

Projekt využití nástrojů finančního controllingu pro zdokonalení systému finančního řízení firmy XY, s.r.o.

Bc. Helena Hanusová

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Helena HANUSOVÁ**
Osobní číslo: **M10607**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt využití nástrojů finančního controllingu pro
zdokonalení systému finančního řízení firmy XY, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se controllingu a finančního řízení podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu XY, s.r.o.
- Analyzujte současný stav využívání nástrojů controllingu ve vztahu k finančnímu řízení firmy XY, s.r.o.
- Na základě zpracované analýzy vypracujte projekt širšího využití nástrojů finančního controllingu ve firmě XY, s.r.o.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro management uvedené firmy.

Závěr

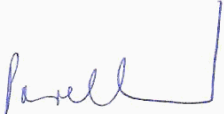
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-85963-86-8.
FREIBERG, F. Finanční controlling. Koncepce finanční stability firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. Controlling. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 2000. 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
SYNEK, M. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-736-7.
VOLLMUTH, H.J. Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 22. 4. 2012

Helena Hamorová

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

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

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu využití controllingových nástrojů pro zlepšení finančního řízení společnosti XY, s.r.o.

V teoretické části je definován pojem controlling, jeho funkce a cíle. Dále je pozornost zaměřena na finanční controlling a charakteristiku jeho jednotlivých nástrojů, používaných v rámci činností finančního řízení. V praktické části je uvedena charakteristika firmy, následuje základní ekonomická analýza a analýza současného systému controllingu v oblasti finančního řízení, která tvoří základní východisko pro uvedený projekt. V závěrečné části jsou charakterizovány přínosy daného projektu a současně také identifikována možná rizika při jeho praktickém uplatnění.

Klíčová slova:

Controlling, plánování, likvidita, finanční řízení.

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is the project of the utilization controlling instruments for improvement the financial management.

There is defined the term of the controlling, its function and aims in the theoretical part. In the next part is turned attention to the financial controlling and the characteristic its particular instrument using within financial management. The characteristic of the firm is mentioned in the practical part then there is the basic economical analysis and also the analysis of the current controlling system. The analysis is the base for the stated project. The contribution of this project and the possible risks during the practical use are described in the closing part.

Keywords:

Controlling, planning, liquidity, financial management

Na tomto místě chci poděkovat panu Ing. Petru Novákovi, PhD., za jeho přístup při vedení mé diplomové práce, především za všechny odborné rady, doporučení, připomínky a také věnovaný čas.

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

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

OBSAH

OBSAH	8
ÚVOD	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CONTROLLING	13
1.1 PODSTATA A FUNKCE CONTROLLINGU	13
1.2 FILOZOFIE CONTROLLINGU	14
1.3 CÍLE CONTROLLINGU	15
1.3.1 DRUHY CÍLŮ	15
1.3.2 ÚČEL CÍLŮ	15
1.4 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	16
1.5 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	17
1.5.1 STRATEGICKÝ CONTROLLING	17
1.5.2 OPERATIVNÍ CONTROLLING	17
1.6 ZDROJE INFORMACÍ PRO CONTROLLING	18
1.6.1 FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ.....	18
1.6.2 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ.....	19
2 FINANČNÍ CONTROLLING	20
2.1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ	20
2.2 PODSTATA A ÚKOLY FINANČNÍHO CONTROLLINGU	20
2.3 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU	22
2.4 CONTROLLING LIKVIDITY	23
2.4.1 CONTROLLING KRÁTKODOBÝCH PŘEBYTKŮ A SCHODKŮ LIKVIDITY	24
2.4.2 CONTROLLING KRÁTKODOBÝCH FINANČNÍCH ZDROJŮ	25
2.4.3 ŘÍZENÍ LIKVIDITY VE STŘEDNĚDOBÉM HORIZONTU	26
2.5 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU	27
2.5.1 CONTROLLING POHLEDÁVEK	27
2.5.2 ŘÍZENÍ ZÁSOB	28
2.6 FINANČNÍ ANALÝZA	30
2.7 PLÁNOVÁNÍ	31
2.7.1 SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ	32
2.7.2 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	33
2.7.3 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	34
2.7.4 FINANČNÍ PROGNÓZY	35
2.8 FINANČNÍ KONTROLA	35
2.8.1 PROCES FINANČNÍ KONTROLY	36
II. PRAKTICKÁ ČÁST	39
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	40
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ	40
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	40
3.3 HLAVNÍ CÍLE FIRMY	40

3.4	ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ	41
3.5	PŘEPRAVNÍ VÝKONY	41
3.6	POČET ZAMĚSTNANCŮ	42
3.7	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	42
3.8	EKONOMICKÁ ANALÝZA	44
3.8.1	MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA	44
3.8.2	NÁKLADY A VÝNOSY	46
3.8.3	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK.....	49
3.8.4	UKAZATELE LIKVIDITY	50
3.8.5	UKAZATELE AKTIVITY	51
3.8.6	ZDŮVODNĚNÍ POUŽITÝCH METOD A ANALÝZ	53
3.8.7	CHARAKTERISTIKA VNĚJŠÍHO OKOLÍ	53
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU	55
4.1	INFORMAČNÍ SYSTÉM	55
4.1.1	FUNKČNOSTI VYBRANÝCH MODULŮ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	55
4.2	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	57
4.3	STÁVAJÍCÍ NÁSTROJE A METODY CONTROLLINGU	57
4.3.1	PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ.....	57
4.3.2	FINANČNÍ KONTROLA	59
4.3.3	CONTROLLING POHLEDÁVEK	60
4.3.4	CONTROLLING ZÁVAZKŮ	61
4.3.5	CONTROLLING LIKVIDITY	62
4.3.6	CONTROLLING ZÁSOB	62
4.4	SYSTÉM VÝKAZNICTVÍ	62
4.5	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A VÝCHODISKA PRO PROJEKT	63
5	PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ FINANČNÍHO CONTROLLINGU PRO ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	65
5.1	PROGNOSTIKA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ V KRÁTKODOBÉM ČASOVÉM HORIZONTU	65
5.1.1	PROGNOSTIKA PŘÍJMŮ	65
5.1.2	PROGNOSTIKA VÝDAJŮ	69
5.2	CONTROLLING LIKVIDITY V KRÁTKODOBÉM ČASOVÉM HORIZONTU	71
5.2.1	PLATEBNÍ KALENDÁŘ	71
5.3	PROGNOSTIKA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ VE STŘEDNĚDOBÉM ČASOVÉM HORIZONTU	72
5.4	CONTROLLING LIKVIDITY VE STŘEDNĚDOBÉM ČASOVÉM HORIZONTU	75
5.5	ŘÍZENÍ ZÁSOB	77
5.5.1	METODA ABC	78
5.5.2	CONTROLLING VYBRANÉ SKUPINY ZÁSOB	79

5.6	FINANČNÍ KONTROLA.....	82
5.6.1	ZJIŠTĚNÍ ODCHYLEK	83
5.6.2	ANALÝZA ODCHYLEK	84
5.6.3	KOMUNIKACE ODCHYLEK.....	85
6	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	86
6.1	PŘÍNOSY PROJEKTU	86
6.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	87
6.3	RIZIKA PROJEKTU.....	87
6.4	ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ.....	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
	SEZNAM OBRÁZŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Pojem controlling je v současné době často spojován s moderním systémem řízení všech důležitých činností každého podniku. Význam pojmu controlling nelze však chápat jako kontrolu, ale jako způsob řízení směřující ke koordinaci a komplexnímu propojení jeho jednotlivých fází jako je plánování, rozhodování a kontrola, a to s cílem zlepšení výsledků všech jednotlivých činností podniku. Controlling je považován za nástroj řízení firmy orientovaný především na stanovený cíl. Smyslem controllingu je tedy přispět k účinnému podnikovému a vnitropodnikovému řízení, aby se za předpokladu minimálních odchylek od předem stanovených cílů k těmto cílům dospělo.

Controlling však nelze chápat pouze jako nezbytný nástroj řízení, ale také jako určitý přístup k řízení firmy. Controllingový přístup je založen na průběžném a detailním sledování vývoje všech důležitých a podstatných jevů, ovlivňujících přímo či nepřímo důležité aktivity podniku.

Cílem této diplomové práce je navrhnout využití controllingových nástrojů pro zlepšení systému finančního řízení ve společnosti XY, s.r.o.

Obsah diplomová práce se sestává ze dvou částí, a to z části teoretické a části praktické.

Část teoretická vychází z literárních zdrojů z oblasti controllingu. V úvodu je věnována pozornost vysvětlení pojmu controlling, následuje seznámení s jeho funkcemi a cíly v současném systému řízení. Dále následuje charakteristika finančního controllingu, včetně popisu jeho jednotlivých nástrojů.

Praktická část obsahuje stručnou charakteristikou firmy, dále je uvedena základní ekonomická analýza firmy a analýza jejího současného systému controllingu. Analýzou zjištěné konkrétní nedostatky v dosavadním systému finančního řízení jsou východiskem pro navazující projektovou část.

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování projektu využití controllingových nástrojů pro zlepšení současného systému controllingu v rámci finančního řízení firmy. Součástí projektu bude rovněž zhodnocení samotného návrhu, zahrnující uvedení jeho přínosů a také určení možných rizik při jeho praktickém uplatňování.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

V souvislosti s neustálou potřebou rozvíjet v ekonomické praxi stále nové metody řízení, jejichž základním cílem je zajistit dlouhodobou úspěšnou existenci podniku, je v současné době velmi často používán pojem controlling. (Synek, 2010)

1.1 Podstata a funkce controllingu

Fibírová (2003) charakterizuje controlling jako metodu, jejímž prvotním smyslem je zvýšit účinnost systému řízení, a to zejména pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti s předem plánovaným stavem podnikatelského procesu, který je založen na pravidelném vyhodnocování zjištěných odchylek, zaměřen na zjištění příčin jejich vzniku, a následně na návrhu konkrétního opatření k zajištění jejich nápravy a k případné aktualizaci stanovených cílů. Základem celého systému je analýza odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti a dále také z hlediska vhodného a účinného motivačního působení celého systému řízení.

V současné literatuře, která pojednává o controllingu je možné nalézt celou řadu definic controllingu a dokonce je možné, vzhledem k počtu autorů, konstatovat, že každý autor uvádí ve svém díle svou originální definici controllingu.

Eschenbach (2004) například uvádí, že prvotním účelem controllingu je koordinace systému řízení se zaměřením na docílení vnitřní a vnější harmonizace a zajištění potřebných informací.

Freiberg (1996, s. 10) uvádí, že controlling představuje subsystém řízení zaměřený na proces plánování a na jeho koordinaci a informační podporu.

Dle Vollmutha (1996) je controlling nástroj řízení, který však překračuje funkční rámec dosavadního řízení a má podporovat vedení podniku v jejich rozhodování.

Mayer a Mann (1992) definují controlling jako systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, včas upozorňuje na možná nebezpečí a vyžaduje přijetí vhodných opatření.

Podle Krále (2006) je controlling metoda, jejímž účelem je zvýšit účinnost systému řízení, a to na základě neustálého srovnávání skutečného a žádoucího stavu pomocí vyhodnocování odchylek a aktualizace cílů.

Z uvedených definic je možné vybrat nejdůležitější, podstatná slova, je to zcela jistě řízení, propojení plánování a kontroly, informace a podpora. (Mikovcová, 2007)

Controlling nelze definovat ani jako kontrolu a ani jako revizi. V širokém smyslu jej lze charakterizovat jako určitou filozofii systematického řízení podle cílů orientovaných na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů a na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku. Toto zajištění existence může podnik dosahovat, když je schopen problémy určité skupiny cílů řešit lépe než konkurence. Řízení je ovšem širší činnost než kontrolování (kontrola je součástí řízení). (Konečný, Režňáková, 2000)

Cílem informací controllingu je komplexní podchycení nejvýznamnějších událostí, a to tak, aby byla vytvořena vhodná informační základna pro řízení. Systém měření a hodnocení by měl zahrnovat všechny oblasti podniku, měl by být transparentní, používat objektivní a jednoznačné principy vyhodnocování, tzn. s předem vymezenými pravidly a také s konkrétními kritérii měření a vyhodnocování. (Fibírová, 2003)

1.2 Filozofie controllingu

Synek (2003, s. 412) charakterizuje filozofii controllingu pomocí tří základních principů:

- Orientace na cíle (předpokládá se, že controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a jejich kontrole a zároveň pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování)
- Orientace na úzké profily (smyslem controllingu je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odhalit a následně odstranit tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů)
- Orientace na budoucnost (minulost je pro řízení zajímavá pouze v míře, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům).

Z hlediska předmětného zaměření je pro controlling typická především orientace na řízení zisku. Pokud je však controlling realizován na úrovni jednotlivých útvarů podniku, nemusí pak jít o řízení zisku v pravém slova smyslu, protože jen pro některé útvary lze vyjádřit jejich výnosy. S každou činností je však spojen vznik nákladů, proto u všech útvarů je možné aplikovat tzv. nákladový controlling.

1.3 Cíle controllingu

Controlling vyžaduje od managementu firmy jednoznačnou formulaci konkrétních, měřitelných, na termíny vázaných celopodnikových cílů, dále pak stanovení cílů hlavních a cílů vedlejších a rovněž stanovení priorit daných cílů.

K nejpodstatnějším cílům controllingu patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. K dosažení těchto cílů musí být systematicky nasazeny operativní nástroje.

K rychlejšímu dosažení společně stanovených cílů by management podniku a ostatní řídicí pracovníci měli provádět častější operativní analýzy a efektivněji používat operativní nástroje. Proto je nutné zavádět a používat v podniku další nástroje řízení. Obsah každého systému controllingu spočívá v orientaci na cíl, budoucnost, úzké profily, trh a zákazníka. Stanovení cílů je tedy základem controllingového řízení podniku. (Vysušil, 2001)

1.3.1 Druhy cílů

Vysušil (2001) rozlišuje následující druhy controllingových cílů:

- *podle úrovně* – strategické, taktické, operativní;
- *podle oblastí* – podnik by měl sledovat plnění cílů zejména v těchto oblastech: pozice na trhu, inovační aktivita, produktivita, rentabilita, zajištěnost zdrojů, fungování managementu, výkonnost pracovníků a názor veřejnosti na podnik;
- *podle obsahu* – technické, ekonomické, odbytové. Technika i odbyt musí zajistit ekonomické přežití.

1.3.2 Účel cílů

Účel cílů controllingu je zejména následující:

- udávají směr vývoje podniku a cílové hodnoty,
- jsou základem pro plánování,
- jsou zdrojem pro motivaci pracovníků,
- jsou východiskem pro kontrolní a vyhodnocovací systém (tj. jak byly cíle splněny).

1.4 Organizační začlenění controllingu

Postupné rozvíjení controllingových funkcí a rozrůstání controllingových úkolů v podniku má samozřejmě vliv na systém řízení a odráží se proto i ve změnách organizační struktury podniku.

Obecně lze uvést, že rozsah controllingových činností musí být vždy přizpůsoben potřebám konkrétního uživatele. Je nutné, aby všechny činnosti a výstupy byly především účelné a obhajitelné na všech úrovních řízení. Proto je třeba přesně definovat míru důležitosti jednotlivých částí controllingu pro zajištění efektivního řízení podniku. Nadbytečnost je stejně nežádoucí jako nedostatečnost. (Vollmuth, 1998)

Postavení controllingového oddělení v podnikové organizaci je předurčeno jak interními, tak externími faktory. Z nich je možné uvést především:

- nárůst množství, novosti a komplexnosti řešených problémů,
- velikost podniku,
- existující zásady řízení příslušného podniku.

Pro konkrétní volbu pozice controllingového oddělení připadají v úvahu především tyto následující možnosti:

- controlling jako štábní oddělení
controlling plní pouze servisní funkci, spočívající v ulehčení při řízení; controller provádí svou činnost bez potřeby vlastních liniových vazeb a poskytuje služby ostatním manažerům;
- controlling jako liniové oddělení
controller již nevykonává dosavadní pozici čistě poradního orgánu, ale stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí.

V českých firmách obecně bývají controllingové činnosti vykonávány bez institucionálního rámce a pokud bývá controllingové oddělení zřízeno, bývá to většinou v souvislosti se vstupem zahraničního kapitálu a s implementací systému řízení mateřské firmy. Pokud však sám podnik zřizuje controllingové oddělení, bývá zřízeno zpravidla jako štábní pomocný útvar a jeho funkce bývají redukovány na kontrolu probíhajících procesů. (Synek, 2003, s. 416-417)

1.5 Členění controllingu

Dle Eschenbacha (2004) existuje současně více pohledů, dle kterých je vhodné controlling členit. Nejčastěji se controlling v praxi vymezuje ve vztahu k operativním a strategickým cílům společnosti. Z hlediska orientace controllingu se vymezily dva hlavní směry.

1.5.1 Strategický controlling

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

K nástrojům strategického controllingu patří analýza globálního okolí a zájmových skupin, analýza odvětví, analýza silných a slabých stránek, tzv. SWOT analýza, analýza potenciálů, analýza portfólia, analýza životního cyklu. (Mikovcová, 2007)

1.5.2 Operativní controlling

Operativní controlling je orientován na krátkou budoucnost. Je omezen časovým horizontem krátkodobého a střednědobého plánování. Jeho zaměření je především interní a vychází ze současných podnikových, kapitálových a personálních možností. Zkoumá informace získané v současnosti, ale v případě potřeby i v minulosti. Podstatou operativního controllingu je zaměření na řízení zisku. Operativní controlling poskytuje nástroje řízení, které činí hospodářskou komplexnost společnosti přehlednou, orientují se na budoucnost a pomáhají řešit úzká místa a včas poskytující informace k možným nápravným opatřením. (Konečný, 2007, s. 20)

Mezi nástroje operativního controllingu se počítá analýza ABC, globální analýza nákladů, nákladové modely – analýza bodu zvratu, rozhodování o kalkulačních metodách, Target Costing, kalkulace ABC. (Mikovcová, 2007)

Tab. 1. Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu
(Mikovcová, 2007, s. 29)

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	známé, předvídatelné	vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoká

1.6 Zdroje informací pro controlling

Zdroje informací pro controlling poskytuje zejména:

- finanční účetnictví,
- manažerské účetnictví (nákladové účetnictví, kalkulace, plány a rozpočty).

1.6.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví je považováno za základní zdroj informací pro vlastníky podniku a pro potenciální zájemce, kteří nabízejí kapitál pro možný vstup do podniku. Dalšími významnými uživateli informací finančního účetnictví jsou věřitelé, kteří mají prioritní zájem o informace týkající se stavu majetku a výsledků hospodaření daného podniku. Mezi uživatele účetních informací lze zařadit i další subjekty jako např. dodavatele, státní orgány, veřejnost a další. Finanční účetnictví je koncipováno do značné míry pro daňové účely, tzn. pro účely státu a nikoliv pro účely vlastníků. (Hradecký a kol., 2008)

Finanční účetnictví je orientováno externě a upravováno závaznými normami. Eviduje aktiva podniku, vlastní kapitál, závazky podniku, výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Základními výkazy finančního účetnictví jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Daňová legislativa vyžaduje roční uzávěrku, která poskytuje odpovídající obraz o stavu majetku díky dodržování zásad řádného vedení účetnictví. Data finančního účetnictví jsou v některých případech považována za nevhodná z hlediska vnitřních požadavků. Příkladem je stanovení odpisů – v popředí jsou daňové aspekty před zjištěním skutečného opotřebení dlouhodobého majetku. (Synek, 2010)

1.6.2 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví slouží zejména pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů (středisek). Vychází z údajů finančního i nákladového účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky, dále využívá statistických, matematických aj. metod a postupů.

Manažerské účetnictví (neboli provozní účetnictví) je na rozdíl od finančního účetnictví orientováno interně. Jeho předmětem jsou ekonomické náklady, pracuje také s výnosy a s cash flow, zajišťuje soustavnou kontrolu a poskytuje podklady pro manažerská rozhodování, orientuje se na vnitropodnikové a individuální podnikové potřeby a není ve své podstatě omezováno žádnými zákonnými předpisy. (Synek, 2003, s. 78)

2 FINANČNÍ CONTROLLING

2.1 Finanční řízení

Úspěšná realizace podnikatelských aktivit v daných souvislostech předpokládá možnost řízení tohoto procesu mimo jiné z pohledu finančního – pak se objevuje pojem finančního řízení. Finanční řízení lze chápat jako:

- podmnožinu firemních financí, která je využívána jako
- rozhodující nástroj podnikových financí.

V současnosti je v zásadě nezpochybnitelná integrující a dominantní role finančního řízení v ekonomickém řízení podniku.

Toto jistě výjimečné postavení finančního řízení však není samozřejmé. Jeho klíčovým předpokladem je stabilita finančního systému. (Kalouda, 2009, s. 12)

2.2 Podstata a úkoly finančního controllingu

Dle Freiberga (1996, s.15) finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož hlavním cílem je zajišťování likvidity a finanční stability podniku. Funkčnost finančního controllingu je dána především kvalitou používaných nástrojů, tzn. metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačního systému.

Je to řízení procesu využívání firemních financí tak, aby byly optimálně alokovány na jednotlivé složky majetku podniku.

Úkoly finančního controllingu lze v základní rovině spatřovat ve třech základních sférách:

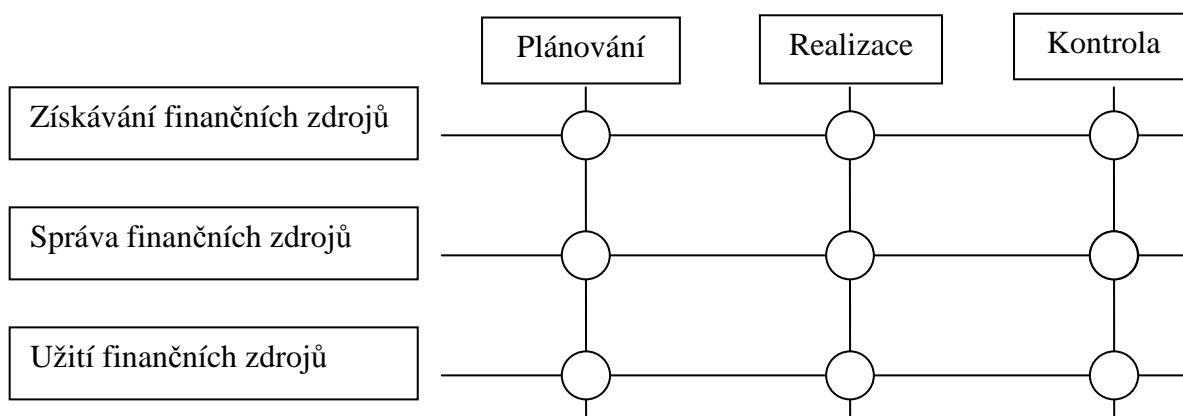
- získávání finančních zdrojů,
- správa finančních zdrojů,
- užití finančních zdrojů.

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

Jednotlivé funkce finančního controllingu procházejí jednotlivými fázemi řídicího procesu:

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

Propojením základních sfér s jednotlivými fázemi řízení se získá devět souborů aktivit představující základní a velmi obecný pohled do struktury úloh finančního controllingu. (Freiberg, 1996)



Obr. 1. Propojení sfér finančního controllingu s fázemi řízení (Freiberg, 1996, s. 16)

Hlavní úkoly finančního controllingu jsou:

- včasné objasňování finančních přebytků a nedostatků podniku;
- včasné prognózy finančních omezení;
- jasné stanovení zásad financování;
- preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy.

Z rozsahu těchto úkolů však nemusí jednoznačně vyplývat, že úkoly finančního controllingu musí provádět určitý útvar finančního controllingu. Tyto úkoly mohou být zajišťovány právě tak v útvaru finančního účetnictví nebo ve zvláštních útvarech finančního úseku. Rozhodující však je, aby finanční controlling zahrnoval controllingově orientované určování cílů a řízení „úzkých míst“ podniku. (Konečný, Režňáková, 2007)

2.3 Nástroje finančního controllingu

Funkčnost finančního controllingu je dána především kvalitou používaných nástrojů. Pod těmito nástroji si lze zjednodušeně představit různé druhy analýz, prognóz a plánů, které souvisí s finanční oblastí. Finanční controlling však nezasahuje pouze do čistě finančních záležitostí, ale také do oblastí 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. (Konečný, 2007, s. 114)

Mezi základní nástroje pro řešení úkolů spojených s finančním controllingem se obecně řadí:

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

V následujících bodech budou jednotlivé nástroje finančního controllingu charakterizovány podrobněji.

2.4 Controlling likvidity

Likvidita představuje schopnost firmy dostát svým finančním závazkům.

Předpokladem zachování likvidity podniku jsou správně řízené, vyrovnané příjmy a výdaje, a to jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém časovém horizontu. V podnikové praxi je požadavek vyrovnanosti příjmů a výdajů prosazován zejména pomocí finančních plánů a jejich následné kontroly. Chybějící peněžní prostředky brzdí podnikové záměry nebo snižují kredit podniku se všemi z toho vyplývajícími negativními důsledky. Nevyužitě volné finanční prostředky pak přinášejí ztráty ušlých příležitostí. (Freiberg, 1996)

Veškeré řízení likvidity, ať už dlouhodobé nebo krátkodobé, má jeden základní požadavek: očekávané výdaje v daném období musí být menší nebo rovné prostředkům, které jsou k dispozici.

Disponibilní prostředky se skládají ze dvou částí – stavu prostředků na začátku období a příjmů během tohoto období.

