

**Projekt analýzy a optimalizace využití controllingu  
pro efektivnější finanční řízení společnosti  
Greiner Assistec, s.r.o.**

Bc. Pavla Vlčková

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Vlčková**  
Osobní číslo: **M11437**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt analýzy a optimalizace využití controllingu pro efektivnější finanční řízení společnosti Greiner Assistec, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti finančního controllingu.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Greiner Assistec s.r.o. a analyzujte její současný ekonomický stav.
- Provedte analýzu současného stavu využití nástrojů controllingu pro finanční řízení.
- Vypracujte projekt s návrhy na opatření a změny pro efektivnější využití controllingu a lepší finanční řízení společnosti.
- Zhodnoťte ekonomické přínosy, náklady a rizika projektu.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A. Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014, 1 sv. (různé stránkování). ISBN 978-0-07-803476-3.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. ISBN 9788073579180.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 9788024741338.

ROSS, Stephen A. Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013, xl, 725, [44] s. ISBN 978-0-07-803463-3.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 8024707705.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

<sup>3</sup> 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 § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 2.5.2014

Uřádková

<sup>4</sup> 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 mé diplomové práce je projekt zefektivnění finančního řízení společnosti Greiner Assistec, s.r.o. Práce se skládá ze dvou, na sebe navazujících částí. V první, teoretické části, je zpracována literární rešerše pramenů, které souvisejí s pojmem controlling. Na tuto část navazuje praktická část, kde je zpracována finanční analýza společnosti a analýza současného stavu využití controllingových nástrojů, které jsou podkladem pro druhou polovinu praktické části a tou je projekt optimalizace využití controllingových nástrojů pro finanční řízení. Součástí práce je také zavedení konkrétních metod pro zefektivnění finančního řízení společnosti a závěrečné zhodnocení.

Klíčová slova: Controlling, finanční controlling, řízení pohledávek, řízení zásob, finanční management, plánování

## **ABSTRACT**

The main goal of my diploma thesis is project of more effective financial management in Greiner Assistec s.r.o. This thesis is consisted of two parts. The first theoretical part is theoretical knowledge about the problematic of controlling token from the literature. This part leads to practical part, where the financial analysis of company is done and also the analysis of actual level of usages of controlling tools in company. Both those analysis are important for the project of optimal use of controlling tools for financial management. Based on the results, proposals for improving the level of financial management are made and the final results.

Keywords: Controlling, financial controlling, accounts receivables management, supply management, financial management, planning

„Každý, kdo mi lichotí, je mým nepřítelem. Každý, kdo mne kritizuje, je mým učitelem.“

*Čínské přísloví*

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení při zpracovávání projektu. Také bych ráda poděkovala paní Ing. Evě Kristkové ze společnosti Greiner Assistec, s.r.o. v Březové, za pomoc při zpracování analytické části a poskytnutí potřebných podkladů pro vypracování diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mne při studiu vždy podporovali a byli mi oporou.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CONTROLLING</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODSTATA CONTROLLINGU .....	13
1.2    HISTORIE CONTROLLINGU .....	13
1.3    FUNKCE A CÍLE CONTROLLINGU .....	14
1.4    ZÁSADY CONTROLLINGU .....	15
1.5    ZDROJE INFORMACÍ PRO CONTROLLING .....	15
1.5.1    Finanční účetnictví .....	15
1.5.2    Manažerské účetnictví.....	16
1.6    ÚLOHA CONTROLLERA .....	16
1.7    ZÁKLADNÍ DĚLENÍ CONTROLLINGU .....	17
1.7.1    Strategický controlling .....	18
1.7.2    Operativní controlling .....	18
1.8    NÁSTROJE CONTROLLINGU .....	18
1.8.1    Nástroje strategického controllingu .....	19
1.8.2    Nástroje operativního controllingu .....	19
1.8.2.1    Plánování .....	20
1.8.2.2    Rozpočetnictví .....	20
1.8.2.3    ABC analýza .....	20
1.8.2.4    Propočet krycího příspěvku .....	20
1.9    FINANČNÍ KONTROLA .....	21
1.9.1    Analýza odchylek.....	21
1.10    ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU A POSTAVENÍ CONTROLLERA.....	22
1.11    HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU .....	22
1.11.1    Ukazatele.....	23
1.11.1.1    Ukazatelé výkonu.....	23
1.11.1.2    Ukazatelé struktury .....	23
1.11.1.3    Ukazatelé nákladů .....	23
1.11.2    Měření spokojenosti manažerů .....	23
1.11.3    Kvalitativní posouzení výkonnosti.....	24
<b>2 FINANČNÍ CONTROLLING</b> .....	<b>25</b>
2.1    NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU .....	26
2.1.1    Finanční analýza.....	26
2.1.2    Řízení pracovního kapitálu .....	26
2.1.3    Řízení zásob .....	27
2.1.4    Plánování hotovosti .....	28
2.1.5    Řízení pohledávek .....	28
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GREINER ASSISTEC, S.R.O.</b> .....	<b>33</b>



4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	33
4.2	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	33
4.3	FILOZOFIE SPOLEČNOSTI.....	34
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	34
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉ EKONOMICKÉ SITUACE.....</b>	<b>36</b>
5.1	CHARAKTERISTIKA A ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE ODVĚTVÍ.....	36
5.2	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	40
5.2.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy .....	40
5.2.2	Analýza výnosů a nákladů .....	44
5.2.3	Analýza Cash Flow .....	45
5.2.4	Zadluženost .....	46
5.2.5	Čistý pracovní kapitál a likvidita .....	47
5.2.6	Aktivita.....	50
5.2.7	Rentabilita .....	50
5.3	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	51
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ CONTROLLINGU .....</b>	<b>54</b>
6.1	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU A POZICE CONTROLLERA .....	54
6.2	SOUČASNÉ AKTIVITY CONTROLLINGU .....	55
6.2.1	Aktuální sledované ukazatele – MS Excel.....	55
6.2.2	Řízení pracovního kapitálu .....	55
6.2.2.1	Controlling pohledávek.....	55
6.2.2.2	Závazky.....	56
6.2.2.3	Zásoby.....	56
6.2.3	Finanční plánování .....	57
6.2.3.1	Dlouhodobé plánování.....	57
6.2.3.2	Krátkodobé plánování.....	57
6.3	KONTROLA PLÁNŮ.....	57
6.4	PLÁNY SPOLEČNOSTI V OBLASTI CONTROLLINGU .....	58
6.5	ZHODNOCENÍ VÝCHOZÍ SITUACE PRO PROJEKT .....	58
<b>7</b>	<b>PROJEKT .....</b>	<b>61</b>
7.1	POZICE CONTROLLERA .....	61
7.2	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	61
7.2.1	Řízení pohledávek .....	61
7.2.1.1	Evidence pohledávek po splatnosti.....	62
7.2.1.2	Segmentace zákazníků .....	62
7.2.1.3	Nabídka skonta .....	65
7.2.1.4	Úvěrová politika .....	66
7.2.2	Řízení zásob .....	67
7.3	CONTROLLING LIKVIDITY .....	69
7.4	SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ.....	70
7.4.1	Tvorba plánů na roční bázi.....	71
7.4.2	Tvorba klouzavých plánů.....	72
7.5	ANALÝZA ODCHYLEK.....	73
7.5.1	Měsíční výkaz .....	73
7.5.2	Řízení odchylek.....	76

<b>8</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>78</b>
8.1	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	78
8.2	RIZIKA PROJEKTU .....	79
8.3	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU .....	79
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>CITOVANÁ LITERATURA.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>87</b>

## ÚVOD

Čím dál více je pro firmy důležité, aby se dokázaly rychle adaptovat dnešnímu neustále se měnícímu prostředí. Chce-li firma uspět mezi svými konkurenty a být úspěšná, musí být schopná a připravená těmto změnám čelit. Reagovat na ně rychle a správně. Proto je důležité, aby byly ve firmě dobře nastavené procesy řízení, které jsou pružné a schopné se přizpůsobovat novým podmínkám trhu.

Možností, jak firmu chránit před vnějšími i vnitřními změnami je celá řada, například vhodná organizační struktura, správné využití podnikových systémů, Jednou z možností je také využití controllingu. Díky správnému nastavení a využívání controllingových nástrojů je společnost schopná efektivně řídit svoji činnost. Je potřeba neustále hledat nové možnosti a přístupy k řešení vzniklých problémů tak, aby bylo dosaženo kýženého výsledku či požadovaného plánu.

Pojem controlling je často spojován s českým výrazem „kontrola“ což není správné srovnání. Tato diplomová práce se zabývá právě těmi controllingovými nástroji, které jsou v současné době nezbytné pro správné finanční řízení a lepší plánování budoucích výsledků firmy.

První část práce je věnována teoretickým znalostem z literárních pramenů, které se zabývají nebo jsou úzce spjaty s controllingem. V návaznosti na tyto poznatky je pak v praktické části zpracována finanční analýza společnosti a zhodnocení současného využití controllingu a controllingových nástrojů. Výsledky z těchto analýz jsou pak vstupními informacemi pro projektovou část, která je již koncipována jako praktické řešení konkrétních nedostatků, které má společnost v současnosti v oblasti controllingu.

Hlavním cílem mé diplomové práce je tedy přispět k zefektivnění a k optimalizaci současného využití controllingových nástrojů pro finanční řízení společnosti Greiner Assistec s.r.o. v Březové. Pěvně věřím, že tato práce mne obohatí o nové zkušenosti a znalosti z oblasti controllingu, stejně tak jako že výsledky mého projektu, budou přínosem pro vedení společnosti Greiner Assistec s. r. o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CONTROLLING

Tato kapitola je zaměřena na charakterizování pojmu controlling, tak jak jej vidí jednotliví autoři.

### 1.1 Podstata controllingu

Podstatu controllingu lze chápat různými způsoby. V zásadě platí, že co autor, to jiným pohled na situaci. V jednom se ovšem autoři shodují, i když pojem controlling vychází z anglického „to control“, tak je více než pouhým nástrojem kontroly.

Volmuth (1998, s.11) popisuje controlling jako celistvý nástroj pro řízení podniku, který překračuje funkční rámec dosavadního řízení. Slouží jako podpora pro rozhodování managementu firmy. Pro využití controllingu je pak velmi důležité, aby firma využívala metodiky plánování, který vycházejí z cílů firmy a cílů stanovených vedoucími pracovníky. Díky tomu je možné porovnávat plány se skutečností a následně provádět nápravná opatření.

Zcela obecně pojímá controlling Eschenbach (Eschenbach, a další, 2012, s. 35). Zaměřuje se na překlad controllingu i z jiných jazyků a tím získává přesnější představu o významu controllingu. Stejně tak nám připomíná, že controlling není záležitostí jen finanční strany firmy, ale můžeme se s ním setkat ve všech oblastech jako například v elektrotechnice či mechanice.

Freiberg (1996, s. 9) se také přiklání k názoru, že uvažovat o controllingu jen jako o vznešenějším názvu pro kontrolování podnikových aktivit ve firmě je mylné. Controlling by měl být chápán jako řízení a ovládání. Jde o specifickou koncepci podnikového řízení, která je založena na komplexním propojení plánovacího a kontrolního procesu.

Podle Horvátha (Horváth & Partners, 2004, s. 16) je controlling soubor úkolů, které může ve firmě vykonávat kdokoliv, aniž by daný pracovník byl označen za controllera. Nejdůležitějším úkolem je, aby byly zajištěny potřebné informace, které jsou důležité pro management.

### 1.2 Historie controllingu

Vznik controllingu je možné zaznamenat v USA na přelomu 19. a 20. století ve společnostech jako Acheson, General Electric Company nebo Ford Motor Company. V této době byla hlavní náplní controllera celková správa finančních záležitostí firmy. Postupně se

změnou vnitropodnikového řízení dochází k rozšiřování úloh controllera. V 50. a 60. letech 20. století je úloha controllera opět posunuta dále a controller se zabývá převážně tvorbou plánů, jejich vyhodnocování, návrhy opatření, řízení daňových záležitostí, nákladů, financí a dalších. V 70. letech dochází již k užšímu profilování pozice controllera jako finančního manažera. Jeho úkolem je pak plánování, získávání kapitálu, účetnictví a controlling, hodnocení a poradenství. (Kislingerová, 2008)

V Evropě lze zaznamenat počátky controllingu až po 2. světové válce, kdy docházelo k obnově hospodářství. V dceřiných společnostech amerických firem byla tato funkce zřizována zcela běžně a odtud se postupně dostávala i do jiných podniků. V 70. letech se začínají podniky zaměřovat stále více na hospodárnost a využití controllingu byla jedna z možností. Postupně se také původní model převzatý z USA přizpůsobuje místním ekonomikám, což vedlo postupně k jeho vzdalování od původního pojetí. V důsledku toho vývoje se koncem 70. let začíná controlling, jako samostatná disciplína podnikové ekonomiky, vyučovat na universitách. (Mikovcová, 2007, s. 10)

### 1.3 Funkce a cíle controllingu

Hlavním cílem controllingu je dle Eschenbacha trvalé udržení životaschopnosti a operativnosti a tím poskytnutí podpory pro rozhodování managementu.

K dosažení hlavních cílů controllingu, tzn. zajištění dlouhodobé existence podniku, je zapotřebí zajistit dílčí úkoly:

- **Anticipace** – schopnost zajistit aktuálních a srozumitelných informací včas o možných změnách v okolí podniku
- **Adaptace** - zajištění aktuálních a vhodných informací o provedených změnách v okolí podniku nebo uvnitř podniku
- **Koordinace** - zajištění postupného schválení cílů a jednání v subsystémech podniku
- **Proveditelnost plánů** – zajištění prosazení strategických a operativních plánů (Eschenbach, a další, 2012, s. 40).

Podle Kislingerové je několik úrovní funkcí, které controlling zastává. Nejnižší funkcí je funkce **registrační**. Jde především o sběr dat a funkce controllingu je tedy pasivní. Dalším stupněm je **navigační** funkce, kde je již controlling aktivní a podílí se na kontrole hospo-

dárnosti a na vypracování návrhů na zlepšení. Třetím a nejvyšším stupněm je pak funkce **inovační a koordinační**, jde o zaměření na řízení. Zde jde o vytvoření vlastního systému řízení. (Kislingerová, 2008, s. 88)

## 1.4 Zásady controllingu

Tak jako každá disciplína, tak i controlling, ve snaze o plnění přímých a nepřímých cílů, postupuje podle zásad chování a profesního přístupu. Podle Eschenbacha a Silleraby měl controller při své práci dodržovat pět základních zásad.

- **Zásada hnací a brzdící síly** – controlling se spolupodílí na řízení organizace a musí tedy podávat managementu informace důležité pro rozhodování, ať jako odborný promotor (hnací síla) nebo jako odborný oponent (brzdící síla)
- **Zásada objektivit**y – zajišťuje, aby byly výsledky práce controllera transparentní a mohly být podrobeny kritice
- **Zásada včasného jednání** – controller musí umět včas rozpoznat silné a slabé stránky a zajistit včasné jednání. Tím redukuje potřebu improvizace.
- **Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem** – neupřednostňovat naléhavé před důležitým. Jde o zachování logické a časové souvislosti mezi těmito třemi úrovněmi
- **Zásada dokumentace** – uchování všech analýz, návrhů a rozhodnutí je potřeba uchovávat systematicky, kompletně a v písemné formě (Eschenbach, a další, 2012, s. 41).

## 1.5 Zdroje informací pro controlling

Za základní zdroj informací pro controlling můžeme považovat *finanční a manažerské účetnictví*.

### 1.5.1 Finanční účetnictví

Podle Hradeckého je finanční účetnictví prvním a základním zdrojem informací o podniku jak pro vlastníky, tak pro potencionální investory. Dále pak pro věřitele, kteří tak mohou získat obecnou představu o stavu majetku v podniku a výsledků hospodaření. Z velké části je ovšem finanční účetnictví koncipováno spíše pro daňové a kontrolní účely, tedy pro potřebu státu (Hradecký a kol., 2008)

Protože je finanční účetnictví zaměřeno spíše na potřeby státu, tak jeho podoba je upravována závaznými normami. Základní výkazy jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. V těchto výkazech jsou pak evidována aktiva podniku, vlastní kapitál, závazky podniku, výnosy a náklady a hospodářský výsledek. Daňová legislativa pak také vyžaduje od podniku roční uzávěrku zmíněných výkazů, která podává odpovídající obraz o stavu majetku díky dodržování zásad vedení řádného účetnictví. Pro finanční řízení jsou ovšem informace poskytnuté finančním účetnictvím neúplné. Jako příklad lze použít odpisy dlouhodobého majetku, kdy pro účely finančního účetnictví je upřednostněno daňové hledisko před skutečným opotřebením (Synek, 2010)

### 1.5.2 Manažerské účetnictví

Na rozdíl od finančního účetnictví slouží manažerské účetnictví pro efektivní řízení podniku jako celku a jeho vnitropodnikových útvarů, proto také není omezováno žádnými zákonnými předpisy. Je vypracováno na základě informací z nákladového účetnictví, kalkulací, operativní evidence a statistik. Využívá také různých matematických a statistických metod a postupů.

Manažerské účetnictví je vypracováváno pro interní potřeby. Jeho orientace je čistě na vnitropodnikové a individuální podnikové potřeby. Provozní účetnictví, jak se také dá manažerské účetnictví nazvat, se zaměřuje na ekonomické náklady, výnosy, cash flow. Zajišťuje také soustavu kontrol a poskytuje informace pro manažerská rozhodnutí. (Synek, 2003, s. 78).

## 1.6 Úloha controllera

Controllerem je dle Horvátha ten kdo tvoří a sleduje proces řízení hledání cíle, plánování a řízení a je tak spoluodpovědný za dosažení daného cíle. Podrobněji pak popisuje úlohu controllera IGC (International Group of Controlling)

- Controlleři mají na starost transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu a tím se podílejí na vyšší hospodárnosti
- Koordinace dílčích cílů a plánů, zaměření se na budoucnost
- Controlleři moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby každý nositel rozhodovací pravomoci mohl cíleně jednat



- Controlleri zajišťují potřebné služby při zabezpečení provozně hospodářských dat a informací
- Vytváření a udržování systému controllingu (Horváth & Partners, 2004, s.7).

Úkolem controllera podle Volmutha (1998, s. 16) je získávat a zpracovávat informace, sestavovat přehledy a prezentace interních a externích údajů pro to, aby se management mohl správně rozhodnout. Proto je velmi důležité si uvědomit rozdíl mezi controllerem a manažerem.

Ideální rozdělení práce mezi manažerem a controllerem v podniku je znázorněna v následující tabulce:

*Tabulka 1 Rozdělení povinností mezi manažerem a controllerem*

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

*Zdroj: Horváth & partners, 2004, s. 7*

## 1.7 Základní dělení controllingu

Controlling jako takový můžeme dělit podle různých pravidel a měřítek. Jedním ze základních rozdělení je dělení na **strategický a operativní** controlling. Jde o rozdělení podle času, tedy zjednodušeně lze říci, že strategický controlling se zaměřuje na dlouhodobé plány a oproti tomu operativní controlling je zaměřen na krátkodobé plánování.

Dalším rozdělením můžeme mít výrobní controlling, nákladový controlling, finanční controlling a řadu dalších.

### 1.7.1 Strategický controlling

Úkolem strategického controllingu je rozpracovat strategii a zajistit její koordinaci a propojení s ostatními procesy v podniku, jako je například výroba. Charakteristickým rysem strategického plánování je dlouhý časový horizont plánů a využití expertních znalostí řídicích pracovníků. Strategický controlling udává směr jak dosáhnout cílů podniku a je také základem pro vytvoření operativního controllingu.

