny a reakce související se změnou platebního chování odběratelů	80
Obr. 24. Návrh ukazatelů pro pravidelné měsíční sledování	86

SEZNAM TABULEK

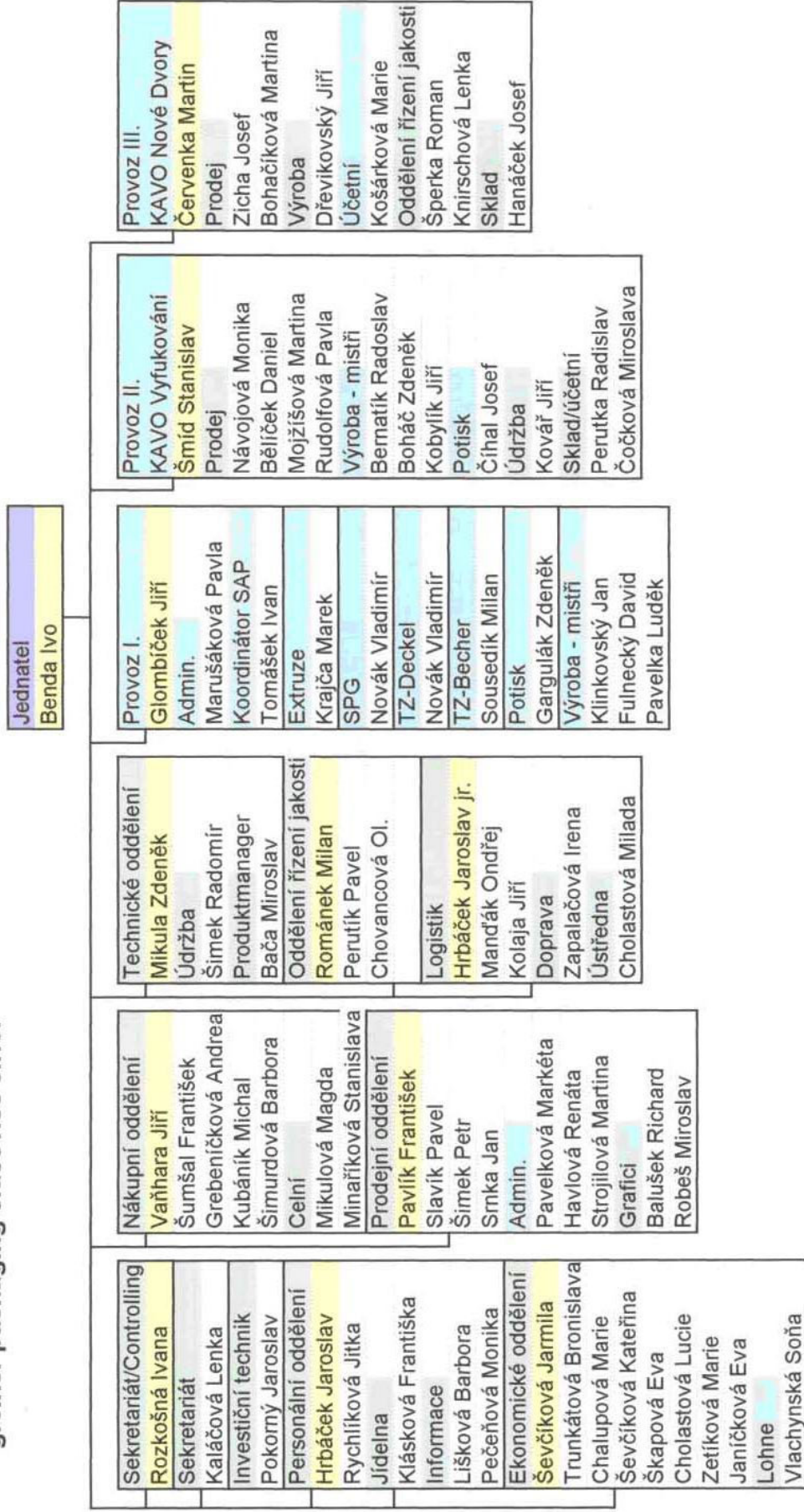
Tab. 1. Příklad formuláře pro plánování příjmů a výdajů v dlouhodobém horizontu	23
Tab. 2. Analýza bilančních pohybů	32
Tab. 3. Ukazatele rentability.....	43
Tab. 4. Ukazatele zadluženosti	47
Tab. 5. Ukazatele likvidity.....	48
Tab. 6 Ukazatele aktivity	49
Tab. 7. Výpočet ukazatele Z-Score u podniku Greiner	51
Tab. 8. Šedé zóny pro jednotlivé ukazatele Altmanova indexu	52
Tab. 9. Index IN01 - Greiner	53
Tab. 10. Ukazatele produktivity práce – Greiner a odvětví	54
Tab. 11. Struktura EBIT - Greiner a odvětví.....	54
Tab. 12. Struktura přidané hodnoty - Greiner a odvětví.....	55
Tab. 13. Způsob plánování likvidity v podniku Greiner	58
Tab. 14. Návrh sledování platební morálky odběratelů.....	68
Tab. 15. Použití indexu při prognóze příjmů.....	69
Tab. 16. Návrh plánu příjmů – měsíce 2005	70
Tab. 17. Podíl jednotlivých skupin odběratelů na celkových tržbách v roce 2004	75
Tab. 18. Návrh sledování doby obratu pohledávek	76
Tab. 19. Návrh sledování pohledávek po lhůtě splatnosti	77
Tab. 20. Vývoj pohledávek po splatnosti u vybraných odběratelů.....	78
Tab. 21. Transformační funkce pro plánování pohledávek	81
Tab. 22. Návrh plánu pohledávek – měsíce 2005	82
Tab. 23. Návrh sledování věkových tříd pohledávek	83
Tab. 24. Přehled účetních položek používaných ve výpočtech	87
Tab. 25. Dekompozice činností projektu	91
Tab. 26. Odhadované náklady projektu	92