Dále lze využít termínu z řízení zásob „pojistná zásoba“, tentokrát je však požadována potřebná pojistná zásoba hotovosti. Tento vztah lze zapsat následovně:

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

Kde: OčV - očekávané výdaje

Stav - stav disponibilních prostředků na začátku období

OčP - očekávané příjmy v daném období

PZH - pojistná zásoba hotovosti (Pavlíková a kol. 1998)

Dle Kislíngerové (2007, s. 503-504) by cílem řízení likvidity mělo být dosažení celkové efektivity, která je charakterizována následovně:

- splatné závazky jsou hrazeny včas,
- je eliminován souběh půjček a finančního majetku,
- všechny zůstatky finančního majetku jsou úročeny,
- jsou minimalizovány náklady na krátkodobé financování a maximalizovány výnosy z finančního majetku.

2.4.1 Controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity

Toky peněžních prostředků jsou charakteristické různou intenzitou, která způsobuje v časovém vývoji neustále proměnlivou velikost salda likvidity. V určitých časových intervalech mohou mít salda příjmů a výdajů pozitivní, ale rovněž i negativní charakter. Obě tyto možnosti představují určité rozhodovací dilema, k jehož vyřešení je zcela podstatná prognóza cash-flow. Na základě přehledu o budoucím vývoji salda likvidity lze hledat v rámci možných alternativ taková řešení, která směřují k optimálnímu zhodnocení vzniklých přebytků likvidity a optimálnímu zajištění zdrojů ke krytí schodků likvidity. (Freiberg, 1996)

Výskyt přebytků likvidity je z finančního hlediska určitě pozitivní, avšak může negativně ovlivňovat ziskovost podniku, protože pokud jsou peněžní prostředky nečinné, vznikají určité ztráty. Těm však lze předcházet hledáním vhodných forem zhodnocování volných peněžních prostředků.

Vhodnost zvolených prostředků vždy závisí na konkrétní situaci dané firmy. Existence přebytků peněžních prostředků vyvolává otázku, jak s těmito prostředky naložit.

Freiberg (1996, s. 47) uvádí následující způsoby řešení:

- ponechat peněžní prostředky na běžném účtu,
- investovat peněžní přebytky do majetkových cenných papírů,
- investovat peněžní prostředky do dlužných cenných papírů,
- investovat, resp. vložit peněžní prostředky na termínovaný účet.

Rozhodování o krátkodobých investicích peněžních prostředků vychází především ze stanovených cílů. Informační základnu pro toto rozhodnutí tvoří prioritně informace o budoucím vývoji peněžních toků a o stavu vnějšího okolí.

Pokud dochází ke krátkodobým deficitům finančních zdrojů, pak lze tuto situaci v rámci finančního řízení řešit následujícími způsoby:

- rozpustit rezervy likvidity,
- získat externí krátkodobé zdroje,
- urychlit příjmy nebo zpozdit výdaje.

2.4.2 Controlling krátkodobých finančních zdrojů

Dle Freiberga (1996) je hlavním znakem, kterým se odlišují krátkodobé finanční zdroje od dlouhodobých jejich flexibilita, tj. schopnost přizpůsobovat svůj objem dosahovaným schodkům, či přebytkům likvidity. Výhodou jsou také obvykle nižší náklady a snadnější, resp. rychlejší dostupnost. Oproti těmto výhodám stojí vyšší riziko insolventnosti.

Část krátkodobých finančních zdrojů získává firma víceméně spontánně především svou provozní činností, a to zejména od svých odběratelů. Potřeba krátkodobých finančních zdrojů nad rámec „spontánních zdrojů“ může mít podobu krátkodobých bankovních úvěrů, eskontních úvěrů, emitovaných krátkodobých dluhopisů a ostatních krátkodobých výpomocí.

Vytváření optimální struktury krátkodobých finančních zdrojů je ovlivňováno mnoha faktory kvantitativní i kvalitativní povahy. V popředí se vyskytují zejména náklady úvěrů, dostupnost úvěrů, časový interval a velikost potřeby zdrojů.

Pro výběr povahy zdrojů, jejich objemů a termínů hraje podstatnou roli otázka nákladů spojených s jejich využíváním. Dostupnost krátkodobých finančních zdrojů může být limitována např. zadlužeností podniku, neschopností poskytnout záruky, špatnými hospodářskými výsledky podniku atd. Zatímco náklady a dostupnost jsou faktory formované stranou nabídky, časový interval a velikost potřeby finančních zdrojů jsou utvářeny stranou poptávky. Jsou-li požadovány nějaké finanční zdroje, je nutné vědět, kdy budou potřebné, v jaké výši a na jak dlouhou dobu. Na tyto otázky pomáhá nalézt odpověď prognóza cash-flow. Má však charakter odhadu, proto i odpovědi týkající se objemových a časových parametrů poptávky mohou být jen rámcové.

Rozhodování o finančním krytí krátkodobé potřeby kapitálu představuje v praxi velmi častý problém. Pokud se podniku nabízí jen jeden způsob finančního krytí, nebo pokud je jeden z více možných způsobů bezkonkurenčně nejlepší, je řešení problému jednoznačné.

Mnohem častěji se vyskytuje situace, kdy firma vybírá z více možností. Prvořadým cílem je však zajistit finanční krytí za minimálních nákladů, požadavek minimálních nákladů však nelze v tomto případě posuzovat samostatně. Při rozhodování je nutné brát v úvahu také rizika spojená se změnou předpokládaných podmínek (především změna očekávaného cash-flow). (Freiberg, 1996)

2.4.3 Řízení likvidity ve střednědobém horizontu

Pro řízení likvidity ve střednědobém horizontu je zapotřebí provést v podstatě stejné postupy jako při stanovování ročního finančního rozpočtu. Protože ale základním časovým obdobím je měsíc, je zapotřebí získávat očekávané hodnoty měsíčně. Z tohoto důvodu je nutné co největší zjednodušení operací.

Spolehlivost střednědobých odhadů je sice vyšší než u odhadů dlouhodobých, přesto se i tyto odhady mohou značně lišit od skutečnosti. Z tohoto důvodu je pak nutné zajištění spolehlivějších odhadů, které lze získat zkrácením časového horizontu odhadu. (Pavlíková a kol., 1998)

Řízení likvidity ve střednědobém horizontu úzce souvisí s finančními rozpočty, které firma sestavuje. Pro řízení likvidity je zapotřebí vždy znát:

1. očekávané příjmy v daném období
2. očekávané výdaje v daném období
3. stav disponibilních prostředků na začátku období
4. úroveň požadované pojistné zásoby

Očekávané příjmy mohou být trojího druhu:

1. příjmy z provozní činnosti
2. příjmy z mimořádné činnosti
3. příjmy z finanční činnosti

Základem celého rozpočtu je stanovení úrovně tržeb. Pro získání hodnoty skutečných příjmů je nutné tržby upravit – posunout o dobu splatnosti faktur.

Celkový stav hotovosti však bude záležet nejenom na příjmech, ale i na výdajích. Výdaje je vhodné členit stejným způsobem jako příjmy, tzn. rozlišit se výdaje na provozní činnosti, výdaje na mimořádné činnosti a výdaje na finanční činnosti.

Výdaje na provozní činnosti tvoří většinou nejpodstatnější část výdajů. Podobně jako u příjmů z provozní činnosti i u výdajů na provozní činnosti je vhodné využít rozpočtů. Velmi záleží na systému stanovování rozpočtů. Získané hodnoty nákladů se dále upraví podle běžné doby splatnosti, charakteristické pro daný typ nákladu.

Získané hodnoty příjmů a výdajů z jednotlivých činností pak vytvoří celkový odhad vývoje cash-flow v jednotlivých měsících roku a potřebný zdroj informací pro finanční rozhodování v budoucím období. (Pavlíková a kol., 1998)

2.5 Controlling pracovního kapitálu

Pracovní kapitál nelze řídit jako celek. Jeho řízení znamená řízení jednotlivých složek, proto controlling má za úkol sledovat součásti pracovního kapitálu a parametry jeho financování. Určuje jeho cílovou nebo optimální výši vzhledem k objemu a charakteru podnikových činností a sleduje také jeho kvalitu (např. rizikové pohledávky). (Kislingerová, 2007)

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

Úkol tohoto controllingu dle Freiberga (1996, s. 19) spočívá v analyzování, plánování a kontrolování hospodaření s kapitálem. Vyšší objem pracovního kapitálu sice život podniku do jisté míry činí pohodlnějším, ale zároveň může představovat poměrně drahý a často zbytečný luxus. Je potřeba brát v úvahu, že nízké objemy pracovního kapitálu sice vedou k úsporám, avšak zvyšují nároky na jeho řízení, vedou k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti podniku. Proto je nutné hledat odpověď na otázku, jak najít určitou hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících kritérií.

Hledání této odpovědi není snadné, protože každá změna v úrovni pracovního kapitálu působí nejen na zisk, ale zároveň ovlivňuje i cash-flow a míru rizika podnikových aktivit.

2.5.1 Controlling pohledávek

Řízení pohledávek je, stejně jako řízení všech součástí pracovního kapitálu, pro podnik velmi důležité. Pohledávky v podstatě představují poskytnutý úvěr zákazníkům, ze kterého podnik nemá žádný úrok. Z tohoto pohledu by bylo nejlepší mít úroveň pohledávek co nejnižší.

Na druhé straně bez poskytování odkladu splatnosti – obchodního úvěru – by prodeje byly velmi nízké a podnik by dosahoval nižšího zisku. Je proto nutné najít určitou rovnovážnou situaci mezi prodeji a finančními náklady.

Pro zjištění optimální úrovně poskytování obchodních úvěrů, je nutné posoudit mezní náklady spojené s obchodním úvěrem a mezní výnosy spojené s rostoucími tržbami. Jako mezní náklady budou v tomto případě jen ty náklady, které jsou spojeny s rizikovými pohledávkami. Tyto náklady zahrnují:

- ztráty nedobytných pohledávek
- zvýšené náklady spojené se správou rizikových pohledávek (administrativní a soudní náklady)

Vyšší úroveň pohledávek znamená vyšší vázanost kapitálu v neproduktivních aktivech a tím vyšší i náklady kapitálu. (Pavlíková a kol., 1998)

Monitorování pohledávek představuje controllingovou aktivitu zaměřenou hlavně na:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek
- vztah pohledávek k objemu prodejů
- lhůty splatnosti pohledávek
- stáří pohledávek (Freiberg, 1996)

V souvislosti s agendou řízení pohledávek je možné do monitorování zahrnout i pohledávky (v závislosti na jejich rozsahu), které se netýkají přímo oblasti obchodních pohledávek. Týká se to zejména:

- pohledávek za zaměstnanci
- pohledávek z titulu úvěrů a půjček
- jiných pohledávek z neobchodních vztahů (Landa, 2007)

2.5.2 Řízení zásob

Základním metodickým přístupem k řízení zásob je tzv. optimalizační přístup, který využívá matematicko-statistickou základnu teorie řízení zásob. Při uplatnění optimalizačních metod je základním kritériem minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování zásob, přičemž se respektuje požadavek plného krytí předvídaných potřeb s jistou mírou

jistoty (rizika) i odchylek v průběhu dodávek a čerpání zásoby. Míra jistoty (rizika) je rovněž předmětem optimalizace.

Běžnou a pojistnou zásobu je doporučeno udržovat na takové úrovni, která vyvolává minimální náklady na pořizování, skladování a udržování zásob a náklady vyvolané při opožděném krytí potřeby. Při propočtu je nutné brát v úvahu i změny podmínek při různém režimu doplňování zásoby (např. slevy za množství nákupu).

Snižování náročnosti potřeby zdrojů financování vyžaduje i efektivní řízení zásob.

Nejpopulárnější metodou řízení zásob je metoda ABC, která je založena na Paretově zákonitosti, podle které asi 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20% počtu všech možností. Vychází ze skutečnosti, že je obvykle velmi pracné a často neúčelné věnovat všem druhům materiálů v zásobách stejnou pozornost a sledovat je stejně podrobně jednotnými postupy a metodami.

Východiskem je rozčlenění materiálových druhů na tři (ABC) nebo čtyři (ABCD), popř. více skupin. Nejdůležitějším hlediskem pro třídění je obvykle sestupný hodnotový rozsah spotřeby jednotlivých druhů materiálů. Tímto rozdělením zjistíme, že existují tři (čtyři) skupiny s tímto složením počtu druhů a podílu na hodnotě spotřeby:

- A 5 až 15 % druhů představuje 60% až 80% podíl na celkové hodnotě spotřeby,
- B 15 až 25 % druhů představuje 15% až 25% podíl,
- C 60 až 80 % druhů představuje 5% až 15% podíl.

Jednotlivým skupinám zásob se věnuje ve všech fázích řízení tohoto procesu odlišná pozornost. (Synek, 2003, Pavlíková a kol., 1998)

- Položkám v kategorii A věnuje podnik při řízení zásob maximální pozornost. Tyto položky je vhodné sledovat individuálně.
- Položky kategorie B se nesledují tak často jako položky kategorie A. Dávky a pojistné zásoby bývají vyšší.
- Nejmenší pozornost se nevěnuje položkám kategorie C. Dávky a pojistné zásoby budou u těchto položek nejvyšší.

Výše zásob a způsoby jejich řízení mají přímý vliv na rentabilitu podniku a potřebu disponibilních finančních zdrojů. Jak podnik využívá tento faktor ke své prosperitě lze zjistit

použitím finančního ukazatele v oblasti řízení zásob, kterými jsou ukazatel obrátka zásob a doba obratu zásob. (Kislingerová, 2007)

V rámci řízení zásob je při stanovení objemu dávky možné uplatnit dvě možnosti:

- Objednání většího množství nemá přednosti pouze spočívající ve výhodné ceně a tím i pořizovacích nákladech, ale rovněž nehrozí výpadek v důsledku nedostatku materiálu. Tyto výhody jsou však znehodnoceny nutností vázat větší množství finančních prostředků v zásobách.
- Při častých objednávkách malých objemů v krátkém časovém intervalu lze odstranit výše uvedené výhody i nevýhody a rychlý obrat zásob vede ke snížení vázanosti kapitálu a současně se snižuje riziko znehodnocení nebo zastarání zásob. Jako riziko lze uvést především nemožnost zabezpečit naprostou plynulost výroby. (Vollmuth, 2004)

2.6 Finanční analýza

Jakékoliv finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku. Finanční analýza má velký význam jak při použití uvnitř podniku, tak při externím posouzení podniku z hlediska poskytovatelů úvěru. Skládá ze dvou oblastí: z analýzy interní a analýzy externí.

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 vychází navíc i z údajů, které nejsou běžně dostupné (manažerské účetnictví, vnitropodniková evidence, kalkulace).

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele (např. likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability). (Synek, 2003)

Hodnoty ukazatelů lze porovnávat:

- s plánem,
- se skutečností minulého období,
- s optimální hodnotou.

Příklad oblastí ukazatelů vnitřní analýzy:

- marketingové ukazatele (tržní podíl, marketingové náklady, aj.)
- prodejní ukazatele (tržby v různém členění, množství reklamací, aj.)
- personální ukazatele (počet pracovníků, aj.)
- finanční a ostatní ukazatele (pohledávky, hotovost, investice)
- nákladové ukazatele. (Pavlíková a kol., 1998)

Protože zpracování finanční analýzy je záležitost mnohdy časově náročná, je na zvážení každého podniku, které ukazatele a charakteristiky je pro něj důležité a vhodné sledovat.

2.7 Plánování

Plánování lze chápat v nejširším slova smyslu jako myšlenkové předjímání budoucí činnosti na základě zvažování různých alternativ a volbu nejvýhodnější cesty. V rámci plánování jsou určeny způsoby, pravidla a taktika pro realizaci strategie. Z hlediska controllingu představuje plánování nosnou a základní složku controllingového systému řízení. (Mikovcová, 2007, s. 109)

Nezbytnou součástí procesu plánování, jak dále Mikovcová (2007) uvádí, je vytvoření zpětné vazby, která představuje porovnání skutečného a plánovaného stavu, vedoucí ke zjištění a analýze vzniklých odchylek. V tomto smyslu chápaná zpětná vazba je standardní součástí procesu kontroly. Tato zpětná vazba pak vede k opakování úspěšných návodů, které se v minulosti pro řešení problémů již osvědčily.

Dopředná vazba pak navazuje na analýzu minulosti, jejím cílem je prozkoumat, zda opatření vyplývající z analýzy odchylek skutečnosti a plánu budou pozitivně působit na dosažení stanovených cílů. Ve své podstatě jde tedy o to, aby do rozhodování byly zahrnuty úvahy o budoucnosti a aby se zabránilo vzniku odchylek, které ještě nenastaly nebo aby se jejich působení snížilo.

Spojení zpětné a dopředné vazby tedy má umožnit nejen následnou kontrolu, ale i předvídání, jehož smyslem je eliminace budoucích odchylek.

2.7.1 Systém plánování

Plánování je primárním úkolem manažerského účetnictví. Proto je velmi důležité, aby všechny osoby, které se podílejí na procesu plánování, znaly nejen podstatu plánování a jeho důležitost pro firmu a její efektivní řízení, ale uměly i prakticky používat vhodné metody a principy a aplikovat všechny související techniky této činnosti. (Petřík, 2005)

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

- úplnost
(plán musí obsahovat všechny příjmy a výdaje),
- systematičnost
(plán by měl být sestavován a aktualizován dle stanoveného časového rozvrhu v návaznosti na ostatní plány podniku),
- přehlednost
(smyslem je, aby měl plán uspořádání a strukturalizaci, které umožní jeho analýzu a kontrolu),
- periodizace
(přesná alokace výdajů a příjmů do konkrétního období),
- elastičnost
(aby plán neztrácel elastičnost, musí být průběžně aktualizován ve vazbě na změny původních předpokladů a podmínek. (Freiberg, 1996, s. 62)

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

- plán tržeb (obratový plán),
- plán nákladů (fixní a variabilní náklady),
- plán zisku,
- plán výroby,
- plán investic,
- plán nákupu,
- personální plán,

- plánovaná rozvaha,
- plánovaná výsledovka.

Základem controllingu je pak sledování rozdílů mezi plánem a skutečností s cílem posílit odchylky pozitivní a ty negativní potlačit. (Vysušil, 2000)

2.7.2 Finanční plánování

Úkolem finančního plánování je finančně zajistit splnění cílů podniku a udržet finanční rovnováhu. Ve finančních plánech se promítá veškerá činnost podniku; současně finanční plány zpětně působí na tyto činnosti tím, že je finančně zabezpečují. Dlouhodobé cíle podniku (především investiční projekty) zajišťují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), krátkodobé (roční a kratší) cíle zabezpečují krátkodobé (roční, čtvrtletní, měsíční, denní) finanční plány (rozpočty). (Synek, 2003, s. 373)

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 jednotlivých dílčích podnikových plánů. Vedle těchto zdrojů se v plánovacím procesu využívají další informační zdroje interní a externí povahy. (Freiberg, 1996)

Ve finančních potřebách i ve zdrojích jejich financování v průběhu roku dochází k častým výkyvům. Za této situace udržet finanční rovnováhu podniku, tj. soulad mezi potřebami (výdaji) a zdroji jejich financování (příjmy) je často značně obtížné a vyžaduje dokonalou znalost nejen podnikové ekonomiky, ale i různých právních norem a předpisů. K udržení finanční rovnováhy podniku slouží finanční plánování. Jeho součástí je:

- plánování aktiv a pasiv (plánovaná rozvaha)
- plánování výnosů a nákladů a zisku (plánovaná výsledovka)
- plánování peněžních příjmů a výdajů (plán cash flow)

Nutnost plánování peněžních příjmů a výdajů vyplývá z rozdílů mezi příjmy a výnosy, výdaji a náklady a mezi peněžními toky a ziskem. Výnosy, náklady a zisk jsou plánovány ve výsledovce.

Nástrojem krátkodobého plánování příjmů a výdajů je rozpočet. Ten se sestává z rozpočtu všech příjmů a rozpočtu všech výdajů. Rozdíl příjmů a výdajů je hlavní informací, kterou rozpočet poskytuje – signalizuje především nedostatek peněžních zdrojů, které podnik musí nějakým způsobem získat. Vykáže-li rozpočet přebytek peněžních prostředků, může jej podnik umístit na peněžním trhu nebo jej převést do dalšího období. V rozpočtu by podnik měl počítat i s určitou peněžní rezervou. (Synek, 2003, s. 373)

2.7.3 Zásady finančního plánování

Má-li finanční plánování, resp. finanční plány plnit svou úlohu při finančním řízení podniku, je nutné v procesu finančního plánování respektovat určité základní principy a zásady:

- princip preference peněžních toků
tento princip zdůrazňuje to, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji;
- princip respektování faktoru času
podstatou tohoto principu je preferovat v rámci finančního řízení dřívější příjem před pozdějším příjmem, je-li nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná;
- princip respektování a minimalizace rizika
důležitost tohoto principu je dána tím, že podnikání je objektivně zatíženo celou řadou rizik a snahou finančního řízení je mimo jiné minimalizace rizika;
- princip optimalizace kapitálové struktury
tento princip směřuje k tomu, aby byla věnována náležitá pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu, která by se měla promítat i do strategických finančních cílů. (Landa, 2007, s. 110)

Kromě výše uvedených základních principů uvádí Landa (2007) i určité specifické zásady:

- zásada dlouhodobosti finančního plánování
- zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů
- zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů
- zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů
- zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů

2.7.3.1 Časové členění finančního plánu

Velmi vhodné je vypracování pružných finančních plánů, zásady jejich vypracování jsou definovány následovně:

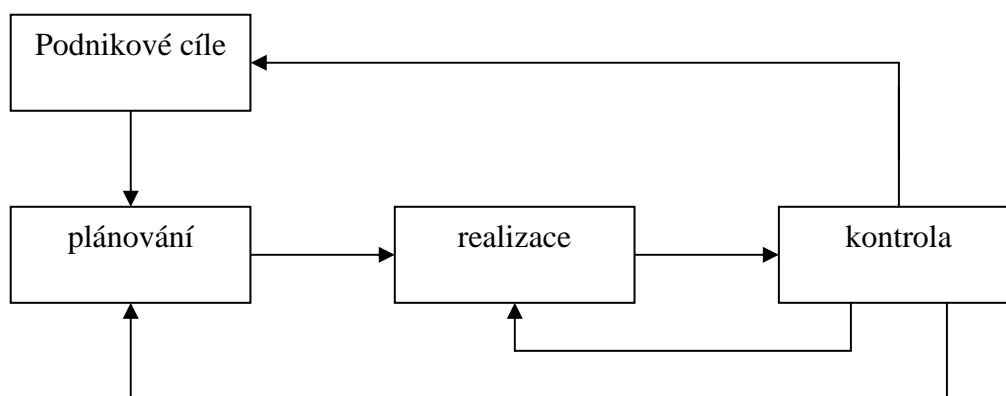
- rozhodnutí o důležitých souvislostech plánování je přijímáno, když je to časově nevyhnutelné. Tím má být zajištěna maximální možná míra informovanosti.
- vypracovávají se plány s různými lhůtami, čímž se může podnik relativně lehce přizpůsobit změnám situace (např. pomocí tří verzí plánu). (Hofmeister, Stiegler, 2001, s. 79)

2.7.4 Finanční prognózy

K základním složkám podnikových plánů patří prognózy průběhu, parametrů a podmínek budoucího podnikového vývoje. Prognózy jsou zaměřeny na předpověď budoucích finančních toků, které jsou vyjádřeny v podobě příjmů a výdajů nebo v podobě změn stavů majetku a kapitálu. Prognózy umožňují identifikovat možné přebytky nebo schodky likvidity v daných časových obdobích a jsou proto nepostradatelným informačním zdrojem pro rozhodovací proces. (Freiberg, 1996)

2.8 Finanční kontrola

Budoucí vývoj podniku, který je zobrazen v podnikových cílech a plánech je nutné průběžně ověřovat a usměrňovat. Kontrolou se zpětně ovlivňují podnikové cíle, proces tvorby plánu a jeho realizace.



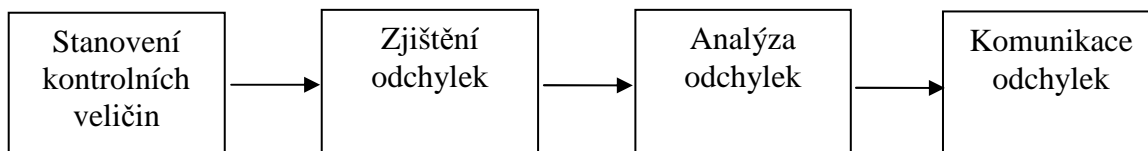
Obr. 2. Schématické znázornění cyklu řízení (Freiberg, 1996, s.130)

V rámci realizace porovnání skutečnosti a plánu se identifikují případné chyby a nedostatky, zjišťují se jejich příčiny a navrhuje se opatření k jejich nápravě. Vedle chyb a nedostatků v realizaci a nepřesných odhadů plánovaných veličin mohou existovat rovněž i další příčiny odchylek skutečnosti od plánu, jako např. nepřesná evidence skutečnosti, nepřesnosti ve výpočtech, obsahová nejednotnost plánovaných a skutečných hodnot atd. Čím dříve se odchylky zjistí, tím dříve lze finanční plány aktualizovat. (Freiberg, 1996)

2.8.1 Proces finanční kontroly

Jak uvádí Synek (2003, s. 414) plánování má smysl pouze tehdy, je-li možné skutečnost posuzovat se žádoucím stavem, případné odchylky analyzovat ve vztahu k jejich příčinám a potom provádět odpovídající opatření. Z hlediska hospodárnosti se však neprovádí kontrola všech plánovaných veličin, ale pouze těch, které jsou významné pro dosažení určitých cílů a které se nacházejí mimo stanovené meze tolerance.