### 1.7.2 Operativní controlling

Operativní controlling se orientuje na krátkodobé řízení, tzn. krátkodobý až středně dlouhý časový horizont. Vychází z aktuálních podnikových, finančních a personálních možností. Je zaměřen na zkoumání současných informací, ale může také vycházet i částečně z minulosti. Hlavním úkolem je zaměřen se na dosahování zisku. Pro dosažení optimálních výsledků poskytuje operativní controlling nástroje řízení, které činí hospodářskou komplexnost společnosti přehlednou, jsou zaměřeny na budoucnost a pomáhají odhalovat úzká místa a včas poskytovat informace k jejich řešení. (Konečný, 2007, s. 20)

## 1.8 Nástroje controllingu

Pro jednotlivé oblasti controllingového řízení můžeme využít různé nástroje, která nám pomohou při plánování, rozhodování, koordinaci, řízení, kontrole a informování v rámci výkaznictví. (Petřík, 2009)

Controllingové nástroje lze dle většiny autorů rozdělit na dvě základní roviny – **strategickou a operativní**. Hlavní rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem je především v časovém hledisku, kdy operativní controlling se věnuje krátkodobému řízení, tak strategický controlling je zaměřen na dlouhodobější plánování a plnění cílů. Další rozdíly mezi operativním a strategickým controllingem znázorňuje následující tabulka. (Mikovcová, 2007, s. 28)

Tabulka 2 Srovnání strategického a operativního controllingu

Znak / Druh	Strategický	Operativní
Orientace	Prostředí a podnikání, Adaptace	Podnikání, Hospodaření
Stupeň	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování, Rozpočtování
Dimenze	Šance/Rizika; Přednosti/Slabiny	Výdaje/Výnosy; Náklady/Výkony
Cíl	Zajištění existence, Úspěch	Hospodárnost, Zisk, Rentabilita

Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 28

### 1.8.1 Nástroje strategického controllingu

Strategické nástroje slouží především k určení a rozpoznání budoucích rizik a příležitostí. K tomuto účelu strategický controlling využívá při dlouhodobém plánování soustavy různých analýz i komplexních řešení. Mezi tyto nástroje lze například zařadit:

- SWOT analýzu
- PEST analýzu
- Analýzu portfolia
- Analýzu životního cyklu
- Komplexní řízení jakosti TQM
- Analýzu konkurence (Mikovcová, 2007)

### 1.8.2 Nástroje operativního controllingu

Operativní nástroje pomáhají managementu podniku se lépe rozhodovat a přijímat vhodnější opatření tak, aby bylo dosaženo krátkodobých cílů. Z krátkodobého hlediska jsou hlavní cíle podniku zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti, tedy **efektivita**. S těmito nástroji je potřeba pracovat v průběhu celého hospodářského roku.

Nástrojů pro operativní controlling je celá řada. Patří sem například *ABC analýza*, *analýza objemu zakázky*, *optimální objednávka*, *analýza bodu zvratu*, *výpočet krycích příspěvků na úhradu*, *obratová provize hotovostní analýza* a další. (Volmuth, 2004)

### **1.8.2.1 Plánování**

Plánování je základem controllingu. Udává směr, kterým se chce podnik ubírat a nastavuje konkrétní cíle, čeho chce podnik dosáhnout. Tyto cíle jsou pak pro potřeby controllingu převedeny do soustav ukazatelů, prostředků a metod jak dosáhnout žádaných cílů. Plán by měl zahrnovat všechny firemní procesy. Za vytvoření plánů pak zodpovídá většinou finanční manažer nebo controller.

### **1.8.2.2 Rozpočetnictví**

Hlavním úkolem rozpočtů je finanční vyjádření vývoje hodnotových veličin, jako jsou náklady a výnosy nebo zisk. Výsledkem rozpočtování je rozpočet, který se skládá z *rozpočtové výsledovky, rozvahy a výkazu cash flow*. To vše pro celý podnik a případně i pro jednotlivé divize. Důležitou úlohou je také následná kontrola a vyhodnocování rozpočtů.

### **1.8.2.3 ABC analýza**

Analýza ABC je důležitou metodou pro rozlišení priorit. Hlavní myšlenkou je využití Parethova pravidla, kdy například 20 % dodavatelů přináší 80 % tržeb. Jde tedy o srovnání objemů a hodnot a jejich následné rozdělení do tří skupin A, B, C. Na základě výsledků se pak přijmou opatření, kdy by se měl podnik hlavně zaměřit na aktivity skupiny A, dále skupiny B a aktivity skupiny C se snažit minimalizovat.

Takto lze *zhodnotit celou řadu procesů a aktivit* - například významnost úkolů v podniku, postupů a procesů, důležitost jednotlivých dodavatelů a odběratelů, materiálů nebo významnost různých oblastí odbytu. (Volmuth, 2004)

### **1.8.2.4 Propočet krycího příspěvku**

Krycí příspěvek na úhradu je asi nejdůležitějším ukazatelem, kterým by se měl operativní controlling řídit. Náklady v podniku dělíme na fixní a variabilní. Na výrobky se přepočítávají pouze variabilní náklady, a proto musíme fixní náklady hradit z rozdílu mezi výnosy a náklady všech výrobků, tedy z krycích příspěvků. Získáme tak přesnou představu o tom, jak nám který výrobek pomáhá hradit fixní náklady. Díky propočtu krycích příspěvků můžeme odstranit problémy a nedostatky, které vznikají při výpočtu celkových nákladů.

Výpočet krycích příspěvků podstatně ulehčuje řízení podniku ve srovnání s výpočtem plných nákladů. A to zejména v oblastech jako jsou:

- analýzy úspěchu,
- kontroly nákladů,
- plánování zisku (Vollmuth, 1998)

## 1.9 Finanční kontrola

Vše co se v podniku naplánuje, by také mělo být následně kontrolováno tak, aby byly včas zjištěny nedostatky a mohlo dojít k nápravě. Každá kontrola se skládá z po sobě jdoucích činností, které vycházejí ze srovnání finančních plánů a skutečných výsledků, které firma vykazuje. Výsledkem těchto kontrol jsou pak nápravná opatření. Je potřeba také stanovit kontrolní veličiny a toleranční meze daných veličin, tak aby bylo zajištěno jasné interpretace výsledků kontroly. (Valach, 1999)

### 1.9.1 Analýza odchylek

Základní myšlenkou analýzy odchylek je porovnání plánu a skutečnosti. Díky hodnotě odchylek může management nebo controller rychle a jednoduše zjistit možné nedostatky a rychle přijmout potřebná opatření. Odchyly, které se vztahují na období, vyplývají z rozdílů hodnot plánovaných pro období a skutečně realizovaných. Poskytují informace o příčinách rozdílu mezi těmito přepočtenými plánovanými a skutečnými hodnotami. Také díky nim můžeme zjistit přesnost plánování, protože čím přesněji plánujeme, tím lépe můžeme podnik řídit. (Vollmuth, 1998)

Na základě analýzy odchylek pak stanoví podnik plán, který eliminuje vznik těchto odchylek. Podle Vollmutha (1998) by měl takový plán obsahovat následující položky:

- Konkrétní vymezení úkolu
- Určení odpovědné osoby
- Stanovit časový plán
- Způsob realizace

## 1.10 Začlenění controllingu a postavení controllera

Podle Mikovcové je důležité rozhodnutí, jaké má controller ve firmě postavení. Zde má podnik následující možnosti a ke které se přikloní, záleží na tom, jaké kompetence chce controllerovi přidělit.

Může jít o začlenění **štábní**, které přináší controllerovi zařazení do vlastního štábu vrcholového vedení. Jeho činnost je pak nezávislá na vlastních liniových vazbách ve formě všeobecného štábu, který poskytuje služby ostatním manažerům. V tomto zařazení je ovšem pro controllera značně omezena funkce inovační a koordinační, protože mu chybí kompetence k řešení závažných, krizových, strategických odchylek a je tedy naprosto závislý na vrcholovém vedení. V praxi se toto členění osvědčilo nejvíce.

Druhou variantou je začlenění **liniové**. Takovéto začlenění pozice controllera je výhodné hlavně v krizových situacích. Není již pouze poradním orgánem, který poskytuje informace důležité pro management, ale je již zodpovědný za svá rozhodnutí.

Protože je controlling průřezová funkce, tak by se stejně tak měla projevovat ve firemní struktuře a proto lze využít **decentralizaci controllingu**. V takovém případě je pak controlling podřízen centrálnímu controllingu, který má vlastní liniové vazby (Mikovcová, 2007).

Dle Volmutha je pro menší a střední podniky, které nemají kvalifikovaného zaměstnance, který by mohl plně vykonávat úlohu controllera, výhodné využít služeb externí firmy. **Externí controller** pak postupně školí vedení a řídicí pracovníky pro následné převzetí controllingových úkolů. (Vollmuth, 1998, s. 21)

Netradičním pojetím je **samocontrolling**, které Horváth jako metodu aplikace controllingu, kdy se redukuje množství práce controllera a část jeho práce přijímá management. Aby samocontrolling plně fungoval, tak je nutné, aby byly plně vysvětleny úkoly, které připadají managementu a co má na starosti controlling (Horváth & Partners, 2004, s.255).

## 1.11 Hodnocení současného stavu controllingu

Hlavním úkolem controllingu je zajištění výkonů, které jsou pro přínosné pro další rozhodování v podniku. Protože je práce controllera spojena i s náklady, tak je nutné průběžně analyzovat poměr mezi přínosem controllingu a náklady na něj vynaloženými. Aby mohl být přínos controllingu je nutné si uvědomit, že výkon controllingu nelze přímo změřit jako

je tomu například u výroby výrobků. Je tedy potřeba tomu také přizpůsobit koncepci měření výkonnosti controllingu (Eschenbach, a další, 2012, s. 58).

Základní koncepce hodnocení výkonnosti controllingu, by měla zahrnovat tři základní části – **ukazatele, spokojenost manažerů a kvalitativní hodnocení.**

### **1.11.1 Ukazatele**

Podle Eschenbacha a Sillera můžeme rozlišit tři základní skupiny ukazatelů, podle kterých lze výkon controllingu hodnotit.

#### **1.11.1.1 Ukazatelé výkonu**

- Přesnost [%] = počet termínovaných úkolů / počet úkolů,
- Vytíženost [%] = pracovní doba / časová kapacita,
- Četnost chyb [%] = počet chyb / počet vyřízení,
- Stupeň služeb [%] = počet vyřízených úkolů / počet úkolů.

#### **1.11.1.2 Ukazatelé struktury**

- Počet pracovníků controllingu,
- Počet navštívených vzdělávacích zařízení,
- Počet controllerů v % z celkového počtu pracovníků (ideálně 2-3%),
- Náklady na controlling v % z obrátu.

#### **1.11.1.3 Ukazatelé nákladů**

- Personální náklady na controlling,
- Náklady na chyby nebo jejich odstranění,
- Náklady na vzdělávání (Eschenbach, a další, 2012, s. 62).

### **1.11.2 Měření spokojenosti manažerů**

Nelze přesně říci, jak by se spokojenost měla měřit, lze ale vycházet ze srovnávacího procesu, kdy zákazník (manažer) srovnává zkušenosti. Je-li dosaženo požadovaného výkonu, tak je zákazník spokojen. Při objektivní analýze se využívá také informací jako je výše obrátu, podíl na trhu či přesnost plánování.

Při subjektivním hodnocení spokojenosti se zaměřujeme na čtyři základní oblasti - spolehlivost, vstřícnost, suverenita, schopnost vcítit se (Eschenbach, a další, 2012, s. 63).

### **1.11.3 Kvalitativní posouzení výkonnosti**

Jde o kvalitativní posouzení výkonu controllingu nadřízeným, který vyhodnotí, zda controlling dosáhl požadovaného přínosu, to znamená, že dosáhl žádaného poměru mezi příjmy a náklady. Hodnotí se formou známky na stupnici 1-5 a toto hodnocení by mělo být dále diskutováno mezi nadřízeným a controllerem tak, aby mohla být nalezena řešení pro následná zlepšení (Eschenbach, a další, 2012, s.65).



## 2 FINANČNÍ CONTROLLING

Význam finančního řízení podniku každoročně roste a jeho důležitost v podniku je nezpochybnitelná. Ovšem toto výjimečné postavení není samozřejmostí, důležitým předpokladem je stabilita finančního systému.

Aby byly podnikatelské aktivity, tedy podnikání, úspěšné, tak je třeba se na podnikatelské procesy dívat i z finančního pohledu. Tím se tedy dostáváme k finančnímu řízení podniku. (Kalouda, 2011, s. 12)

Finanční controlling je součástí podnikového controllingu a jeho hlavním úkolem je zajištění likvidity a finanční stability podniku. Efektivita finančního controllingu je pak přímo závislá na kvalitě používaných nástrojů, tedy metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a v neposlední řadě také kvalitou informačního systému, který je ve firmě využíván. Celý proces lze pak definovat ve 3 krocích:

- **Plánování** – tvorba plánů finančních toků
- **Realizace** – aplikace plánů do chodu podniku
- **Kontrola** – srovnání reálných výsledků a prognóz, přijetí opatření

Tyto procesy jsou pak aplikovány ve třech základních sférách, na které se finanční controlling zaměřuje:

- Získání finanční zdrojů
- Správa finančních zdrojů
- Efektivní užití finančních zdrojů.

Propojením základních sfér a jednotlivých fází získáme devět souborů aktivit, které nabízí základní a obecný pohled do struktury úloh **finančního controllingu**. (Frieberg, 1996, s. 15)

Za hlavní úkoly finančního controllingu lze pak považovat:

- Včasné odhalování finančních přebytků a nedostatků
- Včasné prognózování
- Stanovení zásad financování
- Zajištění preventivních opatření k zajištění likvidity a finanční rovnováhy

Tyto úkoly může pak vykonávat jak controller, tak i útvar finančního účetnictví. Důležité je, aby finanční controlling zahrnoval také controllingově orientované určování cílů a řízení úzkých míst podniku. (Konečný, Režňáková, 2007)

## 2.1 Nástroje finančního controllingu

Výběr správných nástrojů controllingu je velmi důležitý, protože na kvalitě použitých nástrojů závisí správná funkčnost finančního controllingu. Mezi nástroje finančního controllingu lze zařadit různé druhy analýz, prognóz a plánů, které se váží k finanční oblasti podniku. Patří sem ale také analýzy z oblastí nákladů, investic a zásob, které úzce souvisí například s řízením likvidity.

Vstupními daty pro finanční controlling jsou informace poskytované manažerským účetnictvím. Musí dojít k harmonizaci zákonných požadavků na finanční účetnictví a požadavků controllingu v konkrétním podniku. (Konečný, 2007, s.14)

### 2.1.1 Finanční analýza

Za hlavní a základní nástroj finančního controllingu je považována **finanční analýza**, která poskytuje obraz o finančním zdraví podniku a poskytuje data pro rozhodnutí o budoucím ekonomickém vývoji podniku.

Potřebám finanční analýzy slouží veškeré výkazy finančního účetnictví, tj. rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích. Je také vhodné využít informace i z vnitropodnikové oblasti, právě pro doplnění věrného obrazu finanční analýzy. (Dluhošová, 2010)

Samotná finanční analýza se pak skládá z celé řady ukazatelů a soustav ukazatelů. Ovšem žádný z těchto ukazatelů není možné považovat za dominantní. Nelze činit rozhodnutí na základě jednoho ukazatele, vždy je potřeba brát v úvahu i ostatní. Jejich provázanost je jednoznačná. Nejčastěji se využívají absolutní a poměrové ukazatele – **likvidita, rentabilita, aktivita, zadluženost**. Jsou však i specifické modely, které vyjadřují ekonomickou situaci v podniku jedním koeficientem - **pyramidové soustavy ukazatelů, predikční modely**. (Hrdý a další, 2009)

### 2.1.2 Řízení pracovního kapitálu

Finance podniku je důležité řídit nejen z dlouhodobého hlediska, ale je nutné se také zaměřit na krátkodobé finance. Oběžná aktiva jako jsou krátkodobá aktiva, krátkodobé zásoby, finanční prostředky a pohledávky jsou běžně označovány jako *pracovní kapitál*.

Při řízení pracovního kapitálu sledujeme **provozní cyklus podniku**. Jde o sledování aktivity podniku sledováním doby obratu následujících položek:

- *Zásob* – rozdíl mezi pořízením zásob a prodeje výrobku
- *Pohledávek* – rozdíl mezi dobou prodeje a zaplacení faktury odběratelem

Z provozního cyklu podniku zjistíme, jak dlouho má podnik vázané své finanční prostředky ve výrobě. Po odečtení doby obratu *závazků*, zjistíme hotovostní přebytek.

Pro efektivní řízení pracovního kapitálu je tedy potřeba se jednotlivě zaměřit na optimální řízení jednotlivých jeho složek. (Brealey, s. 775)

### 2.1.3 Řízení zásob

Většina firem má zásoby převážně v nezpracovaném materiálu, nedokončené výrobě či výrobcích určených k prodeji nebo k expedici.

Možností jak předejít zbytečným zásobám je například nakupování materiálu den co den, na základě aktuálních potřeb firmy. Tento způsob v sobě však skrývá určitá rizika – například zpoždění v dodávkách nebo vyšší náklady na dodání materiálu. V opačném případě je zase potřeba počítat s náklady na skladování zásob a s vázáním finančních prostředků v zásobách. Management zásob tedy musí zajistit následující:

- Optimální výši zásob vzhledem k nákladům na objednání a dodání materiálu
- Náklady na dodávku materiálu spolu nesou náklady na skladování zboží a náklady na kapitál vázaný v materiálu
- Zásoby materiálu nerostou proporcionálně vůči prodeji, optimální výše zásob roste pod proporcionálně vůči růstu tržeb

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times T \times C_o}{C_c}}$$

Q – optimální výše objednávky

T – prodej

C<sub>o</sub> – náklady na objednávku

C<sub>c</sub> - náklady na skladování (Brealey, s. 775)

### 2.1.4 Plánování hotovosti

Plánování hotovosti je jedním ze základních nástrojů krátkodobého plánování a finančního řízení. Smyslem plánování hotovosti je správně odhadnout budoucí příjmy a výdaje. Výsledkem je odhad přebytku nebo nedostatku finančních prostředků. Díky správnému plánování získá manažer možnost rozeznat budoucí krátkodobé finanční potřeby a příležitosti. Velmi důležitou funkcí plánování rozpočtu hotovosti je včasné získání informací o možné potřebě krátkodobého závazku. (Ross a kol., 2013, s. 608)

### 2.1.5 Řízení pohledávek

Pohledávky lze dělit podle mnoha kritérií, například na tuzemské a zahraniční nebo krátkodobé a dlouhodobé. Pohledávky ovšem nemusí nutně vznikat pouze z obchodního styku. Může se také jednat o nároky na dotace, odpočty daní apod.). Výše pohledávek je vhodné optimalizovat nikoliv minimalizovat na nulu. Základní nástroje řízení podle Kaloudy jsou:

- Podmínky prodeje (slevy, zvýhodnění)
- Zajištění pohledávek (směnky, kredity, bankovní akceptace)
- Informace o partnerech
- Skonta
- Sledování doby obratu pohledávek (Kalouda, 2011, s. 103).

Pro výpočet skonta je vhodné využít vzorec, díky kterému jednoduše zjistíme jaká výše skonta je pro firmu výhodná a kdy je výhodné využít krátkodobý úvěr. Prvním krokem je výpočet efektivní úrokové míry z následujícího vztahu.

$$\dot{u}_{ef} = \frac{S}{z - s} \times 360$$

$\dot{u}_{ef}$  - efektivní úrok

S – výše skonta v %

z – běžná doba splatnosti

s – splatnost pro poskytnutí skonta (Vozňáková, 2004)

Druhým krokem je srovnání efektivní úrokové míry s úrokovou mírou úvěru, který firma využívá při čekání na platbu od odběratele.