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura firmy
- P II Znázornění výpočtu režimu inkas prodejů
- P III Příklad kritérií pro zařazení odběratele do monitoringu pohledávek po splatnosti
- P IV Vertikální analýza aktiv a pasiv v letech 2000 – 2003
- P V Výkaz zisků a ztrát v letech 2000 – 2003
- P VI Výkaz cash-flow v letech 2000 – 2003

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY

greiner packaging služovice s.r.o.



PŘÍLOHA P II: ZNÁZORNĚNÍ VÝPOČTU REŽIMU INKAS PRODEJŮ

Datum vystavení FA	Fakturovaná částka (tis. Kč)	Datum skutečné úhrady	Pomocné datum	Počet dní	Počet dní *	Měsíc prodeje	1. měsíc po prodeji	2. měsíc po prodeji	3. měsíc po prodeji
(1)	(2)	(3)	(4)	(3-1)	(3-4)	- až 0	01-30	31-60	61-90
1.1.2004	7 800	30.3.2004	30.1.2004	89	60			7 800	
2.1.2004	2 155	3.3.2004	30.1.2004	61	33			2 155	
3.1.2004	1 400	5.3.2004	30.1.2004	62	35			1 400	
4.1.2004	5 800	25.2.2004	30.1.2004	51	25		5 800		
5.1.2004	5 412	5.4.2004	30.1.2004	90	65				5 412
6.1.2004	3 221	8.2.2004	30.1.2004	32	8		3 221		
7.1.2004	1 200	28.1.2004	30.1.2004	21	-2	1 200			
8.1.2004	4 555	14.2.2004	30.1.2004	36	14		4 555		
9.1.2004	2 112	15.1.2004	30.1.2004	6	-15	2 112			
10.1.2004	3 662	20.1.2004	30.1.2004	10	-10	3 662			
11.1.2004	8 011	18.4.2004	30.1.2004	97	78				8 011
12.1.2004	4 522	28.2.2004	30.1.2004	46	28		4 522		
13.1.2004	1 123	30.3.2004	30.1.2004	77	60			1 123	
14.1.2004	7 485	19.4.2004	30.1.2004	95	79				7 485
15.1.2004	11 133	6.4.2004	30.1.2004	81	66				11 133
16.1.2004	5 443	17.4.2004	30.1.2004	91	77				5 443
17.1.2004	2 877	25.4.2004	30.1.2004	98	85				2 877
18.1.2004	2 123	25.3.2004	30.1.2004	67	55			2 123	
19.1.2004	1 200	5.4.2004	30.1.2004	76	65				1 200
20.1.2004	2 501	25.4.2004	30.1.2004	95	85				2 501
21.1.2004	3 214	4.4.2004	30.1.2004	73	64				3 214
22.1.2004	4 686	25.4.2004	30.1.2004	93	85				4 686
23.1.2004	1 554	2.3.2004	30.1.2004	39	32			1 554	
24.1.2004	4 545	25.3.2004	30.1.2004	61	55			4 545	
25.1.2004	4 242	25.3.2004	30.1.2004	60	55			4 242	
26.1.2004	3 321	2.2.2004	30.1.2004	6	2		3 321		
27.1.2004	1 052	26.4.2004	30.1.2004	89	86				1 052
28.1.2004	1 233	8.4.2004	30.1.2004	70	68				1 233
29.1.2004	4 554	30.4.2004	30.1.2004	91	90				4 554
30.1.2004	1 321	7.3.2004	30.1.2004	37	37			1 321	
Celkem	113 457	-	-	-	-	6 974 6%	21 419 19%	26 263 23%	58 801 52%