Základními fázemi procesu finanční kontroly je, jak je znázorňuje Obr. 3., přesné stanovení kontrolních veličin, které se mají srovnávat, správné zjištění vzniklých odchylek, následně analýza a komunikace odchylek.



Obr. 3. Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 1996, s. 131)

Z těchto fází kontroly lze odvodit rozdíly i provázanost kontroly a controllingu (viz. Obr.4. na následující straně).

Stanovení kontrolních veličin Zjištění skutečných a plánovaných veličin Srovnání plánu a skutečnosti	Kontrola v užším smyslu	Kontrola v širším smyslu	Controlling
Analýza odchylek a odhalení jejich příčin			
Návrhy nápravných opatření k dosažení cíle, resp. korekce cíle			

Obr. 4. Vztah kontroly a controllingu (Mikovcová, 2007, s. 136)

2.8.1.1 Stanovení kontrolních veličin

Základní kontrolní veličiny v případě finanční kontroly jsou odvozeny od stanoveného cíle, kterým je především zisk při zachování určitého stupně likvidity, v případě kontroly finančního plánu jsou předmětem kontroly veličiny příjmů a výdajů nebo veličiny změn stavů položek rozvahy. Struktura kontrolovaných veličin je prakticky vymezena strukturou finančního plánu.

Při určení kontrolních veličin by měly být stanoveny i meze tolerance (v absolutních i relativních veličinách) pro případné vzniklé odchylky, a to z důvodu zásady hospodárnosti a účelnosti procesu kontroly. (Mikovcová, 2007)

2.8.1.2 Zjištění odchylek

Zdrojem dat skutečných hodnot kontrolních finančních veličin je finanční účetnictví podniku. Odchylky skutečných hodnot od plánovaných se uvádí v absolutním vyjádření jako rozdíl skutečnosti a plánu nebo v relativním vyjádření jako procentní odchylky z plánované hodnoty. (Freiberg, 1996)

2.8.1.3 Analýza odchylek

Předpokladem zpětného působení kontroly je nalezení příčin vzniku odchylek mezi skutečností a plánem.

Odchylky mohou být způsobeny trvalým snížením či zvýšením finančních toků oproti plánu nebo také časovým posunem realizace skutečnosti oproti plánu (tyto se postupem času

vyrovnají). Odchylyky ve velikosti jsou v oblasti běžných příjmů a výdajů způsobeny hlavně cenovými výkyvy (materiálu, energie, výrobků apod.) a změnami v objemu podnikových aktivit (výroby, prodeje apod.). (Freiberg, 1996)

Zjištěné odchylyky a příčiny jejich vzniku tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jednotlivých útvarů. Místo controllingu je zde jak ve spolurozhodování, ale především při vyhodnocování účinnosti používaných nástrojů. (Synek, 2003)

2.8.1.4 Komunikace odchylek

Analýzou odchylek mezi skutečností a plánem získává finanční controlling důležité informace o plnění plánu. Pokud probíhá analýza odchylek v součinnosti s útvaru, které jsou odpovědné za plánování a realizaci (např. útvar zásobování, odbytu atd.), je proces komunikace odchylek přirozenou součástí analýzy.

Pokud však analýza odchylek probíhá izolovaně od ostatních útvarů, je vhodné, aby informace o odchylkách a o základních příčinách jejich vzniku nezůstaly „uzavřeny“ v controllingovém útvaru. Kontrola má mít zpětnou působnost, proto by informace z analýzy odchylek měly být předány konkrétním oddělením v podniku, které odpovídají za tvorbu finančního plánu a samozřejmě také jeho realizaci. Díky následné komunikaci s konkrétními odděleními dochází k zpřesnění, proč došlo k těmto odchylkám a dále lze navrhnout a zavést příslušná korekční opatření a také zkvalitnit budoucí plánování. (Freiberg, 1996)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V úvodních bodech praktické části diplomové práce je uvedena stručná charakteristika vybrané firmy. Dále je zhodnocena dosavadní finanční situace firmy a to pomocí vhodných ukazatelů či porovnání. Z důvodu ochrany údajů není uveden plný název firmy, ale daná konkrétní firma je zde uvedena pod označením společnost XY, s.r.o.

3.1 Základní údaje o firmě

Název firmy:	společnost XY, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	133 184 tis. Kč
Vznik společnosti:	rok 1995
Sídlo společnosti:	Česká republika

3.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti, uvedeným v obchodním rejstříku, je provozování veřejné osobní linkové dopravy.

Základním kritériem výkonnosti v uvedené oblasti působení je počet přepravených osob, a to při zajištění daných přepravních výkonů, kterými jsou ujeté kilometry a přepravní kapacita vozidel. V současné době společnost provozuje 84 vozidel. Počet ujetých kilometrů v roce 2011 byl cca 4,29 milionů km a počet přepravených osob přibližně 32 milionů cestujících.

Počet přepravených osob má v posledních letech klesající tendenci. Tento vývoj je způsoben více faktory, kterými jsou snižující se počet obyvatel v aglomeraci a především nárůst jiné formy přepravy, a to zejména osobní automobilové dopravy.

3.3 Hlavní cíle firmy

Hlavními cíli firmy je zajišťovat kvalitní služby a udržet si své zákazníky - cestující veřejnost. Těmto cílům společnost podřizuje všechny své aktivity.

3.4 Získávání finančních prostředků

Společnost XY, s.r.o. je sice obchodní kapitálovou společností, smyslem jejího podnikání není však tvorba zisku, ale zajišťování služeb – provozování veřejné linkové dopravy – za ceny stanovené zřizovatelem, které však nepokrývají ani přímé náklady.

Zajištění provozu dopravy je financováno z vlastních prostředků zhruba ze 60 % (tržby z dopravy představují přibližně 42 % příjmů firmy, tržby z prodeje ostatních služeb tvoří 13 % příjmů). Provozní dotace jako vnější zdroj financování představují asi 40 % příjmů.

Kromě své hlavní činnosti společnost vyvíjí podnikatelské aktivity, kterými jsou zejména reklamní činnost, realizovaná především na vozidlech veřejné linkové dopravy a opravárenská činnost, a to především provádění externích oprav vozidel. Příjmy z těchto vedlejších činností činí přibližně 13 % z celkových příjmů a snižují ztrátu z hlavní činnosti.

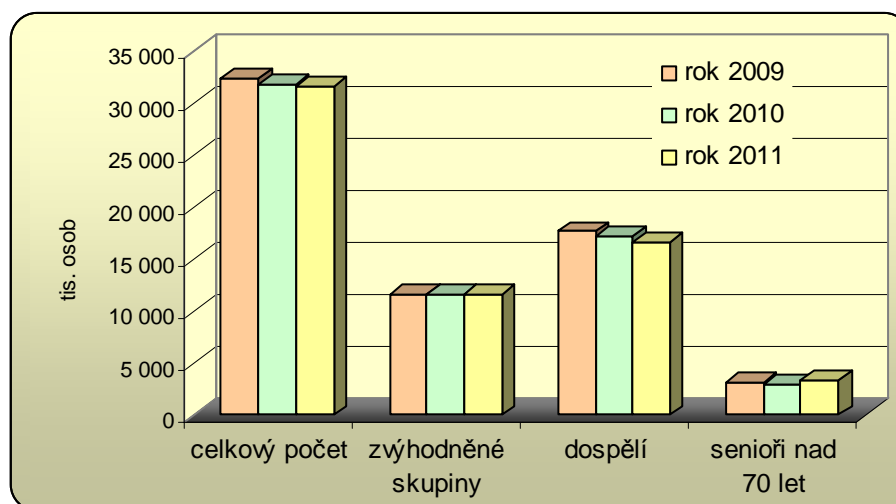
Financování obnovy majetku probíhá zejména z vlastních zdrojů. V minulých letech firma obdržela dotace ze společného regionálních operačního programu na nákup vozidel ve výši 53,3 milionů Kč.

3.5 Přepravní výkony

Následující tabulka podává přehled o počtu přepravených osob a ujetých km v posledních 3 letech. Celkový počet přepravených osob má trvale klesající charakter (zejména ve skupině dospělých cestujících), počet ujetých kilometrů je ve sledovaném období vyrovnaný.

Tab. 2. Přehled počtu přepravených osob a ujetých km v letech 2009 – 2011 (vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2011-2010
počet přepravených osob (v tis.osob)	32 424	31 785	31 597	-188
z toho:				
zvýhodněné skupiny cestujících (děti do 15 let, senioři do 70 let)	11 638	11 559	11 653	94
dospělí cestující	17 699	17 261	16 651	-610
senioři nad 70 let	3 087	2 965	3 293	328
počet ujetých km (v tis.km)	4,30	4,27	4,29	0,02



Obr. 5. Struktura přepravených osob v letech 2009-2011
(vlastní zpracování)

3.6 Počet zaměstnanců

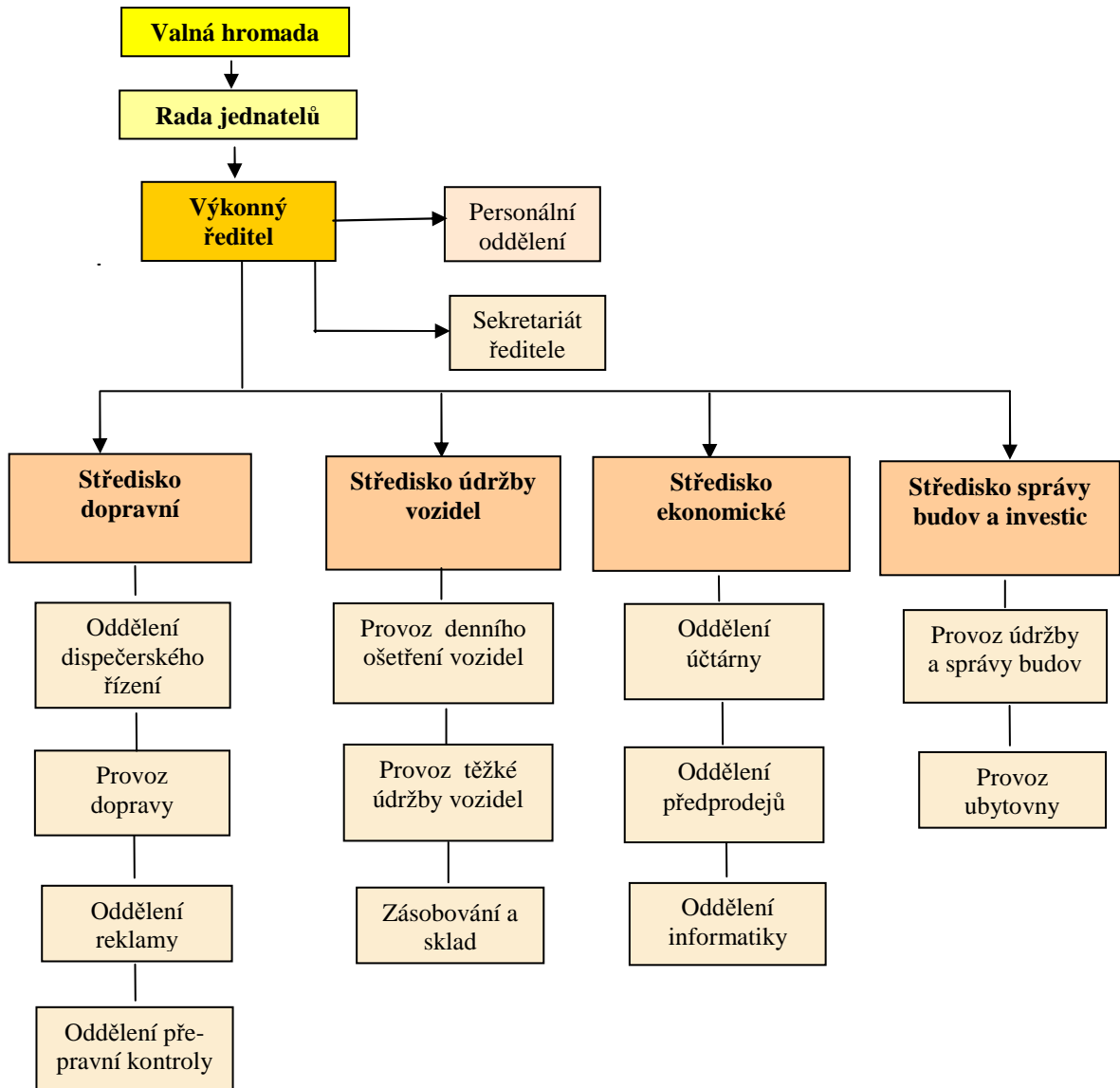
K 31. 12. 2011 společnost XY, s.r.o. zaměstnávala celkem 308 pracovníků. Z celkového počtu bylo 35 technicko-hospodářských pracovníků a 273 dělníků, z toho 168 řidičů, 75 údržbářů vozidel a 30 obslužných dělníků. Strukturu i počet zaměstnanců lze charakterizovat za minulé období jako stabilní, bez významné změny jak ve struktuře, tak v počtu zaměstnanců dané skupiny.

3.7 Organizační struktura společnosti

Společnost je rozdělena celkem na čtyři hospodářská střediska. Nejpočetnějšími jsou středisko dopravní a středisko údržby vozidel, dále jsou to hospodářské středisko investiční a ekonomické.

Vnitřní struktura hospodářských středisek závisí na rozsahu a charakteru zajišťovaných činností; každé středisko je proto tvořeno určitým počtem úseků nebo speciálních provozů, případně referátů, které jsou odpovědné za příslušný výkon nebo speciální agendu. Vedoucí jednotlivých hospodářských středisek spolu s výkonným ředitelem tvoří management společnosti.

Prvotní náklady a výnosy společnosti jsou zúčtovávány na jednotlivá hospodářská střediska. V rámci vnitropodnikového účetnictví se mezi středisky přeúčtovávají náklady spojené se zajišťováním vnitropodnikových služeb či oprav.



Obr. 6. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

3.8 Ekonomická analýza

V rámci ekonomické analýzy společnosti XY, s.r.o. je věnována pozornost vývoji nákladů, výnosů a hospodářského výsledku za 3 účetní období. Dále je uveden stručný přehled a srovnání aktiv a pasiv v letech 2009 - 2011 a z finančním ukazatelů to bude, vzhledem k charakteru podnikání firmy, pouze ukazatel likvidity a aktivity, protože použití ostatních finančních poměrových ukazatelů nemá v tomto případě své patřičné opodstatnění.

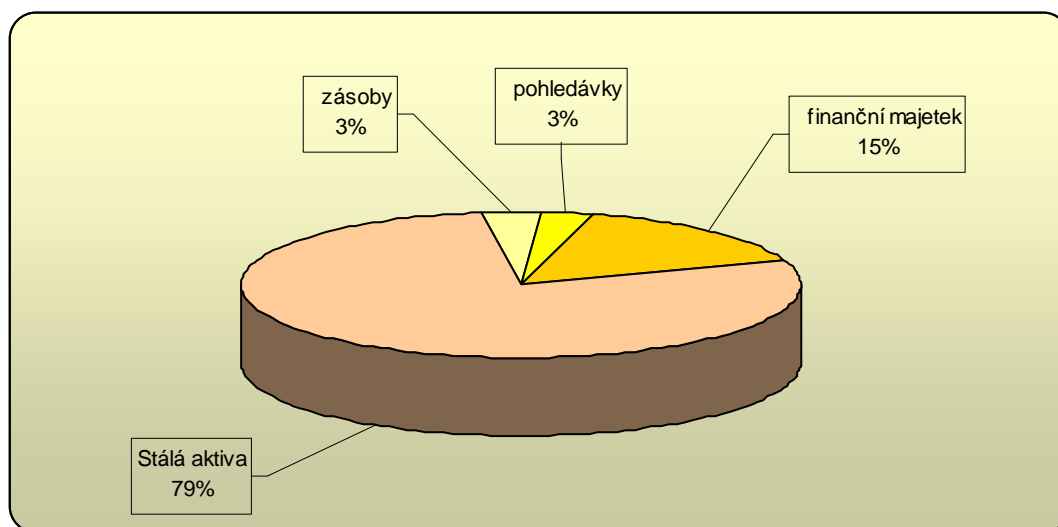
3.8.1 Majetková a kapitálová struktura

Struktura aktiv vypovídá o vysokém podílu stálých aktiv v majetku firmy. Tato skutečnost je typická pro firmy, které realizují činnosti náročné na kapitálové vybavení (dopravní prostředky, nemovitosti).

Snižující se hodnota stálých aktiv (v absolutním vyjádření) je způsobena stárnutím vozového parku (vyšší hodnota opravek k dlouhodobému majetku v používání) a navíc se zde projevuje nižší investiční aktivita (zejména výrazný pokles počtu pořízených nových vozidel). Účetní hodnota i celkový podíl oběžných aktiv je ve srovnání rovněž nižší, a to i přes 26% nárůst pohledávek z obchodních vztahů. Přestože v meziročním srovnání let 2011 a 2010 je patrný pokles hodnoty finančního majetku, i přes tuto skutečnost lze konstatovat, že jeho hodnota je vysoká. Důvodem je plánovaná dlouhodobá akumulace finančních prostředků na očekávanou realizaci projektu obnovy vozového parku v následujících letech.

Tab. 3. Struktura aktiv v letech 2010 - 2011 (v tis.Kč) (vlastní zpracování)

Aktiva	2009	2010		2011		Změna v %
	tis.Kč	tis. Kč	%	tis. Kč	%	
Aktiva celkem	372 469	368 413	100,00%	362 548	100,00%	-1,59%
Stálá aktiva	303 838	286 441	77,75%	284 218	78,39%	-0,78%
Oběžná aktiva	68 383	81 784	22,20%	78 125	21,55%	-4,47%
zásoby	9 590	10 970	2,98%	11 617	3,20%	5,89%
pohledávky	15 713	9 100	2,47%	11 483	3,17%	26,19%
finanční majetek	43 080	61 714	16,75%	55 025	15,18%	-10,84%
Časové rozlišení	248	188	0,05%	205	0,06%	9,17%

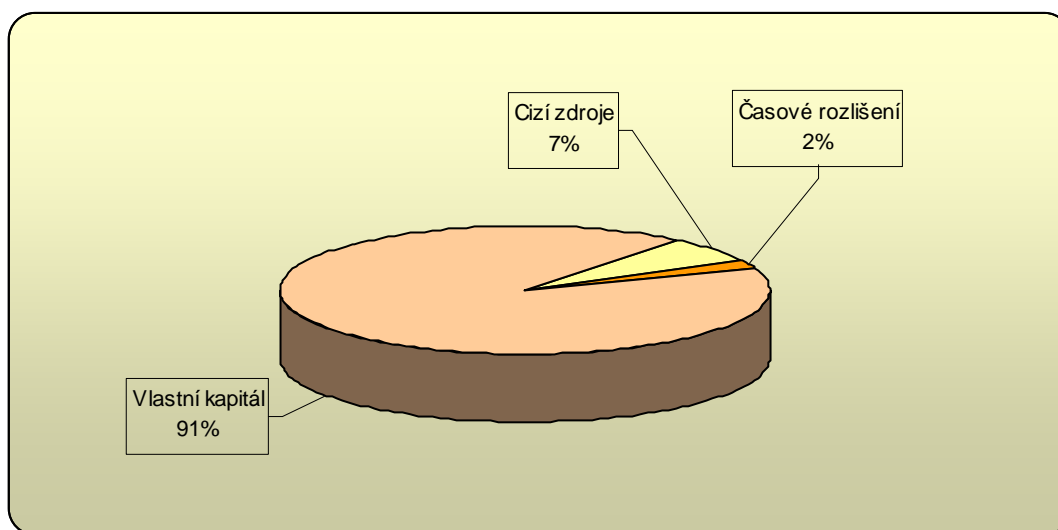


Obr. 7. Struktura aktiv r. 2011 (vlastní zpracování)

Ze struktury pasiv je zřejmé, že firma z absolutní většiny kryje svůj majetek vlastními zdroji. Cizí zdroje představují dlouhodobý daňový závazek (odložená daň z příjmu) ve výši 10 681 tis. Kč a krátkodobé závazky vůči dodavatelům.

Tab. 4. Struktura pasiv v letech 2009- 2011 (v tis.Kč) (vlastní zpracování)

Pasiva	2009	2010		2011		Změna v %
	tis.Kč	tis. Kč	%	tis. Kč	%	
Pasiva celkem	372 469	368 413	100,00%	362 548	100,00%	-1,59%
Vlastní kapitál	341 132	340 824	92,51%	330 008	91,02%	-3,17%
základní kapitál	133 184	133 184	36,15%	133 184	36,74%	0,00%
kapitálové fondy	212 501	212 501	57,68%	210 607	58,09%	-0,89%
rezervní fond	361	254	0,07%	173	0,05%	-31,89%
HV minulých let	-1 092	-469	-0,13%	-4 737	-1,31%	911,09%
HV běžného období	-3 822	-4 646	-1,26%	-5 219	-1,44%	12,33%
Cizí zdroje	27 320	23 724	6,44%	24 807	6,84%	4,57%
rezervy	4 394	310	0,08%	310	0,09%	0,02%
dlouhodobé závazky	8 817	8 885	2,41%	10 681	2,95%	20,21%
krátkodobé závazky	14 109	14 529	3,94%	13 816	3,81%	-4,91%
Časové rozlišení	4 017	3 865	1,05%	7 733	2,13%	100,08%



Obr. 8. Struktura pasiv r. 2011 (vlastní zpracování)

3.8.2 Náklady a výnosy

Z údajů uvedených v tabulce na následující straně je patrný výrazný pokles materiálových nákladů ve srovnání s rokem 2010, který je zapříčiněn zejména podstatně menším objemem prováděných externích oprav vozidel pro jiné dopravce. Pokles nákladů je v absolutním vyjádření výrazný také z důvodu snížení nákladů na energie, který je způsoben jednak meziročním poklesem ceny dodávané elektrické energie a rovněž nižší spotřebou dodávaného tepla ve srovnání s r. 2010. Naopak u nákladů na pohonné hmoty došlo k významnému růstu, což ve srovnání s rokem 2010 při růstu ceny nafty o 23 % představovalo zvýšení o 3 217 tis.Kč.

Menší pokles nákladů na opravy a služby v r. 2011 je v souvislosti s nižším rozsahem prováděných oprav dlouhodobého majetku.

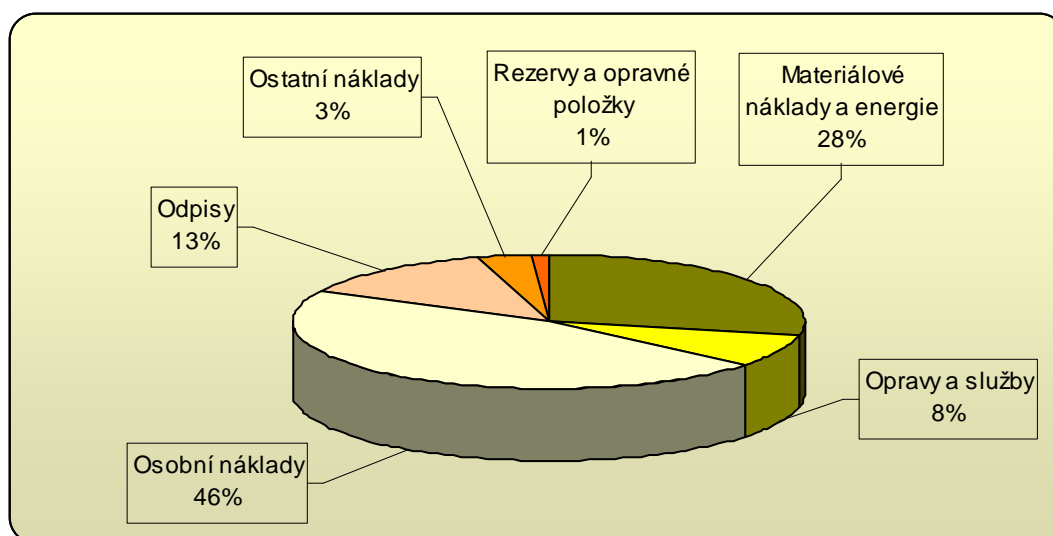
Pokles odpisů je důsledkem ukončení odepisování velké skupiny vozového parku, pořízené v letech 2000 – 2002 a také nižším rozsahem pořizování nových investic.

Významný nárůst nákladů na rezervy a opravné položky se vztahuje k vytvořeným opravným položkám k pohledávkám ze smluvních pokut. Vytvořené opravné položky jsou účtovány ve stejné výši jako neuhrazené výnosy ze smluvních pokut.

Tab. 5. Přehled nákladů v letech 2010 - 2011 (v tis.Kč) (vlastní zpracování)

	r. 2009	r. 2010		r. 2011		r.2011 - r.2010	r.2011/ r.2010
Materiálové náklady a energie	55 571	63 520	29,8%	57 904	28,4%	-5 616	91,2%
Opravy a služby	13 515	17 050	8,0%	15 981	7,8%	-1 069	93,7%
Osobní náklady	93 778	94 371	44,2%	94 433	46,3%	62	100,1%
Odpisy	37 388	30 583	14,3%	26 718	13,1%	-3 865	87,4%
Ostatní provozní náklady	6 230	6 504	3,0%	6 779	3,3%	275	104,2%
Rezervy a opravné položky	-1 700	1 449	0,7%	2 026	1,0%	577	139,8%
Celkem náklady	204 782	213 477	100%	203 841	100%	-9 636	

Podíl jednotlivých položek nákladů na celkových nákladech firmy lze charakterizovat ve srovnání jednotlivých let jako stabilní, nejvyšší podíl mají samozřejmě osobní náklady, následují materiálové náklady a odpisy.