- $ú_{ef} > ú_{úvěru}$  vyplatí se poskytnout *skonto*
- $ú_{ef} < ú_{úvěru}$  vyplatí se využít *úvěr*
- $ú_{ef} = ú_{úvěru}$  obě varianty nesou *stejně náklady*

Při řízení pohledávek můžeme vycházet z hodnot uvedených v účetnictví. Nesmíme ovšem opomenout vzít v úvahu princip historických cen účetnictví, tedy že není respektován faktor času. Stejně tak v účetnictví není zohledněna rizikovost splacení pohledávky, která je závislá na bonitě odběratele a jeho platební morálce. Důležitým aspektem je také rozdělení odběratelů do skupin. Jednotliví odběratelé se od sebe liší zejména svojí ziskovostí pro firmu. **Ziskovost** odběratele závisí na:

- *Objemu objednávek*
- *Četnosti objednávek*
- *Skladbou objednávky – každý výrobek má jinou ziskovost*
- *Množstevních slevách, které odběratel vyžaduje*
- *Nákladech dodávky*

Pro efektivní řízení pohledávek je tedy třeba sledovat ziskovost jednotlivých odběratelů. Management se tedy musí zaměřit na sledování veškerých nákladů spojených s odběratelem. Na základě této analýzy pak můžeme rozdělit jednotlivé odběratele podle metody ABC do tří skupin:

- *Zlatí odběratelé* – nejcennější odběratelé s vysokými tržbami a nízkými náklady - zaměření se na budování vztahu se zákazníkem
- *Bílí odběratelé* – výše nákladů je vyšší a tržby nižší – zaměření se na snižování nákladů a zvyšování tržeb
- *Černí odběratelé* – vysoké náklady a velmi nízké objednávky – zaměřit se na zjištění efektivnosti spolupráce s odběratelem (Vozňáková, 2006, s. 18)

Pro rozhodnutí o poskytnutí obchodního úvěru je možné využít následující ukazatel:

$$Z = p \times \frac{V - N}{1 + i \frac{d}{360}} - (1 - p) \times N$$

Z – očekávaný zisk z poskytnutého úvěru

V – očekávaný výnos z prodeje

N – očekávané náklady na zboží

i – požadovaná výnosnost

d – délka poskytnutého obchodního úvěru

p – pravděpodobnost zaplacení pohledávky odběratelem (Vozňáková, 2004)

Podklady pro určení pravděpodobnosti splacení pohledávky od konkrétního odběratele zjistíme například z následujících zdrojů:

- Platební historie odběratele.
- Finanční analýzou současného ekonomického stavu.
- Postavení odběratele na trhu.
- Aktuální situace ekonomiky v zemi.

Minimální výši pravděpodobnosti zaplacení pohledávky, tedy při jaké minimální hodnotě je ještě přípustné poskytnout obchodní úvěr odběrateli, zjistíme z následujícího vztahu (Vozňáková, 2004).

$$p = \frac{N}{\left[ \frac{V-N}{1+i\frac{d}{360}} \right] + N}$$

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitoly teoretické části jsou věnovány obecnému úvodu do controllingu a jeho významu pro řízení podniku. Controlling samotný není nástrojem řízení, jeho hlavní podstatou je poskytnutí správných informací v optimálním množství managementu společnosti, který na jejich základě přijme opatření.

Controlling se zabývá průběžným sledováním všech jevů, které mohou ovlivňovat vývoj společnosti. Hlavním úkolem je díky pravidelnému sledování včas odhalit možné nedostatky a přijmout potřebná nápravná opatření.

Aby mohl controlling správně plnit svoji funkci, je potřeba vytvořit vhodné podmínky v podniku. To znamená, že běžnou praxí ve společnosti by mělo být strategické a operativní plánování a zaměření se na tyto cíle, dále také vhodné začlenění controllingu do organizační struktury a v neposlední řadě samotná osoba controllera.

Další kapitoly jsou věnovány rozboru literárních zdrojů z oblasti finančního controllingu. Ten se zaměřuje na plnění operativních plánů, jako jsou pracovní kapitál či likvidita. Jsou zde také popsány běžné nástroje pro finanční controlling, které budou prakticky využity v projektové části.

Větší pozornost je věnována řízení pracovního kapitálu, kde jsou hlavními složkami zásoby a pohledávky. U zásob je potřeba sledovat jejich optimální strukturu, tak aby byl zajištěn hladký chod podniku. Ovšem jejich výše by neměla být příliš vysoká, aby v nich podnik nevázal příliš mnoho finančních prostředků. Správné řízení pohledávek je pro podnik stejně tak důležité, protože na sebe váží finanční zdroje. Základem pro jejich řízení je poskytnutí obchodních úvěrů na základě předchozí analýzy rizikovosti zákazníka.

Zajištění likvidity je jedním z úkolů controllingu a přímo souvisí se správným řízením pracovního kapitálu. Zde je potřeba provádět přesné plánování cash flow.

Důležitou součástí controllingu je také tvorba plánů, ať už dlouhodobých či krátkodobých. Vycházejí z predikcí budoucího vývoje a jsou sestaveny tak, aby naplňovaly cíle podniku.

Na finanční plánování plynule navazuje kontrola, která na základě analýzy odchylek reality od plánu analyzuje situaci a vyhodnocuje výsledky. Následně jsou vypracovány návrhy na opatření a tyto jsou pak zhodnoceny managementem. A následně přijaty.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GREINER ASSISTEC, S.R.O.

Společnost Greiner Assistec, s.r.o. má sídlo v Březové a je součástí rakouské holdingu Greiner, který se zabývá výrobou plastových produktů od obalů na potraviny až po výrobu plastových součástí do tiskáren. Specializací Greiner Assistec v Březové je *výroba různých plastových součástí do několika typů aut, hlásičů požáru, obalů na bonbóny nebo plastových dílů vrtaček a brusek, plastových obalů hraček a plastového nádobí.*

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	Greiner Assistec s.r.o
Sídlo:	Březová 181, Slušovice 76315
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum založení:	11. 11. 2009
Předmět podnikání:	Zpracování polymerů
Certifikáty:	ISO 9001, ISO 14001
Počet zaměstnanců v roce 2012:	298

Ke dni 31. 12. 2012 vlastní z 90 % Greiner Assistec, s.r.o. firma Greiner Packaging Slušovice, s.r.o.

### 4.2 Profil společnosti

Greiner Assistec v Březové je lídrem v oblasti outsourcingu a komplexních řešení v oblasti zpracování vstříkových polymerů. Společnost je schopna zákazníkovi nabídnout služby od technického řešení a grafického návrhu, přes výrobu daného produktu, doručení, dokončovací práce, až po instalaci. Samotná výroba plastů se na tržbách podílí zhruba 30%.

Jako příklad souborné produkční činnosti lze uvést výrobu tonerových sestav do průmyslových kopírovacích zařízení. Tyto stroje vyrábí v Evropě pouze dva výrobci. A jedním z nich je právě Greiner Assistec. Firma část dílů vyrábí a část kupuje. Na linkách navržených v konstrukčním oddělení firmy se tyto sestavy kompletují. Smontované se pak expedují do logistického centra zákazníka.

Mezi další výrobky patří technické plastové díly pro hračky a hry z plastů, plastové výrobky pro elektrotechnický průmysl nebo domácnost, sanitární zboží, uzávěry a záklopy.

Jejich cena se pohybuje od několika haléřů až po tisíce za kus, stejně tak různorodá je i velikost výrobků, která je v rozmezí několika gramů až po kilogram.

K výrobě plastových dílů se využívají různé moderní technologie, ale především je využívána technologie vstřikování. Kdy se kuličky polymerů roztaví a následně pod tlakem vstříkují do formy. Další dostupné technologie jsou plynové vstřikování, ultrazvukové svařování a tamponový a laserový tisk. Firma také nabízí možnost potisku, lakování a montáže plastů (Svět průmyslu, 2013)

### 4.3 Filozofie společnosti

Dlouhodobým cílem společnost Greiner Assistec Březová je **být lídrem v oblasti outsourcingu a komplexních řešení**. Společnost je schopna nabídnout komplexní řešení pro širokou škálu zákazníků počínaje návrhy řešení až po jejich realizaci a kompletizaci.

Misí, tedy cestou k dosažení vize společnosti, je právě využít potenciálu zaměstnanců, kteří jsou připraveni čelit novým výzvám. Rozvíjet se společně s partnery, sdílet společné hodnoty a nabízet netradiční řešení, která povedou k úspěchu.

### 4.4 Organizační struktura

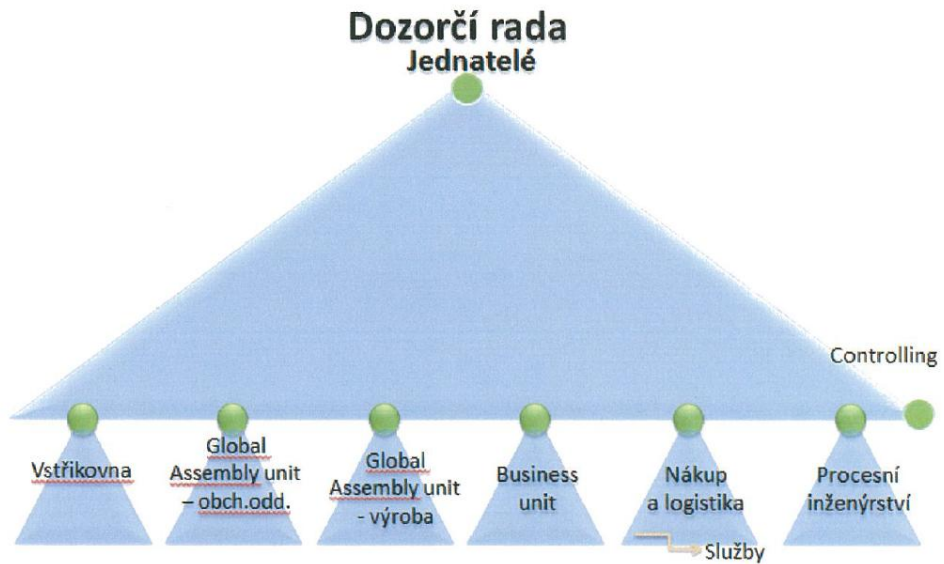
Společnost je členem koncernu Greiner Holding AG, který má sídlo v Rakousku. Tvoří jej čtyři divize – *Greiner Packaging International*, *Greiner Foam International*, *Greiner Technology & Innovation*, *GreinerTool*.

Každý podnik je řízen samostatně a má tedy také svůj vlastní management, který se stará o chod společnosti. Vše je také ještě kontrolováno mateřskou společností, které firma zasílá měsíční reporty a je s ní v kontaktu.

Jak je vidět na obrázku č. 1 organizační struktury společnosti, tak jde o fraktálovou organizační strukturu. Jde o fraktálovou strukturu, která využívá především týmové práce. Základní jednotu tvoří fraktály, tedy samostatné jednotky jako *vstřikovna*, *obchodní oddělení*, *výroba*, *business unit*, *nákup a logistika*, *procesní inženýrství*. Tyto jednotky pak řeší samostatně úkoly jednoho společného cíle podniku.

Každý fraktál má jasně určenou oblast působení, ale má možnost samostatně rozhodovat o prostředcích a metodách, kterými těchto cílů dosáhne. Spolupráce mezi fraktály je pak založena na vztahu **zákazník – dodavatel**. Jde tedy o vytvoření firmy ve firmě a tím dochází

k podněcování podnikatelského ducha zaměstnanců a rozšíření prostoru pro optimalizaci procesů.



Obrázek 1 Organizační struktura (zdroj: interní materiály společnosti.)

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉ EKONOMICKÉ SITUACE

### 5.1 Charakteristika a analýza současné situace odvětví

Výroba pryžových a plastových výrobků je jedním z nejdůležitějších oddílů zpracovatelského průmyslu v Česku. Jde o velmi dynamicky se vyvíjející odvětví, které již řadu let vykazuje i přes dopad krize růst tržeb, rostoucí počet zaměstnanců a také rostoucí účetní přidanou hodnotu.

Celý oddíl Výroby pryžových a plastových výrobků je tvořen dvěma podskupinami – z 55% je to výroba pryžových výrobků a z 45% výroba plastových výrobků. Toto dělení je na základě vykazovaných zisků. V celkovém pořadí zpracovatelského průmyslu, se oddíl CZ-NACE 22 v roce 2012 umístil na sedmém místě.

Tabulka 3 Vývoj cen CZ-NACE 22

Název / Rok	průměrná cena				
	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Pryžové výrobky</b>	97,2	97,9	98,1	108,9	107,3
<b>Plastové výrobky</b>	97,8	96	99	102	101,3
<b>CZ-NACE 22</b>	<b>97,5</b>	<b>96,95</b>	<b>98,55</b>	<b>105,45</b>	<b>104,3</b>

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu – Panorama zpracovatelského průmyslu 2010-2012

V tabulce č. 3 můžeme vidět vývoj cen výrobků daného oddílu. Je patrné, že výraznějšího nárůstu dosahuje skupina **pryžové výrobky**. Ta byla ovlivněna zejména nárůstem cen přírodního kaučuku. V porovnání s předešlými roky je tempo růstu indexu cen výrazně pomalejší. Ceny plastových výrobků rostou výrazně pomaleji. U této skupiny došlo v roce 2009 k poklesu cen. To bylo ovlivněno z velké části dopady krize z roku 2008. Stejně tak i oddíl pryžových výrobků byl touto situací ovlivněn a růst indexu cen byl pomalejší než v roce 2011.

Tabulka 4 Vývoj počtu podniků CZ-NACE 22

Název / rok	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Pryžové výrobky</b>	703	744	936	856	1 067
<b>Plastové výrobky</b>	2 826	2 910	3 470	3 217	3 761
<b>CZ-NACE 22</b>	<b>3 529</b>	<b>3 654</b>	<b>4 406</b>	<b>4 073</b>	<b>4 828</b>

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu – Panorama zpracovatelského průmyslu 2010-2012

V tabulce č. 4 si můžeme povšimnout, že i přes dopady krize je oddíl CZ-NACE 22 velmi perspektivním a počet podniků se neustále zvyšuje. Ne vždy jde ovšem o velké podniky, řada z nich se řadí do kategorie mikrofirem či rodinných podniků. I přes rostoucí konkurenci v odvětví, je stále velká poptávka po výrobcích. Protože jde o velmi rozmanité odvětví, tak se také firmy velmi často specializují pouze na úzkou oblast, ve které vynikají.

Zajímavý vývoj můžeme sledovat v tabulce č. 5, kdy po roce 2008 dochází k výraznému poklesu tržeb v obou skupinách oddílu CZ-NACE 22, který byl způsoben převážně dopady krize. Od roku 2010 se ovšem tržby za **pryžové výrobky** neustále zvyšují a dokonce v roce 2010 už převyšují tržby z roku 2008. To je způsobeno jak nárůstem cen, tak také objemem produkce, která každoročně od roku 2010 roste. Zásahu na tom má rostoucí zájem zákazníků o zimní pneumatiky jak pro osobní, tak nákladní automobily a také pro zemědělské stroje. Oproti tomu **plastové výrobky** navyšují svoje tržby pomaleji a v roce 2012 jsou dokonce menší než v předchozím roce 2011. Celkově lze ovšem vývoj tržeb pro oddíl CZ-NACE 22 hodnotit kladně. Od roku 2008 můžeme sledovat rostoucí trend a na základě predikcí lze předpokládat nárůst tržeb odvětví i v budoucích letech.

Tabulka 5 Vývoj tržeb CZ-NACE 22

<i>v tis. Kč</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Pryžové výrobky	76 259 158	64 036 669	79 034 804	89 555 348	96 625 995
Plastové výrobky	132 699 783	107 788 387	114 891 593	125 365 057	118 750 464
<b>CZ-NACE 22</b>	<b>208 958 941</b>	<b>171 825 056</b>	<b>193 926 397</b>	<b>214 920 405</b>	<b>215 376 459</b>
meziroční index	98,4	82,2	112,9	110,8	100,2

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu – Panorama zpracovatelského průmyslu 2010-2012*

Stejný trend jako u tržeb z prodeje vlastních výrobků můžeme sledovat i v tabulce č. 6 u **vývoje účetní přidané hodnoty**. Opět je patrný dopad krize, kdy došlo ke zvýšení cen vstupů a snížení odbytu, zejména v návaznosti oboru na automobilový průmysl. Dochází k meziročnímu poklesu mezi roky 2008 a 2009. Ovšem nejde o příliš zásadní pokles, protože již v roce 2010 má trh s pryžovými výrobky opět konstantně rostoucí trend a překračuje předchozí hodnoty z roku 2008. Můžeme tedy říci, že období krize se odvětví podařilo ustát a velmi rychle se vrátilo k dynamickému tempu růstu. Produkce plastových výrobků má méně stabilní charakter. V roce 2012 dokonce dosahuje hodnota účetní přidané hodnoty nižší sumy než v roce 2008. Příčinou poklesu přidané hodnoty je z části pokles objemu produkce a také zvyšování cen vstupů a tedy nákladů na produkci. Stejně tak se

zde odráží cena výrobků, která meziročně roste velmi pomalu. I rostoucí počet firem v daném oboru, a tedy i vyšší konkurence, mají vliv na vyšší zisků.

Tabulka 6 Vývoj přidané hodnoty CZ-NACE 22

<i>v tis. Kč</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Pryžové výrobky	18 495 850	17 888 465	22 063 851	23 173 976	27 069 345
Plastové výrobky	34 820 215	32 064 107	32 667 467	35 120 082	30 940 716
<b>CZ-NACE 22</b>	<b>53 316 065</b>	<b>49 952 572</b>	<b>54 731 318</b>	<b>58 294 058</b>	<b>58 010 061</b>
meziroční index	91,6	93,7	109,6	112,9	99,5

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu – Panorama zpracovatelského průmyslu 2010-2012

Dalším významným bodem je zahraniční obchod. Jak je patrné z následující tabulky č.7, tak nejvýznamnějším zahraničním partnerem Česka je **Německo** a to jak pro vývoz, tak pro dovoz. Německo má na zahraničním obchodu v tomto odvětví velký podíl zejména díky vzájemné geografické poloze Česka a Německa, díky čemuž jsou dopravní náklady, v porovnání s jinými zeměmi, nižší. Mezi další významné partnery patří Slovensko, Polsko, Itálie a Francie. Z těch to zemí jednak dovážíme, ale také do nich ve velké míře vyvážíme. Dalšími významnými zeměmi jsou Velká Británie, Rakousko a Rusko. Do těchto zemí převážně vyvážíme a v nepatrné míře výrobky přivážíme. Mezi země, ze kterých pryžové a plastové výrobky převážně dovážíme, pak patří Čína, Maďarsko a Belgie. Nerovnoměrnost mezi vývozem a dovozem mezi některými zeměmi je dána historickým vývojem zpracovatelského průmyslu v dané zemi. Také je zde patrný vliv nabídky a poptávky po výrobcích v dané zemi.

Tabulka 7 Zahraniční obchod CZ-NACE 22

Vývoz		Dovoz	
země	%	země	%
Německo	33	Německo	38
Slovensko	9	Polsko	8
Polsko	6	Itálie	6
Francie	5	Slovensko	5
V. Británie	4	Francie	5
Rakousko	4	Čína	4
Itálie	4	Maďarsko	3
Rusko	3	Belgie	3
Ostatní	32	Ostatní	28

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu – Panorama zpracovatelského průmyslu 2010-2012

Celkový vývoj salda vývozu a dovozu pro CZ-NACE 22 můžeme vidět v tabulce č. 8. U pryžových výrobků je vývoj salda každoročně rostoucí a v roce 2012 dosáhlo saldo více jak 1,5 násobku hodnoty z roku 2009. Výroba pryžových výrobků má v Česku dlouholetou tradici a tyto výrobky jsou ve světě známé pro svoji vysokou kvalitu. Proto lze i do budoucna předpokládat růst exportu nad importem.

Plastové výrobky se zatím do Česka spíše dovážejí. Zejména se dovážejí exkluzivní výrobky, které se na českém trhu nevyrobí, ale také zde hrají roly náklady jako například u výrobků dovážených z Číny. I přes to můžeme vidět, že firmy se každoročně snaží zvyšovat export. V roce 2010 byl ovšem import výrazně vyšší než export a saldo se výrazně snížilo. V dalších letech je saldo sice stále záporné, ale je zde viditelná snaha jeho zápornou hodnotu snižovat. Do budoucna lze předpokládat rostoucí export. V Česku roste počet podniků zpracovávajících plasty. Tyto podniky jsou navíc velmi často úzce specializované a produkují kvalitní výrobky.

Celkově lze zahraniční obchod hodnotit jako perspektivní pro obě oblasti. Z rostoucího exportu je jasně patrné, že o české výrobky je v zahraničí zájem a i ze zájmu zahraničních investorů je zde prostor pro budoucí růst odvětví.