použity ilustrační údaje

PŘÍLOHA P III: PŘÍKLAD KRITÉRIÍ PRO ZAŘAZENÍ ODBĚRATELE DO MONITORINGU
POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI

NEUHRAZENÉ FAKTURY [v Kč]				Údaje ze dne 27.10.2004			Zařadit do sledování
Odběratel	Faktura	Splatná	Dny po splatn.	Fakturováno	Uhrazeno	Zbývá	
Rojak, s.r.o. Zlín	880971	26.08.04	64	2 099	0	2 099	NE
	881459	19.06.04	41	2 213	0	2 213	nevýznamný
	882292	17.10.04	10	3 634	0	3 634	objem
	=====	=====	=====	7 946	=====	0	7 946
Slovlak š.p., Košeca	650838	20.04.95	3478	259 468	0	259 468	NE
	650901	12.05.95	3456	210 051	0	210 051	odb. už
	650905	14.05.95	3454	132 250	0	132 250	neobjednává
	=====	=====	=====	601 769	=====	0	601 769
Rajo, a.s. Bratislava	881197	17.10.04	10	112 877	0	112 877	NE
	881254	19.10.04	8	87 974	0	87 974	počet dní
	881285	22.10.04	5	88 435	0	88 435	po splatnosti
	=====	=====	=====	289 286	=====	0	je do 10 dní
Alima značková	880724	11.09.04	46	348 989	0	348 989	ANO
	880889	19.09.04	38	484 950	3 733	481 217	splňuje
	881236	03.10.04	24	484 950	0	484 950	kritéria
	881558	17.10.04	10	484 950	0	484 950	1. význ. objem
	881772	24.10.04	3	484 950	0	484 950	2. prav. objednává
	=====	=====	=====	2 288 789	=====	0	3. počet dní > 10
						2 285 056	

PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV A PASIV V LETECH 2000 - 2003

Greiner Packaging Slušovice s.r.o. (v tis. Kč)