Obr. 9. Struktura nákladů r. 2011 (vlastní zpracování)

Dále uvedený přehled výnosů vypovídá o trvalém trendu poklesu výnosů z hlavní činnosti, způsobovaném úbytkem cestujících v důsledku již dříve zmíněných důvodů a rovněž o výrazném snížení výnosů z ostatních služeb.

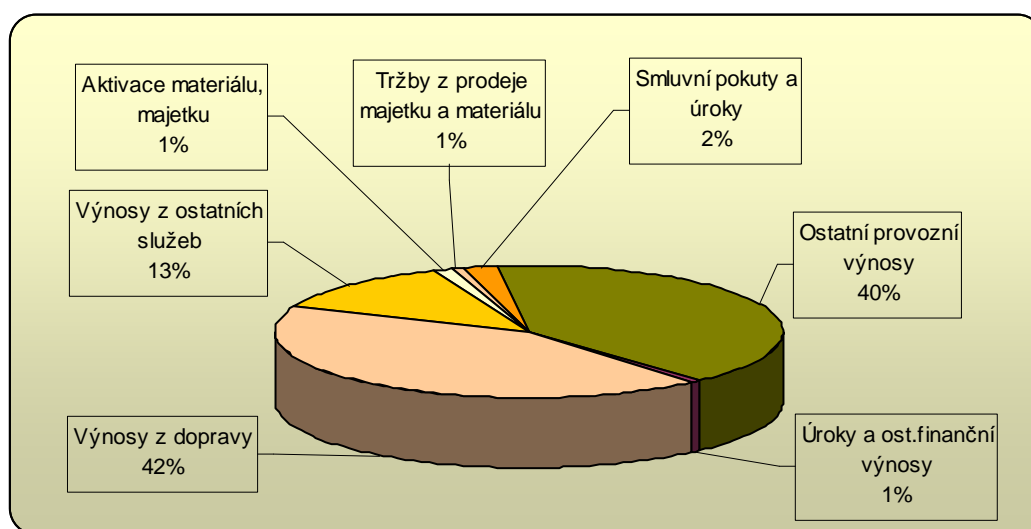
Tento významný pokles je jednoznačně zapříčiněn podstatně nižším rozsahem získaných zakázek na provádění oprav vozidel pro externí dopravce.

Pokles výnosů ze smluvních pokut a penále a současně nárůst finančních výnosů je v meziročním srovnání z části v důsledku změny účtování položky smluvních pokut a z části z důvodu poklesu případů, zakládajících vznik smluvní pokuty.

Tab. 6. Přehled výnosů v letech 2009-2011 (v tis.Kč) (vlastní zpracování)

	r. 2009	r. 2010		r. 2011		r.2011- r.2010	r.2011/ r.2010
Výnosy z dopravy	85 782	85 419	40,9%	83 743	42,2%	-1 676	98%
Výnosy z ostatních služeb	29 992	35 219	16,9%	25 565	12,9%	-9 654	73%
Aktivace materiálu, majetku	1 883	1 885	0,9%	2 185	1,1%	300	116%
Tržby z prodeje majetku a mat.	1 531	2 715	1,3%	1 764	0,9%	-951	65%
Smluvní pokuty a úroky	3 826	5 495	2,6%	4 250	2,1%	-1 245	77%
Ostatní provozní výnosy	77 425	77 343	37,0%	79 771	40,2%	2 428	103%
Úroky a ost.fin.výnosy	521	755	0,4%	1 344	0,7%	589	178%
Celkem výnosy	200 960	208 831	100%	198 622	100%	-10 209	95%

Z uvedené struktury výnosů (viz. Obr.10.) je na první pohled patrný téměř vyrovnaný podíl výnosů z dopravy (42 %) a ostatních provozních výnosů (40 %), představujících především provozní dotace, na celkových výnosech firmy. Výnosy z ostatních podnikatelských aktivit (reklama, opravárenská činnost) se podílí na výnosech firmy přibližně 13 %.



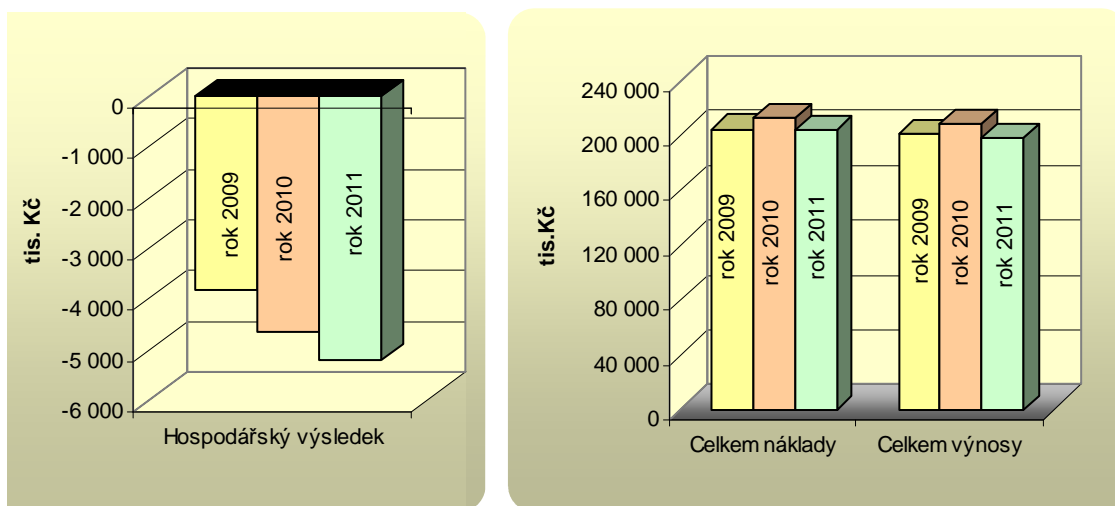
Obr. 10. Struktura výnosů r. 2011 (vlastní zpracování)

3.8.3 Hospodářský výsledek

Pro prezentaci hospodářského výsledku v následující tabulce jsou souhrnně uvedeny opět hodnoty nákladů i výnosů v uplynulých třech letech. Z porovnání výsledků hospodaření je zřejmá určitá vyrovnanost v hodnotách dosahované účetní ztráty z hospodaření. Tato skutečnost je způsobena kombinací působení jak negativních vlivů (zejména růst ceny pohonných hmot), tak pozitivních vlivů (vyšší rozsah ziskových externích zakázek) na celkový průběh nákladů, respektive i výnosů.

Tab. 7. Přehled vývoje hospodářského výsledku v letech 2009-2011 (v tis.Kč)
(vlastní zpracování)

	r. 2009	r. 2010	r. 2011	r.2011 - r.2010
Celkem náklady	204 782	213 477	203 841	-9 636
Celkem výnosy	200 960	208 831	198 622	-10 209
Hospodářský výsledek	-3 822	-4 646	-5 219	-573



Obr. 11. Porovnání hospodářského výsledku, nákladů a výnosů v letech 2009-2011 (vlastní zpracování)

3.8.4 Ukazatele likvidity

Hodnoty ukazatelů likvidity uvedené v následující tabulce jsou počítány vždy ke konci daného roku (k danému rozhodnému časovému okamžiku). Přestože se jedná o statický ukazatel, lze na základě provedených nahodilých propočtů v průběhu těchto období zcela s jistotou potvrdit, že i v průběhu těchto období ukazatele dosahovaly přibližně stejných hodnot.

Hodnoty jednotlivých rozvahových položek, ze kterých jsou ukazatele vypočítány jsou uvedeny v jejich čisté hodnotě, tzn., že jsou upraveny o vytvořené opravné položky.

Tab. 8. Ukazatele likvidity v letech 2009 – 2011 (vlastní zpracování)

Likvidita	Doporučené hodnoty	r. 2009	r. 2010	r. 2011	Změna v %
zásoby+krátkodobé pohledávky+krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky					
Běžná likvidita	2 - 2,5	4,85	5,63	5,65	0,36%
krátkodobé pohledávky+krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky					
Pohotovostní likvidita	1 - 1,5	4,17	4,87	4,81	-1,23%
krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky					
Peněžní likvidita	0,2 - 0,6	3,05	4,25	3,98	-6,35%

Výrazně vysoké hodnoty u všech uvedených ukazatelů likvidity jsou zapříčiněny vysokým podílem firemního oběžného majetku, a to především finančního majetku. Důvodem je skutečnost, že firma v posledních letech akumuluje finanční prostředky na realizaci projektu obnovy vozového parku, částečně spolufinancovaného z prostředků regionálního operačního programu a která bude zahájena v průběhu roku 2013. Obnova vozového parku bude představovat pořízení vozidel v hodnotě přibližně 210 mil. Kč. Předpokládaná finanční spoluúčast společnosti XY, s.r.o. při realizaci tohoto projektu představuje 33 % pořizovacích nákladů (což znamená přibližně 70 mil. Kč), přičemž je nutnou podmínkou počáteční samofinancování celého projektu a teprve následně poskytnutí přiznané dotace. Pro firmu to bude zcela jistě znamenat v tomto období výrazný nedostatek vlastních finančních prostředků a dočasně vysoké zadlužení.

3.8.5 Ukazatele aktivity

Ze škály ukazatelů aktivity jsou v analýze pro ilustraci a vzájemné porovnání vybrány ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků a také ukazatel doby obratu zásob.

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o tom, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávky, respektive kolik dní firma poskytuje v průměru bezúročný úvěr svým zákazníkům.

Doba obratu závazků pak vypovídá o průměrné době splatnosti vlastních závazků, tzn. kolik dní v průměru firma sama čerpá od svých dodavatelů dodavatelský úvěr.

Při vzájemném porovnání obou ukazatelů je logicky pro firmu výhodné, aby hodnota ukazatele doby obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků.

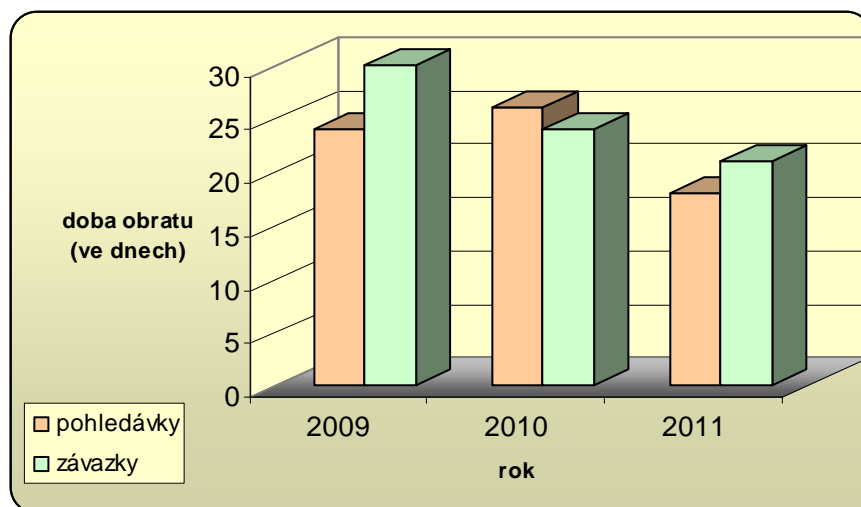
Při výpočtu doby obratu pohledávek se v tomto případě vychází z hodnoty pohledávek, které se váží k podnikatelské činnosti, obdobně u závazků se jedná o závazky z obchodních (odběratelko-dodavatelských) vztahů.

Hodnota pohledávek, respektive závazků, je vztažena k tržbám, které se vztahují k podnikatelské činnosti firmy, tzn. že vykázané výnosy jsou sníženy o položky aktivace, smluvních pokut, ostatních provozních výnosů a o položky výnosů finančních.

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity. Poměrně nízká doba obratu pohledávek je zapříčiněna hotovostními platbami od cestujících, které představují přibližně 75 % tržeb z podnikatelských činností firmy.

Tab. 9. Ukazatele aktivity v letech 2009 – 2011 (vlastní zpracování)

ukazatel	r. 2009	r. 2010	r. 2011
doba obratu pohledávek (ve dnech)	24	26	18
doba obratu závazků (ve dnech)	30	24	21



Obr. 12. Porovnání doby obratu závazků a pohledávek v letech 2009-2011 (vlastní zpracování)

K ukazatelům aktivity je v rámci analýzy zařazen také ukazatel doby obratu zásob, který však **není vztažen k tržbám**, ale ke spotřebě (tzn. ke skladovým úbytkům), zjištěné z ročních obrátů skladových účtů účetní evidence, protože zásoby jsou používány ve společnosti XY, s.r.o. nikoli k výrobě a následnému prodeji výrobků, ale vlastní spotřebě, především opravám vozidel. Ukazatel v tomto případě tedy vypovídá o době, po kterou jsou zásoby skladovány, než jsou fyzicky vyskladněny do spotřeby.

V tabulce Tab. 10. je uvedena jednak celková doba obratu zásob, ale navíc ukazatel doby obratu pro určitou danou skupinu zásob. Z uvedených hodnot jednoznačně vyplývá, že doba obratu náhradních dílů, které navíc vykazují velmi významný podíl na skladových zásobách a doba obratu olejů a maziv, je poměrně dlouhá. Jedním z důvodů současné dlouhé doby obratu je nedostatek v systému objednávání určitých položek zásob, kdy daná skladová položka je pracovníkem skladu objednána automaticky po jejím předcházejícím výdeji do spotřeby, a to i v situaci, kdy na skladě je dostatečná zásoba, potřebná k pokrytí požadavků na spotřebu v časovém rozmezí i několika měsíců.

V každém případě je vysoká hodnota ukazatele doby obratu zásob vždy pro firmu negativní, a to v důsledku neefektivního vázání finančních prostředků v zásobách.

Tab. 10. Porovnání doby obratu skupin zásob v letech 2009 – 2011
(vlastní zpracování)

ukazatel	2009	2010	2011	Hodnota skladu r. 2011 (v tis.Kč)	Podíl na hodnotě skladu
celková doba obratu zásob	86	89	93	11 617	100%
z toho:					
doba obratu náhradních dílů	132	139	162	9 642	83%
doba obratu nafty	13	12	15	813	7%
doba obratu režijního materiálu	138	171	127	697	6%
doba obratu olejů a maziv	330	400	415	465	4%

3.8.6 Zdůvodnění použitých metod a analýz

V rámci interní analýzy je mimo základní charakteristiky, týkající se organizační struktury, uveden stručný základní ekonomický rozbor zahrnující rozbor nákladů, výnosů a hospodářského výsledku. Struktura nákladů a výnosů a jejich meziroční srovnání umožňuje získat jednak přehled o významných položkách nákladů a výnosů, tak i o jejich určitém vývoji.

Přehled majetkové a kapitálové struktury vychází z údajů uvedených v rozvaze firmy a je doplněn stručnou charakteristikou významných rozvahových položek.

Použití finančních ukazatelů, obecně vhodných pro finanční analýzu, je v podmínkách firmy značně omezeno, protože vzhledem k charakteru hlavní činnosti firmy – tzn. provozování veřejné dopravy, která je dotována z veřejných prostředků, nemá použití většiny finančních ukazatelů opodstatněné uplatnění. Proto jsou v analýze uvedeny pouze ukazatele likvidity a aktivity.

3.8.7 Charakteristika vnějšího okolí

3.8.7.1 Odběratelé

Hlavními odběrateli je cestující veřejnost, využívající přepravních služeb, které v rámci svého rozsahu působení společnost XY, s.r.o. zajišťuje. Jak již bylo uvedeno v úvodní charakteristice společnosti, v posledních letech se vyskytuje trvalý trend úbytku počtu cestujících, zejména cestujících ze skupiny, která hradí plné jízdné. U ostatních skupin cestujících je dle interního rozboru počtu přepravených osob patrný rovněž klesající trend. Platby

cestujících za jednotlivé i časové jízdné jsou hotovostní, což výrazně kladným způsobem ovlivňuje likviditu firmy. Hotovostní platby představovaly v roce 2010 71 % z celkového objemu tržeb z hlavních provozních činností (tržby z prodeje služeb, materiálu, zboží), v roce 2011 to bylo dokonce 77 % (došlo ke snížení celkové fakturace za provádění ostatních služeb přibližně o 28 %, hotovostní platby v absolutním vyjádření však zaznamenaly pouze pokles o 2 %).

Jinou skupinou odběratelů jsou odběratelé, s nimiž dochází ke smluvním vztahům na základě obchodního zákoníku. Společnost pro ně zajišťuje zejména služby opravárenské a reklamní. Standardní doba splatnosti pohledávek je společností XY, s.r.o. stanovena na 14 dní ode dne vystavení faktury, vybraným zákazníkům s vysokým objemem fakturace (např. za rozsáhlé externí opravy) je splatnost upravena, a to dle vzájemně uzavřené smlouvy a činí obvykle 30 – 45 dní.

3.8.7.2 Dodavatelé

Nejvýznamnějšími pravidelnými dodavateli společnosti jsou zejména dodavatelé nafty, energie a dodavatelé vybraných náhradních dílů či specifických služeb.

Pokud hodnota dodávaného předmětu plnění (materiál, služba) přesáhne 50 tisíc Kč, jsou dodavatelé vybíráni na základě interního výběrového řízení, pokud je hodnota plnění vyšší než 500 tis. Kč společnost vyhlašuje veřejnou obchodní zakázku a výběr dodavatele schvaluje, na základě návrhu výběrové komise, rada jednatelů společnosti.

3.8.7.3 Vnější trendy ovlivňující činnost společnosti

Mezi vnější vlivy, které mají významný dopad na hospodářský výsledek společnosti je trvale snižující se počet cestujících. Tento dlouhodobý trend není problémem pouze společnosti XY, s.r.o., ale problémem téměř všech dopravců v rámci celé České republiky.

Tento pokles je způsoben zejména nárůstem individuální automobilové přepravy, poklesem obyvatel v regionu působení a také stárnutím obyvatelstva (kdy se cestující přesunují do zvýhodněné skupiny seniorů).

Za neméně významné skutečnosti lze samozřejmě označit zejména vysoký růst ceny nafty, který negativně působí na každoroční celkový růst nákladů.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

Obsahem této části diplomové práce bude podrobné zhodnocení současných podmínek a stavu využívání controllingových nástrojů v oblasti finančního řízení společnosti. Provedení této analýzy bude východiskem pro následný projekt, směřující ke zlepšení současné situace a systému finančního řízení.

4.1 Informační systém

Základ informačního systému v současné době tvoří 4 informační softwary, jejichž funkcionalita zabezpečuje efektivní fungování všech podnikových procesů a činností. Základním informačním systémem je Navision Attain, který vytváří hlavní operativní informační databázi, využitelnou pro různé úrovně řízení a plánování interních podnikových procesů. Klíčovými vnitropodnikovými oblastmi jsou doprava, údržba vozidel, personalistika a ekonomika.

4.1.1 Funkčnosti vybraných modulů informačního systému

4.1.1.1 Finance

Základní funkcí modulu finance je zachycení a sledování veškerých finančních operací, vztahujících se k jakékoliv činnosti firmy. Firma vede účetnictví dle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v rámci vnitropodnikového zúčtování služeb mezi jednotlivými středisky používá účtovou třídu 8 pro vnitropodnikové náklady a účtovou třídu 9 pro vnitropodnikové výnosy.

Funkce účetní schémata umožňuje sledovat a analyzovat finanční informace dle libovolného zadávacího kritéria a rozlišovací dimenze a dostačujícím způsobem nadefinovat požadované nastavení pro vytváření vlastních přehledů a schémat nad všemi účetními položkami a tedy zobrazovat určitým způsobem např. výsledky hospodaření dle zvolených kritérií. Detailní přehled výsledků hospodaření, jako pravidelný měsíční report, je zpracováván v programu Excel.

Podrobnější analýzu finančních nákladových a výnosových položek umožňují analýzy dle dimenzí. Vytvořené konkrétní analýzy podávají přehled nákladů, případně výnosů dle zvoleného kritéria – dimenze. Dimenze umožňují jednodušší filtrování a třídění zaúčtovaných položek. S touto funkcí lze definovat neomezený počet charakteristik, jako jsou

období, nákladová střediska, činnost či zakázka (předmět činnosti), ke které se daná položka vztahuje. Aplikace dovoluje nastavit pravidla, jak mohou být dimenze a jejich hodnoty kombinovány.

V rámci funkčnosti modulu Finance není pokryta funkce kalkulací. Kalkulace jsou sestavovány v podmínkách společnosti XY, s.r.o. na základě informací z finančního účetnictví pouze jedenkrát ročně jako výsledná kalkulace nákladů na kalkulační jednici, kterou je ujetý km.

Funkci rozpočtů v tomto modulu firma nevyužívá.

4.1.1.2 Prodej a pohledávky

Modul Prodej a pohledávky podporuje činnosti celého obchodního procesu od objednávky, přes prodejní dodávky, fakturace a hotovostní prodeje, až po vyhodnocení prodeje. Umožňuje detailní sledování položek odběratelů a zpracovávat jednoduché prodejní statistiky.

4.1.1.3 Správce servisu

Eviduje a pomáhá řídit servisní a opravárenskou činnost prováděnou na jednotlivých vozidlech. Zajišťuje informace o servisní historii předmětu servisu (konkrétní vozidlo) v jednotkách výkonu (počet odpracovaných hodin) i ve finančním ohodnocení, kontrolu spotřeby materiálu, provázanost na evidenci skladových zásob a odpracovaného času na konkrétní servisní zakázce.

4.1.1.4 Nákup a závazky

Modul nákup zabezpečuje komplexně činnosti spojené s nákupním procesem, tzn. nákupní objednávky, příjemky a fakturace, umožňuje detailní sledování položek dodavatelů a zpracovávat jednoduché nákupní statistiky.

4.1.1.5 Zásoby

Modul umožňuje zaznamenávat veškeré pohyby (příjem, výdej, prodej, transfer, aktivace, likvidace) materiálu na různých skladových místech (lokacích), informace o plnění nákupních objednávek. Modul umožňuje také sledování bodu přioobjednání, kusovníky a další specifické funkčnosti, které však nejsou v podmínkách společnosti plně využity.

4.2 Organizační začlenění controllingu

Ve společnosti není zavedena samostatná pozice controllera a controllingové činnosti do určité míry zajišťují zaměstnanci, kteří se vzhledem ke svému pracovnímu zařazení, znalostem informačního systému a vhodným odborným předpokladům nejlépe hodí pro požadované úlohy. Controllingové činnosti jsou proto vykonávány především ekonomickým střediskem, a to zčásti vedoucím střediska (ekonomem společnosti) a zčásti hlavní účetní a finanční účetní.

Přínosem výkonu některých činností controllingu hlavní účetní a finanční účetní je jejich přímá vazba na účetnictví a dobrá znalost informací obsažených ve finančním účetnictví.

Náplní práce finanční účetní v souvislosti s controllingem je veškerý reporting adresovaný managementu společnosti, jako jsou přehledy střediskového hospodaření, výsledná kalkulace nákladů, přehledy prodeje.

Sledování pohledávek po splatnosti a kontrolu plánu investic provádí vedoucí ekonomického střediska ve spolupráci s hlavní účetní.

Sestavování ročních plánů a rozpočtů společnosti má v kompetenci vedoucí ekonomického střediska.

4.3 Stávající nástroje a metody controllingu

Ve firmě jsou využívány v určitém rozsahu pouze některé z nástrojů operativního controllingu a kromě dlouhodobého finančního plánování pro účely financování investic nevyužívá firma žádné nástroje strategického controllingu.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost XY, s.r.o. není „klasickou“ obchodní kapitálovou společností, ale společností dotovanou z veřejných prostředků (se stanoveným rozsahem výkonů a stanovenými cenami poskytovaných služeb), je zřejmé, že zdaleka ne všechny z rozšířených nástrojů operativního controllingu lze ve společnosti pochopitelně použít (jako např. příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku nebo analýzu bodu zvratu).

4.3.1 Plánování a rozpočtování

Plánování a rozpočtování je prováděno za společnost jako celek na úrovni ročního plánu výsledku hospodaření, který zahrnuje plánované náklady (v druhovém členění), výnosy a hospodářský výsledek; dále finančního plánu a plánu investic. Plánování klasické výsledovky se ve firmě neprovádí, protože plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát

nahrazuje zmíněný plán výsledku hospodaření. Sestavování uvedených plánů a rozpočtů je v plné kompetenci ekonoma společnosti.

4.3.1.1 Plán nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

Zdrojovými informacemi pro sestavení plánu provozních nákladů jednotlivých hospodářských středisek jsou jednak stanovené smluvní ujeté km dle délky tratí jednotlivých linek a četností smluvených spojů, plány pravidelných oprav vozidel, které se odvíjí od počtu ujetých km daného typu vozu a plánovaná údržba a opravy dalšího movitého a nemovitého majetku.

Ostatní nákladové položky jsou rozpočtovány na základě skutečných nákladů předchozího období (vyjma nákladů v souvislosti s mimořádnými událostmi, které mohly ovlivnit jejich výši), upravené vhodným koeficientem, který zohledňuje očekávaný nárůst v důsledku růstu cen nebo objemu nakupovaných dodávek či služeb. V tomto případě jsou zdrojovými informacemi pro rozpočet nákladových položek data z finančního účetnictví. Významnou nákladovou položkou jsou odpisy majetku, jež vychází z dlouhodobého plánu odpisů a plánu investic pro dané účetní období.

Plánované výnosy střediska dopravy jsou stanoveny v závislosti na očekávaném vývoji počtu přepravených cestujících, který vychází ze sledování trendů vývoje minulých období. Podkladem jsou v tomto případě interní informace z podnikového informačního systému o počtu přepravených osob v jednotlivých měsících, získané stanoveným přepočtem, závislým na typu prodaných jízdenek.