*Tabulka 8 Vývoj celkového salda vývozu a dovozu CZ-NACE 22*

<i>v mil. Kč</i>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Pryžové výrobky</b>	17 644,9	23 396,2	24 218,6	28 862,5
<b>Plastové výrobky</b>	-14 330,2	-17 170,8	-16 561,4	-13 934,9
<b>CZ-NACE 22</b>	<b>3 314,7</b>	<b>6 225,4</b>	<b>7 657,2</b>	<b>14 927,6</b>

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu – Panorama zpracovatelského průmyslu 2010-2012*

**Gumárenský a plastikářský průmysl** je jedním z nejvýznamnějších oborů zpracovatelského průmyslu v Česku. Během posledních několika let se toto odvětví rozrůstá díky vstupu zahraničního kapitálu a investičním pobídkám. Díky tomu vznikly za posledních několik let stovky nových zpracovatelských jednotek. Zahraniční investoři si jsou vědomi potenciálu Českého trhu, který jim nabízí zkušenosti v oblasti zpracování plastů, kvalitní zaměstnance a rozumnou výši nákladů. Oddíl CZ-NACE 22 zaměstnává okolo 70 – 80 tisíc lidí. I přes krizi v letech 2008 a 2009 si toto odvětví vedlo velmi dobře. V roce 2012 je možné zaznamenat mírné zhoršení a to zejména u plastových výrobků a podle predikcí ministerstva průmyslu tento pokles potrvá. Ovšem už nyní jsou jasné investiční záměry do tohoto odvětví a podle toho jak se také vyvíjí největší odběratel tohoto odvětví, automobi-

lový průmysl, tak lze soudit, že odvětví **Výroba pryžových a plastových výrobků**, zejména oddíl pryžových výrobků čeká dynamický růst.

## 5.2 Finanční analýza společnosti

Pro zjištění ekonomického stavu společnosti jsou analyzovány roční výkazy společnosti vybranými ukazateli finanční analýzy. Tyto výkazy jsou uvedeny v příloze.

Finanční analýza má několik částí a každá část je doplněna stručnou tabulkou pro upřesnění situace nebo grafem popisujícím vývoj daného ukazatele.

### 5.2.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Horizontální analýza je zaměřena na sledování vývoje mezi jednotlivými roky. Protože Greiner Assistec s.r.o. je firma s teprve se čtyřletou tradicí, tak jsem pro analýzu využila výkazy za roky v období 2010-2012.

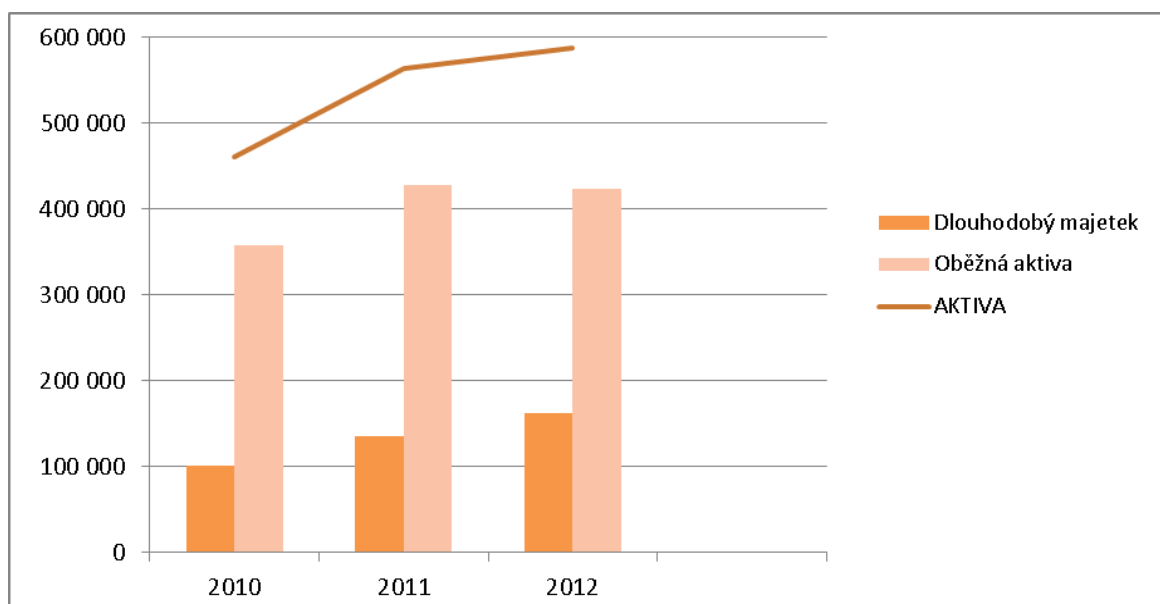
Vývoj bilanční sumy hodnotím kladně, protože celkový nárůst od vzniku firmy je 27%. Takže firmě se daří navyšovat svůj majetek. Co se týká vývoje hodnoty aktiv, tak společnost každoročně výrazně investovala do dlouhodobého majetku, který se od založení firmy zvýšil o 61%. Toto zvýšení bylo způsobeno zejména nákupem dlouhodobého hmotného majetku. Hlavními složkami dlouhodobého majetku je majetek hmotný – tedy stavby a pozemky, výrobní stroje a nedokončený hmotný majetek. K financování těchto aktiv je použito převážně vlastních zdrojů nebo dlouhodobých finančních úvěrů. Podíl dlouhodobých aktiv na celkových aktivech se od založení zvýšil z původních 22% na současných 28%. Dvě movitá aktiva jsou financována finančním leasingem.

Ovšem vývoj oběžného majetku nebyl tak výrazný. Celkově se navýšil o 18 %, tedy na hodnotu 424.001 tis. Kč. A jeho poměrové zastoupení na celkových aktivech se snížilo na 72 %. Poměr zásob na oběžných aktivech se celkově v roce 2012 zvýšil o 8 %. V roce 2011 bylo jejich zastoupení 34 %, což značí neefektivní plánování výše zásob. Proto můžeme rok 2012 hodnotit pozitivně, protože došlo ke snížení stavu zásob a k optimálnějšímu plánování zásob. I přes tuto pozitivní změnu, lze jejich aktuální podíl 25 % na oběžném majetku, brát jako znak neefektivně uložených finančních prostředků. Také ale došlo k nárůstu pohledávek, dlouhodobých pohledávek o 18% a krátkodobých pohledávek o 15%. Dlouhodobé pohledávky se i přes to na aktivech podílí pouze jedním procentem, i přesto je jejich nárůst nežádoucí. Krátkodobé pohledávky, ale nyní tvoří se svou hodnotou 225.228 tis. Kč 38 % aktiv. Nárůst pohledávek je zejména způsoben zvýšením počtu od-



běratelů a tím i zvýšeným počtem pohledávek z obchodních styků po splatnosti. Výše krátkodobého finančního majetku se pohybuje na 9 % aktiv, tak lze negativně vnímat jeho navýšení oproti roku 2010 o celkových 91 %. Podrobněji se pak na strukturu krátkodobého majetku, zaměřím v analýze likvidity.

Následující obrázek č. 2 znázorňuje graf vyjadřující vývoj celkové hodnoty aktiv, dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Můžeme vidět, jak se mění poměr zastoupení stálých a oběžných aktiv na celkových aktivech. Jde spíše o vyrovnaný vývoj, kdy je stále udržován poměr mezi dlouhodobým a krátkodobým majetkem 1:3.



Obrázek 2 Vývoj aktiv společnosti (vlastní zpracování)

Na straně pasiv v bilanční sumě došlo k významné změně u položky vlastního kapitálu, který se celkově navýšil o 24 % na 304.511 tis. Kč a tím se podílí na pasivech současnými 52 % procenty. K další významné změně došlo u výsledku hospodaření minulých období, který byl v roce 2010 záporný. To bylo způsobeno přenesením výsledku hospodaření z roku 2009, kdy byla firma založena, ale ještě nevykazovala žádné výnosy a byla tedy ztrátová. Ovšem již v následujících letech, díky příznivé situaci na trhu a využití obchodních příležitostí, se podařilo ztrátu z minulých období uhradit a nyní jsou již výsledky minulých období kladné. Současná hodnota je 147.373 tis. Kč. Poněkud méně dobře se vyvíjí výsledek hospodaření za běžné období, jehož hodnota každoročně klesá. To je způsobeno klesajícím výsledkem hospodaření z provozní činnosti, tedy hlavní činností firmy. Zde se odráží rostoucí náklady a klesající tržby z prodeje vlastních výrobků. Celkově se výsledek

hospodaření za běžné období snížil z 145.279 tis. Kč na 55.022 tis. Kč, tedy o 62 %. Jeho poměr na pasivech se každoročně snižuje a to z 31 % na současných 9 %.

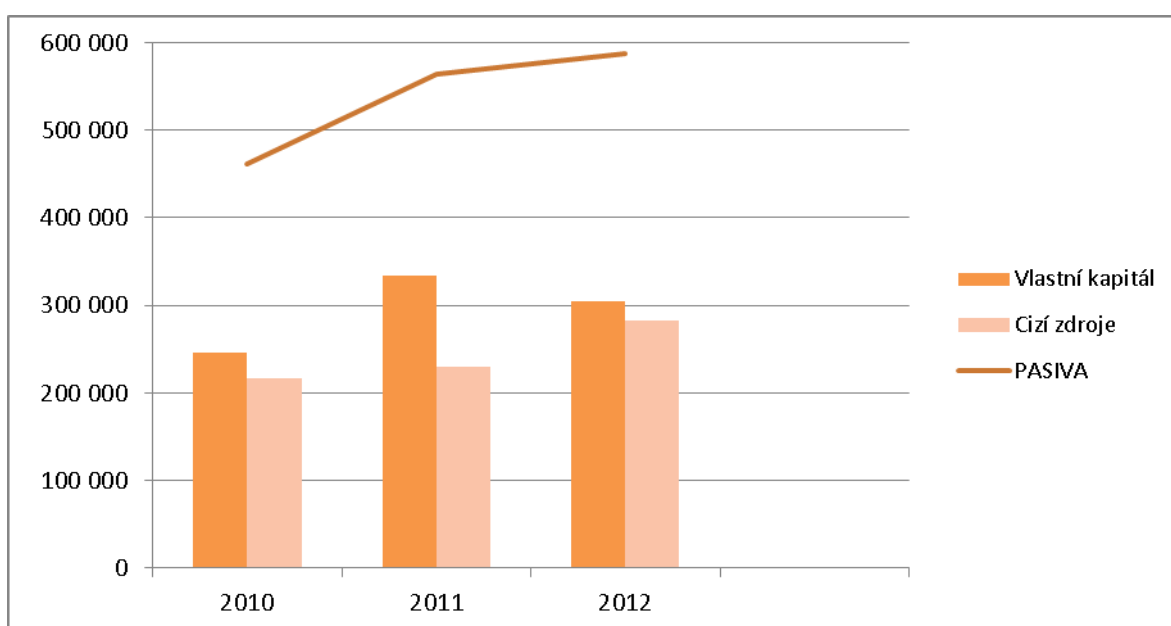
Společnost začíná postupně více využívat cizí zdroje, jejichž hodnota se každoročně zvyšuje až na současných 282.628 tis. Kč, tedy celkové navýšení je o 31 %. Dochází k rozpouštění rezerv, které se snížily o 92 % z 12.476 tis. Kč na 985 tis. Kč. Tyto finance byly využity právě na technické zhodnocení a částečně na opravy dlouhodobého hmotného majetku. Kladně lze hodnotit snížení dlouhodobých závazků, které firma snížila oproti roku 2010 o 93 % a tím tvoří pouze jedno procento z celkových závazků oproti původním 19 %. Jejich současná hodnota je 6.684 tis. Kč a podíl na cizích zdrojích je 1 %. V roce 2010 byly dlouhodobé závazky ze 100 % tvořeny závazkem k ovládané nebo ovládající osobě a v roce 2011 byl tento závazek splacen. V letech 2011 a 2012 byly dlouhodobé závazky tvořeny odložený daňovým závazkem. Ten vznikl na základě rozdílu mezi účetními a daňovými odpisy. Společnost používá pro účetní odpisy dlouhodobého majetku holdin- gový odpisový plán. U krátkodobých závazků nedochází meziročně k výrazným změnám a jejich hodnota se pohybuje o kolo 100.000 tis. Kč. Nejvýznamnější položkou jsou závazky z obchodních vztahů, které jsou každoročně v rozmezí 90 tis. – 100 tis. Jejich výše se příliš nemění, protože objem produkce společnosti se také příliš nemění. Firma má s některými odběrateli domluvené smlouvy na pravidelný odběr zboží. Další položkou jsou závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního a zdravotního pojištění. Bankovní úvěry dlouho- dobého charakteru firma začala využívat od roku 2011 na financování nákupu nových vý- robních strojů. Tyto dluhy ale aktivně splácí a v roce 2012 je jejich hodnota o 31% nižší, tedy 18.399tis.Kč. Podíl na pasivech je 6 %. Významnou změnu lze vidět i u krátkodobých bankovních úvěrů, které firma aktivně využívá. Jejich podíl na pasivech se každoročně navyšuje a nyní tvoří s hodnotou 171.923 tis. Kč 29 % pasiv. Společnost využívá kontoko- rentní úvěr, kterým splácí krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Aktivním využíváním tohoto úvěru se snižuje výše placené daně, protože nákladové úroky lze odečíst od výsled- ku hospodaření. Vlastní peníze pak společnost může investovat například pořízení dlouho- dobých aktiv, jako jsou výrobní stroje.

Rozložení finančního majetku lze hodnotit kladně. Z vertikální analýzy (PŘÍLOHA II) je vidět, že v letech 2010 a 2012 byl poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů 1:1. Jde o **konzervativní strategii financování**, kdy jsou dlouhodobá aktiva financována dlouhodobým kapitálem. V tomto případě je ovšem z dlouhodobého kapitálu financována i část oběžných aktiv, což je znakem překapitalizování. Společnost volí raději stabilitu a

jistotu ve financování na úkor svého zisku a rentability. Volbu strategie firmy hodnotím pozitivně, protože jde o mladou firmu na českém trhu, která ještě nemá vybudovanou síť stálých zákazníků a tedy ani jisté příjmy, je tato strategie financování určitě jistější. V budoucnu by se měla zvážít možnost vyššího využití cizích zdrojů a tím i zvýšit rentabilitu. Sama bych volila spíše mírné zvýšení zapojení cizích zdrojů pro financování. A to právě z důvodů jistoty a stability, kterou nabízí konzervativní strategie financování.

Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem společnosti, který je neměnný, tzn. 200 tis. Kč. Další neměnnou částí jsou kapitálové fondy ve výši 100 tis. Kč. Společnost také každá rok vkládá peníze do rezervního fondu. Největší část vlastního kapitálu tvoří hlavně nerozdělený výsledek hospodaření z minulých let, který firma zatím dále nepřerozděluje. To vyplývá i ze strategie financování, která je zaměřena spíše na financování z vlastních zdrojů.

Cizí zdroje, které tvoří necelou polovinu kapitálu, jsou tvořeny hlavně krátkodobými závazky. V roce 2011 a 2012 tvořily dlouhodobé závazky pouze 1 % z celkových cizích zdrojů. Velkou položkou jsou krátkodobé závazky, které jsou každoročně okolo 20 %. Ty jsou tvořeny zejména závazky z obchodních vztahů, tedy závazky za nákup materiálu. Dalšími položkami jsou závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení a dohadné účty pasivní. Významnou položkou se také stávají krátkodobé bankovní úvěry, které společnost od roku 2011 aktivně využívá. Tyto kontokorentní úvěry v roce 2012 tvoří již 26 % cizích zdrojů.



Obrázek 3 Vývoj pasiv společnosti (vlastní zpracování)

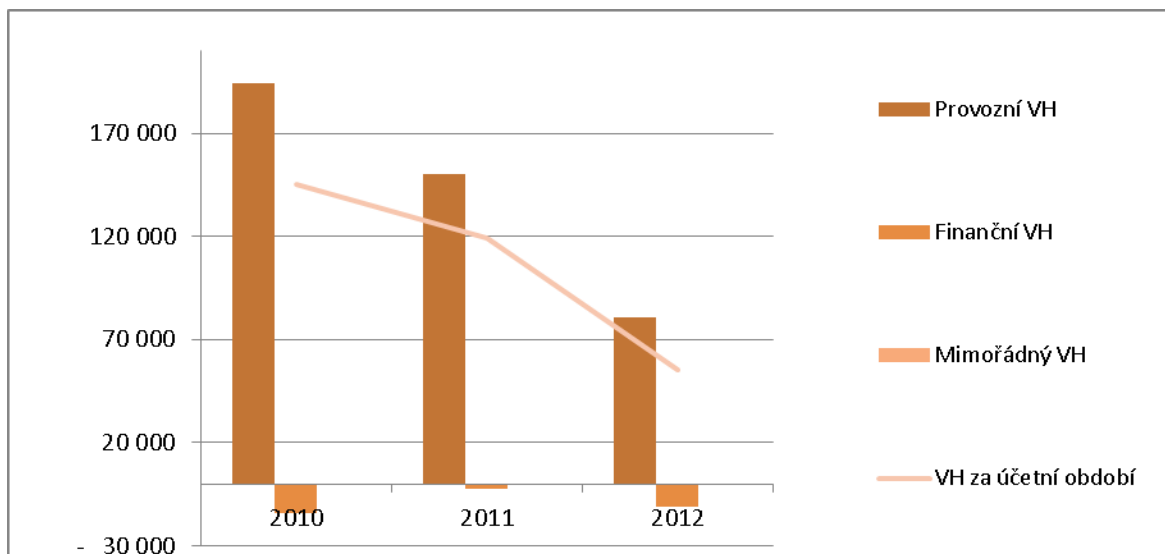
### 5.2.2 Analýza výnosů a nákladů

Z výkazu zisku a ztrát (viz příloha III) je jasně patrné, že jde o ryze výrobní společnost. Tržby z prodeje zboží jsou buď minimální anebo nulové. Výjimku tvoří první rok podnikání, kdy byla výše prodejní marže z prodeje zboží 163 tis. Kč. Hlavní zisky společnosti plynou z prodeje vlastních výrobků, tedy z přidané hodnoty tvořené firmou.

Na grafu č. 4 je vidět klesající trend výsledků hospodaření během sledovaných let. Jak vyplývá i z horizontální analýzy, tak výsledek hospodaření za účetní období každoročně klesá. Hlavním důvodem je klesající provozní výsledek hospodaření, snižuje se přidaná hodnota. Při podrobnějším pohledu na výkaz zisků a ztrát je patrné, že výkony společnosti se meziročně snížily o 4 %. Oproti tomu se ovšem rychlejším tempem navýšila o 9 % výkonná spotřeba, hlavně spotřeba materiálu a energií o 11 %. To je způsobeno pomalejším růstem cen výrobků v porovnání s tempem růstu nákladů na produkci. Celkově došlo ke snížení přidané hodnoty o celých 36 %. Na výsledek hospodaření měly také vliv rostoucí nákladové položky jako odpisy dlouhodobého majetku, které se navýšily o 78 %, zůstatková cena prodaného majetku, která se snížila o 97 %. Odpisy vzrostly úměrně investicím, které firma měla. Odpisová metoda je na základě holdingového plánu. Dále výsledek hospodaření ovlivnila změna stavu rezerv a opravných položek, které se snížily o 86 % a navýšení ostatních provozních nákladů o 51 %. Sem lze zařadit například odpisy nedobytných pohledávek, pojištění budov a vozidel. Výnosy z provozní činnosti se také výrazně měnily a to hlavně tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, které klesly o 97 % a ostatní provozní výnosy se snížily o 17 %. Celkově se tedy **výsledek hospodaření za běžné období snížil o 58 %**.

Finanční výsledek hospodaření je každoročně záporný. Z velké části se na něm podílí vysoká hodnota **ostatních finančních nákladů**, která se meziročně téměř nemění a pohybuje se okolo 34.000 tis. Kč a hodnota ostatních finančních výnosů, která se také meziročně výrazně nemění a pohybuje se okolo 25.000 tis. Kč. Pozitivně lze hodnotit vývoj výnosových úroků, které každoročně rostou. Společnost tedy zhodnocuje své rezervní finanční prostředky efektivně. Nákladové úroky klesly o 46 %, což znamená, že společnost využívá úvěrů, ale protože je splácí v krátkém intervalu, tak tím jsou nákladové úroky nižší.