Položka	2 000			2 001			2 002			2 003		
Aktiva celkem	1 095 693	100%	1 158 822	100%	1 194 312	100%	1 181 890	100%	1 181 890	100%	1 181 890	100%
Stálá aktiva	564 849	52%	685 106	59%	711 291	60%	659 337	56%	659 337	56%	659 337	56%
DNM + DHM	522 741	48%	494 697	43%	505 652	42%	485 085	41%	485 085	41%	485 085	41%
DFM	42 108	4%	190 409	16%	205 639	17%	174 252	15%	174 252	15%	174 252	15%
podíly v ovládaných a řízených osobách					200	0%	17 200	1%	17 200	1%	17 200	1%
podíly v ú.j. s podstatným vlivem			94 989	8%	168 625	14%	151 705	13%	151 705	13%	151 705	13%
půjčky a úvěry ovlád. a říz.osobám a	42 108	4%	26 544	2%	36 814	3%	5 347	0%	5 347	0%	5 347	0%
účetním jednotkám pod podst. vlivem												
ostatní dlouh. cenné papíry a vklady			68 876	6%								
Oběžná aktiva	528 149	48%	463 469	40%	480 421	40%	519 946	44%	519 946	44%	519 946	44%
Zásoby	145 303	13%	162 758	14%	165 637	14%	154 729	13%	154 729	13%	154 729	13%
materiál	72 148	7%	82 215	7%	72 378	6%	74 756	6%	74 756	6%	74 756	6%
nedokončená výroba a polotovary	187	0%	2 216	0%	5 760	0%	1 525	0%	1 525	0%	1 525	0%
výrobky	72 917	7%	77 401	7%	87 328	7%	78 172	7%	78 172	7%	78 172	7%
zboží	51	0%	883	0%	141	0%	36	0%	36	0%	36	0%
poskytnuté zálohy na zásoby			43	0%	30	0%	240	0%	240	0%	240	0%
Dlouhodobé pohledávky	2 303	0%	2 303	0%	7 741	1%	5 839	0%	5 839	0%	5 839	0%
Krátkodobé pohledávky	359 888	33%	279 045	24%	268 142	22%	302 330	26%	302 330	26%	302 330	26%
pohl. z obchodních vztahů	294 440	27%	254 716	22%	239 006	20%	249 661	21%	249 661	21%	249 661	21%
pohl. za ovládanými a řízenými osobami							31 811	3%	31 811	3%	31 811	3%
pohl. za účet. jednot. po podst.vlivem					2 607	0%						
stát - daňové pohledávky	9 820	1%	21 262	2%	14 284	1%	8 830	1%	8 830	1%	8 830	1%
krátkodobé poskytnuté zálohy					8 022	1%	7 216	1%	7 216	1%	7 216	1%
dohadné účty aktivní					623	0%	370	0%	370	0%	370	0%
jiné pohledávky	55 628	5%	3 067	0%	3 600	0%	4 442	0%	4 442	0%	4 442	0%
Finanční majetek	20 655	2%	19 363	2%	38 901	3%	57 048	5%	57 048	5%	57 048	5%
peníze	512	0%	367	0%	527	0%	238	0%	238	0%	238	0%
účty v bankách	20 143	2%	18 996	2%	38 374	3%	56 810	5%	56 810	5%	56 810	5%
Ostatní aktiva, Časové rozlišení	2 695	0%	10 247	1%	2 600	0%	2 607	0%	2 607	0%	2 607	0%

PŘÍLOHA V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT V LETECH 2000 - 2003

Greiner Packaging Slušovice s.r.o. (v tis. Kč)

Označ.	TEXT	Číslo ř.	ROKY			
a	b	c	2000	2001	2002	2003
I.	Tržby za prodej zboží	1	511	915	403	628
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	560	916	458	157
+	Obchodní marže (ř.01 - 02)	3	-49	-1	-55	471
II.	Výkony (ř.05 + 06 + 07)	4	894 487	1 074 021	1 040 815	1 047 808
II. 1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	5	892 298	1 064 379	1 022 217	1 055 564
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	731	7 331	15 401	-15 531
3.	Aktivace	7	1 458	2 311	3 197	7 775
B.	Výkonová spotřeba (ř.09 + 10)	8	576 409	747 378	708 912	703 537
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	491 095	641 478	584 797	576 943
B. 2.	Služby	10	85 314	105 900	124 115	126 594
+	Přidaná hodnota (ř.03 + 04 - 08)	11	318 029	326 642	331 848	344 742
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	116 105	130 110	145 326	160 493
C. 1.	Mzdové náklady	13	83 382	93 367	104 036	113 590
C. 2.	Odměny členům orgánů spol.a družstva	14				
C. 3.	Náklady na soc. zabezp.a zdrav.pojištění	15	29 172	32 621	36 373	40 038
C. 4.	Sociální náklady	16	3 551	4 122	4 917	6 865
D.	Daně a poplatky	17	615	467	510	373
E.	Odpisy dlouh.nehm.a hmot. majetku	18	124 251	114 678	98 004	91 142
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.	19	225 734	230 909	179 415	153 381
III. 1.	Tržby z prodeje dlouh. majetku	20			8 394	9 913
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21			171 021	143 468
F.	Zůstcena prodaného dlouh.maj.a mater.	22	186 154	205 980	155 230	135 966
F. 1	Zůstatková cena prod. dlouh. majetku	23			4 125	5 441
F. 2	Prodáný materiál	24			151 105	130 525
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v prov.oblasti a komplex.nákl.příšt.období	25	239	11 800	13 844	6 379
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 351	7 078	61 243	4 942
H.	Ostatní provozní náklady	27	8 513	13 603	71 445	13 820
V.	Převod provozních výnosů	28				
I.	Převod provozních nákladů	29				
*	Provozní výsledek hospod, [ř.11-12-17-18+19-22+25+26-27+28-29]	30	112 715	11 591	115 835	107 650
VI.	Tržby z prodeje cenn. papíru a podílů	31				
J.	Prodáné cenné papíry a vklady	32				
VII.	Výnosy z dlouh.fin.majetku(ř.34 +35 +36)	33	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovlád. a řízených osob a v účet. jednot. pod podst. vlivem	34				
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35				
3.	Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	36				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finanč. majetku	37				
K.	Náklady z finančního majetku	38				
IX.	Výnosy z přeceň. cen.papírů a derivátů	39				
L.	Náklady z přecenění cen.papír a derivátů	40				
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční činnosti	41	3 660	-6 838	9 122	