Ostatní významné položky střediskových výnosů, vyjma tržeb z reklamy a výše provozních dotací, jsou rozpočtovány na základě uzavřených smluvních dohod, známých v době sestavování rozpočtu. Tržby z reklamy je možno v meziročním srovnání charakterizovat jako stabilní, a proto jsou rozpočtovány zpravidla ve stejném rozsahu jako byla skutečnost minulého období. Plánovaná výše provozních dotací je dána smlouvou uzavřenou mezi společnostmi XY, s.r.o. a poskytovatelem dotací.

Vzhledem ke skutečnosti, že rozpočtované náklady s každoroční pravidelností vždy převyšují rozpočtované výnosy, je pak tedy výsledkem sestaveného rozpočtu záporný hospodářský výsledek.

4.3.1.2 Plán investic

Detailní plán investic je sestavován pro roční období, obsahuje údaje o druhu a hodnotě plánované investice a očekávaném měsíci její realizace. Rámcový plán obnovy vozového parku se sestavuje na období následujících tří až pěti let.

Podkladem pro sestavení ročního plánu investic jsou předložené požadavky vedoucích jednotlivých hospodářských středisek, včetně orientačních údajů o finanční náročnosti konkrétních položek. Následné zařazení položky do plánu investic je závislé na posouzení jednak stupně důležitosti dané investice či technického zhodnocení a dále na výši celkových vyčleněných finančních prostředků pro investice daného roku. V minulých letech je výše investičních prostředků ve srovnání s plánovanými ročními odpisy dlouhodobého majetku podstatně nižší, a to zejména z důvodu tvorby finančních zdrojů pro plánovanou realizaci obnovy vozového parku.

Roční plán investic a také jeho případné změny v průběhu období jsou schvalovány radou jednatelů společnosti.

4.3.1.3 Finanční plánování

Základem pro sestavení ročního finančního plánu je podnikový plán výsledku hospodaření, sestávající se z plánu nákladů a výnosů a dále plán investic.

Plánování finančních operací pro období kratší než jeden rok se v současné době nevyužívá, stejně tak není pro krátkodobé období sestavován plán cash-flow.

4.3.2 Finanční kontrola

Důležitým výkazem pro provádění finanční kontroly je měsíční přehled výsledků hospodaření za firmu jako celek a jednotlivá hospodářská střediska, a to v širším členění dle jednotlivých provozů či úseků. Report zpracovává finanční účetní ekonomického úseku, příjemci reportu jsou vedoucí středisek a ředitel společnosti.

Dosažené výsledky hospodaření firmy se s rozpočtovanými hodnotami hodnotí čtvrtletně. Chybí zde však analýza významných odchylek v porovnání plánovaných a skutečných nákladů a výnosů jednotlivých středisek, detailnější rozbor příčin jejich vzniku pro následné zajištění nápravných opatření, či zpřesnění rozpočtů pro budoucí období.

Nedílnou součástí kontroly, jak je uvedeno v teoretické části této diplomové práce, by měla být analýza a komunikace odchylek, která předpokládá aktivní účast controllera při analý-

ze vzniklých odchylek, a to jak v porovnání skutečného a plánovaného hospodářského výsledku jednotlivých středisek, významných negativních odchylek v oblasti konkrétních nákladových položek, či porovnání plnění plánu investic, a to důsledně s každým konkrétním vedoucím daného hospodářského střediska.

V této oblasti, tzn. analýze a komunikaci odchylek, existují v současné době určité nedostatky, protože vzniklé odchylky nejsou se zainteresovanými pracovníky téměř vůbec analyzovány. Přestože vedoucí pracovníci mají k dispozici všechny potřebné reporty, je zcela běžné, že s nimi navíc vůbec průběžně nepracují, protože jsou jednak plně zaměřeni na řešení provozních záležitostí operativního i strategického charakteru a jednak se sami v této oblasti hůře orientují.

4.3.3 Controlling pohledávek

V oblasti controllingu pohledávek z obchodních vztahů je pozornost soustředěna pouze na pohledávky po splatnosti. Sledování pohledávek po splatnosti je náplní ekonomického střediska a je prováděno ekonomem firmy s týdenní pravidelností. Podkladem pro evidenci pohledávek po splatnosti jsou údaje z výstupní sestavy „Pohledávky po splatnosti“ modulu Prodej podnikového informačního systému. Nevýhodou dané výstupní sestavy je její určitá nepřehlednost, proto je evidence vedena v tabulkovém přehledu programu Excel.

Metodický postup řešení pohledávek po splatnosti definuje vnitropodniková směrnice, jejímž obsahem jsou popsány jednotlivé aktivity směřující k dosažení úhrady dané pohledávky. První kroky představují zpracování tří úrovní upomínek, které jsou automaticky po zadání a splnění kritérií v podnikovém informačním systému vygenerovány. Posledním krokem v rámci těchto aktivit je předání neuhrazené pohledávky právnímu oddělení k jejímu následnému soudnímu vymáhání.

Všechny neuhrazené pohledávky jsou položkově chronologicky evidovány v souboru Excel až do doby její úhrady, případně do doby odpisu pohledávky. V podnikovém informačním systému jsou všechny neuhrazené pohledávky uvedeny v detailních položkách každého konkrétního zákazníka až do doby odepsání pohledávky.

Tab. 11. Souhrnný přehled pohledávek po splatnosti
(vlastní zpracování)

oddělení/provoz	Kč	oddělení/provoz	z toho více než týden po splatnosti	
			%	Kč
reklama	327 856	reklama	97%	318 154
autobusy	9 125	autobusy	100%	9 125
sklad	19 369	sklad	100%	19 369
Celkem	356 350			346 648

Tab. 12. Detailní přehled pohledávek po splatnosti (vlastní zpracování)

zákazník	oddělení	faktura	částka	datum splatnosti	stav
172	reklama	200131	98 236,00	24.2.2012	právník
317	reklama	200132	53 158,00	26.2.2012	právník
317	reklama	200198	62 200,00	6.3.2012	2. upomínka
321	reklama	200232	13 256,00	6.3.2012	2. upomínka
596	reklama	200308	29 365,00	8.3.2012	2. upomínka
253	reklama	200311	18 222,00	11.3.2012	2. upomínka
549	reklama	200332	9 256,00	11.3.2012	2. upomínka
549	reklama	200340	2 365,00	11.3.2012	2. upomínka
896	reklama	200346	11 120,00	18.3.2012	1. upomínka
872	reklama	200349	18 950,00	21.2.2012	
653	reklama	200384	11 728,00	21.2.2012	
829	autobusy	200291	2 365,00	28.2.2012	právník
451	autobusy	200372	3 658,00	11.3.2012	2. upomínka
594	autobusy	200385	3 102,00	23.3.2012	
115	sklad	200293	8 950,00	2.3.2012	2. upomínka
534	sklad	200341	2 658,00	10.3.2012	2. upomínka
529	sklad	200352	3 568,00	11.3.2012	2. upomínka
860	sklad	200359	4 193,00	18.3.2012	
Celkem			346 648,00		

4.3.4 Controlling závazků

Společnost obecně nemá ve své evidenci neuhrazené závazky po splatnosti, výjimkou může být však situace, kdy je splatnost daného závazku, na základě rozhodnutí příslušného

vedoucího hospodářského střediska pozdržena z důvodu řešení vzniklých závad či nedostatků v předmětu plnění ze strany dodavatele.

Controlling závazků ve splatnosti, stejně tak případných závazků po splatnosti se neprovádí.

4.3.5 Controlling likvidity

Controlling likvidity není ve firmě prováděn, protože firma dosud důslednému řízení a plánování likvidity nepřikládá významnější důležitost.

Z uvedené analýzy likvidity i aktivity jednoznačně vyplývá, že společnost je schopná v plné míře dostát všem svým finančním závazkům, a to jednak z důvodu vysokých hodnot všech stupňů likvidity a rovněž z důvodu časově dřívějšího inkasa pohledávek ve srovnání s úhradou vlastních závazků.

Absenci controllingu likvidity je důležité vyřešit, a to zejména pro nadcházející období, spojené se zmíněnými rozsáhlými investicemi a vysokými úvěry. Řešením je zavedení controllingu likvidity, zahrnující sestavení podrobného platebního kalendáře, prognózování příjmů a výdajů, a to jak v krátkodobém, tak střednědobém časovém úseku. Důsledné řízení likvidity pak eliminuje případné finanční problémy, způsobené možným nedostatkem finančních prostředků nutných k úhradě splátek úvěrů a závazků.

4.3.6 Controlling zásob

Řízení zásob není ve firmě věnována zcela dostatečná pozornost. Z analýzy doby obratu zásob vyplývají negativní skutečnosti v podobě dlouhé doby obratu položek náhradních dílů a s tím související neefektivní vázanost finančních prostředků v zásobách.

Řešením této situace je zavedení controllingu zásob, založeném na stanovení maximální hladiny zásob každé konkrétní skladové položky z vybrané skupiny zásob a jejím pravidelném sledování a vyhodnocování.

4.4 Systém výkaznictví

Reporting je velmi důležitou částí controllingu. Jeho úkolem je vytvoření komplexního systému vhodných ukazatelů a informací, které vyhodnocují vývoj firmy jako celku i jednotlivých nákladových středisek. Systém zahrnuje sféru interní (výkaznictví oriento-

vané pro potřeby managementu) a externí sféru (v případě společnosti XY, s.r.o. je orientován většinou pro poskytovatele provozní dotace).

Výkazy pro interní příjemce, zejména management společnosti, zahrnují standardní měsíční reporty rozbor výsledků hospodaření, strukturovaný dle jednotlivých hospodářských středisek a provozů a komplexní rozborů nákladů na vozidla. Reporty jsou zpracovány z údajů finančního účetnictví podnikového informačního systému využitím zejména funkcí tvorby účetních schémat a analýz dle dimenzí a jejich následným zpracováním v programu Excel. Takto zpracované reporty jsou konečným příjemcům předkládány formou tabulek.

Měsíčně je ve společnosti sestavován také podrobný přehled prodeje jednotlivých druhů jízdenek a strukturované přehledy výnosů z jejich prodeje, včetně jejich podrobného meziročního srovnání, dále přehled stavu pracovníků a přehled plnění plánu investic.

Pravidelné výkazy pro externí příjemce představují Výkaz zisků a ztrát a Rozvaha a jsou předkládány měsíčně. Čtvrtletně společnost předkládá také přehled výsledků hospodaření v podrobném členění nákladů a výnosů za dané čtvrtletí a od počátku roku.

Společnost je rovněž povinna sestavovat různé výkazy předepsané Českým statistickým úřadem. V současné době se jedná o čtvrtletní a roční výkaz pro ekonomické subjekty, roční výkazy o spotřebě paliv a energie, výkaz o dopravě a výkaz o odpadech.

4.5 Shrnutí analytické části a východiska pro projekt

Z provedené analýzy současné ekonomické situace a stávajícího controllingového systému vyplývají následující závěry.

Jako přednosti stávajícího systému lze vyhodnotit následující skutečnosti:

- Současný podnikový informační systém svými funkcionalitami zajišťuje v dostatečném rozsahu i struktuře všechny potřebné informace, důležité pro stávající provádění controllingových činností.
- Úroveň a rozsah plánování a rozpočtování je rovněž zcela vyhovující, bez potřeby změny jak v obsahové tak metodické části.
- Pozitivně lze zhodnotit současný stav využívání nástrojů finančního controllingu v oblasti pohledávek. Controlling v této oblasti je plně funkční, reporty monitorující po-

hledávky po splatnosti jsou zpracovávány s týdenní pravidelností a řešení problematiky neuhrazených pohledávek je rovněž pravidelnou součástí porady vedení společnosti.

- Kladně lze vyhodnotit zpracovávání a vypovídací schopnosti vytvářených reportů, zejména reportů pro interní využití, jako např. přehledy o výsledcích hospodaření a roz-bory nákladů na vozidla.

Jako nedostatky jsou vyhodnoceny tyto skutečnosti:

- Jako negativní skutečnost je vyhodnocena absence controllingu likvidity. Analýzou bylo zjištěno, že controllingu likvidity ve firmě není věnována pozornost. Příčinou současného opomíjení controllingu likvidity je skutečnost, že v současné době firma disponuje poměrně vysokou hodnotou finančních prostředků, které jsou akumulovány na realizaci projektu obnovy vozového parku v průběhu následujících let. Controlling likvidity je nezbytnou součástí efektivního řízení financí každé firmy, proto zjištěný nedostatek lze vyhodnotit jako vhodný podnět pro projektovou část, protože chybějící krátkodobé i střednědobé finanční plánování a řízení likvidity by se zcela jistě projevilo jako závažný nedostatek v oblasti finančního řízení v období zadluženosti, kterou firma po určitou dobu v budoucnu očekává. V současné době lze controlling likvidity využít pro efektivnější řízení volných finančních prostředků.
- Z analýzy vyplynuly dále nedostatky v oblasti řízení zásob. Jsou zde patrné rostoucí doby obratu zásob náhradních dílů a z toho vyplývající neúčelné vázání finančních prostředků. Vhodným řešením tohoto negativního stavu je zavedení controllingu zásob, založeném na řízení a kontrole vybraných skladových položek.
- Nedostatky jsou zaznamenány také v oblasti provádění finanční kontroly, ve fázi analýzy vzniklých odchylek, v porovnání skutečných a plánovaných nákladů, výnosů a výsledku hospodaření firmy i jednotlivých hospodářských středisek a především v komunikaci těchto odchylek v rámci finanční kontroly. Zlepšení těchto fází procesu kontroly přinese jednak zkvalitnění finančního plánování a řízení firmy, ale také umožní lepší orientaci a povědomí jednotlivých vedoucích hospodářských středisek v oblasti střediskového hospodaření.

5 PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ FINANČNÍHO CONTROLLINGU PRO ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

Cílem projektové části je návrh využití nástrojů finančního controllingu pro zlepšení systému finančního řízení společnosti XY, s.r.o.

Východiskem pro projektovou část jsou zjištěné současné nedostatky systému definované v závěru analytické části.

5.1 Prognostika příjmů a výdajů v krátkodobém časovém horizontu

V analytické části je zmíněna skutečnost, že v následujících letech bude firma, z důvodu realizace finančně náročného investičního projektu, v situaci, kdy řízení financí bude vyžadovat podstatně komplexnější přístup, a právě controlling likvidity, založený na prognostice příjmů a výdajů, může plnění tohoto požadavku podpořit. Pro současné období se prognostika příjmů a výdajů a z ní vyplývající prognóza cash-flow ve střednědobém horizontu využije při řízení volných finančních prostředků.

K plánování likvidity v krátkodobém časovém horizontu je vhodné použití plánovací techniky v podobě prognózy příjmů a výdajů. Časovým horizontem v tomto případě bývá zpravidla krátké časové období, nejčastěji měsíc, týden nebo i den. Ve srovnání s plánováním likvidity pro dlouhodobé nebo střednědobé časové období je u krátkodobých prognóz příjmů a výdajů požadována samozřejmě daleko vyšší přesnost.

5.1.1 Prognostika příjmů

Prognostika příjmů a výdajů bude prováděna ekonomem společnosti, protože z titulu své funkce má velmi dobrý přehled o pravidelných provozních výdajích a příjmech a také platební morálce odběratelů.

Příjmy z dopravy představují nejdůležitější skupinu příjmů firmy. Jedná se vždy o příjmy hotovostní, inkasované v předprodejních místech a příjmy z prodejních automatů. Předprodejní místa zajišťují prodej jednotlivých i časových jízdenek a inkasovaná hotovost z jednotlivých předprodejů je pravidelně 2krát, případně 3krát v týdnu, v závislosti na výši celkové hotovosti, odváděna do banky.

Hotovost z prodejních automatů je vybírána v pravidelných časových intervalech, a do banky je po rozřídění mincí odváděna 1krát týdně. Na základě těchto informací a informací o dosavadním průběhu a výši prodejů za předcházející období, lze sestavit jednoduchou prognózu pro krátký časový horizont.

Tab. 13. Denní prognóza příjmů z dopravy v Kč (vlastní zpracování)

	duben					Celkem
	16.	17.	18.	19.	20.	
předprodej A	30 000		30 000			60 000
předprodej B	30 000		50 000		40 000	120 000
předprodej C	160 000		200 000		250 000	610 000
předprodej D	120 000		150 000		130 000	400 000
předprodej E	10 000		20 000		20 000	50 000
automaty					600 000	600 000
Celkem	350 000		450 000		1 040 000	1 840 000

Další významnou skupinou příjmů jsou provozní dotace. Provozní dotace jsou zřizovatelem poskytovány pravidelně měsíčně ve stálé výši, tzn. že prognózování v tomto případě bude přesné.

Náročnější již bude sestavení prognózy příjmů od odběratelů, kterým jsou ostatní poskytnuté služby fakturovány. Pro prognózu těchto příjmů jsou potřebné informace o splatnosti daných faktur. Stávající informační systém v rámci funkčnosti modulu Prodej umožňuje tvorbu sestav splatnosti pohledávek k zadanému konkrétnímu datu, výstupní sestava je však značně nepřehledná a je jí nutno v programu Excel přeformátovat.

Tento současný nedostatek je navrženo vyřešit doplněním zobrazení sloupce „Datum splatnosti“ do přehledu účtovaných faktur v modulu Prodej. V současnosti přehled umožňuje pouze zobrazení čísla faktury, čísla a názvu zákazníka, částky a zúčtovacího data (tj. data uskutečnění zdanitelného plnění). Tento tabulkový přehled lze jednoduše zkopírovat pro další potřeby prognózování do programu Excel. Datum splatnosti je po zaúčtování faktury zobrazeno v kartě faktury a nelze jej ručně změnit, rovněž tak údaje o fakturované částce.

Zobrazením údaje o datu splatnosti každé vystavené faktury v přehledu faktur se podstatně zjednoduší a zrychlí získání všech potřebných informací pro sestavení prognózy očekáva-

ných příjmů. Znázornění úpravy přehledu účtovaných prodejních faktur je zobrazeno na obrázku níže.

The screenshot shows a window titled 'Microsoft Navision Attain - [Účtované prodejní faktury]'. It contains a table with the following data:

Číslo	Zákazník...	Zákazník-název	Částka včetně ...	Zúčtova...	Úsek Kód
200365	289	Lebak, s.r.p.	7 480,00	#####	20
200366	1821	Mediaservis, s.r.o.	9 180,00	#####	20
200367	588	Electron, s.r.o.	26 045,00	#####	20
200368	951	PUBLICITARIA Praha, spol.s r.o	13 260,00	#####	20
200369	1325	Syndicut, s.r.o.	12 526,00	#####	20

Below the table, there are buttons: OK, Storno, Faktura, Tisk..., Naviguj, and nápověda. At the bottom, it shows 'Částka včetně DPH: 199 457,00', 'HANUSOVÁ', '12.03.12', and 'FILTR'. A callout box with the text 'Doplnění zobrazení sloupce datum splatnosti' has an arrow pointing to a new column in the table header.

Obr. 13. Návrh doplnění sloupce datum splatnosti v přehledu prodejních faktur (vlastní zpracování)

Určitým problémem stanovení příjmů od odběratelů je pochopitelně skutečnost, že datum splatnosti se ne vždy shoduje s datem skutečné úhrady. V tomto případě je doporučeno provádět sledování platební morálky významných pravidelných odběratelů, u kterých dochází k opakovaným úhradám po splatnosti, kterým je současně častěji fakturováno a částky jsou přibližně stejné. V podmínkách firmy se jedná přibližně o 6 odběratelů, u kterých je vhodné tento ukazatel sledovat. Vynásobením částky splatné faktury vypočteným indexem pravděpodobnosti pro konkrétního odběratele se získá zpřesnění prognózy příjmů.

Účelem sledování platební morálky je určení pravděpodobnosti zaplacení faktury právě v den splatnosti. Tento údaj (pravděpodobnost) je uveden jako procentuelní hodnota ve sloupci Index (viz. Tab. 14.) Platební morálku významných odběratelů je navrženo v tabulce uvést i za předcházející čtvrtletí pro porovnání vývoje a pokud se indexy výrazně liší, potom se při prognóze použije průměr těchto hodnot. Vypočtené indexy je vhodné čtvrtletně aktualizovat.

Tabulka na následující straně zobrazuje způsob sledování platební morálky vybraných odběratelů v daném čtvrtletí.

Tab. 14. Sledování platební morálky vybraných odběratelů (vlastní zpracování)

Zákazník	Částka Kč	Datum vystavení	Datum splatnosti	Datum úhrady	PDO	PDS	Index PDO/PDS	Index mo
1425	868 216	5.10.2011	15.11.2011	18.11.2011	41	44	93%	
	125 279	10.11.2011	10.12.2011	18.12.2011	30	38	79%	
	713 529	12.12.2011	28.1.2012	9.2.2012	47	59	80%	
	963 950	20.12.2011	4.2.2012	15.2.2012	46	57	81%	
celkem	2 670 974	průměr					83%	76%
821	15 744	11.10.2011	27.10.2011	16.11.2011	16	36	44%	
	17 712	6.12.2011	22.12.2011	15.1.2012	16	40	40%	
	35 360	7.1.2012	23.1.2012	5.2.2012	16	29	55%	
	8 364	12.1.2012	28.1.2012	7.2.2012	16	26	62%	
celkem	77 180	průměr					50%	76%
PDO počet dní oficiálně = den splatnosti - den vystavení PDS počet dní skutečně = datum úhrady - datum vystavení Index mo hodnota minulého období								

Firma má standardně nastavenou 14ti denní lhůtu splatnosti ode dne vystavení faktury. Lze tedy předpokládat, že prognózu příjmů od odběratelů, případně upravenou indexem pravděpodobnosti zaplacení dané pohledávky odběratelem, lze sestavit pro období následujících 2 týdnů.

Při prognózování příjmů je nutné rovněž sledovat případné příjmy z vyplaceného nároku na odpočet daně z přidané hodnoty. Podkladem prognózy je měsíční výkaz k DPH. Splatnost uplatňovaného nároku na odpočet je 30 dní od podání daňového přiznání.

Pro prognózu celkových příjmů jsou použity jednotlivé dílčí prognózy. Pro rychlejší zpracování je vhodné vzájemné propojení tabulky prognózy příjmů z dopravy a od odběratelů s tabulkou výsledné prognózy. Výsledná prognóza příjmů pro dané období je uvedena v Tab. 15.

Tab. 15. Výsledná denní prognóza příjmů v Kč (vlastní zpracování)

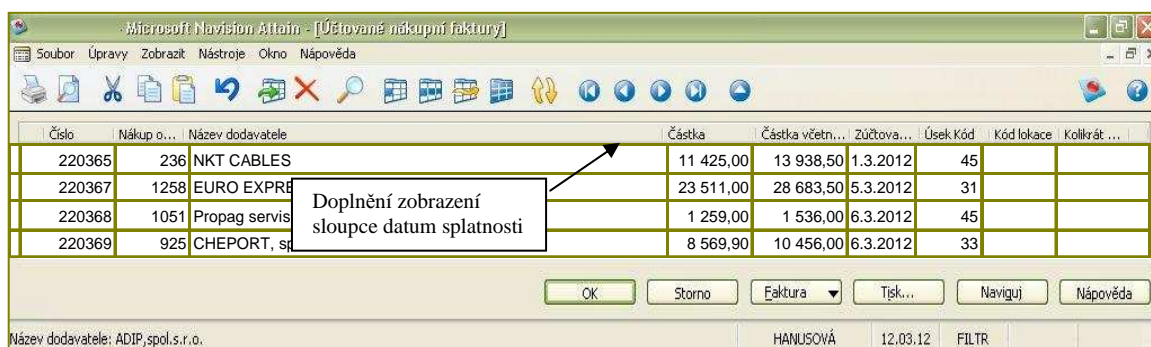
	duben 16. týden					Celkem
	16.	17.	18.	19.	20.	
příjmy z dopravy	350 000		450 000		1 040 000	1 840 000
odběratelé	80 000	110 000	20 000	65 000	30 000	305 000
dotace	400 000					400 000
vratka DPH						0
Celkem	830 000	110 000	470 000	65 000	1 070 000	2 545 000

5.1.2 Prognostika výdajů

Krátkodobá prognóza výdajů, tzn. prognóza úhrad nákupních faktur za dodaný materiál, energie, opravy a služby, případně investice, bude prováděna dle podobných postupů jako prognóza příjmů od odběratelů.

Očekávané výdaje na úhrady dodavatelských faktur k určitému dni lze zjistit v sestavě nákupních faktur v podnikovém informačním systému. Sestava je však stejně jako v případě prodejních faktur nepřehledná a pro požadované účely se proto využije tabulka účtovaných nákupních faktur v modulu Nákup. Ta se navíc doplní o zobrazení sloupce „Datum splatnosti“. Po této úpravě lze zkopírováním tabulky do programu Excel jednoduchým způsobem pomocí zadaných filtrů ve sloupci datum splatnosti či pomocí kontingenční tabulky zjistit požadované údaje pro prognózu výdajů. Zdrojovými daty přehledu účtovaných faktur je karta účtované nákupní faktury. Po zaúčtování nákupní faktury nelze měnit v kartě faktury žádné údaje.

Nezaúčtované nákupní faktury, tzn. pouze evidované nákupní faktury, jsou zobrazeny v přehledu nákupních faktur. V tabulkovém přehledu účtovaných faktur jsou až po provedeném zaúčtování.