Společnost nevykazuje v žádném ze sledovaných let mimořádný výsledek hospodaření. Proto je celkový výsledek hospodaření za běžné účetní období tvořen pouze hodnotou provozního a finančního výsledku hospodaření.



Obrázek 4 Vývoj výsledku hospodaření a jeho složení (vlastní zpracování)

### 5.2.3 Analýza Cash Flow

V následující tabulce č. 9 je zkrácený výkaz CF. Hlavní příjmy společnosti plynou z provozní činnosti, což lze hodnotit pozitivně, protože jde o výrobní podnik. Vývoj peněžních příjmů odráží v roce 2012 pokles výkonů a zvýšení výkonové spotřeby, tím tedy i snížení peněžních příjmů z provozní činnosti. V tomto roce přesáhly výnosy náklady pouze o 16.1687 tis. Kč. Z peněžních toků z investiční činnosti je patrné, že firma každý rok aktivně investuje. Protože jde o mladou společnost, tak jde převážně o investice do stálých aktiv, jako jsou pozemky a budovy, tak také do postupného rozšiřování výroby nákupem strojů. Peněžní toky z finanční činnosti jsou v posledních letech záporné, zejména kvůli vyplácení dividend a podílů na zisku, které jsou závislé na plnění plánů a výsledku hospodaření.

Tabulka 9 Cash Flow společnosti 2010-2013

v tis. Kč	2010	2011	2012
Stav peněžních prostředků na začátku období	207	26 732	108 730
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-64 399	147 355	16 687
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-111 230	-48 907	-45 562
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	202 154	-16 450	-28 720
<b>Čisté zvýšení respektive snížení peněžní toků</b>	<b>26 525</b>	<b>81 998</b>	<b>-57 595</b>
Stav peněžních prostředků na konci období	26 732	108 730	51 135

Zdroj: Finanční výkazy společnosti, vlastní zpracování

#### 5.2.4 Zadluženost

Celková zadluženost společnosti se v analyzovaných letech příliš nemění a pohybuje se od 41 % do 48 %, což je mezi doporučovanými hodnotami. Pro mladou firmu je dobrým znakem, když dokáže podnikání financovat vlastními prostředky. Je zde volena stabilita před rychlým ziskem. Míra zadluženosti se blíží 1, což znamená, že poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji je téměř stejný. Závazky jsou tvořeny ze 47 % krátkodobými závazky, které jsou rizikovější, protože musí být splaceny v krátkém časovém úseku. Jde zejména o závazky z obchodních vztahů a krátkodobé bankovní úvěry. Tuto skutečnost potvrzují i další ukazatele jako podíl dlouhodobého cizího kapitálu na dlouhodobém kapitálu a podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem ukazují, jakou strategii financování podnik využívá. Poměr se ve sledovaných letech výrazně snižuje. Společnost i přes to volí **konzervativní strategii financování** – financování části oběžných aktiv dlouhodobými zdroji, která je pro podnik dražší, ale přináší větší stabilitu na úkor možnosti vyššího zisku. Ukazatel úrokového krytí počítaný z EBIT se každoročně pohybuje vysoko nad doporučenými minimálními hodnotami. Tento ukazatel značí, že společnost je schopna produkovat dostatečný zisk na pokrytí úroků z cizího kapitálu. Podíváme-li se na tento ukazatel počítaný z provozního cash flow, tak můžeme vidět, že jeho hodnoty jsou téměř stejné jako při výpočtu z EBITu. Společnost tedy získává své prostředky z provozní činnosti, tedy z výkonů. V roce 2012 byla dokonce hodnota tohoto ukazatele vyšší než při výpočtu z EBITu. To bylo způsobeno zejména snížením EBITu, který ovlivnil velmi nízký provozní výsledek hospodaření a záporný výsledek hospodaření z finanční činnosti. Na této skutečnosti má podíl zvýšení nákladů na materiál a výrobu, tak také snížené tržby, které nerostli úměrně nákladovým položkám.

Tabulka 10 Ukazatelé zadluženosti společnosti 2010-2013

Rok	2010	2011	2012
Celková zadluženost	47%	41%	48%
Míra zadluženosti	0,88	0,69	0,93
Dlouhodobé cizí zdroje / dlouhodobý kapitál	29%	8%	8%
Dlouhodobé cizí zdroje / cizí zdroje	47%	13%	9%
Vlastní kapitál / dlouhodobý majetek	2,43	2,46	1,87
Dlouhodobé zdroje / Dlouhodobá aktiva	3,44	2,69	2,03
Úrokového krytí z EBIT	39	71	27
Úrokového krytí z provozního CF	33,13	63,51	27,76

Zdroj: Finanční výkazy společnosti, vlastní zpracování

### 5.2.5 Čistý pracovní kapitál a likvidita

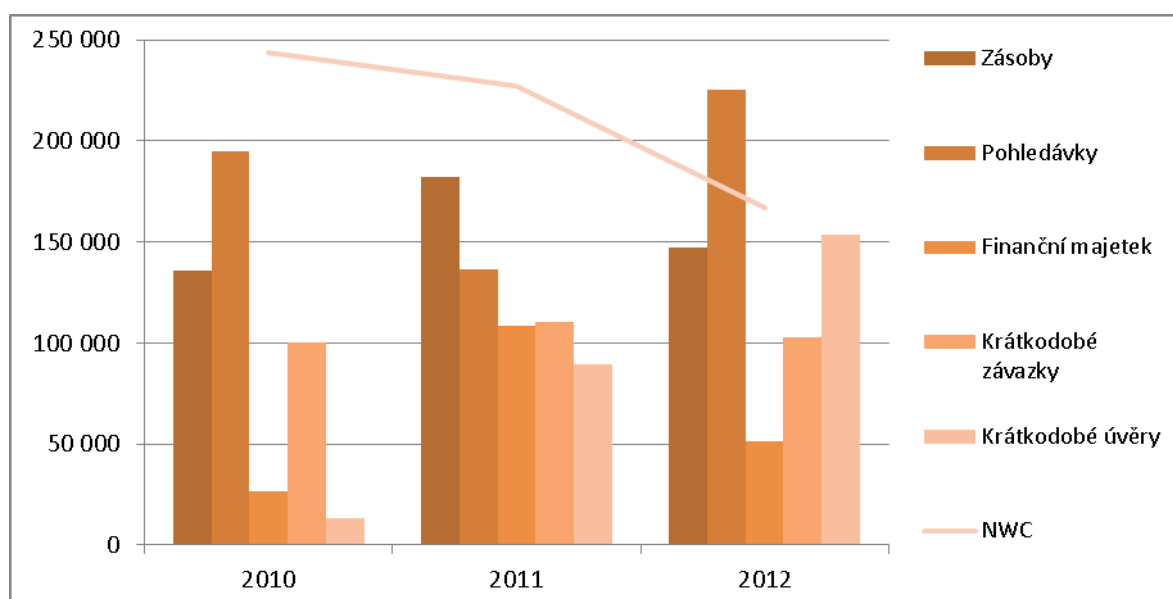
Čistý pracovní kapitál výrazně ovlivňuje platební schopnost podniku. Jde vlastně o přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. Pokud tedy společnost financuje část oběžných aktiv dlouhodobými zdroji, tak je hodnota čistého pracovního kapitálu kladná. Během všech sledovaných let byla hodnota čistého pracovního kapitálu kladná a firma měla tedy k dispozici jistý finanční polštář. Klesající vývoj ČPK lze hodnotit kladně z hlediska efektivnějšího využití zdrojů. Ovšem přihlídneme-li k důvodům klesání ČPK ve firmě Greiner Assistec s.r.o., tak je patrné, že snížení je způsobeno negativními navýšením pohledávek a krátkodobými úvěry.

Tabulka 11 Pracovní kapitál společnosti 2010-2013

v tis. Kč	2010	2011	2012
Zásoby	135 644	182 279	147 028
Pohledávky	195 207	136 315	225 228
Finanční majetek	26 732	108 520	51 135
Krátkodobé závazky	100 502	110 160	103 036
Krátkodobé úvěry	13154	116 119	171 923
<b>NWC</b>	<b>243 927</b>	<b>200 835</b>	<b>148 432</b>

Zdroj: Finanční výkazy společnosti, vlastní zpracování

Na obrázku č. 5 je graficky znázorněno, jak se mění výše čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech. Při bližším pohledu na vývoj jednotlivých položek, které tvoří čistý pracovní kapitál, můžeme vidět, čím bylo jeho snížení způsobeno. Výrazně narostla suma pohledávek. Jednak zvýšením počtu odběratelů a zvýšením objemu objednávek. Také došlo k nárůstu pohledávek po splatnosti. Zatím co výše krátkodobých závazků se téměř nezměnila. Výrazně se také snížil finanční majetek společnosti, který začala optimálně zhodnocovat. Společnost také aktivně začala využívat krátkodobé úvěry. Tím tedy došlo k celkovému snížení NWC.



Obrázek 5 Vývoj pracovního kapitálu společnosti (vlastní zpracování)

Díky ukazatelům likvidity je možné získat přesnou představu o schopnosti podniku splácet své závazky.

Ukazatel běžné likvidity má od založení společnosti klesající trend. Doporučená hodnota 1,5 - 2,5 je v roce 2010 překročena, což značí, že firma měla v držení přebytečné množství pracovního kapitálu, jde o velmi drahý způsob financování. V dalších letech jsou hodnoty již optimálnější, ale do budoucna by již hodnota běžné likvidity klesat neměla, protože by se společnost mohla dostat do platební neschopnosti. Je tedy potřeba se detailněji zaměřit na řízení jednotlivých složek tohoto ukazatele – oběžná aktiva a krátkodobé cizí zdroje. Ukazatel pohotovostní likvidity je na samé hraně doporučeného limitu. Hotovostní likvidita se také pohybuje na dolní hraně doporučených hodnot. Firma aktivně využívá svoje finanční prostředky a zbytečně je nezadržuje. V případě okamžité potřeby finančních prostředků je zde možnost využití kontokorentních úvěrů, které již aktuálně společnost využívá.



S hotovostí jako takovou problém v současné době nemá. V současnosti má společnost také rezervy v krátkodobém finančním majetku, kterým by bylo možné případné výkyvy pokrýt.

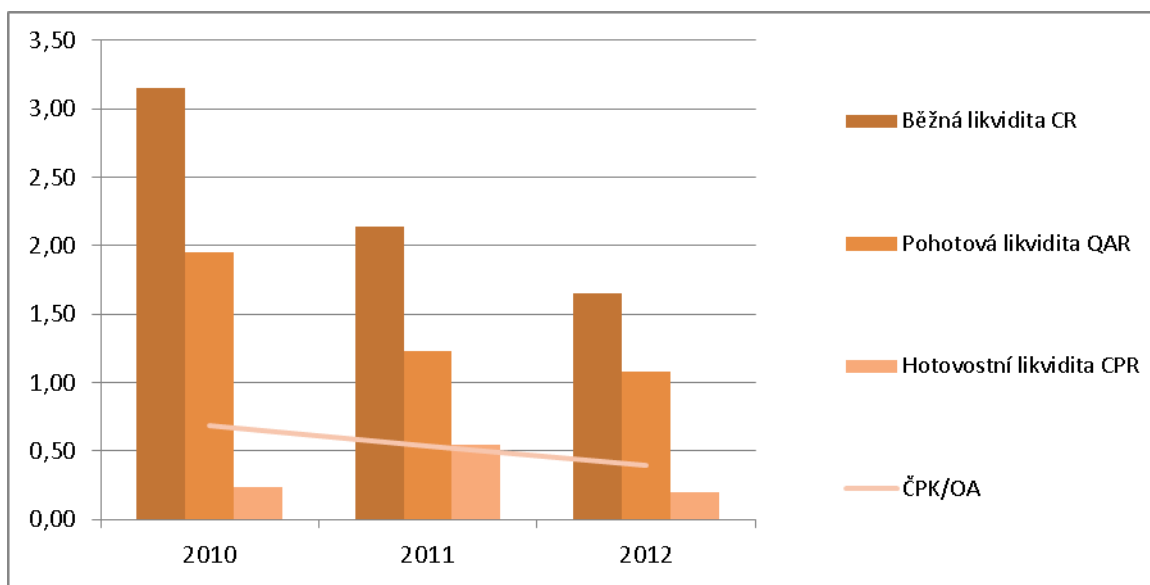
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech nám dává představu o krátkodobé finanční situaci podniku. V roce 2010 byla jeho hodnota nad doporučenými 30 – 50 %, což bylo způsobeno zejména tím, že společnost nevyužívala krátkodobé bankovní úvěry. Postupně se ukazatel snižoval, až na současných 35%, což odpovídá také hodnotám ukazatelů likvidity.

Tabulka 12 Likvidita společnosti 2010-2013

Položka/rok	2010	2011	2012
Běžná likvidita CR	3,15	1,89	1,54
Pohotová likvidita QAR	1,95	1,08	1,01
Hotovostní likvidita CPR	0,24	0,48	0,19
ČPK/OA	68%	47%	35%

Zdroj: Finanční výkazy společnosti, vlastní zpracování

Klesající trend ukazatelů likvidity za sledované roky znázorňuje následující graf na obrázku č 6.



Obrázek 6 Vývoj likvidity společnosti (vlastní zpracování)

### 5.2.6 Aktivita

Díky ukazatelům aktivity lze jednoduše zjistit, jak podnik využívá vložené prostředky. Základním ukazatelem je obrat aktiv počítaný z tržeb za vlastní výrobky. Tento ukazatel je dalo by se říci stabilní a z každé vložené 1 Kč do podnikání je dosaženo 0,56 Kč zisku. Současná doba obratu zásob je 57,81 dní. To znamená, že po dobu téměř dvou měsíců jsou v zásobách vázány finanční prostředky. Doba obratu zásob by měla být co nejnižší. Doba obratu pohledávek je nyní 88,56 dne. V porovnání s předešlými lety je to výrazný nárůst. Společnosti se nedaří získávat od odběratelů včas zaplacené a čeká tedy na své peníze téměř 3 měsíce. V současné době je opatření proti pohledávkám po splatnosti prováděno pouze jejich sledováním a evidencí. Oproti tomu doba obratu závazků je pouze 40,51 dne. Hodnota tohoto ukazatele se v čase příliš nemění. Společnost tedy dvakrát rychleji splácí svoje závazky, než dostává zaplacené od zákazníků. Nejlépe na tom byla firma v roce 2011, kdy tento rozdíl byl pouze 10 dní. V roce 2012 byl ovšem rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků 48 dní. Tuto situaci potvrzují i ukazatele likvidity. Díky rychlejšímu splácení závazků se dostává společnost do situace, kdy se snižuje její likvidita a poskytuje svým odběratelům zdarma peníze, které by mohla sama využít efektivněji. Do budoucna je tedy důležité zaměřit se právě na pohledávky a jejich včasné splácení.

Tabulka 13 Aktivita společnosti 2010-2013

*z výkonů	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv*	2,05	1,58	1,56
Doba obratu zásob z T (dny)*	51,31	72,23	57,81
Doba obratu pohledávek (dny)*	73,85	54,02	88,56
Doba obratu závazků (dny)*	38,02	43,65	40,51

Zdroj: Finanční výkazy společnosti, vlastní zpracování

### 5.2.7 Rentabilita

Rentabilita je důležitým ukazatelem, který měří výnosnost vloženého kapitálu. Tedy schopnosti dosahovat zisku užitím investovaného kapitálu. Rentabilita společnosti má klesající charakter. Rentabilita je sice v posledním sledovaném roce na jakési minimální úrovni. Výše rentability tržeb (z výkonů) má výrazně klesající trend, který je způsoben klesajícími výkony a zejména klesajícím čistým ziskem. Klesající rentabilitu způsobuje

zejména snižující se výsledek hospodaření, který každoročně klesal. Do něj se promítají veškeré nákladové položky, které rostou rychleji než položky výnosové. Je to zejména zvýšená výkonová spotřeba a ostatní provozní náklady, podíl zde mají také vyšší odpisy dlouhodobého majetku.

*Tabulka 14 Rentabilita společnosti 2010-2013*

Položka/rok	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	15,39%	13,33%	5,99%
Rentabilita výnosů	15,72%	14,13%	7,57%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	40,03%	26,51%	12,33%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	59,19%	35,62%	18,07%

*Zdroj: Finanční výkazy společnosti, vlastní zpracování*

### 5.3 Zhodnocení finanční situace společnosti

V podrobné finanční analýze již byly postupně poukázány oblasti, kde se firmě daří a kde jsou naopak nedostatky, na které by se měla společnost v budoucnu zaměřit. Greiner Assis-tec, s.r.o. Březová je významným dodavatelem nejen v oblasti zpracování plastů, ale také v nabídce komplexních řešení pro zákazníky. Díky širokému portfoliu výrobků má společnost v plánu se v budoucnu rozrůstat a rozšiřovat řady svých zákazníků jak na tuzemském, tak zahraničním trhu. Konkrétní vize ovšem ještě nebyla definována. Jde o velmi mladou společnost se čtyřletou tradicí a tato skutečnost se také odráží v ukazatelích finanční analýzy.

Zadluženost, kterou firma po celé 3 roky vykazovala, lze hodnotit s hodnotami v rozmezí 41 – 48 % jako přiměřenou. Z hlediska vývoje je tedy zadluženost společnosti stabilní. Míra zadluženosti je téměř rovna 1. Protože jsou závazky ze 47 % tvořeny krátkodobými závazky, které je potřeba splácet v krátkém časovém horizontu, tak si společnost musí detailně plánovat cash flow a likviditu pro zajištění platební schopnosti. Této oblasti je potřeba zvýšenou pozornost zejména díky dlouhému obratu pohledávek, kde společnosti visí finanční prostředky. Další ukazatele zadluženosti poukazují, že společnost se využívá konzervativní strategii financování a kryje část oběžného majetku dlouhodobým kapitálem, což sice přináší stabilitu, ovšem na úkor vyššího zisku. Co se týká úrokového krytí, tak z hlediska EBITu je jeho výše dostatečná.

Čistý pracovní kapitál výrazně ovlivňuje platební schopnost podniku. Jde vlastně o přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. Pokud tedy společnost financuje část oběžných aktiv dlouhodobými zdroji, tak je hodnota čistého pracovního kapitálu kladná. Během všech sledovaných let byla hodnota čistého pracovního kapitálu kladná a firma měla tedy k dispozici jistý finanční polštář.

Ukazatelé likvidity jsou u společnosti Greiner Assistec, s.r.o. jsou zatím během sledovaných let v doporučených hodnotách. Mají ovšem klesající charakter. Ukazatel běžné likvidity by v budoucnu určitě již klesat neměl, aby se společnost nedostala do platební neschopnosti. Stejně i další ukazatele - pohotové a hotovostní likvidity klesají. Likvidita je také ovlivněna skladbou čistého pracovního kapitálu, který je tvořen krátkodobými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Společnosti se příliš nedaří snižovat množství finančních prostředků vázaných v zásobách a pohledávkách. Firma má sice možnost využít kontokorentních úvěrů, ale do budoucna by se měla určitě zaměřit na aktivní politiku splácení pohledávek, detailnější sledování peněžních toků pomocí krátkodobých kalendářů a efektivnějším řízením ČPK, konkrétně na sledování pohledávek a výši zásob.

Rentabilita společnosti značí, že je společnost každoročně zisková, ale ziskovost klesá. Důvodem poklesu rentability, je pokles výkonů a vyšší nárůst výkonové spotřeby, tak jako další nákladových položek, které rostou rychleji než výnosy.