Označ	TEXT	Číslo ř.	ROKY			
a	b	c	2000	2001	2002	2003
X.	Výnosové úroky	42	7 042	7 371	6 640	6 357
N.	Nákladové úroky	43	21 099	23 891	16 548	11 013
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4 383	6 700	23 489	11 344
O.	Ostatní finanční náklady	45	10 432	19 252	30 670	12 998
XII.	Převod finančních výnosů	46				
P.	Převod finančních nákladů	47				
*	Finanční výsl.hosp. [ř.31-32+33+37-38 +39-40+41+42-43+44-45+46-47]	48	-16 446	-35 910	-7 967	-6 310
Q.	Daň z příjmu za běžn.činnost (ř.50 až 52)	49	17 791	15 709	32 318	31 164
Q.I.	splatná	50	13 887	19 613		-774
2.	odložená	51	3 904	-3 904	2 118	-1 712
3.	rezerva na daň z příjmu	52			30 200	33 650
**	Výsledek hospod.za běž.čin.(ř.30+48-49)	53	78 478	59 972	75 550	70 176
XIII.	Mimořádné výnosy	54	77	14		
R.	Mimořádné náklady	55	1 159	75		
S.	Daň z příjmu z mim.činnosti (ř.57 + 58)	56	-335	-19	0	0
S.I.	splatná	57	-335	-19		
2	odložená	58				
*	Mimořádný výsl.hospod. (ř.54-55-56)	59	-747	-42	0	0
T.	Převod podílu na výsl.hosp.společ. (+/-)	60				
***	Výsledek hospod. za úč.období (+/-) (ř.53 + 59 - 60)	61	77 731	59 930	75 550	70 176
	Výsledek hospod.před zdaněním (+/-) (ř.30 + 48 + 54 - 55)	62	95 187	75 620	107 868	101 340
	Kontrolní číslo (ř.01 až 62)	99	4 532 754	5 217 851	5 555 037	5 312 096

PŘÍLOHA VI: VÝKAZ CASH-FLOW V LETECH 2000 - 2003

Greiner Packaging Slušovice s.r.o. (v tis. Kč)