The screenshot shows a window titled "Microsoft Navision Attain - [Účtované nákupní faktury]". The window contains a table with the following data:

Číslo	Nákup o...	Název dodavatele	Částka	Částka včetně...	Zúčtova...	Úsek Kód	Kód lokace	Kolikrát ...
220365	236	NKT CABLES	11 425,00	13 938,50	1.3.2012	45		
220367	1258	EURO EXPRE	23 511,00	28 683,50	5.3.2012	31		
220368	1051	Propag servis	1 259,00	1 536,00	6.3.2012	45		
220369	925	CHEPORT, s	8 569,90	10 456,00	6.3.2012	33		

A callout box with the text "Doplnění zobrazení sloupce datum splatnosti" points to the 'Zúčtova...' column header. Below the table are buttons for 'OK', 'Storno', 'Faktura', 'Tisk...', 'Naviguj', and 'Nápověda'. At the bottom, there is a status bar with the text "Název dodavatele: ADIP, spol.s.r.o.", "HANUSOVÁ", "12.03.12", and "FILTR".

Obr. 14. Návrh doplnění sloupce datum splatnosti v přehledu nákupních faktur (vlastní zpracování)

Další skupinu výdajů tvoří pravidelné provozní výdaje, z nichž nejpodstatnější jsou osobní výdaje (mzdové výdaje a odvody zákonného pojištění z mezd), pojištění majetku firmy a zákonné pojištění pracovních úrazů. Prognóza těchto výdajů je založena na informacích o výplatních termínech a splatnostech měsíčních úhrad pojištění a jejich výši. Údaje o výši a splatnosti pojištění majetku a vozidel jsou stanoveny pojistnou smlouvou. Zákonné pojištění pracovních úrazů je splatné do konce 1. měsíce po ukončení čtvrtletí. Pojistná část-

ka činí 8,4 promile ze základu pro výpočet odvodů na sociální pojištění za předcházející kalendářní čtvrtletí. Výplatní termíny (a tím současně i termíny odvodů sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem) jsou stanoveny kolektivní smlouvou. Výše placených osobních výdajů je známá 7. pracovní den po ukončení příslušného měsíce.

Podkladem pro prognózu daňových výdajů jsou výkazy o dani z přidané hodnoty, dani z nemovitosti a roční rozpis plateb záloh na silniční daň a její vyúčtování. Splatnosti uvedených daní jsou stanoveny zákonem.

Daň z příjmu právnických osob firma z důvodu vysokých daňových ztrát nevykazuje. Odložený daňový závazek, vzniklý z titulu rozdílných účetních a daňových odpisů dlouhodobého majetku firma eviduje ve své účetní evidenci, v rozvaze je uveden v položce dlouhodobých závazků s neurčitou splatností.

Firma hradí své závazky řádně, k datu splatnosti, proto se v případě prognózy výdajů nepoužije transformační index pravděpodobnosti, jako to bylo v případě prognózy příjmů od odběratelů.

U sestavení krátkodobé prognózy jednotlivých výdajů je nutné zohlednit důležitou skutečnost: pro dodržení doby splatnosti jednotlivých závazků je odeslán elektronicky bankovní příkaz k úhradě (a z bankovního účtu jsou úhrady provedeny) o den dříve, než je skutečné datum splatnosti, a proto i v tabulce prognózy je výdej uveden v denním předstihu před skutečnou splatností.

Prognóza výdajů pro krátké časové období je sestavena z dílčích prognóz výdajů a je uvedena v následující tabulce.

Tab. 16. Denní prognóza výdajů v Kč (vlastní zpracování)

	duben 16. týden					Celkem
	16.	17.	18.	19.	20.	
úhrady dodavatelům	350 000	180 000	235 000	85 000	210 000	1 060 000
pojištění majetku, vozidel				120 000		120 000
mzdy a odvody z mezd	7 800 000					7 800 000
zákonné úrazové pojištění	180 000					180 000
platba DPH						0
ostatní platby						0
Celkem	8 330 000	180 000	235 000	205 000	210 000	9 160 000

5.2 Controlling likvidity v krátkodobém časovém horizontu

Controlling likvidity v krátkodobém časovém horizontu je jednou z nejdůležitějších činností finančního controllingu.

Controlling likvidity bude zajišťovat ekonom společnosti. Důvodem je jeho přímá účast na správě všech finančních prostředků firmy. Nástrojem provádění controllingových činností je platební kalendář, sestavený na základě vypracované prognózy příjmů a výdajů (viz. bod 5.1) vždy na konci pracovního týdne s výhledem na týden následující.

5.2.1 Platební kalendář

Sestavený platební kalendář zachycuje očekávané pohyby na bankovním korunovém účtu pro daný týden. Podkladem jsou údaje z prognózy příjmů a výdajů. V položkách platebního kalendáře nejsou zahrnuty pohyby hotovosti v pokladně firmy.

Platební kalendář umožní sledování očekávané každodenní a týdenní likvidity a v budoucnu bude předem signalizovat možný vznik nedostatku peněžních prostředků a upozorní tak na potřebu vhodného řešení dané situace.

Tab. 17. Platební kalendář – sledování denních příjmů a výdajů v tis. Kč
(vlastní zpracování)

Položka	16. týden					Součet
	po	út	st	čt	pá	
Počáteční stav BÚ	51 850	44 350	44 280	44 515	44 375	
Příjmy	830	110	470	65	1 070	2 545
úhrady pohledávek	80	110	20	65	30	305
odvody z předprodejů	350		450		440	1 240
odvody z automatů					600	600
ostatní (dotace, DPH, ...)	400					400
Výdaje	8 330	180	235	205	210	9 160
úhrady obch.závazků	350	180	235	85	210	1 060
mzdy vč. odvodů	7 800					7 800
úhrady ostatních závazků	180			120		300
ostatní (daňové závazky)						
Konečný stav BÚ	44 350	44 280	44 515	44 375	45 235	
přebytek finančních zdrojů	44 350	44 280	44 515	44 375	45 235	

Pro kontrolu bude sestavován přehled odchylek plánované a skutečné likvidity. Přehled bude vyhoven v týdenním časovém intervalu. Důvodem je objasnění hlavních příčin vzniku podstatných odchylek mimo stanovenou mez (v absolutním vyjádření 150 tis. Kč, v relativním 6 %) a přijetí vhodných opatření za účelem jejich eliminace a zpřesnění prognóz v budoucích obdobích.

Tab. 18. Přehled týdenních odchylek likvidity (vlastní zpracování)

	16. týden				17. týden			
	plán (v tis.Kč)	skutečnost (v tis.Kč)	odchylka		plán (v tis.Kč)	skutečnost (v tis.Kč)	odchylka	
			absolutní (v tis. Kč)	%			absolutní (v tis.Kč)	%
PS bank.úctu	51 850	51 850						
Příjmy celkem	2 545	2 520	-25	0,99				
Výdaje celkem	9 160	9 210	50	1,01				
KS bank.úctu	45 235	45 160	-75	0,998				

5.3 Prognostika příjmů a výdajů ve střednědobém časovém horizontu

Pro firmu je vhodné stanovit prognózu systémem 1 + 3. Tento systém v praxi znamená, že příjmy a výdaje se prognózují v podstatě na čtyři měsíce dopředu s tím, že první měsíc je plánován podrobněji a přesněji (lze částečně využít prognózy příjmů a výdajů pro krátkodobý časový horizont), než následující tři měsíce.

Prognostika pro střednědobý časový horizont vyžaduje provádění v podstatě stejných postupů jako při stanovování ročního rozpočtu, ale vzhledem ke skutečnosti, že základním časovým obdobím je měsíc, je nutné prognózovat hodnoty měsíčně.

Prognózy příjmů z hlavní provozní činnosti, tzn. dopravních služeb, vychází z měsíčních plánů výnosů. Plány jsou založeny na údajích z finančního účetnictví o skutečných výnosech v minulých obdobích a jsou upravené indexem, který představuje jejich očekávaný vývoj. Při sestavení prognózy příjmů z časových jízdenek je nutné zohlednit skutečnost, že v plánovaných výnosech je zahrnuto časové rozlišení výnosů (skutečné příjmy jsou ve výnosech časově rozlišovány z důvodu dodržení aktuálního principu vedení účetnictví). Prognózy příjmů je pak proto v tomto případě vhodnější sestavit z údajů finančního účetnictví (z účtu časového rozlišení) za minulé období (rok) a upravit příslušným indexem.

Tab. 19. Střednědobá prognóza příjmů z dopravy v tis. Kč
(vlastní zpracování)

položka	rok 2012			
	duben	květen	červen	červenec
jednotlivé jízdné	3 900	4 200	4 200	4 000
časové jízdné	4 700	4 700	4 000	3 500
Celkem	8 600	8 900	8 200	7 500

V případě příjmů z reklamních služeb prognóza vychází z plánovaných výnosů, které jsou založeny na vývoji minulých období, protože výnosy z reklamních činností lze charakterizovat i v meziročním srovnání jako stabilní. Prognózy příjmů z ostatních služeb se stanoví zejména na základě údajů dle uzavřených smluv s odběrateli.

Pro převod výnosů na příjmy se použije transformační funkce, která zohledňuje platební chování odběratelů. Podkladem pro výpočet transformační funkce jsou údaje z účetní evidence, kdy se porovnává datum vystavení faktury s datem skutečné úhrady.

V příloze P I jsou uvedeny vydané účtované faktury v měsíci lednu 2012. Analýzou bylo zjištěno, že ke skutečným úhradám těchto pohledávek došlo v této struktuře:

- 26 % pohledávek je uhrazeno v měsíci prodeje
- 59 % pohledávek je uhrazeno v 1. měsíci po prodeji
- 6 % pohledávek je uhrazeno ve 2. měsíci po prodeji
- 9 % pohledávek je uhrazeno ve 3. měsíci po prodeji

Pro přesnější výpočet transformační funkce se vychází nejméně ze tří měsíců. V případě, že se však hodnoty v jednotlivých měsících od sebe výrazně liší, není vhodné tuto transformační funkci u prognózy příjmů použít. V příloze P II a P III je uveden rozbor pohledávek z listopadu a října 2011, analýza potvrzuje přibližně stejnou strukturu úhrad pohledávek a výše uvedenou transformační funkci lze pro dané prognózované období použít.

V tabulce Tab. 20. je naznačeno použití vypočtené transformační funkce pro prognózu příjmů ve střednědobém časovém horizontu. Prognóza příjmů je počítána vynásobením plánovaných tržeb příslušnými hodnotami transformační funkce.

Tab. 20. Prognóza příjmů s využitím transformační funkce (vlastní zpracování)

Fakturace vč. DPH (v tis.Kč)		plánované příjmy v jednotlivých měsících r. 2012 (v tis.Kč)			
		duben	květen	červen	červenec
1/2012 skut.	3 164	285			
2/2012 skut.	2 058	123	185		
3/2012 plán	2 800	1 652	168	252	
4/2012 plán	1 700	442	1 003	102	153
5/2012 plán	3 200		832	1 888	192
6/2012 plán	1 700			442	1 003
7/2012 plán	1 800				468
Celkem		2 502	2 188	2 684	1 816

Prognóza ostatních příjmů z provozní oblasti zahrnuje zejména dotace. Výše měsíčních provozních dotací je určena smlouvou s poskytovatelem a prognóza je v tomto případě přesná bez nutnosti měsíčních aktualizací.

Prognóza provozních výdajů pro střednědobý časový horizont vychází z plánových nákupů (opravy, služby) a výdajů (osobní náklady, daně, pojistné, úroky) na jednotlivé měsíce, přičemž pro prognózu výdajů pro nejbližší období lze z části vycházet z přesnější krátkodobé prognózy. Pro následující tři měsíce se vychází z ročního rozpočtu. Výdaje na úhrady pořízeného materiálu jsou prognózovány ve výši plánovaných materiálových nákladů.

Prognózované výdaje jednotlivých měsíců v systému prognózování 1+3 také samozřejmě zahrnují investiční oblast a tedy samostatnou položku výdajů (včetně placených záloh dodavatelům) na pořízení dlouhodobého majetku dle ročního plánu investic (včetně jeho průběžných aktualizací).

Výdaje na úhrady nákupních dodavatelských faktur nejsou upraveny použitím transformační funkce, protože tyto jsou hrazeny dle data splatnosti, je nutné pouze počítat s možným časovým nesouladem nákladů a skutečných výdajů. Totéž platí pro výdaje, které se vztahují k osobním nákladům, daním a pojistnému (plánovaný náklad je v těchto případech plánovaným výdajem následujícího měsíce).

Obecně jsou také součástí prognózy i očekávané výdaje z finanční oblasti. Zde se uvedou případné výdaje úvěrového charakteru.

Prognózané částky příjmů a výdajů se měsíčně aktualizují a zpřesňují pro další období (měsíce) dle aktuálních i očekávaných změn v jednotlivých položkách příjmů či výdajů, a to jak v provozní, tak investiční či finanční oblasti.

Veškeré položky prognózaných příjmů a výdajů, které vychází z plánu nákladů a výnosů, je samozřejmě nutné uvádět ve všech použitých formulářích včetně daně z přidané hodnoty, pokud však jsou předmětem této daně.

5.4 Controlling likvidity ve střednědobém časovém horizontu

Řízení likvidity je založeno na prognóze příjmů a výdajů na čtyři následující měsíce, použité ve formuláři plánovaných příjmů a výdajů v podobě cash-flow sestaveného přímou metodou.

Tab. 21. Platební kalendář – plánované měsíční příjmy a výdaje v tis. Kč
(vlastní zpracování)

Položka	2012			
	duben	květen	červen	červenec
Počáteční stav BÚ	51 300	53 732	56 200	55 114
Provozní oblast				
Příjmy	17 602	17 288	17 184	16 016
<i>příjmy z dopravy</i>	8 600	8 400	8 000	7 500
<i>příjmy z ostatních služeb</i>	2 502	2 188	2 684	1 816
<i>ostatní (dotace, DPH, ...)</i>	6 500	6 700	6 500	6 700
Výdaje	14 770	14 820	14 770	14 000
<i>úhrady obch.závazků</i>	6 500	6 300	6 200	5 900
<i>úhrady osobních nákladů</i>	7 800	7 800	8 100	7 600
<i>úhrady ostatních závazků</i>	350	720	120	400
<i>ostatní (daňové závazky)</i>	120		350	100
Investiční oblast				
Příjmy				
Výdaje	400		3 500	11 000
Finanční oblast				
Příjmy				
Výdaje				
Konečný stav BÚ	53 732	56 200	55 114	46 130
přebytek finančních zdrojů	53 732	56 200	55 114	46 130
potřeba dodatečných zdrojů				

Výsledkem prognózy je zjištění, zda a kolik bude volných finančních prostředků v daném období, případně zda firma bude potřebovat dodatečné finanční zdroje.

Rozsah plánovaných položek příjmů a výdajů v provozní oblasti se případně rozšíří dle aktuálních potřeb.

Platební kalendář uvedený na předcházející straně signalizuje pro následující měsíce vysoké zůstatky volných finančních prostředků na běžném účtu. V současné době firma využívá u své banky služby Overnigh Service a úročení zůstatků běžného účtu úrokovou sazbou 0,25 % p.a. Volné finanční prostředky je však možné lépe zhodnotit výběrem vhodného produktu ze současné nabídky. Jako nejvhodnější je krátkodobý termínovaný vklad na 3 měsíce z nabídky Moravského peněžního ústavu s úročením 3 % p.a. (KB nabízí stejný produkt s úročením 0,4 % p.a., GE Money Bank s úročením 0,7 % p.a.). Uložením částky 40 mil. Kč na tříměsíční termínovaný vklad (zbývající část volných finančních prostředků se ponechá na běžném účtu) přinese ve srovnání se současnou variantou za tuto dobu zhodnocení přibližně o 270 tis. Kč vyšší.

Protože se předpokládá, že prognózy se od skutečnosti liší, je důležité vzniklé výrazné odchylky skutečnosti (nad určené meze) od minulého odhadu analyzovat s cílem upravit systém prognózování, eliminovat tak dosavadní chyby a dosáhnout přesnějšího výsledku následných prognóz.

Pro sledování vzniklých odchylek se použije stejný model formuláře uvedený pro sledování odchylek prognózovaných příjmů a výdajů v krátkodobém období a vhodně se rozšíří o jednotlivé položky příjmů a výdajů, nejlépe ve struktuře, v jaké je sestaven formulář plánovaného cash-flow.

Návrh formuláře pro sledování odchylek plánované měsíční likvidity je uveden na následující straně.

Tab. 22. Přehled odchylek plánované měsíční likvidity v tis. Kč (vlastní zpracování)

	toleranční mez	duben			květen	
		plán	skutečnost	odchylka	plán	skutečnost
Počáteční stav BÚ	1 000	51 300				
Provozní oblast						
Příjmy	500	17 602				
<i>příjmy z dopravy</i>	300	8 600				
<i>příjmy z ostatních služeb</i>	100	2 502				
<i>ostatní (dotace, DPH, ...)</i>	100	6 500				
Výdaje	500	14 770				
<i>úhrady obch.závazků</i>	150	6 500				
<i>úhrady osobních výdajů</i>	250	7 800				
<i>úhrady ostatních závazků</i>	50	350				
<i>ostatní (daňové závazky)</i>	50	120				
Investiční oblast						
<i>Příjmy</i>						
<i>Výdaje</i>	50	400				
Finanční oblast						
<i>Příjmy</i>						
<i>Výdaje</i>						
Konečný stav BÚ	1 000	53 732	0		0	0

5.5 Řízení zásob

Úkolem řízení zásob ve firmě je jejich udržování na takové úrovni, která zabezpečí kvalitní a plynulý proces kterékoli činnosti, pro kterou jsou určeny. Operativní řízení zabezpečuje udržování konkrétních druhů zásob materiálu v takové výši, která odpovídá vnitropodnikovým potřebám, avšak s minimálním vynaložením prostředků na jejich pořízení, skladování a udržování.

Při uplatnění optimalizačního přístupu při řízení zásob je tedy základním požadavkem minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování zásob za dodržení předpokladu zajištění plynulého zabezpečení všech požadavků na jejich spotřebu.

V provedené analýze společnosti XY, s.r.o. jsou identifikovány nedostatky v oblasti řízení zásob, projevující se zejména rostoucí hodnotou skladu, prodlužující se dobou obratu zásob náhradních dílů, z čehož logicky vyplývá neúčelné vázání finančních prostředků v zásobách a rovněž také riziko zvyšujícího se stavu a hodnoty bezpohybových zásob. Návrh řešení zmíněných negativních skutečností je dalším bodem projektové části.

V rámci projektu je zpracován návrh na zavedení controllingu zásob, který je založený na řízení a kontrole vybraných skladových položek. Podstatou je stanovení řídicí hladiny zásob, tzn. úrovně zásob, která slouží k jejich kontrole a řízení nákupu. Zavedením řídicí hladiny lze očekávat snížení množství zásob u vybraných položek, zkrácení doby obratu a samozřejmě snížení hodnoty skladu a vázanosti finančních prostředků v zásobách.

5.5.1 Metoda ABC

Vybrané skladové položky, pro které se stanoví řídicí hladiny budou určeny na základě analýzy ABC. Metoda ABC je detailně popsána v teoretické části diplomové práce v bodě 2.5.2. Podstatou této metody řízení je rozdělení zásob dle zvoleného kritéria na 3 nebo 4 skupiny a následné věnování odlišné pozornosti každé skupině zásob v systému jejich řízení.

Návrh controllingu zásob vychází z rozdělení položek náhradních dílů do příslušných skupin dle následujících kritérií:

- podíl hodnoty položky na celkové hodnotě skladu náhradních dílů
- doba obratu položky

Podkladem pro analýzu zásob jsou roční údaje o příjmu, výdeji a zůstatcích jednotlivých položek, a to v jednotkovém množství i hodnotovém vyjádření. Tyto výchozí údaje se získají ze sestavy Hodnota zásob, vytvořené v modulu Zásoby podnikového informačního systému.

Rozdělení položek dle výše uvedených kritérií do jednotlivých skupin je uvedeno v tabulce na následující straně.

Tab. 23. Rozdělení položek náhradních dílů do skupin dle analýzy ABC dle stavu k 31.12.2011 (vlastní zpracování)

Skupina	Počet položek	% položek	Hodnota v Kč	Hodnota v %
A	490	15%	6 748 320	70%
B	500	15%	1 446 251	15%
C	2257	70%	1 447 254	15%
Celkem	3247	100%	9 641 825	100%

Skupina A obsahuje 490 položek, ze kterých se dále do navrhované sledované skupiny vyberou pouze položky s délkou doby obratu nad 200 dní. Do sledované skupiny se však nezařadí bezobrátkové položky, tzn. položky, které ve sledovaném období (minulém roce) nevykazovaly žádný pohyb (ani výdej a ani příjem), protože s největší pravděpodobností ani v následujícím období jej nelze očekávat (a pokud ano, tak v minimálním rozsahu spotřeby) a stanovení maximálního množství zásoby či jiného kontrolního ukazatele v tomto případě nemá smysl.

Počet položek zařazených dle analýzy ABC do skupiny A a které současně vykazují délku doby obratu delší 200 dní činí 126. Tento počet je pro sledování a řízení stále vysoký, do výběru se proto zařadí 30 položek s nejvyšší hodnotou skladové zásoby. Těchto vybraných 30 položek představuje necelé 1 % z celkového počtu všech aktivních skladových položek a vykazuje celkovou hodnotu 1 553 tis. Kč, což představuje 14 % z celkové hodnoty skladových zásob náhradních dílů.

Přehled těchto vybraných položek je uveden v příloze P IV.

5.5.2 Controlling vybrané skupiny zásob

Ve firmě se v současné době aplikuje doplňování zásoby strategií volných objednacích termínů, kdy podnětem k doplnění zásoby je zaznamenaný předcházející výdej do spotřeby. Dosavadním nedostatkem tohoto systému je zjištěná skutečnost, že objednávka na doplnění dané položky je vystavena a položka je doplněna i v případě, že na skladě je dostatečné množství daného náhradního dílu, které pokryje předpokládané požadavky (odhadnuté dle předcházejícího vývoje spotřeby) i po několik mnoho následujících měsíců a kdy riziko nedostatku zásoby je proto v nejbližších týdnech vyloučeno.

Controlling zásob bude zabezpečovat finanční účetní ekonomického úseku. Důvodem je její dobrá znalost informačního systému v oblasti skladového hospodářství a finančního účetnictví.

Řízení zásob bude zaměřeno na jednotlivé položky, které jsou na základě analýzy ABC zařazeny do skupiny A a v rámci skupiny vykazují nejvyšší dobu obratu. Skupina obsahuje 30 položek, pro které se stanoví tzv. řídicí hladina, která představuje maximální množství zásoby, které má daná položka vykazovat.

Určitým předpokladem pro navrhované řízení zásob je také skutečnost, že všechny náhradní díly jsou standardizované (tzn., že se nejedná o zakázkový materiál, u kterého lze předpokládat dlouhé dodací termíny), dodávku může ve většině případů zabezpečit více dodavatelů, realizace dodávek je spolehlivá a je uskutečněna nejdéle do 10 pracovních dní a v neposlední řadě, že informační systém poskytuje okamžité a přesné informace o stavu a pohybu jednotlivých zásob.

Plánovaná výše maxima v množství skladové jednotky i v hodnotovém vyjádření se určí u každé položky na základě posouzení vývoje dosavadní spotřeby v předcházejícím období (v uplynulém roce) a aktuálního stavu zásoby.

Položky zařazené do vybrané sledované skupiny zásob budou na skladové kartě v informačním systému označeny údajem o příslušnosti k dané skupině materiálu a údajem o maximální zásobě. Tyto údaje představují zadávací filtr nutný pro vytváření různých výstupních sestav a statistik, využitelných pro pravidelné kontrolní činnosti.

Stanovení maximálního limitu je podkladem pro sestavení plánu zásob vybraných položek. Plán zásob se stanoví pro všechny vybrané zásoby náhradních dílů a bude každoročně aktualizován. Aktualizaci bude předcházet provedení analýzy zásob metodou ABC. Do plánu zásob se zařadí vybrané položky skupiny A s nejdelší dobou obratu a nejvyšší skladovou hodnotou. Plán se stanoví dle pohybů za roční období a konečného stavu zásoby.

V rámci controllingu bude prováděna kontrola stanoveného plánu zásob a to jak v měrných jednotkách, tak v hodnotovém vyjádření zásoby dané položky. Vyhodnocení plnění plánu zásob vybraných položek se bude provádět 2krát ročně, a to k 30. 6. a ke konci roku. Návrh formuláře pro vyhodnocení plnění plánu je uveden na následující straně.

Tab. 24. Porovnání plánovaného a skutečného stavu zásob (vlastní zpracování)

položka		plán		skutečnost		rozdíl			
		ks	Kč	ks	Kč	ks		Kč	
						tolerance	skutečnost	tolerance	skutečnost
1	388040	20	165 000						
2	381105	1	66 000						
3	542205	1 000	98 000			100		9 800	
4	326100	70	65 000			7		6 500	
5	219300	60	22 000			6		2 200	
6	400082	200	34 000			20		3 400	
7	848800	20	16 000			2		1 600	
8	400040	500	20 000			50		2 000	
9	880461	6	10 000						
10	880270	4	6 000						
11	844410	200	20 000			20		2 000	
12	879150	400	18 000			40		1 800	
13	880471	12	25 000						
14	880280	4	8 000						
15	101074	5	8 000						
16	934137	5	16 000						
17	852005	20	37 000						
18	970500	20	25 000						
19	885051	30	18 000			3		1 800	
20	878735	10	12 000						
21	402060	8	15 000						
22	858010	5	8 000						
23	859041	2	7 000						
24	873163	50	13 000			5		1 300	
25	101390	30	16 000			3		1 600	
26	802200	5	5 000						
27	191555	3	18 000						
28	104002	2	12 000						
29	852000	8	12 000						
30	878565	5	5 000						
Celkem			800 000					34 000	

Negativní rozdíly, tzn. překročení stanovené maximální hladiny zásob (toleranční mez 10 % se stanoví pouze u položek s plánovaným stavem nad 20 ks a současně s jednotkovou cenou položky do 1 tis. Kč), budou v rámci kontroly analyzovány, a to pro zjištění důvodu, proč dochází k překročení požadované úrovně zásob, zejména zda vzniklá odchylka má charakter spotřební či se jedná o chybu v plánování.