Z ukazatelů aktivity má pozitivní hodnoty využití majetku, tedy obrat celkových aktiv. Z každé 1 Kč aktiv je dosaženo více než 1 Kč tržeb. Současná výše doby obratu zásob je 57,81 dní. Tato hodnota by měla být co nejnižší, tedy s přihlédnutím na výrobní proces, který je různý podle náročnosti jednotlivých výrobků. Doba obratu pohledávek je v porovnání s výší závazků velmi vysoká. Společnost tedy poskytuje krátkodobé úvěry svým zákazníkům. Aktivní využití kontokorentů je sice řešením, ale nemělo by být jediným řešením. Společnost se tak zbytečně více zadlužuje. V této oblasti je potřeba zavést aktivnější politiku plánování a řízení. Pro firmu je nevýhodné financovat své dodavatele a přitom sama využívat kontokorentní úvěr, u které platí úroky.

Další významné informace získáme z analýzy výkazu zisků a ztrát. Z něj je patrný klesající trend výsledku hospodaření. Hlavní příjmy by měly společnosti plynout z provozní činnosti. Výkony společnosti sice klesají, ale pomaleji než výkonová spotřeba. Pozitivně lze hodnotit vývoj osobních nákladů, které meziročně výrazněji nerostou. To je způsobeno téměř stejným meziročním počtem zaměstnanců okolo 300. S případným rozšířením výro-

by je pak potřeba počítat i s navýšením osobních nákladů. Výsledek hospodaření je dále ovlivněn zápornou hodnotou finančního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření z investiční činnosti.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ CONTROLLINGU

Další důležitou předprojektovou analýzou je zhodnocení současného stavu využití controllingových nástrojů, které společnost v současné době využívá pro finanční řízení. Získané výsledky budou podkladem pro projekt, který povede k zefektivnění současného stavu řízení Greiner Assistec, s.r.o.

### 6.1 Organizační začlenění controllingu a pozice controllera

V současné době je controlling začleněn ve firmě jako samostatný fraktál, který má podpůrnou funkci pro vedení a ostatní fraktály. Oddělení controllingu se v současné době skládá z jedné osoby controllera. Při současném stavu společnosti jde tento počet dostatečný. Pozice je tedy spíše podpůrná ve smyslu získávání a zpracování podpůrných dat pro finanční rozhodování a plánování. Také jde o pozici spíše kontrolní než pozici, kde vzniká samotné plánování a proces řízení.

V celé společnosti je využíván informační systém SAP, který zaznamenává veškeré informace o účetních operacích a o jednotlivých nákladových střediscích. Díky vzájemnému propojení jednotlivých nákladových středisek, je možné získat z tohoto programu v krátkém čase jednotné informace o každém nákladovém středisku. Data a informace získané právě z programu SAP slouží jako výchozí pro další řízení a plánování controllingu.

Dalším využívaným nástrojem pro plánování a kontrolu je program MS Excel. Ten je využíván ve firmě ve velké míře, ať už ke sledování hodnot sledovaných ukazatelů, tvorbu plánů nebo přípravu kalkulací. Také jsou v něm vedeny informace, pro mateřskou společnost. Tyto soubory jsou pravidelně aktualizovány a odesílány mateřské společnosti ke kontrole a schválení.

Pozitivem takového začlenění controllingu je přímé propojení s účtárnou, se kterou úzce spolupracuje. Jedním z úkolů controllingu je také dohled na správnost účtování sporných položek, tak aby neovlivnily vstupní výstupní data z programu SAP pro controlling.

Controller je pak přímo zodpovědný za přípravu pravidelných reportů pro vedení společnosti a pro mateřskou společnost. Dále pak připravuje dílčí kalkulace na další rok, podle požadavků managementu se také stará o tvorbu plánů.

## 6.2 Současné aktivity controllingu

Controllingové oddělení společnosti se v současné době skládá pouze z jedné osoby a jeho aktivity jsou velmi různorodé. Nejde jen o samotné přípravy reportů a plánů, kalkulací nebo kontrolu aktuálního vývoje. Ale také spíše o administrativní záležitosti jako jsou příprava a kontrola nových smluv s klienty, zajišťování drobných eventů a podobně.

### 6.2.1 Aktuální sledované ukazatele – MS Excel

Jedním z hlavních úkolů controllingového oddělení je pravidelné měsíční sledování a vyhodnocování skupiny ukazatelů (viz Příloha č. V) v programu MS Excel. Jde o prosté stavové nebo poměrové ukazatele. Jsou zde zastoupeny převážně ukazatele měřící výši aktuálního zisku, ale také složky ukazatelů likvidy a aktivity. Hodnotí se převážně jejich vývoj vůči plánu, který je vypracován na celý rok. Tento vývoj je pouze zaznamenáván do tabulky a porovnán s plánem. Nepočítá se zde dále s možnými odchylkami a tolerancemi skutečnosti vůči plánu. Stejně tak není zaveden systém opatření, který by evidoval řešení vzniklých nedostatků. Roční plány jsou sestavovány na základě minulých období a znalosti některých předem známých objednávek.

### 6.2.2 Řízení pracovního kapitálu

Společnost podrobně sleduje vývoj pracovního kapitálu jednak jako celku a pak také jeho jednotlivých částí. Měsíčně jsou zapisovány hodnoty stavu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků. Jednotlivé části ukazatele jsou pak sledovány samostatně.

#### 6.2.2.1 Controlling pohledávek

Pohledávky po splatnosti jsou v současnosti jedním z problémů společnosti. Jejich výše každoročně stoupá a díky nim se snižuje pracovní kapitál společnosti. V následující tabulce č. 15 je vidět vývoj pohledávek ve sledovaných letech a také zastoupení pohledávek po splatnosti na celkové výši pohledávek. Aktuálně je zákazníkům poskytnuta lhůta 30 ti dní na zaplacení faktury za odebrané zboží. Nejvýznamnějšímu zákazníkovi je pak poskytnuta prodloužená doba splatnosti a to na 60 dní. V současné době také není zavedené žádné protiopatření na snížení výše pohledávek po splatnosti.

Z tabulky č.15 je patrné, že výše pohledávek po splatnosti, které nyní tvoří 21,68 % z celkového počtu pohledávek, se zvyšuje a při tom se celková výše pohledávek od roku

2010 snížila. Téměř za jednu čtvrtinu pohledávek dostane společnost zapláceno po termínu splatnosti, který je ve většině případů do 30- ti dnů.

*Tabulka 15 Zastoupení pohledávek z obchodních styků po splatnosti*

<i>v tis. Kč</i>	2010		2011		2012	
> = 366 dní	8	0,00%	39	0,03%	160	0,09%
91 - 365 dní	56	0,03%	1 445	1,13%	347	0,20%
31 - 90 dní	6 689	3,44%	2 281	1,78%	5 697	3,28%
30 >	30 380	15,63%	18 866	14,71%	31 491	18,11%
ve splatnosti	157 189	80,89%	105 641	82,36%	136 156	78,32%
celkem	194 322	100,00%	128 272	100,00%	173 851	100%

*Zdroj: Finanční výkazy společnosti, vlastní zpracování*

Co se týče aktivity, tak v současné době má firma dvakrát více krátkodobých pohledávek než svých krátkodobých závazků. Což určitě nelze hodnotit pozitivně. Dochází k nežádoucí situaci, kdy společnost rychleji splácí své dluhy, než jí jsou placeny její pohledávky. Poskytuje tak odběratelům úroky a sama musí mít dostatečné množství volných finančních prostředků nebo možnost využít kontokorentních úvěrů tak, aby se nedostala do platební neschopnosti.

Společnost v současné době provádí monitoring pohledávek v dokumentu MS Excel, kde se sleduje výši pohledávek za každý týden podle jednotlivých nákladových středisek a dále podle jednotlivých zákazníků. Jde o sledování objemu pohledávek v Kč a není zde vyhodnoceno jaké je zastoupení pohledávek ve splatnosti a po splatnosti.

### **6.2.2.2 Závazky**

Jak je vidět z předchozí analýzy aktivity, tak společnost dostává svým závazkům včas. Všeobecně lze říci, že faktury jsou spláceny do jednoho až dvou měsíců po jejich obdržení. Z tohoto důvodu společnost nemá žádné dlouhodobé závazky vůči dodavatelům a do současnosti tedy ani nebyla potřeba se detailněji zabývat řízením závazků.

### **6.2.2.3 Zásoby**

Zásoby materiálu jsou převážně řízeny na základě podkladů z informačního systému SAP. Data z tohoto programu jsou pak podkladem pro jednotlivé nákupčí, kteří na jejich základě plánují objednávky a výrobu. Vzhledem k celkem vysoké hodnotě doby obratu zásob,



téměř 2 měsíce, je určitě potřeba se na plánování zásob zaměřit detailněji a vypracovat podrobný plán, protože dochází ke zbytečnému zadržování finančních prostředků.

### **6.2.3 Finanční plánování**

Finanční plánování je běžnou součástí finančního řízení a to jak na dlouhodobé, tak krátkodobé úrovni. Plánování vychází z požadavků mateřské společnosti a z požadavků vedení společnosti.

#### **6.2.3.1 Dlouhodobé plánování**

Dlouhodobé finanční plánování se skládá z budgetu pro následující rok a jeho rozložení a také z výhledu pro další období.

První verze budgetu pro následující rok je zpracována již během července. Jsou do ní zahrnuty základní požadavky, jako je například snížení pohledávek po splatnosti nebo navýšení zisku. Budget vychází z výkazů předešlých let a také z prognóz. Jsou zde také zahrnuty již předem známé kontrakty se zákazníky.

Mezi základní plány patří plánování výkazu zisků a ztrát. Hlavní položky vychází z odbytového plánu, který řeší hlavně výrobní náklady na základě očekávaných zakázek a tím očekávané spotřebě materiálu energií a mzdových nákladů. Dále jsou zde zahrnuty plány investic, které jsou pro společnost v současné době také velmi důležité. Proto jsou také investice plánovány detailně v samostatném plánu.

Na základě výkazu zisků a ztrát se plánuje rozvaha, tedy výše majetkové a finanční struktury podniku.

#### **6.2.3.2 Krátkodobé plánování**

Krátkodobé plány vychází z dlouhodobých plánů. Většinou jde o podrobnější rozplánování dlouhodobého plánu na jednotlivé měsíce. Jako kratší interval je brán měsíc. Jednou sestavené plány se již dále neupravují a tím pádem se nepřizpůsobují dané aktuální situaci v podniku. Tento způsob plánování je velmi statický a je potřeba, aby se operativní plány měnily na základě aktuálního vývoje.

## **6.3 Kontrola plánů**

Plnění plánů je potřeba samozřejmě pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat. K tomu společnosti slouží soubor v programu MS Excel, kde jsou sledovány aktuální měsíční vývoje

ukazatelů a sledovaných položek za celou firmu a také za jednotlivá nákladová střediska. Jde ovšem o prosté kontrolování vývoje a nejsou nastaveny žádné limity například toleranční odchylky. Případné odchýlení od plánů se řeší na pravidelných poradách, protože nejsou přesně vymezeny odchylky a tolerance neplnění plánů, tak se řeší pouze plnění či neplnění plánů a kroky, které povedou k nápravě.

#### **6.4 Plány společnosti v oblasti controllingu**

Vize společnosti o využití controllingu je v současnosti zaměřena spíše doladění detailů pro efektivnější řízení problematických oblastí jako je například čistý pracovní kapitál. Jde o velmi mladou společnost střední velikosti, která má do budoucna potenciál růstu a tedy v budoucnu jistě vznikne potřeba rozšíření controllingového oddělení, ale za současných podmínek jsou plány spíše skromnější. Aktuální začlenění controllingu je naprosto vyhovující a proto i v projektu mé diplomové práce budu počítat s tím, že v současnosti veškeré controllingové aktivity vykonává pouze jeden člověk. Což je současný stav podniku dostatečný. Proto této situaci také přizpůsobím své návrhy.

#### **6.5 Zhodnocení výchozí situace pro projekt**

V současném řízení a využití controllingových nástrojů můžeme najít několik pozitiv, ale také nedostatků, jejichž eliminace bude řešena v projektové části. Toto zhodnocení současné situace využití controllingových nástrojů, bude sloužit jako podklad pro projektovou část diplomové práce.

##### **Přednosti současného contorllingu:**

- Společnost se již od svého založení snaží řídit vše efektivně a neustále pracuje na zlepšování. Je proto velkým pozitivem, že si některé nedostatky uvědomuje a chce na jejich eliminaci pracovat.
- Přínosem je také samotná organizační struktur fraktálového typu, která umožňuje rozdělení podniku na menší části, které samostatně hospodaří a společně sledují jeden plán společnosti.
- Aktivní využívání moderního informačního systému SAP, který při správném využití dokáže podniku ušetřit čas a náklady. Program nabízí jednoduchý přístup k datům z jednotlivých nákladových středisek a jejich následné vyhodnocení.

- Pozitivně lze hodnotit, že firma využívá jak strategické, tak i operativní plánování a sleduje plnění plánů na pravidelných poradách.

#### **Nedostatky současného controllingu:**

- Současná *náplň controllingu* je až příliš kontrolní. Controller musí s daty pracovat a na jejich základě připravovat reporty, musí včas odhalovat nežádoucí změny a hledat slabá místa, analyzovat současnou situaci podniku a spolupracovat na přípravě plánů, hledat řešení zefektivnění řízení, atd. Současné nastavení úkolů, které controller vykonává, nejsou zcela ve shodě se správnou náplní práce controllera. Je potřeba přesněji definovat jaké úkoly spadají do controllingových činností a které by mělo vykonávat jiné oddělení.
- Za velký nedostatek lze považovat aktuální *řízení pohledávek*. Nyní je splatnost pohledávek ve splatnosti, tzn. do 30 -ti dní 78 %. Ovšem každoročně narůstá počet pohledávek po splatnosti. Je proto třeba se detailněji zaměřit na jejich řízení.
- Další oblastí, na kterou by se firma měla v budoucnu zaměřit detailněji, jsou *zásoby*. Dlouhá doba obratu zásob je určitě signálem, že v této oblasti má společnost velký prostor ke zlepšení. I přes to, že pro jejich řízení využívá společnost systém SAP, který propojuje jak sklady, tak výrobu, nákup a prodej. Pochopitelně doba obratu zásob je také závislá na výrobním procesu, ale i přes to zde možnosti zefektivnění jsou. Je potřeba přesně evidovat stav zásob a využívat metodu just-in-time.
- *Řízení závazků* je také oblastí, které je potřeba věnovat pozornost. Společnost v současnosti splácí veškeré své závazky v čas, ale protože je splácí rychleji než jsou jí spláceny pohledávky odběrateli, tak je vhodné také domluvit prodloužení splatnosti závazků z obchodní činnosti.
- V oblasti finančního plánování můžeme najít také pár nedostatků a tedy prostoru pro zlepšení. Pozitivně lze hodnotit, že společnost každoročně vypracovává jak dlouhodobý, tak *krátkodobý finanční plán*. Ovšem tyto plány, které potom slouží jako podklad pro kontrolu plnění, by měly odpovídat reálným možnostem. Například plánovat pohledávky po splatnosti v minimální hodnotě, která je několikrát vyšší než reálný stav, je nereálné. Když víme, že jejich suma každoročně roste. Takové plánování nedává reálnou představu o budoucím vývoji.
- Jako nedostatečné lze hodnotit také *vyhodnocování sledovaných ukazatelů*. Jde o prosté zapisování dat do tabulky v programu MS Excel. Sleduje se jejich vývoj v jednotlivých měsících, ale už není hodnoceno, do jaké míry byl plán dodržen.

- Většina činností pro přípravu podkladů pro finanční řízení je prováděna pracovníkem controllingu. Toto *oddělení se skládá z jedné osoby*, což není úplně ideální řešení, protože například při měsíčních uzávěrkách může z důvodu množství práce dojít k chybám nebo opomenutí jiných činností případně jejich neprovedení právě z nedostatku času.

## 7 PROJEKT

V projektové části jsou řešeny jednotlivé nedostatky současného využití controllingových nástrojů pro finanční řízení společnosti Greiner Assistec s.r.o. Podkladem jsou informace získané předešlými analýzami jako je finanční analýza a zhodnocení současného stavu controllingu. Na jejich základě jsou pak vytvořeny konkrétní návrhy pro zefektivnění postupů finančního řízení podniku.

### 7.1 Pozice controllera

Protože současná pozice controllera obnáší i řadu vedlejších činností, které ne vždy souvisejí přímo s povinnostmi, které má controller plnit, tak tato situace s sebou nese řadu nedostatků. Controller je rozptylován řadou méně podstatných povinností a nemůže se tedy naplno věnovat svým úkolům. V případě, že je již podnik vydává náklady na tuto pozici tak je potřeba toho efektivně využívat. A proto bych společnosti doporučila přesně vymezit úkoly, které bude plnit controller a které souvisejí výhradně s controllingem.

Mezi základní povinnosti by tedy mělo patřit aktivní využívání nástrojů operativního controllingu – řízení pracovního kapitálu, řízení likvidity a plánování cash flow. K dalším úkolům by mělo patřit sestavování plánů a jejich pravidelná kontrola a následné vyhodnocování, pravidelné sledování a vyhodnocování vybraných ukazatelů finanční analýzy.

### 7.2 Řízení pracovního kapitálu

Správným řízením pracovního kapitálu si firma vytváří dostatečný finanční polštář, rezervu. Pracovní kapitál by neměl být příliš vysoký, aby v něm zbytečně nebyly uloženy peníze. Proto je potřeba řídit jeho jednotlivé složky efektivně, tak aby jeho celková výše byla optimální.

#### 7.2.1 Řízení pohledávek

Přestože podnik sleduje výši pohledávek na jednotlivých nákladových střediscích na týdenní bázi, tak je výše pohledávek po splatnosti zhruba na úrovni 20 %. Pouhé sledování aktuálního stavu ovšem nepovede k jejich snížení. Je třeba začít **detailně sledovat odběratele a jejich bonitu, provádět intenzivnější analýzy nesplacených pohledávek, zavést úvěrovou politiku pro zákazníky a její finanční dopady pro firmu.**

Aktuální politika řízení pohledávek je taková, že pro všechny zákazníky platí stejné podmínky. Tedy splatnost pohledávky do 30- ti dní. Toto pravidlo neplatí pouze pro největšího zákazníka Greiner Assistec, s.r.o., kterému je umožněna splatnost pohledávek do 60 -ti dnů.

### 7.2.1.1 Evidence pohledávek po splatnosti

Pro přesnější monitoring pohledávek je vhodné využít informací z informačního systému SAP, tak také využít jednoduché a přehledné sledování pohledávek v programu MS Excel. Kde je možné sledovat jednotlivé pohledávky každého zákazníka a jejich splácení. Díky této evidenci získáme přesné informace o aktuálním stavu pohledávek a výši nesplacených pohledávek, také o platební morálce každého zákazníka. Evidence bude prováděna na měsíční bázi a to pro všechny zákazníky.

Tabulka 16 Návrh evidence splatnosti pohledávek

POHLEDÁVKY BŘEZEN 2014									
zákazník	pohledávka		aktuální částka pohledávek po splatnosti					poznámka	
	datum	částka	1 - 30	31 - 60	61 - 90	91 - 180	181 <	splatné	komentář
68701	1.3.2014	567 215				380 914		1.4.2014	dohodnut splátkový kalendář
38819	1.3.2014	898 215	102 306	479 412				1.4.2014	úhrada do 15.3.2014
45903	3.3.2014	108 726		58 726			52 097	3.4.2014	dohodnut splátkový kalendář
34801	4.3.2014	467 920	32 808	50 981				2.3.2014	
68620	5.3.2014	390 719	50 719		234 509			5.4.2014	
45918	6.3.2014	1 532 608	42 091					6.5.2014	
34799	8.3.2014	478 120						8.4.2014	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě měsíční aktualizace stavu pohledávek podle tabulky č. 16 může firma přesně sledovat u jednotlivých zákazníků jaká je jejich aktuální výše pohledávek a jak jsou jednotlivé částky po splatnosti. Na začátku nového měsíce se pak přenesou nesplacené pohledávky z minulého měsíce do nového evidenčního listu tak, aby šly chronologicky za sebou a bylo jednodušší jejich dohledání.