Označ.	TEXT	ROKY	
		2000	2001
P.	Stav peněž. prostř. a peněž. ekvival. na začátku období	16 666	20 655
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činn.)</i>		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	96 102	75 681
A.I.	Úpravy o nepeněžní operace A.1.1 až A. 1.5.	133 358	133 338
A. 1.1	Odpisy stálých aktiv	126 145	118 050
A. 1.2	Změna stavu opravných položek	3 055	-7 784
A. 1.3	Změna stavu rezerv a změny zůstatku přech. účtu aktiv a pasiv	-29	8 135
A. 1.4	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-9 870	-1 583
A. 1.5	Výnosy z dividend a podílu na zisku		
A. 1.6	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	14 057	16 520
A.*	Čistý peněž.tok z prov.č. před zdaněním Z.+A.1.	229 460	209 019
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu A.2.1.až A.2.3.	-224 279	76 613
A.2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-152 677	90 653
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	-57 802	7 403
A.2.3	Změna stavu zásob	-13 800	-21 443
A.**	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním. A.*+A.2.	5 181	285 632
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitálových úroků	-21 099	-23 891
A.4.	Přijaté úroky	7 042	7 371
A.5.	Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	-3 348	-13 084
A.6.	Příjmy a výdaje z mimořádné činnosti	-1 082	-68
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti A.**+A.3.až A.6.	-13 306	255 960
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-82 989	-235 649
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	12 939	872
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k inv. činnosti B.1.ažB.2.	-70 050	-234 777
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>		
C.1.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	87 345	-22 278
C.2.	Dopady změn vlast.kap. na peněž.prostř. C.2.1.až C.2.6.	0	-197
C.2.1	Zvýšení peněž.prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu		
C.2.2	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům		
C.2.3	Peněžní dary a dotace do vlastního kapitálu		
C.2.4	Úhrada ztráty společníky		
C.2.5	Přímé platby na vrub fondu		-197
C.2.6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku		
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku		
C***	Čistý peněž.tok vztahující se k fin.činn. C.1.+C.2.+C.3.	87 345	-22 475
F.	Čisté zvýšení res. snížení pen. pros. A.*** + B.*** + C.***	3 980	-1 292
R.	Stav peněž. prostř. a peněž. ekvival. na konci období P+F	20 655	19 363

Označ.	TEXT	ROKY	
		2002	2003
P.	Stav peněž. prostř. a peněž. ekvival. na začátku období	19 363	38 901
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činn.)</i>		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	107 869	101 340
A.I.	Úpravy o nepeněžní operace A. 1.1.až A.1.5.	80 676	84 947
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	98 004	91 142
A. 1.2	Změna stavu rezerv, oprav.položek a komplex.nákl.příšt.období	-22 966	-6 379
A. 1.4	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-4 269	-4 472
A. 1.5	Výnosy z dividend a podílů na zisku		
A. 1.6	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	9 907	4 656
A. 1.7	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		
A.*	Čistý peněž.tok z prov.č. před zdaněním Z.+A.1.	188 545	186 287
A.2.	Změna stavu nepen. složek pracovního kapitálu A.2.1.až A.2.5	20 573	-5 975
A.2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti +/- aktivních účtů časov.rozlišení a dohadných účtů aktivních	28 395	-31 856
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti +/- pasivních účtů časov. rozlišení a dodaných účtů pasivních	-7 291	12 850
A.2.3	Změna stavu zásob	-531	13 031
A.2.4	Změna stavu krát.fin.maj.nespadající do peněž.prostředků		
A.**	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněn. A.*+A.2.	209 118	180 312
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	-16 548	-11 013
A.4.	Přijaté úroky	6 640	6 357
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-29 561	-29 909
A.6.	Příjmy a výdaje z mimořádné činnosti		
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)		0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti A.**+A.3.až A.6.	169 649	145 747
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.I.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-134 668	-94 874
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	6 528	9 913
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám		34 716
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k inv. činnosti B.I.ažB.2.	-128 140	-50 245
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>		
C.I.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	-21 695	-76 834
C.2.	Dopady změn vlast.kap. na peněž.prostř. C.2.1.až C.2.6.	-276	-521
C.2.1	Zvýšení peněž.prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu	100	
C.2.2	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům		
C.2.3	Peněžní dary a dotace do vlastního kapitálu		
C.2.4	Úhrada ztráty společníky		
C.2.5	Přímé platby na vrub fondů	-376	-521
C.2.6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku		
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku		
C ***	Čistý peněž.tok vztahující se k fin.činn. C.1.+C.2.+C.3.	-21 971	-77 355
	Čisté zvýšení res. snížení pen. pros.A.***+B.***+C.***	19 538	18 147
R.	Stav peněž. prostř. a peněž. ekviv.na konci období P+F	38 901	57 048