Výsledný report z provedené kontroly plnění plánu zásob, včetně analýzy vzniklých odchylek obdrží vedoucí pracovník skladu a ekonom společnosti.

V rámci úvodní analýzy firmy byly zjištěny rovněž vysoké doby obratu u položek zásob ze skupiny olejů a maziv (skupina má celkem 16 položek, z nichž 5 má délku doby obratu delší 400 dnů). Řízení zásob navrhované pro položky náhradních dílů je možné samozřejmě uplatnit i pro tuto skupinu, a to s jediným rozdílem, že plánovaná výše zásoby konkrétní položky musí akceptovat minimální množství dodávky, které je u každé položky individuální a může být dodavatelem v průběhu dodávkového cyklu upravováno např. v důsledku změny velikosti balení (u sudů či kanystrů).

5.6 Finanční kontrola

Kontrola je v pořadí poslední fází procesu řízení. Smyslem kontroly je rozpoznat vzniklé chyby, ke kterým v průběhu předcházejících etap, tzn. při plánování a realizaci plánu došlo a následně navrhnout opatření, která tuto chybu mohou odstranit.

Z analýzy současného stavu systému controllingu ve společnosti XY, s.r.o. vyplývají nedostatky v oblasti analýzy vzniklých odchylek, v porovnání skutečných a plánovaných hodnot nákladů, resp. výsledku hospodaření jednotlivých hospodářských středisek a dále v komunikaci těchto odchylek. Zlepšení uvedeného stavu umožní získat lepší přehled jednak o vývoji skutečnosti v porovnání s plánovanými hodnotami a jednak o příčinách vzniklých odchylek, což následně přispěje i ke zlepšení a zpřesnění budoucího finančního plánování.

Kontrolní činnosti bude provádět ekonom společnosti. Při analýze odchylek se bude pracovat s plánovanými kategoriemi nákladů, resp. výnosů a výsledků hospodaření a jejich skutečnými dosaženými hodnotami, které jsou uvedeny v pravidelném reportu výsledků hospodaření. Jako vhodný časový interval pro provádění kontroly je navrženo kalendářní čtvrtletí, kdy kontrola bude zahrnovat také kumulované výsledky od počátku roku.

Jako kontrolní veličiny budou pro každé hospodářské středisko zvoleny pouze jeho významné položky nákladů, resp. výnosů. To znamená, že např. kontrolní veličina položky spotřeby materiálu či oprav bude stanovena pouze u středisek, u kterých tato kategorie nákladů představuje významnou nákladovou položku a nikoli např. u střediska ekonomického, kde tyto položky dosahují minimálních hodnot.

U vybraných kontrolních veličin se stanoví pro případnou odchylku meze tolerance (v absolutních nebo i relativních hodnotách).

5.6.1 Zjištění odchylek

Pro kontrolu plánovaných kontrolních veličin je navržen samostatný formulář, který vychází ze čtvrtletního plánu hospodaření každého hospodářského střediska a jeho dosažených skutečností. Zpracování navrhovaného reportu bude zajišťovat finanční účetní.

Tab. 25. Srovnání plánu a skutečnosti střediska údržby vozidel – výběr z položek (vlastní zpracování)

účet	položka	1. čtvrtletí					
		plán (v tis.Kč)	skutečnost (v tis.Kč)	tolerance		odchylka	
				absolutní	%	absolutní	%
501*	Spotřeba materiálu celkem	4 500					
	z toho:						
	náhradní díly	4 000		100	3%		
	pneumatiky	200		20	10%		
	nafta	100		10	10%		
	drobný majetek	100		10	10%		
502*	Energie, teplo	1 000		60	6%		
503*	Dodávky vody, plynu	100		10	10%		
511*	Opravy	200		20	10%		
518*	Služby	250		20	8%		
521*-528*	Osobní náklady	3 600		100	3%		
548*	Ostatní provozní náklady	50					
551*	Odpisy	1 000		10	1%		
	Náklady ostatní	200		20	10%		
	Náklady celkem	10 900		380	3%		
602*	Výnosy z prodeje služeb	2 500		120	5%		
642*	Výnosy z prodeje materiálu	500		60	12%		
648*	Ostatní provozní výnosy						
	Výnosy ostatní	200		20	10%		
	Výnosy celkem	3 200		200	6%		
	Výsledek hospodaření	-7 700					

Návrh formuláře zjištění odchylek zahrnuje plánované položky daného hospodářského střediska. Ostatní skutečné náklady a výnosy, nezařazené v plánovaných položkách, se uvedou v položce Náklady ostatní a Výnosy ostatní. Výsledný report obdrží ekonom společnosti a vedoucí hospodářských středisek.

Výsledný formulář pro přehlednou kontrolu odchylek jednotlivých středisek je uveden v příloze P V.

5.6.2 Analýza odchylek

Předmětem analýzy odchylek budou odchylky, které se pohybují mimo stanovenou toleranci. Účelem analýzy je zjištění konkrétních příčin vzniku dané odchylky, tzn. i příčin subjektivních, způsobených např. chybou v plánování.

V oblasti nákladů se pak identifikují:

- cenové odchylky (především změny cen pohonných hmot, energií, materiálu)
- spotřební (zvýšená spotřeba materiálu v souvislosti s opravami vozidel či jiného majetku, zvýšená spotřeba nakupovaných služeb či jiných dodávek)

V oblasti výnosů se jedná především o odchylky výnosů z dopravy, které závisí na rozdílu plánovaného a skutečného množství prodaných jednotlivých a časových jízdenek v dané skupině cestujících.

Odchylky plánovaných a skutečných nákladů i výnosů mohou být navíc způsobeny časovým posunem jejich skutečné a plánované realizace.

Základní podklady pro analýzu spotřebních odchylek nákladů tvoří pravidelné měsíční rozborů nákladů na jednotlivá vozidla dopravy, v oblasti výnosů jsou to pak interní rozborů prodaných jednotlivých a časových jízdenek dle příslušných skupin cestujících. Uvedené rozborů pro potřeby ekonoma společnosti i ostatní vedoucí hospodářských středisek měsíčně zpracovává finanční účetní ekonomického úseku.

Konkrétní analýzu vzniklých odchylek bude zajišťovat ekonom společnosti, a to z důvodu, že osobně zabezpečuje tvorbu plánu hospodářského výsledku i ročního finančního plánu a poznatky z analýz vzniklých odchylek mu následně umožní zpřesnění a zkvalitnění veškerých jeho plánovacích činností. Úkolem ekonoma společnosti pak bude také navrhnout, a to ve spolupráci s příslušnými vedoucími pracovníky, reálná opatření k odstranění či omezení těchto odchylek.

Analýza odchylek nákladů a výnosů je pro ekonoma společnosti rovněž hlavním podkladem pro konkrétní určení příčin odchylek plánovaných a skutečných příjmů a výdajů v rámci finanční prognózy, sestavené pro několika měsíční časový horizont či analýzu odchylek ročního finančního plánu.

5.6.3 Komunikace odchylek

Analýzou odchylek mezi skutečnými a plánovanými náklady a výnosy lze získat podstatné informace o příčinách jejich vzniku. Již v průběhu provádění samotné analýzy je důležité zajistit vhodnou komunikaci odchylek plánovaných a skutečných nákladů s příslušnými zodpovědnými pracovníky, čímž se dosáhne nejen zlepšení jejich informovanosti o průběhu plnění plánu, ale i zpřesnění vzájemných poznatků o příčinách vzniklých odchylek a jejich aktivnější účasti při návrhu vhodných nápravných opatření ve spolupráci s ekonomem společnosti.

Zavedením vhodné systémové komunikace, kdy analýza odchylek bude probíhat v součinnosti s odpovědnými vedoucími, lze očekávat eliminaci odchylek vzniklých zejména z důvodu chybného plánování či nereálně stanoveného cíle. Pro případy významnějších spotřebních odchylek vzniklých například v důsledku změny spotřeby materiálů, pohonných hmot či energií je pak společně navrženo vhodné nápravné opatření, včetně stanovení případných kontrol plnění (u trvalých nápravných opatření) a termínu dokončení.

Tab. 26. Přehled přijatých opatření (vlastní zpracování)

poř. číslo	identifikace odchylky	popis opatření	termín zahájení	kontrola	zodpovídá	termín dokončení
1.						
2.						
3.						

Závěrem je nutné uvést, že důležitým předpokladem očekávaného pozitivního přínosu zlepšení procesu kontroly v celém systému řízení je použití jednak jejích vhodných metod a postupů, ale zejména vzájemná aktivní spolupráce a vstřícný přístup všech zúčastněných a zainteresovaných pracovníků v celém jejím průběhu.

6 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Cílem projektu bylo vytvoření návrhu využití nástrojů finančního controllingu pro zdokonalení systému finančního řízení společnosti XY, s.r.o. Východiskem pro zpracování projektu se stala analýza současného systému controllingu uplatňovaného v rámci finančního řízení firmy a z ní vyplývající současné konkrétní nedostatky, a to v oblasti řízení likvidity v krátkodobém a střednědobém období, dále v oblasti řízení zásob a rovněž v průběhu a zajištění určitých etap procesu kontroly.

V následujících bodech budou shrnuty přínosy uvedeného projektu pro zdokonalení systému finančního řízení firmy, zhodnocena jeho ekonomická náročnost a rovněž uvedena i možná rizika, která lze s určitou pravděpodobností v průběhu realizace očekávat.

6.1 Přínosy projektu

Přínosem zavedení controllingu likvidity v krátkodobém a střednědobém časovém horizontu je celkové zlepšení systému finančního řízení, zejména v oblasti správy a užití finančních zdrojů firmy. Zpracováním prognóz příjmů a výdajů a celkovým zkvalitněním informací o očekávaném průběhu finančních toků vyplývá v současné době možnost vhodnější alokace volných finančních prostředků a tím pádem jejich lepší finanční zhodnocení, které představuje v případě navrženého výběru zhodnocení přibližně o 270 tis. Kč výhodnější. V budoucím období, kdy firma bude z důvodu realizace finančně náročné investice po určité období zatížena vysokým úvěrem, pak bude controlling likvidity vhodným nástrojem finančního řízení a důležitou podporou při rozhodování, především v oblasti operativního řízení finančních prostředků.

Controlling zásob, založený na stanovení a kontrole řídicí hladiny vybrané skupiny zásob přinese zlepšení řízení finančních prostředků vázaných v zásobách, dále pozitivní snížení doby obratu zásob a rovněž možnost snížení budoucího rizika vzniku nepotřebných zásob. Konkrétním reálným přínosem návrhu stanovení maximální hranice zásob, uvedeném v projektové části, je snížení hodnoty zásob vybraných položek z dosavadního 1 553 tis. Kč na plánovaných 800 tis. Kč.

Přínosy získané využitím vhodných postupů provádění finanční kontroly lze očekávat zejména v kvalitativní rovině, jako např. ve zlepšení celého procesu kontroly, zlepšení informovanosti vedoucích pracovníků, vyplývající z analýzy a komunikace vzniklých od-

chylek, což následně přispěje ke zlepšení nejen řízení nákladů, ale i zkvalitnění plánovacího procesu a zpřesnění používaných finančních prognóz.

6.2 Ekonomická náročnost projektu

Vzhledem k zajištění provádění všech činností, spojených s navrhovanými nástroji finančního controllingu stávajícími pracovníky ekonomického střediska, realizace uvedeného projektu nevyžaduje zřízení nové pracovní pozice-controllera a tudíž i žádné dodatečné finanční náklady. Ekonom společnosti i finanční účetní, kteří budou controllingové činnosti zajišťovat, mají velmi dobrou znalost podnikového informačního systému a splňují i všechny další odborné předpoklady, které úspěšná realizace projektu vyžaduje.

Drobná navrhovaná úprava informačního systému Navision, která spočívá v doplnění vybraných sloupců v přehledu účtovaných prodejních a nákupních faktur, bude provedena interním pracovníkem v rámci běžné správy informačního systému a nebude tedy vyžadovat rovněž žádné dodatečné osobní náklady.

6.3 Rizika projektu

Realizace uvedeného projektu je spojena s personálními riziky, které se mohou v určité míře vyskytnout, a to jak na straně pracovníků, kteří budou navržené controllingové činnosti vykonávat, tak na straně ostatních zaměstnanců, především vedoucích hospodářských středisek.

U pracovníků zajišťujících controlling, zejména pak u ekonoma společnosti, nelze vyloučit, že vzhledem k určitému pracovnímu vytížení nebude mít dostatečný časový prostor pro pravidelné sestavování prognóz příjmů a výdajů, což následně může zapříčinit, že navrhované využití controllingu likvidity pro zlepšení systému finančního řízení nepřinese požadované přínosy. V případě, že by k této situaci opakovaně docházelo, bude vhodné některé činnosti spojené s controllingem likvidity delegovat na hlavní účetní, případně provádění analýzy odchylek plnění výsledků hospodaření dočasně přenechat finančnímu účetní ekonomického střediska.

Zmíněné personální riziko ze strany ostatních pracovníků představuje jejich odmítavý nebo nepřítliší aktivní přístup ke společnému řešení určitých problémů, spojených například s průběhem procesu kontroly, analýzy vzniklých odchylek i k vzájemné spolupráci

s ekonomem firmy při hledání vhodných nápravných opatření nutných k zajištění stanoveného podnikového cíle.

Zavedením využívání controllingových nástrojů nelze zpočátku vyloučit ani obecné informační riziko nadbytku informací či nedostatku potřebných informací pro plánování, kontrolu či rozhodování.

6.4 Závěrečné doporučení

V návaznosti na popsané přínosy a rizika, je nutné zmínit i pozitivní fakt, který je také důležité při rozhodování o zavedení projektu rovněž zohlednit, a to skutečnost, že realizace projektu, samozřejmě vzhledem k jeho navrženému rozsahu, nevyžaduje finanční náklady ani žádné organizační a personální změny.

Na základě všech uvedených informací, týkajících se samotné koncepce controllingových nástrojů a představujících přehledný „manuál“ pro jejich zavedení v podmínkách společnosti XY, s.r.o. a dále celkového zhodnocení přínosů, je projekt možné označit jako přínosný podnět ke skutečnému zlepšení stávajícího systému finančního řízení.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout využití nástrojů finančního controllingu, které přispějí ke zlepšení systému finančního řízení společnosti XY, s.r.o.

Samotné projektové části diplomové práce předcházela část teoretická, shrnující obecné poznatky o controllingu z dostupné literatury. Větší pozornost byla pak věnována controllingu finančnímu a jeho jednotlivým nástrojům.

Úvod praktické části byl věnován jednak ekonomické analýze společnosti XY, s.r.o. a dále analýze současného stavu systému controllingu v této firmě. Z provedené analýzy vyplynuly konkrétní nedostatky, které se staly východiskem pro následné zpracování projektové části s cílem vytvoření návrhu využití nástrojů controllingu pro zlepšení stávajícího systému finančního řízení firmy, a to v oblasti řízení likvidity, řízení zásob a procesu finanční kontroly.

Návrh controllingu likvidity je založen na prognóze příjmů a výdajů pro krátkodobé a střednědobé časové období a využití platebního kalendáře a plánu cash-flow. Uvedené řešení sestavení finančních prognóz je doplněno potřebnými reporty, vhodnými pro zajištění nezbytných podkladů, které jsou důležité pro finanční rozhodování.

Dále je věnována pozornost controllingu zásob, protože řízení zásob v současné době firma nevěnuje dostatečnou pozornost, což se projevuje dlouhou dobou obratu zásob a neefektivní vázaností finančních prostředků v této složce pracovního kapitálu. Controlling zásob je zaměřen na vybrané skladové položky a využívá metody řízení, jejíž podstatou je stanovení a kontrola řídicí hladiny zásob.

Návrhu zlepšení průběhu jednotlivých etap procesu kontroly, a to především fáze analýzy a komunikace odchylek je věnována pozornost v posledním bodě projektové části.

Přínosy a rovněž i určitá rizika, plynoucí z realizace využití navržených nástrojů controllingu, jsou zhodnoceny v závěru projektové části. Právě na základě zmíněných očekávaných přínosů, kterých lze dosáhnout navrhovaným využitím nástrojů finančního controllingu v oblasti finančního řízení, lze jednoznačně realizaci projektu v celém jeho rozsahu společnosti XY, s.r.o. doporučit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-035-1.
- FIBÍROVÁ, Jana, 2003. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0482-X.
- FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press. ISBN 8085943034.
- HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER, 1993. *Controlling*. Praha: Babtext, 1993. ISBN 80-900-1780-2.
- HRADECKÝ, Mojmír a kol., 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2471-3.
- KALOUDA, František, 2009. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-174-8.
- KALOUDA, František, 2004. *Základy firemních financí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3584-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2.vyd. Praha: Beck. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KONEČNÝ, Miloš, 2007. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3346-5.
- KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2000. *Controlling*. 2. vyd. Brno: VUT. ISBN 80-214-1535-5.
- KRÁL, Bohumil, 2006. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-141-0.

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

MANN, Rudolf a Elmar MAYER, 1992. *Controlling: Metoda úspěšného podnikání*. Praha: Průmysl a obchod, Profit. ISBN 80-85603-20-9.

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

PAVLÍKOVÁ, Alena a kol., 1998. *Finanční řízení v praxi*. Praha: Alena Pavlíková, 3x3.

PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1046-3.

SYNEK, Miloslav a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Jihlava: C.H.Beck. ISBN 80-7179-388-4.

SYNEK, Miloslav a kol., 2003. *Manažerská ekonomika*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0515-X.

VOLLMUTH, Hilmar, J., 2004. *Nástroje controllingu od A do Z: Přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-032-4.

VOLLMUTH, Hilmar, J., 1998. *Controlling: Nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-54-4.

VYSUŠIL, Jiří, 2001. *Integrované názvosloví v controllingu*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-007-3.

VYSUŠIL, Jiří, 2000. *Controlling do kapsy, aneb šest základních bodů controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN. 80-7259-013-8.

SEZNAM OBRÁZŮ

<i>Obr. 1. Propojení sfér finančního controllingu s fázemi řízení (Freiberg, 1996, s. 16).....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2. Schématické znázornění cyklu řízení (Freiberg, 1996, s.130)</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 3. Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 1996, s. 131).....</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 4. Vztah kontroly a controllingu (Mikovcová, 2007, s. 136)</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 5. Struktura přepravených osob v letech 2009-2011</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 6. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 7. Struktura aktiv r. 2011 (vlastní zpracování)</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 8. Struktura pasiv r. 2011 (vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 9. Struktura nákladů r. 2011 (vlastní zpracování)</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 10. Struktura výnosů r. 2011 (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 11. Porovnání hospodářského výsledku, nákladů a výnosů</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 12. Porovnání doby obratu závazků a pohledávek.....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 13. Návrh doplnění sloupce datum splatnosti v přehledu prodejních faktur</i>	<i>67</i>
<i>Obr. 14. Návrh doplnění sloupce datum splatnosti v přehledu nákupních faktur (vlastní zpracování).....</i>	<i>69</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu</i>	18
<i>Tab. 2. Přehled počtu přepravených osob a ujetých km v letech 2009 – 2011</i>	41
<i>Tab. 3. Struktura aktiv v letech 2010 - 2011 (v tis.Kč) (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 4. Struktura pasiv v letech 2009- 2011 (v tis.Kč) (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 5. Přehled nákladů v letech 2010 - 2011 (v tis.Kč) (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 6. Přehled výnosů v letech 2009-2011 (v tis.Kč) (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 7. Přehled vývoje hospodářského výsledku v letech 2009-2011 (v tis.Kč)</i>	49
<i>Tab. 8. Ukazatele likvidity v letech 2009 – 2011 (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 9. Ukazatele aktivity v letech 2009 – 2011 (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 10. Porovnání doby obratu skupin zásob v letech 2009 – 2011</i>	53
<i>Tab. 11. Souhrnný přehled pohledávek po splatnosti</i>	61
<i>Tab. 12. Detailní přehled pohledávek po splatnosti (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 13. Denní prognóza příjmů z dopravy v Kč (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 14. Sledování platební morálky vybraných odběratelů (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 15. Výsledná denní prognóza příjmů v Kč (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 16. Denní prognóza výdajů v Kč (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 17. Platební kalendář – sledování denních příjmů a výdajů v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 18. Přehled týdenních odchylek likvidity (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 19. Střednědobá prognóza příjmů z dopravy v tis. Kč</i>	73
<i>Tab. 20. Prognóza příjmů s využitím transformační funkce (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 21. Platební kalendář – plánované měsíční příjmy a výdaje v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 22. Přehled odchylek plánované měsíční likvidity v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 23. Rozdělení položek náhradních dílů do skupin dle analýzy ABC</i>	79
<i>Tab. 24. Porovnání plánovaného a skutečného stavu zásob (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 25. Srovnání plánu a skutečnosti střediska údržby vozidel – výběr z položek</i>	83
<i>Tab. 26. Přehled přijatých opatření (vlastní zpracování)</i>	85

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: VÝPOČET REŽIMU ÚHRAD - PRODEJ 1/2012

PŘÍLOHA P II: VÝPOČET REŽIMU ÚHRAD - PRODEJ 11/2011

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET REŽIMU ÚHRAD - PRODEJ 10/2011

PŘÍLOHA P IV: VYBRANÉ POLOŽKY NÁHRADNÍCH DÍLŮ

PŘÍLOHA P V: KONTROLA PLNĚNÍ PLÁNU DLE STŘEDISEK

PŘÍLOHA PI: VÝPOČET REŽIMU ÚHRAD - PRODEJ 1/2012

Datum vystavení	úhrada	Částka v tis. Kč	Zúčtovací datum	Pomocné datum	počet dní	počet dní	měsíc prodeje	1.měsíc po prodeji	2.měsíc po prodeji	3.měsíc po prodeji
(1)	(2)	(3)		(4)	(2-1)	(2-4)				
2.1.2012	2.1.2012	56	2.1.2012	31.1.2012	0	-29	56			
4.1.2012	4.1.2012	77	4.1.2012	31.1.2012	0	-27	77			
5.1.2012	23.1.2012	8	3.1.2012	31.1.2012	18	-8	8			
7.1.2012	7.2.2012	3	7.1.2012	31.1.2012	31	7		3		
9.1.2012	6.2.2012	10	1.1.2012	31.1.2012	28	6		10		
9.1.2012	24.1.2012	9	1.1.2012	31.1.2012	15	-7	9			
9.1.2012	5.4.2012	15	1.1.2012	31.1.2012	87	65				15
9.1.2012	7.4.2012	92	1.1.2012	31.1.2012	89	67				92
9.1.2012	11.4.2012	2	1.1.2012	31.1.2012	93	71				2
9.1.2012	27.1.2012	6	1.1.2012	31.1.2012	18	-4	6			
9.1.2012	2.2.2012	26	1.1.2012	31.1.2012	24	2		26		
9.1.2012	16.4.2012	93	1.1.2012	31.1.2012	98	76				93
9.1.2012	16.4.2012	85	1.1.2012	31.1.2012	98	76				85
9.1.2012	20.1.2012	14	1.1.2012	31.1.2012	11	-11	14			
9.1.2012	9.3.2012	17	1.1.2012	31.1.2012	60	38			17	
9.1.2012	15.2.2012	50	1.1.2012	31.1.2012	37	15		50		
9.1.2012	20.1.2012	5	1.1.2012	31.1.2012	11	-11	5			
9.1.2012	26.1.2012	17	1.1.2012	31.1.2012	17	-5	17			
11.1.2012	12.1.2012	2	7.1.2012	31.1.2012	1	-19	2			
12.1.2012	2.2.2012	6	11.1.2012	31.1.2012	21	2		6		
16.1.2012	16.1.2012	23	16.1.2012	31.1.2012	0	-15	23			
16.1.2012	14.2.2012	19	7.1.2012	31.1.2012	29	14		19		
16.1.2012	30.1.2012	1	2.1.2012	31.1.2012	14	-1	1			
16.1.2012	13.4.2012	1	2.1.2012	31.1.2012	88	73				1
16.1.2012	30.1.2012	8	5.1.2012	31.1.2012	14	-1	8			
16.1.2012	20.3.2012	14	7.1.2012	31.1.2012	64	49			14	
16.1.2012	31.1.2012	8	9.1.2012	31.1.2012	15	0		8		
16.1.2012	31.1.2012	1	9.1.2012	31.1.2012	15	0		1		
16.1.2012	10.2.2012	1	9.1.2012	31.1.2012	25	10		1		
16.1.2012	31.1.2012	29	1.1.2012	31.1.2012	15	0		29		
16.1.2012	24.1.2012	16	1.1.2012	31.1.2012	8	-7	16			
16.1.2012	27.1.2012	66	1.1.2012	31.1.2012	11	-4	66			
16.1.2012	27.1.2012	65	1.1.2012	31.1.2012	11	-4	65			
16.1.2012	1.2.2012	114	1.1.2012	31.1.2012	16	1		114		
16.1.2012	28.2.2012	2	1.1.2012	31.1.2012	43	28		2		
16.1.2012	28.3.2012	6	1.1.2012	31.1.2012	72	57			6	
16.1.2012	6.3.2012	5	1.1.2012	31.1.2012	50	35			5	
16.1.2012	16.2.2012	12	1.1.2012	31.1.2012	31	16		12		
16.1.2012	16.2.2012	47	1.1.2012	31.1.2012	31	16		47		
17.1.2012	15.2.2012	7	1.1.2012	31.1.2012	29	15		7		
17.1.2012	15.2.2012	1	1.1.2012	31.1.2012	29	15		1		
17.1.2012	1.1.2012	7	1.1.2012	31.1.2012	-16	-30	7			
17.1.2012	18.1.2012	1	1.1.2012	31.1.2012	1	-13	1			
17.1.2012	14.2.2012	8	1.1.2012	31.1.2012	28	14		8		
17.1.2012	18.4.2012	7	15.1.2012	31.1.2012	92	78				7