### 7.2.1.2 Segmentace zákazníků

Jednou z možností prevence pohledávek je možnost segmentace zákazníků. A to na základě interní analýzy. Ta se bude skládat z rozdělení odběratelů do skupin podle historie platební morálky a u nových zákazníků prověření aktuální finanční situace podniku. Díky rozdělení zákazníků do skupin bude možné nastavit individuálněji dobu splatnosti pohle-

dávky. Navýšením doby splatnosti, může podnik některé zákazníky motivovat k vyšším objednávkám. Vyšší objednávky s sebou ovšem nesou také zvýšení nákladů v podobě závazků z obchodních vztahů. Současně s prodloužením doby splatnosti pohledávek, by pak mohlo dojít ke zhoršení platební situace podniku. Je tedy potřeba předem ověřit finanční situaci zákazníka.

Základním krokem bude rozdělení zákazníků na jednotlivé skupiny podle rizika nesplacení pohledávky. Rozdělení do skupin je pak provedeno podle celkově dosažených bodů v jednotlivých oblastech hodnocení.

Rozhodujícími parametry, které se u odběratele hodnotí, jsou:

- **Počet objednávek za rok**
- **Objem objednávek** za dané období celkem
- **Výše pohledávek po splatnosti** za daný rok
- **Finanční situace zákazníka**

Z počtu objednávek a jejich celkového objemu zjistíme významnost odběratele pro firmu. Výše pohledávek po splatnosti nám dá představu o platební morálce. Tyto informace získáme z interním objednávkových výkazů a z evidence pohledávek. Z analýzy finanční situace zjistíme jaká je situace odběratele a zda bude schopen dostát svým závazkům. Prověříme si tedy jeho solventnost. Finanční situace bude hodnocena na základě jeho finančních výkazů a také podle případných záznamů v registru dlužníků či referencí. Eventuálně lze také využít externí společnosti, které se zabývají hodnocením bonity firem. V současné době, ale není výše pohledávek po splatnosti až na tolik vysoká, aby musela firma platit za takto důkladné prověření zákazníků.

Uvažujme tedy o odběrateli, se kterým již rok Greiner Assistec s.r.o. spolupracuje. Zákazník má zájem o užší spolupráci a má zájem o navýšení doby splatnosti na 60 dní. Za poslední rok byli o zákazníkovi zjištěny následující parametry:

- *Počet objednávek* za poslední rok - **8**
- *Výše objednávek* za poslední rok – **1.180 tis. Kč**
- *% pohledávek po splatnosti* – **2 %**
- *Finanční situace* - **výborná**

Tabulka 17 Modelový příklad hodnocení odběratele

kategorie hodnocení	1	2	3	4	5	
počet objednávek (za rok)		X				20-15b A
výše objednávek (celkem)			X			14-8b B
pohledávky po splatnosti (celkem)					X	7-0b C
fin.situace klienta					X	
<b>body celkem</b>	<b>15b - A</b>					
počet pohledávek za rok	< 3	4 - 8	9 - 13	14 - 19	20 <	
výše objednávek (celkem)	< 200.000	200.001 - 1.000.000	1.000.001 - 3.000.000	3.000.001 - 5.000.000	5.000.001 <	
pohledávky po splatnosti (celkem)	76% - 100%	61% - 75%	31% - 60%	16% - 30%	0% - 15%	
fin.situace klienta	velmi špatná	špatná	dobrá	velmi dobrá	výborná	

Zdroj: vlastní zpracování

Z testu tedy vyplývá, že počet objednávek v posledním roce byl v rozmezí nižší než průměr, ale jejich hodnota v součtu byla vyšší. Solventnost odběratele je hodnocena jako výborná. V tomto případě tedy můžeme uvažovat o poskytnutí zvýhodněných podmínek odběrateli.

Na základě výsledků krátkého testu, lze pak tedy zákazníky přiřadit do skupin A, B nebo C, které jsou rozděleny podle metody ABC.

- **Skupina A** zákazníků jsou zákazníci s nejvyššími obraty a nejlepší platební morálkou. Těmto zákazníkům by mohla být poskytnuta vyšší doba splatnosti až 90dní. Je zde nejmenší riziko nesplacení pohledávky. Navíc prodloužením doby splatnosti se zvyšuje pravděpodobnost, že zákazník nakoupí více.
- **Skupina B** jsou běžní odběratelé, kteří jsou pro firmu také důležití, ale jejich objednávky jsou nižší nebo jejich solventnost není dostatečně vysoká. Pro tento typ zákazníka může být standardní doba splatnosti prodloužena o 30 dní.
- **Skupina C** je tvořena zejména novými zákazníky nebo odběrateli, kteří nakupují jednorázově. Jde o nejrizikovější skupinu. Protože jde většinou o nižší objednávky, tak bych doporučila zvážit zkrácení doby splatnosti dle výše objednávky. V případě zkrácení doby splatnosti, je zde riziko, že při nižší době splatnosti nebudou někteří odběratelé ochotni své objednávky učinit.

Z výsledků hodnocení odběratele můžeme také ohodnotit pravděpodobnost splacení pohledávek. Toto hodnocení je pak důležité pro výpočet při rozhodování poskytnutí obchodního úvěru.



Vzhledem k časové náročnosti hodnocení odběratelů doporučuji provádět tuto analýzu jednou ročně a v případech, kdy bude například odběratel požadovat změnu obchodních podmínek.

### 7.2.1.3 Nabídka skonta

Tak jak je možné nabídnout zákazníkům využití úvěru na nákup, tak lze opačně nabídnout „odměnu“ za předčasné splacení pohledávky. Hlavním úkolem skonta je tedy motivovat odběratele k včasnému uhrazení pohledávky. Firma tedy získá své finance dříve a může je ihned znovu využít k dalšímu podnikání. Je otázkou do jaké míry bude skonto zákazníky motivovat k dřívějšímu splacení. Je proto nutné propočítat možný přínos pro firmu, tak i pro zákazníka. Účtování skonta je pak pro firmu finančním nákladem.

O tom jestli zákazník skonto využije, pak rozhoduje přepočítání skonta na roční ekvivalentní sazbu bankovního úvěru, který by si případně musel na splacení pořídit.

To jestli společnost skonto poskytne, pak závisí tedy na porovnání skonta a úrokové sazby za úvěr.

Pro ilustraci určení efektivní výše skonta lze využít následující příklad, kde uvažujeme o pohledávce ve výši 600.000 Kč a standardní době splatnosti 30 dní. Předpokládaná výše kontokorentního úvěru poskytovaného bankou je 11 % p.a. Pro výpočet je pak uvažováno s následujícími variantami:

- **Varianta I** - bez poskytnutí skonta a s využitím kontokorentního úvěru.
- **Varianta II** - poskytnutí skonta ve výši 1,8 % za splacení pohledávky do 15 dní.
- **Varianta III** - poskytnutí skonta tak, aby bylo výhodnější než kontokorentní úvěr.
- **Varianta IV** – poskytnutí skonta ve výši 1,8 % při  $ú_{ef} = 11\%$
- **Varianta V** – poskytnutí maximální výše skonta při zachování úroku 11 %.

Tabulka 18 Příklad propočtu poskytnutí skonta

položka	varianta I.	varianta II.	varianta III.	varianta IV.	varianta V.
pohledávka (Kč)	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
splatnost (dny)	30	15	15	-29	0
skonto	0,00%	1,80%	0,46%	1,80%	0,92%
inkasovaná částka (Kč)	600 000	589 200	597 240	589 200	594 480
úrok	11%	43%	11%	11%	11%

Zdroj: vlastní zpracování

Varianta I. počítá s běžnou dobou splatnosti pohledávky do 30 dní a využití úvěru se sazbou 11%. Z propočtu varianty II. je patrné, že při poskytnutí skonta ve výši 1,8 % je pro společnost neefektivní, protože je pro ni skonto (43 %) výrazně dražší než čerpání úvěru (11 %). Varianta III. počítá s poskytnutím skonta na základě výše úroku kontokorentního úvěru. V tomto případě je tedy výše poskytnutého skonta pouze 0,46% a odběratel tak za dřívější splacení o 15 dní získá slevu 2.760 Kč. Varianta IV. počítá s využitím úroku 11 % a plánované výše skonta 1,5 %. V tomto případě musí zákazník zaplatit za zakázku o 29 dní předem. Při zaplacení v hotovosti přímo při odběru je pak možné poskytnout skonto 0,92 % jak je tomu ve variantě V.

Za takto nastavených podmínek se tedy firmě vyplatí nabídnout odběratelům následující varianty skonta:

- Skonto 0,46 % při platbě do 15 dní.
- Skonto 1,8 % při platbě 29 dní předem.
- Skonto 0,92 % při platbě hotově.

Při současném nastavení splatnosti pohledávek do 30 dní je nabídka skonta podle mého názoru pro odběratele nezajímavá.

#### **7.2.1.4 Úvěrová politika**

Další možností jak si zajistit splacení pohledávek včas je možnost nabídky krátkodobého úvěru odběratelům. Tato strategie nabízí také možnost vyšších prodejů a tím i zisků. Jde o politiku, kterou je potřeba předem připravit a propočítat nejen jednotlivé možnosti a přínosy, ale také možná rizika. Pokud víme, že nám odběratelé neplatí včas, tak musíme mít tuto situaci zohledněnou v plánech.

Pro ilustraci určení efektivní úvěrové politiky uvažujme o následující situaci, kdy máme objednávku od odběratele, tedy výnos ve výši 600.000 Kč. Náklady spojené s výrobou jsou ohodnoceny na 450.000 Kč. Z analýzy odběratele bylo zjištěno, že pravděpodobnost zaplacení pohledávky v běžné lhůtě splatnosti, tj. 30 dní, je 90 %. Požadovaná výše výnosnosti je 12 % a odběrateli bude poskytnuta prodloužená doba splatnosti o 30 a 60 dní.

- **Varianta I** – standardní doba splatnosti 30 dní
- **Varianta II** – prodloužená doba o 30 dní, tedy na 60 dní
- **Varianta III** – nabídka obchodního úvěru a prodloužení splatnosti na 90 dní

Tabulka 19 Příklad propočtu poskytnutí obchodního úvěru

<i>položka</i>	<b>varianta I.</b>	<b>varianta II.</b>	<b>varianta III.</b>
<b>pohledávka (Kč)</b>	600 000	600 000	600 000
<b>náklady (Kč)</b>	450 000	450 000	450 000
<b>prodloužená splatnost (dny)</b>	0	30	60
<b>hodnota <math>p</math></b>	90%	90%	90%
<b>požadovaná výnosnost</b>	12%	12%	12%
<b>zisk</b>	<b>88 663</b>	<b>87 353</b>	<b>86 068</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z ilustračního příkladu v tabulce č. 19 je spočítáno jaký zisk má firma při různých výších splatnosti faktury. Na základě propočtu jednotlivých variant se je pak možné určit, zda se vyplatí u daného zákazníka prodej na fakturu nebo raději za hotové. Jde o časově náročnější propočty, a proto bych doporučila, aby tato metoda byla využita zejména u zákazníků s vyšším obratem, četnějším počtem objednávek a vysokou solventností. Tedy u odběratelů spadajících do kategorie A.

Varianta I. počítá s běžnou dobou splatnosti, tedy se 30 dny a očekávaný zisk z poskytnutí splatnosti 30 dní je 88.663 Kč. Varianta II. nabízí prodloužení splatnosti o 30 dní na 60 dní. Varianta III. uvažuje o trojnásobné době splatnosti.

Domnívám se, že pro společnost je nabídka obchodního úvěru vybraným odběratelům zajímavější a přínosnější. Jedním důvodem může být motivace pro odběratele a dalším důvodem je přínos pro plánování, zejména likvidity a cash flow.

### 7.2.2 Řízení zásob

Pro udržení optimální výše pracovního kapitálu je důležitá také výše zásob, tedy množství finančních prostředků v nich vázaných. Výroba v Greiner Assistec s.r.o. není ovlivněna sezónní složkou, čímž je plánování jednodušší.

Hlavním úkolem řízení zásob ve firmě je zajištění a udržení zásob na tak vysoké úrovni, aby byl zajištěn kvalitní a plynulý proces výroby, při minimalizaci celkových nákladů na pořízení zásob a jejich udržování.

Současná doba obratu zásob je téměř 58 dní. Takže úkolem řízení zásob je zkrácení této doby tak, aby nedošlo k navýšení nákladů a také aby byl zajištěn plynulý výrobní proces.

Základními vstupními daty pro controlling zásob jsou informace o spotřebě jednotlivých materiálů, jejich příjmech a výdejích a také prognózy prodeje a tím i plánované spotřeby materiálu. Tyto informace jsou pak dostupné z informačního systému SAP.

Rozdělení zásob materiálu do jednotlivých skupin bude vycházet hodnot z tabulky č. 20, ve které je zaznamenán konečný stav jednotlivých položek daného nákladového střediska.

*Tabulka 20 Návrh na měsíční evidenci stavu zásob materiálu střediska*

STAV ZÁSOB K 28.2.2014		STŘEDISKO 4371				
položka		počet v ks	podíl	hodnota v Kč	podíl	doba obratu
kód	popis					
96210E5B	granulát bílý	53	40%	470 145	59%	68
96210R94	granulát červený	79	60%	320 986	41%	81
...	...	...		...		
..	..	..		..		
<b>hodnota celkem</b>		<b>132</b>		<b>791131</b>		<b>74,5</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Návrh na rozdělení materiálových zásob do skupin podle metody ABC vychází z rozdělení položek zásob do skupin podle:

- Podílu hodnoty dané položky na celkové hodnotě zásob.
- Doby obratu položky.

Z analýzy získáme tedy tyto tři skupiny zásob materiálu:

- **A** – položky s nevýznamnějším podílem na celkové hodnotě zásob – největší potenciál pro snížení výše zásoby s výrazným efektem
- **B** – položky s průměrným podílem na celkové hodnotě zásob – průměrný potenciál ke snížení výše zásoby s průměrným
- **C** – položky s nízkým podílem na celkové hodnotě zásob - minimální potenciál ke snížení výše zásob s minimálním efektem

Dalším krokem po rozdělení výrobků do skupin A, B, C je výběr **reprezentantů**. Protože nelze sledovat všechny jednotlivé položky zásob a protože chceme, aby bylo zajištěno

zejména optimální řízení těch nejvýznamnějších položek, tak je potřeba vybrat vzorek položek:

- Zařazení do skupiny A podle požadovaného kritéria.
- Nejvyšší doba obratu položky.
- Prvních 10 %.

Při řízení zásob se tedy bude pracovat pouze s vybraným vzorkem položek – s těmi, které jsou pro nás nejvýznamnější, protože patří do skupiny A a tvoří tedy největší část zásob, mají nejdelší dobu obratu a je zde tedy prostor pro zlepšení.

Na základě plánu prodeje a tedy i plánu materiálové spotřeby se u vybraných položek sestaví podrobný plán hodnot skladové zásoby. K řízení a sledování vývoje hodnoty zásob u reprezentantů bude sloužit tabulka č. 21. Hodnoty budou sledovány na čtvrtletní bázi pro každé nákladové středisko samostatně.

*Tabulka 21 Návrh controllingu zásob materiálu středisek*

položka		STAV ZÁSOB MATERIÁLU				I/Q 2014		STŘEDISKO 4371		ODCHYLKA	SKUTEČNOST doba obratu
		SKUTEČNOST		PLÁN		SKUTEČNOST		PLÁN			
kód	popis	počet v ks	podíl	počet v ks	podíl	hodnota v Kč	podíl	hodnota v Kč	podíl		
96210E5B	gramlát bílý	53	40%	65	48%	383 349	52%	470 145	59%	-18%	68
96210R94	gramlát červený	79	60%	71	52%	357 153	48%	320 986	41%	11%	81
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...		...
..	..	..	..	..	..	..	..	..	..		..
hodnota celkem		132		136		740 502		791 131			74,5

*Zdroj: vlastní zpracování*

Odchylka u všech sledovaných položek je stanovena na 10 %. U položek, které danou toleranci překročí, pak následně proběhne kontrola důvodu vzniku nesrovnalosti – zda jde o sníženou spotřebu daného materiálu nebo zda došlo k odchylce z důvodu špatného plánování.

### 7.3 Controlling likvidity

Řízení likvidity je jednou z hlavních součástí podnikového controllingu. Jako nástroj k řízení likvidity můžeme využít platební kalendář. Základním principem kalendáře je sledování a vyhodnocování aktuálních finančních příjmů a výdajů společnosti. Aktuální hodnoty budou porovnány s plány a na základě odchylek dokáže management včas rozpoznat případné problémy s nedostatkem finančních prostředků.

Tabulka 22 Návrh sledování likvidity

v tis. Kč	11. týden					Suma
	I	II	II	IV	V	
<b>Počáteční stav prostředků</b>	<b>35 412</b>	<b>36 428</b>	<b>31 670</b>	<b>32 465</b>	<b>36 749</b>	<b>přebytek/úbytek</b>
<b>Příjmy celkem</b>	1 798	909	1 092	4 323	5 391	<b>13 513</b>
<i>Pohledávky za odběrateli</i>	1 145	879	1 064	4 236	5 391	12 715
<i>Provozní příjmy</i>	643			87		730
<i>Finanční činnost</i>	10		28			38
<i>Investiční činnost</i>		30				30
<i>Změny ve VK</i>						0
<b>Výdaje celkem</b>	782	5 667	297	39	1 417	<b>8 202</b>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	451	5 398	297	39	1 417	7 602
<i>Provozní výdaje</i>	331					331
<i>Finanční činnost</i>		269				269
<i>Investiční činnost</i>						269
<i>Změny ve VK</i>						269
<b>Konečný stav prostředků</b>	<b>36 428</b>	<b>31 670</b>	<b>32 465</b>	<b>36 749</b>	<b>40 723</b>	<b>5 311</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Díky detailnějšímu sledování příjmů a výdajů budu možné přesněji sledovat aktuální příjmy a výdaje společnosti. Na základě přehledu odchylek plánu a skutečnosti likvidity bude také jednodušší zjištění konkrétního problému v krátkém časovém úseku. Důležitým přínosem je, že společnost může rychle reagovat na danou situaci a přijmout opatření k odstranění nedostatků.

Likvidita by měla být řízena jak v krátkodobém horizontu, tak i ve středně dlouhém horizontu. Což znamená, že v týdenním a měsíčním platebním kalendáři. Návrh měsíčního platebního kalendáře na rok 2014 je přiložen v příloze č. VI

## 7.4 Systém plánování

Současný systém plánování je rozdělen na strategické plány, tedy na dobu delší jednoho roku, a operativní plány na roční bázi. Roční plán je sestaven tak, aby jeho plněním bylo dosaženo strategických cílů podniku. Jde tedy o převedení strategických cílů do operativní podoby a jejich rozložení na jednotlivé měsíce. Důležitým podkladem pro tvorbu ročního plánu jsou výkazy jednotlivých oddělení a prognózy. Plán vychází tedy jak z hodnot z minulosti, tak uvažuje i budoucím vývoji.

Současným nedostatkem plánování je ovšem fakt, že plán je sestaven na celý rok a nepřípůsobuje se aktuálnímu ekonomickému vývoji ať už podniku či aktuální ekonomické situaci v zemi.

### 7.4.1 Tvorba plánů na roční bázi

Plány pro nový hospodářský rok budou vycházet ze strategického plánu. Jako první je potřeba vytvořit roční **plán odbytu**, tedy plán tržeb. Část odbytu je dopředu známa na základě již předem dohodnutých kontraktů nebo pravidelných objednávek některých zákazníků. V odbytovém plánu je také potřeba zohlednit aktuální ekonomickou situaci země a predikce. Roční plán bude rozpočítán na jednotlivé měsíce s přihlédnutím na možné sezónní výkyvy.

Z odbytového plánu pak vychází **plán výroby**, který je složen ze tří částí:

- *Spotřeba materiálu a energií* - na základě plánovaných tržeb je koeficientem určena předpokládaná výše objemu potřeby materiálu a energií k zajištění požadovaného výkonu.
- *Náklady na zaměstnance* – podle předem známé výše požadovaných výkonů je potřeba plánovat počet zaměstnanců a s nimi spojené náklady, které jsou přímo úměrné výši požadovaných výkonů.
- *Investice a odpisy* – z předem plánovaného výše prodeje je potřeba plánovat případné investice do zajištění výroby a tím také i odpisy.