Datum vystavení	úhrada	Částka v tis. Kč	Zúčtovací datum	Pomocné datum	počet dní	počet dní	měsíc prodeje	1.měsíc po prodeji	2.měsíc po prodeji	3.měsíc po prodeji
(1)	(2)	(3)		(4)	(2-1)	(2-4)				
17.1.2012	20.2.2012	12	15.1.2012	31.1.2012	34	20		12		
18.1.2012	7.2.2012	1	14.1.2012	31.1.2012	20	7		1		
18.1.2012	2.2.2012	9	14.1.2012	31.1.2012	15	2		9		
18.1.2012	6.2.2012	9	15.1.2012	31.1.2012	19	6		9		
18.1.2012	29.3.2012	4	18.1.2012	31.1.2012	71	58			4	
19.1.2012	26.1.2012	1	16.1.2012	31.1.2012	7	-5	1			
19.1.2012	8.3.2012	1	16.1.2012	31.1.2012	49	37			1	
19.1.2012	24.1.2012	2	16.1.2012	31.1.2012	5	-7	2			
19.1.2012	13.2.2012	1	16.1.2012	31.1.2012	25	13		1		
19.1.2012	13.2.2012	1	23.1.2012	31.1.2012	25	13		1		
19.1.2012	6.2.2012	3	19.1.2012	31.1.2012	18	6		3		
20.1.2012	8.2.2012	2	20.1.2012	31.1.2012	19	8		2		
20.1.2012	6.2.2012	29	1.1.2012	31.1.2012	17	6		29		
20.1.2012	20.1.2012	20	15.1.2012	31.1.2012	0	-11	20			
20.1.2012	9.2.2012	33	15.1.2012	31.1.2012	20	9		33		
23.1.2012	23.1.2012	22	23.1.2012	31.1.2012	0	-8	22			
23.1.2012	23.1.2012	4	13.1.2012	31.1.2012	0	-8	4			
30.1.2012	27.2.2012	6	31.1.2012	31.1.2012	28	27		6		
30.1.2012	13.3.2012	5	31.1.2012	31.1.2012	43	42			5	
30.1.2012	28.2.2012	2	31.1.2012	31.1.2012	29	28		2		
30.1.2012	22.2.2012	2	31.1.2012	31.1.2012	23	22		2		
30.1.2012	1.3.2012	4	30.1.2012	31.1.2012	31	30		4		
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
30.1.2012	13.3.2012	2	28.1.2012	31.1.2012	43	42			2	
30.1.2012	14.2.2012	2	27.1.2012	31.1.2012	15	14		2		
30.1.2012	15.2.2012	8	1.1.2012	31.1.2012	16	15		8		
30.1.2012	6.2.2012	14	1.1.2012	31.1.2012	7	6		14		
30.1.2012	7.2.2012	2	1.1.2012	31.1.2012	8	7		2		
31.1.2012	29.3.2012	1	31.1.2012	31.1.2012	58	58			1	
31.1.2012	22.2.2012	170	30.1.2012	31.1.2012	22	22		170		
2.2.2012	13.2.2012	4	31.1.2012	31.1.2012	11	13		4		
2.2.2012	16.2.2012	914	31.1.2012	31.1.2012	14	16		914		
2.2.2012	27.2.2012	23	31.1.2012	31.1.2012	25	27		23		
2.2.2012	21.2.2012	43	31.1.2012	31.1.2012	19	21		43		
2.2.2012	13.3.2012	7	31.1.2012	31.1.2012	40	42			7	
3.2.2012	5.3.2012	7	1.1.2012	31.1.2012	31	34			7	
3.2.2012	5.3.2012	2	31.1.2012	31.1.2012	31	34			2	
3.2.2012	9.2.2012	4	1.1.2012	31.1.2012	6	9		4		
3.2.2012	9.2.2012	1	31.1.2012	31.1.2012	6	9		1		
3.2.2012	25.1.2012	10	25.1.2012	31.1.2012	-9	-6	10			
3.2.2012	23.2.2012	2	31.1.2012	31.1.2012	20	23		2		
3.2.2012	24.2.2012	21	1.1.2012	31.1.2012	21	24		21		
3.2.2012	20.2.2012	2	27.1.2012	31.1.2012	17	20		2		
6.2.2012	18.3.2012	8	25.1.2012	31.1.2012	41	47			8	
6.2.2012	14.3.2012	20	22.1.2012	31.1.2012	37	43			20	
Celkem		3 164					834	1 831	204	295
							26%	59%	6%	9%

PŘÍLOHA P II: VÝPOČET REŽIMU ÚHRAD - PRODEJ 11/2011

Datum vystavení	Zákazník- číslo	úhrada	Částka v tis. Kč	Zúčtovací datum	Pomocné datum	počet dní	počet dní	měsíc prodeje	1.měsíc po prodeji	2.měsíc po prodeji	3.měsíc po prodeji
(1)		(2)	(3)		(4)	(2-1)	(2-4)				
1.11.2011	413	21.11.2011	7	1.11.2011	30.11.2011	20	-9	7			
4.11.2011	217	15.11.2011	2	4.11.2011	30.11.2011	11	-15	2			
14.11.2011	308	15.11.2011	63	14.11.2011	30.11.2011	1	-15	63			
23.11.2011	257	13.12.2011	10	23.11.2011	30.11.2011	20	13		10		
28.11.2011	308	29.11.2011	11	28.11.2011	30.11.2011	1	-1	11			
2.11.2011	351	29.11.2011	19	1.11.2011	30.11.2011	27	-1	19			
2.11.2011	953	21.11.2011	9	1.11.2011	30.11.2011	19	-9	9			
2.11.2011	771	7.12.2011	1	1.11.2011	30.11.2011	35	7		1		
2.11.2011	771	7.12.2011	7	1.11.2011	30.11.2011	35	7		7		
2.11.2011	779	28.12.2011	13	1.11.2011	30.11.2011	56	28		13		
2.11.2011	779	28.12.2011	3	1.11.2011	30.11.2011	56	28		3		
2.11.2011	779	28.12.2011	5	1.11.2011	30.11.2011	56	28		5		
2.11.2011	779	28.12.2011	2	1.11.2011	30.11.2011	56	28		2		
2.11.2011	707	10.1.2012	7	1.11.2011	30.11.2011	69	41			7	
2.11.2011	948	30.12.2011	6	1.11.2011	30.11.2011	58	30		6		
2.11.2011	897	30.12.2011	8	1.11.2011	30.11.2011	58	30		8		
2.11.2011	1054	22.11.2011	10	1.11.2011	30.11.2011	20	-8	10			
2.11.2011	1054	22.11.2011	3	1.11.2011	30.11.2011	20	-8	3			
2.11.2011	832	29.11.2011	26	1.11.2011	30.11.2011	27	-1	26			
3.11.2011	196	1.11.2011	28	1.11.2011	30.11.2011	-2	-29	28			
3.11.2011	776	22.11.2011	3	1.11.2011	30.11.2011	19	-8	3			
3.11.2011	1084	25.11.2011	2	2.11.2011	30.11.2011	22	-5	2			
3.11.2011	241	22.11.2011	19	3.11.2011	30.11.2011	19	-8	19			
3.11.2011	1075	25.11.2011	11	1.11.2011	30.11.2011	22	-5	11			
3.11.2011	1099	25.11.2011	33	1.11.2011	30.11.2011	22	-5	33			
4.11.2011	544	28.11.2011	9	1.11.2011	30.11.2011	24	-2	9			
4.11.2011	990	23.11.2011	6	2.11.2011	30.11.2011	19	-7	6			
4.11.2011	990	23.11.2011	3	3.11.2011	30.11.2011	19	-7	3			
4.11.2011	866	21.11.2011	2	3.11.2011	30.11.2011	17	-9	2			
4.11.2011	863	23.11.2011	0	3.11.2011	30.11.2011	19	-7	0			
7.11.2011	155	9.12.2011	3	3.11.2011	30.11.2011	32	9		3		
7.11.2011	572	25.11.2011	10	5.11.2011	30.11.2011	18	-5	10			
7.11.2011	1024	25.11.2011	1	7.11.2011	30.11.2011	18	-5	1			
7.11.2011	1111	25.11.2011	12	7.11.2011	30.11.2011	18	-5	12			
7.11.2011	842	7.12.2011	1	7.11.2011	30.11.2011	30	7		1		
7.11.2011	877	11.2.2012	2	7.11.2011	30.11.2011	96	73				2
8.11.2011	1224	28.11.2011	14	1.11.2011	30.11.2011	20	-2	14			
8.11.2011	1085	7.2.2012	93	1.11.2011	30.11.2011	91	69				93
8.11.2011	278	2.1.2012	1	6.11.2011	30.11.2011	55	33			1	
8.11.2011	1052	25.11.2011	18	7.11.2011	30.11.2011	17	-5	18			
8.11.2011	307	9.11.2011	1	8.11.2011	30.11.2011	1	-21	1			
8.11.2011	607	9.12.2011	3	5.11.2011	30.11.2011	31	9		3		
8.11.2011	966	10.11.2011	6	4.11.2011	30.11.2011	2	-20	6			
8.11.2011	966	10.11.2011	7	4.11.2011	30.11.2011	2	-20	7			
8.11.2011	906	10.11.2011	13	9.11.2011	30.11.2011	2	-20	13			
8.11.2011	1023	21.11.2011	10	6.11.2011	30.11.2011	13	-9	10			
9.11.2011	572	23.11.2011	1	7.11.2011	30.11.2011	14	-7	1			

Datum vystavení	Zákazník- číslo	úhrada	Částka v tis. Kč	Zúčtovací datum	Pomocné datum	počet dní	počet dní	měsíc prodeje	1.měsíc po prodeji	2.měsíc po prodeji	3.měsíc po prodeji
(1)		(2)	(3)		(4)	(2-1)	(2-4)				
9.11.2011	310	28.11.2011	2	12.11.2011	30.11.2011	19	-2	2			
14.11.2011	1080	28.11.2011	5	13.11.2011	30.11.2011	14	-2	5			
14.11.2011	1173	22.11.2011		14.11.2011	1.12.2011	8	-9	0			
14.11.2011	1147	1.12.2011	7	12.11.2011	30.11.2011	17	1		7		
14.11.2011	231	9.12.2011	6	14.11.2011	30.11.2011	25	9		6		
14.11.2011	231	9.12.2011	2	14.11.2011	30.11.2011	25	9		2		
14.11.2011	934	2.12.2011	14	13.11.2011	30.11.2011	18	2		14		
14.11.2011	782	18.11.2011	13	14.11.2011	30.11.2011	4	-12	13			
14.11.2011	663	7.12.2011	3	14.11.2011	30.11.2011	23	7		3		
15.11.2011	455	2.12.2011	2	14.11.2011	30.11.2011	17	2		2		
15.11.2011	751	25.11.2011	13	15.11.2011	30.11.2011	10	-5	13			
15.11.2011	586	5.12.2011	8	15.11.2011	30.11.2011	20	5		8		
15.11.2011	681	30.11.2011	10	15.11.2011	30.11.2011	15	0	10			
28.11.2011	809	2.1.2012	2	30.11.2011	30.11.2011	35	33			2	
28.11.2011	583	4.1.2012	2	30.11.2011	30.11.2011	37	35			2	
28.11.2011	1306	21.12.2011	4	30.11.2011	30.11.2011	23	21		4		
28.11.2011	596	23.12.2011	26	30.11.2011	30.11.2011	25	23		26		
28.11.2011	725	9.1.2012	19	30.11.2011	30.11.2011	42	40			19	
28.11.2011	583	17.1.2012	6	30.11.2011	30.11.2011	50	48			6	
28.11.2011	1035	3.1.2012	7	28.11.2011	30.11.2011	36	34			7	
29.11.2011	1021	19.12.2011	3	19.11.2011	30.11.2011	20	19		3		
29.11.2011	583	5.1.2012	1	21.11.2011	30.11.2011	37	36			1	
29.11.2011	583	5.1.2012	3	24.11.2011	30.11.2011	37	36			3	
∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴
2.12.2011	586	16.12.2011	6	1.11.2011	30.11.2011	14	16		6		
5.12.2011	586	16.12.2011	12	1.11.2011	30.11.2011	11	16		12		
5.12.2011	586	16.12.2011	3	1.11.2011	30.11.2011	11	16		3		
5.12.2011	586	16.12.2011	3	1.11.2011	30.11.2011	11	16		3		
5.12.2011	1011	20.12.2011	2	24.11.2011	30.11.2011	15	20		2		
5.12.2011	514	27.12.2011	2	23.11.2011	30.11.2011	22	27		2		
5.12.2011	843	19.1.2012	1	29.11.2011	30.11.2011	45	50			1	
5.12.2011	1557	21.12.2011	8	30.11.2011	30.11.2011	16	21		8		
5.12.2011	387	22.12.2011	13	30.11.2011	30.11.2011	17	22		13		
5.12.2011	876	27.12.2011	5	22.11.2011	30.11.2011	22	27		5		
6.12.2011	617	12.12.2011	2	29.11.2011	30.11.2011	6	12		2		
6.12.2011	617	13.12.2011	1	23.11.2011	30.11.2011	7	13		1		
6.12.2011	389	23.12.2011	1	28.11.2011	30.11.2011	17	23		1		
6.12.2011	945	28.12.2011	32	11.11.2011	30.11.2011	22	28		32		
6.12.2011	996	21.12.2011	57	28.11.2011	30.11.2011	15	21		57		
6.12.2011	835	21.12.2011	5	18.11.2011	30.11.2011	15	21		5		
6.12.2011	1037	23.12.2011	2	14.11.2011	30.11.2011	17	23		2		
6.12.2011	391	21.12.2011	5	5.11.2011	30.11.2011	15	21		5		
Celkem			3 037					748 25%	1 868 62%	200 6%	221 7%

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET REŽIMU ÚHRAD - PRODEJ 10/2011

Datum vystavení	úhrada	Částka v tis. Kč	Zúčtovací datum	Pomocné datum	počet dní	počet dní	měsíc prodeje	1.měsíc po prodeji	2.měsíc po prodeji	3.měsíc po prodeji
(1)	(2)	(3)		(4)	(2-1)	(2-4)				
3.10.2011	20.10.2011	3	1.10.2011	31.10.2011	17	-11	3			
4.10.2011	11.10.2011	6	1.10.2011	31.10.2011	7	-20	6			
4.10.2011	21.10.2011	19	1.10.2011	31.10.2011	17	-10	19			
4.10.2011	2.1.2012	12	1.10.2011	31.10.2011	90	63				12
4.10.2011	29.11.2011	14	1.10.2011	31.10.2011	56	29		0		
4.10.2011	5.10.2011	32	1.10.2011	31.10.2011	1	-26	32			
4.10.2011	12.10.2011	5	1.10.2011	31.10.2011	8	-19	5			
4.10.2011	23.11.2011	0	1.10.2011	31.10.2011	50	23		0		
4.10.2011	21.10.2011	3	1.10.2011	31.10.2011	17	-10	3			
4.10.2011	21.10.2011	9	1.10.2011	31.10.2011	17	-10	9			
4.10.2011	7.11.2011	1	1.10.2011	31.10.2011	34	7		1		
4.10.2011	7.11.2011	7	1.10.2011	31.10.2011	34	7		7		
4.10.2011	29.11.2011	13	1.10.2011	31.10.2011	56	29		13		
4.10.2011	29.11.2011	3	1.10.2011	31.10.2011	56	29		3		
4.10.2011	30.11.2011	2	1.10.2011	31.10.2011	57	30		2		
4.10.2011	14.12.2011	31	1.10.2011	31.10.2011	71	44			31	
4.10.2011	1.11.2011	19	1.10.2011	31.10.2011	28	1		19		
4.10.2011	21.10.2011	4	1.10.2011	31.10.2011	17	-10	4			
4.10.2011	21.10.2011	2	1.10.2011	31.10.2011	17	-10	2			
4.10.2011	21.10.2011	1	1.10.2011	31.10.2011	17	-10	1			
4.10.2011	21.10.2011	1	1.10.2011	31.10.2011	17	-10	1			
4.10.2011	21.10.2011	10	1.10.2011	31.10.2011	17	-10	10			
4.10.2011	20.10.2011	8	1.10.2011	31.10.2011	16	-11	8			
4.10.2011	19.10.2011	14	1.10.2011	31.10.2011	15	-12	14			
4.10.2011	21.10.2011	33	1.10.2011	31.10.2011	17	-10	33			
4.10.2011	16.12.2011	17	1.10.2011	31.10.2011	73	46			17	
7.10.2011	14.10.2011	5	1.10.2011	31.10.2011	7	-17	5			
7.10.2011	26.10.2011	14	1.10.2011	31.10.2011	19	-5	14			
7.10.2011	21.11.2011	11	1.10.2011	31.10.2011	45	21		11		
7.10.2011	25.10.2011	9	3.10.2011	31.10.2011	18	-6	9			
7.10.2011	1.10.2011	11	1.10.2011	31.10.2011	-6	-30	11			
7.10.2011	18.10.2011	33	3.10.2011	31.10.2011	11	-13	33			
7.10.2011	12.10.2011	7	3.10.2011	31.10.2011	5	-19	7			
7.10.2011	31.12.2011	2	3.10.2011	31.10.2011	85	61				2
7.10.2011	14.10.2011	9	3.10.2011	31.10.2011	7	-17	9			
7.10.2011	25.10.2011	3	5.10.2011	31.10.2011	18	-6	3			
7.10.2011	25.10.2011	3	6.10.2011	31.10.2011	18	-6	3			
7.10.2011	14.10.2011	1	6.10.2011	31.10.2011	7	-17	1			
7.10.2011	18.10.2011	1	6.10.2011	31.10.2011	11	-13	1			
7.10.2011	16.11.2011	4	9.10.2011	31.10.2011	40	16		4		
7.10.2011	9.11.2011	10	1.10.2011	31.10.2011	33	9		10		
7.10.2011	6.12.2011	31	1.10.2011	31.10.2011	60	36			31	
7.10.2011	30.11.2011	106	1.10.2011	31.10.2011	54	30		106		
10.10.2011	17.10.2011	25	10.10.2011	31.10.2011	7	-14	25			
11.10.2011	31.10.2011	5	11.10.2011	31.10.2011	20	0	5			

Datum vystavení	úhrada	Částka v tis. Kč	Zúčtovací datum	Pomocné datum	počet dní	počet dní	měsíc prodeje	1.měsíc po prodeji	2.měsíc po prodeji	3.měsíc po prodeji
(1)	(2)	(3)	(4)	(4)	(2-1)	(2-4)				
13.10.2011	24.10.2011	1	10.10.2011	31.10.2011	11	-7	1			
13.10.2011	1.11.2011	1	10.10.2011	31.10.2011	19	1		1		
13.10.2011	4.11.2011	1	10.10.2011	31.10.2011	22	4		1		
13.10.2011	31.10.2011	2	10.10.2011	31.10.2011	18	0	2			
13.10.2011	31.10.2011	1	10.10.2011	31.10.2011	18	0	1			
13.10.2011	14.11.2011	4	14.10.2011	31.10.2011	32	14		4		
13.10.2011	2.11.2011	2	15.10.2011	31.10.2011	20	2		2		
13.10.2011	31.10.2011	8	15.10.2011	31.10.2011	18	0	8			
13.10.2011	16.11.2011	14	15.10.2011	31.10.2011	34	16		14		
13.10.2011	31.12.2011	28	1.10.2011	31.10.2011	79	61				28
17.10.2011	22.11.2011	12	15.10.2011	31.10.2011	36	22		12		
17.10.2011	8.11.2011	6	15.10.2011	31.10.2011	22	8		6		
17.10.2011	30.1.2012	7	15.10.2011	31.10.2011	105	91				7
17.10.2011	18.11.2011	7	15.10.2011	31.10.2011	32	18		7		
17.10.2011	19.10.2011	34	15.10.2011	31.10.2011	2	-12	34			
17.10.2011	1.11.2011	6	15.10.2011	31.10.2011	15	1		6		
17.10.2011	1.11.2011	2	5.10.2011	31.10.2011	15	1		2		
17.10.2011	7.11.2011	1	15.10.2011	31.10.2011	21	7		1		
17.10.2011	31.10.2011	3	13.10.2011	31.10.2011	14	0	3			
17.10.2011	7.11.2011	13	15.10.2011	31.10.2011	21	7		13		
17.10.2011	4.11.2011	12	4.10.2011	31.10.2011	18	4		12		
19.10.2011	8.11.2011	0	7.10.2011	31.10.2011	20	8		0		
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
7.11.2011	22.11.2011	4	20.10.2011	31.10.2011	15	22		4		
7.11.2011	23.11.2011	31	14.10.2011	31.10.2011	16	23		31		
7.11.2011	21.11.2011	67	30.10.2011	31.10.2011	14	21		67		
7.11.2011	31.1.2012	12	30.10.2011	31.10.2011	85	92				12
7.11.2011	14.11.2011	5	24.10.2011	31.10.2011	7	14		5		
7.11.2011	9.11.2011	2	21.10.2011	31.10.2011	2	9		2		
7.11.2011	16.11.2011	273	31.10.2011	31.10.2011	9	16		273		
12.10.2011	24.10.2011	350	12.10.2011	31.10.2011	12	-7	350			
23.10.2011	1.11.2011	322	23.10.2011	31.10.2011	9	1		322		
8.11.2011	31.12.2011	2	28.10.2011	31.10.2011	53	61				2
8.11.2011	31.12.2011	5	28.10.2011	31.10.2011	53	61				5
8.11.2011	24.11.2011	3	27.10.2011	31.10.2011	16	24		3		
8.11.2011	9.12.2011	18	23.10.2011	31.10.2011	31	39			18	
8.11.2011	9.12.2011	18	31.10.2011	31.10.2011	31	39			18	
6.11.2011	6.1.2012	12	23.10.2011	31.10.2011	61	67				12
6.11.2011	2.12.2011	2	31.10.2011	31.10.2011	26	32			2	
8.11.2011	23.11.2011	2	1.10.2011	31.10.2011	15	23		2		
8.11.2011	22.11.2011	24	25.10.2011	31.10.2011	14	22		24		
8.11.2011	5.1.2012	16	15.10.2011	31.10.2011	58	66				16
8.11.2011	16.11.2011	1	31.10.2011	31.10.2011	8	16		1		
9.11.2011	23.11.2011	1	31.10.2011	31.10.2011	14	23		1		
9.11.2011	5.1.2012	0	31.10.2011	31.10.2011	57	66				0
9.11.2011	9.11.2011	0	31.10.2011	31.10.2011	0	9		0		
9.11.2011	18.11.2011	0	31.10.2011	31.10.2011	9	18		0		
Celkem		2 608					764	1 532	176	137
							29%	59%	7%	5%

PŘÍLOHA P IV: VYBRANÉ POLOŽKY NÁHRADNÍCH DÍLŮ

Položka			Stav k 31.12.2011		Doba obratu (ve dnech)
			ks	Hodnota celkem (Kč)	
1	388040	Stykač 2 SMD38	55	446 165,03	324
2	381105	Výhybka TBSE 10S	2	131 662,04	362
3	542205	Dotek stykače	1085	103 789,74	208
4	326100	Spínač vačkový 2 SKAD1	90	81 987,85	205
5	219300	Obložení brzd. zadní, směs 3075	160	57 831,48	287
6	400082	Uhlík tr.motoru-dělený	297	49 863,10	280
7	848800	Termostat TH 472 R-35A	59	47 199,82	494
8	400040	Uhlík MG motoru 132L	1074	41 106,86	399
9	880461	Kotva stykače	25	40 657,40	389
10	880270	Spínač koncový 2 VKAD 1	30	40 290,00	1221
11	844410	Dotek stykače - velký	390	37 918,06	342
12	879150	Izolátor (silon)	895	37 590,00	204
13	880471	Dotek pomocný	18	37 152,00	223
14	880280	Spínač koncový 1 VKAD1	19	34 370,50	1161
15	101074	Patka označnicku zastávky	21	33 693,27	588
16	934137	Ventil pérování	10	31 417,00	238
17	852005	Podběh zadní Tr14	16	29 260,82	215
18	970500	Blatníček černý 2245	22	27 807,42	221
19	885051	Těleso topné 1500W/600V	44	25 959,55	250
20	878735	Čep botky ESKO svislý	20	23 667,67	230
21	402060	Svítidlo zářivkové	13	23 415,97	303
22	858010	Dveře schrány II.,VII.	16	23 290,14	703
23	859041	Páka zajištění točny	7	22 196,04	420
24	873163	Lano omezovací	85	22 036,04	208
25	101390	Plech pozink. 1,5 mm	38	19 136,19	1525
26	802200	Pouzdro brzdového klíče	20	18 440,00	2140
27	91555	Hřídel kloubový úplný 47cm	3	17 940,00	206
28	104002	Trubka bronz 36x10 mm	3	17 800,00	1247
29	852000	Podběh přední Tr14	9	16 833,84	210
30	878565	Ventil pojistný	7	12 628,00	283
Celkem				1 553 105,83	