Plán odbytu a plán výroby pak slouží jako podklad pro **plán výnosů a nákladů**, který se skládá i z plánování výnosů a nákladů, které se přímo nevztahují k výkonům, ale ovlivňují výši zisku.

Tabulka 23 Návrh plánování výnosů a nákladů

PLÁN VÝNOSŮ A NÁKLADŮ 2014												
plánované položky v tis. Kč	I. Q			II. Q			III. Q			IV. Q		
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Materiálová spotřeba												
Energie -výroba												
Služby												
Osobní náklady												
Investice												
Náklady na prodej												
Náklady MKT a reprezentace												
Daně a poplatky												
Nákladové úroky												
Finanční náklady												
Náklady celkem												
Výnosy (prodej výrobků)												
Plánovaný VH												

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním krokem je sestavení konečného **rozpočtu** na daný rok. Rozpočet v sobě obsahuje veškeré předchozí plány a je rozčleněn na měsíce. Sestavení rozpočtu je provedeno pro celou firmu a také pro jednotlivá nákladová střediska samostatně.

Dalším důležitým plánem je sestavení plánované **rozvahy** a pro zajištění a plánování toku finančních prostředků bude sestaven plán **Cash Flow**.

Takto sestavené plány pak budou doplněny o odchylky a toleranční meze, podle kterých se bude vyhodnocovat jejich plnění a přijímat následná opatření. Zavedení odchylek je blíže popsáno v kapitole 7.4 *Analýza odchylek*.

#### 7.4.2 Tvorba klouzavých plánů

Sestavení plánů a rozpočtů na celý rok je sice nástrojem operativního controllingu. Ovšem rok je dlouhá doba a těžko lze přesně prognózovat, jaká bude ekonomická situace za dvanáct měsíců.

Proto navrhuji k běžnému systému plánování, tedy na celý hospodářský rok s rozdělením na jednotlivé měsíce, zavést i **klouzavé plány**. Tyto plány budou sestavovány na době plánování 2 + 1. První dvě období (měsíce) budou vycházet z ročních plánů, ale přizpůsobí se aktuální situaci, ve které se podnik nachází – zohlední například aktuální pokles vývoje EUR při plánované zakázce do zahraničí, zvýšení cen materiálu nebo jiné situace, které ovlivní vývoj aktuálního stavu vůči plánovaným hodnotám. Třetí období je pak určeno pouze rámcově.

Plánování je tedy potřeba upravovat o aktuální změny každý měsíc. Vždy na konci každého měsíce bude potřeba připravit podklady pro plán na následující tři měsíce s výhledem na třetí měsíc. Plánování na 2 měsíce + 1 měsíc výhledově navrhuji zejména z časových důvodů, protože výkazy za aktuální měsíc se uzavírají těsně před koncem měsíce, 25. den v měsíci. Přepočítání plánů se tedy provede na začátku aktuálního měsíce a to na aktuální měsíc a následující měsíc. Třetí měsíc se naplňuje pouze rámcově.

Výhodou klouzavého plánování je, že věnujeme pozornost zejména aktuálnímu a těsně následujícímu období (tedy měsíci) a další období jsou plánována méně detailně. Protože se plán přizpůsobuje aktuálně vzniklé situaci, a tím tedy plány získávají **reálnější podobu**, můžeme přesněji porovnat aktuálně dosažených výsledků s plánem a tím i lépe řídit. Protože se plán přizpůsobuje novým podmínkám, tak nedochází k vysokým odchylkám a plánování je tedy přesnější. Díky tomu například můžeme efektivněji plánovat likviditu nebo



výši zásob, protože máme přesnější vstupní data. Dalším pozitivním efektem může být zvýšení motivace zaměstnanců, protože nedochází příliš vysokým výkyvům mezi aktuálním stavem a plánem. A plán se tedy stává něčím dosažitelným.

Klouzavé plánování je navrženo v následující tabulce č. 24.

*Tabulka 24 Návrh klouzavého plánování na duben*

v tis. Kč	aktuální hodnoty		přepočítaný plán		výhled	budget	
	duben	květen	duben	květen	červen	duben	květen
Tržby							
WC							
Mzdy							
Materiál							
Pohledávky							
Zásoby							

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 7.5 Analýza odchylek

Úkolem controllingu je také finanční kontrola a tím včasná identifikace nesrovnalostí mezi plány a skutečně dosaženými hodnotami. Současný stav kontroly plnění plánu není nastaven úplně špatně, je ale potřeba doplnit některé významné ukazatele, které mohou pomoci při vyhodnocování současného stavu. Jde například o ukazatele aktivity nebo některé položky z výkazu zisků a ztrát.

Aby mohl controlling efektivně pracovat, tak je potřeba sledovat dodržování plnění plánů. Dalším důležitým bodem je pak tedy doplnění odchylek. Ty spolu s nastavením tolerančních mezí pomohou při vyhodnocování současného stavu vůči plánu.

### 7.5.1 Měsíční výkaz

Odchylky budou sledovat v % plnění v daném měsíci vůči plánované hodnotě. Není potřeba takto detailně sledovat veškeré ukazatele. Při měsíčním sledování ukazatelů za celý podnik postačí sledování odchylek u hodnot budgetu, výnosů a nákladů, pracovního kapitálu, pohledávek po splatnosti, investic a zásob. Tedy u položek, které se podílí na výši výsledku hospodaření. U těchto ukazatelů bude pak také doplněna toleranční hranice

Takto upravený výkaz bude aktualizován každý měsíc a případné odchýlení od plánovaných hodnot pak bude zvýrazněno. Upravený výkaz bude následně předán odpovědné osobě daného oddělení k zjištění příčin neplnění a zajištění opatření.

Měsíční výkaz bude doplňován na základě podkladů z týdenních výkazů jednotlivých nákladových středisek.

Návrh pro sledování odchylek pro rok 2014 je v následující tabulce č. 25.

Tabulka 25 Návrh kontroly odchylek

Tržby - actual	76 944	83 096	88 852	91 544									28 370	
Tržby - budget	80 000	80 000	80 000	81 000	81 000	81 000	73 000	68 000	81 000	81 000	81 000	63 000	77 500	> - 5%
odchylka	-3,82%	3,87%	11,07%	13,02%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-63,39%	
EBIT - actual	6 686	8 000	10 077	12 513	9 297								46 573	
EBIT - budget	10 163	8 596	10 235	12 284	8 942	11 357	7 491	11 900	10 797	11 575	11 347	8 563	123 250	> - 5%
odchylka	-34,21%	-6,93%	-1,54%	1,86%	3,97%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-62,21%	
WC - actual	234 054	251 344	253 754	237 591									81 395	
WC - budget	278 832	277 629	280 040	257 194	262 092	270 327	276 313	280 506	282 514	281 316	280 496	263 241	274 208	> - 5%
odchylka	-16,06%	-9,47%	-9,39%	-7,62%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-70,32%	
Změna stavu	2 213	-3 993	3 184	2 678									4 082	
Produkce - actual	79 157	79 103	92 036	94 222	0	0	0	0	0	0	0	0	344 518	
Mzdové náklady - actual	-8 871	-8 349	-10 462	-10 815									-38 497	
Mzdové náklady - budget	-9 289	-9 006	-10 057	-10 575	-10 381	-10 277	-9 357	-10 603	-9 636	-10 390	-9 895	-9 427	-118 893	< 5%
odchylka	-4,50%	-7,30%	4,03%	2,27%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-67,62%	
Mzdy / produkce - actual	11,21%	10,55%	11,37%	11,48%									3,72%	
Mzdy / produkce - budget	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	10,40%	
odchylka	7,76%	1,49%	9,30%	10,37%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-64,26%	
Materiál - actual	-55 568	-56 819	-58 221	-64 801									-235 409	
Materiál - budget	-55 000	-55 000	-55 000	-56 000	-56 000	-56 000	-54 000	-52 000	-56 000	-56 000	-56 000	-51 000	-658 000	< 5%
odchylka	1,03%	3,31%	5,86%	15,72%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-64,22%	
Materiál / produkce - actual	70,20%	71,83%	63,26%	68,77%									22,84%	
Materiál / produkce - budget	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	69,40%	
odchylka	1,15%	3,50%	-8,85%	-0,90%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-67,09%	
Pohledávky po splatnosti - actual	81 482	74 575	65 638	66 708									24 034	
Pohledávky po splatnosti - budget	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	6 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	55 500	< 10%
odchylka	35,80%	24,29%	9,40%	11,18%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-56,70%	
Zásoby - actual	147 342	135 679	169 751	148 693	0	0	0	0	0	0	0	0	50 122	
Zásoby - budget	126 651	126 565	147 258	150 755	130 475	126 286	97 798	129 482	131 714	129 245	132 578	119 681	129 041	< 10%
odchylka	16,34%	7,20%	15,27%	-1,37%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-61,16%	

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.5.2 Řízení odchylek

Na základě provedené analýzy odchylek jsou pak snadno a rychle zjištěny nedostatky v podniku, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Aby došlo k jejich efektivnímu odstranění, tak je potřeba přijmout opatření k eliminaci těchto nedostatků. Aby mohly být nedostatky včasné a správně odstraněny, je potřeba:

- **Identifikovat nedostatek**
- **Zjistit příčiny vzniku**
- **Stanovit odpovědnou osobu**
- **Vymezit opatření**
- **Určit termín splnění**
- **Kontrola splnění**

K optimálnímu řízení řešení odchylek může sloužit následující tabulka č. 23.

*Tabulka 26 Opatření k eliminaci odchylek v plánu*

OPATŘENÍ ELIMINACE ODCHYLEK - ČERVENEC 2014						
Položka	Oddělení	Důvod vzniku	Opatření	Odpovědná osoba	Splnit do	Kontrola
nárůst ČPK	prodej	nárůst pohledávek po splatnosti	zavedení kontroly solventnosti	Jan Petřík	31.7.	
snížení tržeb	prodej	snížení počtu objednávek	zvýšení počtu oslovení nových zákazníků	Olga Novotná	31.8.	
snížení výkonů	nákup	zvýšené náklady na materiál	vyjednání lepších podmínek s dodavateli	Jiří Pěnkava	15.8.	

*Zdroj: Finanční výkazy společnosti, vlastní zpracování*

Pro přesnou *identifikaci nedostatků a zjištění příčin vzniku*, je vhodné, aby management využíval podklady získané z měsíčních reportů a také aby aktivně komunikoval s jednotlivými odděleními. Je vhodné, aby vedoucí jednotlivých úseků, kde byly na základě reportů zjištěny nedostatky, byli pozváni na porady a objasnili, proč daná diference vznikla. Výsledkem takovéto porady by pak mělo být *určení konkrétní osoby*, která bude odpovědná za *návrh opatření* a případně i jeho *implementaci*. Tato osoba by měla mít *přímý vztah* k dané oblasti nebo oddělení. Důležitým bodem je pak *vymezení časového úseku*, za který by mělo dojít k nápravě. Je vhodné určit délku tohoto úseku s *přihlédnutím* na významnost daného ukazatele a na *výši odchylky*. Posledním bodem je pak *kontrola*. A to

jednak kontrola splnění úkolu, ale také kontrola efektivity implementovaného opatření. Za kontrolu by měla být zodpovědná osoba controllera, která pak předá zhodnocení výsledků managementu.

## 8 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Úkolem projektu bylo vytvořit návrh na optimalizaci využití controllingu pro zefektivnění finančního řízení v Greiner Assistec, s.r.o. Projekt vycházel ze současných nedostatků aktuálního využívání controllingových nástrojů, které vyplynuly z vypracované analýzy současného stavu využívání controllingových nástrojů. Tyto nedostatky se projeví zejména v oblastech řízení pracovního kapitálu, plánování a kontroly.

### 8.1 Přínosy projektu

Na základě zjištěných nedostatků současného controllingu byly navrženy opatření a změny, které povedou k jejich odstranění či minimalizaci.

V oblasti **řízení pracovního kapitálu**, jsem navrhla zavedení podrobné *evidence pohledávek po splatnosti*, které povede díky přesnému sledování dle jednotlivých odběratelů k jejich minimalizaci a také tato evidence bude jedním ze vstupních dat pro *zavedení hodnotícího systému odběratelů*. Ten rozdělí odběratele do tří skupin podle čtyř kritérií. Pro snížení pohledávek po splatnosti jsem navrhla možnost využití nabídky *skonta* a zavedení *úvěrové politiky*. Obě možnosti vycházejí z předešlých opatření a jejich zavedení bude záviset na vztahu s konkrétním zákazníkem a na rozhodnutí managementu, která varianta je v hodnější. Posledním bodem řízení pracovního kapitálu je *řízení zásob*. Zde jsem navrhla zavedení řízení materiálových zásob podle metody ABC. Díky podrobnému řízení vybraného vzorku zásob, tak dojde k efektivnějšímu řízení materiálových zásob, zejména ke snížení doby obratu a ke snížením nákladů.

Zavedením controllingu **likvidity** na týdenní a měsíční bázi bude moci společnost přesně sledovat své příjmy a výdaje. Díky podrobnému sledování příjmů a výdajů může tedy firma velmi rychle reagovat na vzniklé situace.

Doplnění **systému plánování** o klouzavé plány bude moci společnost přesněji a i efektivněji plánovat v krátkém časovém horizontu složky pracovního kapitálu.

Pro zefektivnění kontrolního systému, jsem navrhla zavedení **systému odchylek** do výkazu firmou sledovaných ukazatelů. Díky tomuto opatření může management jednoduše zjistit, kde v daném měsíci nedošlo k naplnění plánu (výnosové položky) nebo došlo k jeho překročení (nákladové položky). Při řízení odchylek je také důležité zavést systém evidence jejich odstranění.

Realizací projektu a jeho implementací do controllingového systému bude moci firma efektivněji řídit svůj pracovní kapitál, podrobně sledovat a přesněji plánovat likviditu a také dojde k zefektivnění systému a plánování a kontroly. Všechna tato opatření pak do budoucna mohou přispět k zajištění solventnosti a efektivnějšímu řízení.

## 8.2 Rizika projektu

Každé zavádění nových projektů s sebou nese rizika a to zejména rizika ekonomická a rizika spojená se zaměstnanci.

Hlavní riziko spatřuji zejména v oblasti zaměstnanců, kdy se často můžeme setkat s neochotou zaměstnanců přijímat změny a měnit zavedené postupy. Většina navrhovaných změn by měla být prováděna pracovníkem controllingového oddělení, který následně předá výsledky managementu.

Důležitým faktorem je také vlastní iniciativa controllera, který musí mít aktivní přístup při zavádění opatření a následně i při provádění nových úkolů. Dále se změny dotknou vedoucích jednotlivých nákladových středisek, kteří budou připravovat výkazy pro evidenci zásob.

Riziko představuje současná náplň controllingového oddělení, která není spojena pouze s controllingem, ale vykonává i další doplňkové úkoly. Vzhledem k tomu, že v současné době je na controllingovém oddělení pouze jeden zaměstnanec, tak může dojít k přílišnému vyčerpání controllera, zejména ve dnech okolo měsíčních uzávěrek a příprav plánů.

Zavedením projektu je zpočátku také spojeno s možným nadbytkem informací nebo naopak nedostatkem některých potřebných informací pro správné plánování, řízení nebo kontrolu.

## 8.3 Ekonomická náročnost projektu

Navrhované změny vycházejí z dat z informačního systému společnosti. Veškeré navržené aktivity pak budou prováděny v programu MS Excel, který se ve firmě aktivně využívá. Není tedy potřeba nakupovat dodatečný software. Stejně tak dodatečné školení pracovníků není potřeba, protože všichni zaměstnanci, kterých se změny dotknou, mají velmi dobrou znalost jak programu MS Excel, tak programu SAP. Zavedení projektu tedy není spojené se zvýšenými náklady pro společnost.

## ZÁVĚR

Cílem tohoto projektu bylo navrhnout zefektivnění současného využívání controllingových nástrojů pro finanční řízení společnosti Greiner Assistec s.r.o.

V první části práce byla vypracována rešerše literárních pramenů, které se týkají problematiky controllingu – poznatky o druzích controllingu, jeho funkcích a nástrojích, které využívá.

Druhá, praktická část, byla zaměřena na získání přehledu o aktuální ekonomické situaci firmy. Nejprve byla vypracována krátká analýza odvětví a následně byla vypracována finanční analýza společnosti. Dále byla analyzována situace současného využití controllingu pro finanční řízení. Všechny tyto analytické části sloužily jako vstupní podklad pro projektovou část.

Výsledkem práce byl pak projekt, který navrhuje zavedení opatření pro zefektivnění finančního řízení. Projekt se zabýval zejména problematikou řízení pracovního kapitálu a likvidy, zlepšením systému plánování a následné kontroly plánů. Na základě předešlých analýz byly navrženy možné změny, které mohou v budoucnu pomoci ke zlepšení využívání controllingových nástrojů.

Navržená řešení s sebou nesou řadu přínosů, ale jsou spojeny i s možnými riziky. Protože firma má již zavedenou pozici controllera, tak realizace projektu není spojena s dodatečnými náklady pro firmu.

Dle mého názoru realizací projektu lze dosáhnout efektivnějšího využití controllingu pro finanční řízení podniku. Díky zavedení projektu získá společnost kvalitnější a přesnější informace, které jsou důležité pro příslušná manažerská rozhodnutí.



## 9 CITOVANÁ LITERATURA

**Breakey, Richard A, Stewart C Myers a Franklin Allen.** *Principles of corporate finance.* 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014, 1 sv. (různé stránkování). ISBN 978-0-07-803476-3.

**Eschenbach, Rolf a Siller, Helmut. 2012.** *Profesionální controlling: koncepce a nástroje.* 2. přeprac. vydání. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. str. 381. ISBN 978-80-7357-918-0.

**Eschenbach, Rolf. 2004.** *Controlling.* 2. vydání. Praha : ASPI, 2004. str. 814. ISBN 80-7357-035-1.

**Freiberg, František. 1996.** *Finanční controlling : koncepce finanční stability firmy.* Praha : Management Press, 1996. str. 199. ISBN 8085943034.

**Dluhošová, Dana. 2010.** *Finanční analýza a rozhodování podniku: analýzam investování, oceňování, riziko, flexibilita.* 3. roz. vyd. Praha : Ekopress, 2010. str. 225. ISBN 987-80-86929-68-2.

**Horváth & Partners. 2004.** *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu.* 5. přepracované vydání. Praha : Profess Consulting, 2004. str. 288. ISBN 80-7259-002-2.

**Hradecký, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. 2008.** *Manažerské účetnictví.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

**Hrdý, Milan a Horová, Michaela. 2009.** *Finance podniku: Co odhalí finanční analýza: Kdy je investice výhodná.* 1. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2009. str. 179. ISBN 978-80-7357-492-5.

**Kalouda, František. 2011,** *Finanční řízení podniku.* 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

**Kislingerová, Eva. 2008.** *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* Praha : C.H. Beck, 2008. str. 293. ISBN 978-80-7179-882-8.

**Konečný, Miloš. 2007.** *Controlling: Studijní text pro kombinovanou formu studia.* Brno : Akademické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-214-3346-5.

**Langer, Helmut. 2005.** *Manažerské účetnictví: teorie a praxe.* Praha : C.H.Beck, 2005. str. 216 . ISBN 80-7179-419-8.

**Lazar, Jaromír. 2012.***Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

**Mikovcová, Hana. 2007.***Controlling v praxi*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. str. 183. ISBN 978-80-7380-049-9.

**Petřík, Tomáš. 2009.***Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada, 2009. str. 735. ISBN 978-80-247-3024-0.

**Ross, Stephen A, Randolph Westerfield a Bradford D Jordan. 2013.***Fundamentals of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013, xl, 725, [44] s. ISBN 978-0-07-803463-3.

**Steinöcker, Reinhard. 1992.***Strategický controlling*. Praha : Babtext, 1992. str. 171.

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

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

**Valach, Josef. 1999.***Finanční řízení podniku: manažerské účetnictví v praxi*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 1999. str. 735. ISBN 80-861-1921-1.

**Vollmuth, Hilmar J. 1998.***Controlling - nový nástroj řízení*. 2. upravené vydání. Praha : Profess Consulting, 1998. str. 136. ISBN 80-85235-54-4.

**Vollmuth, Hilmar J. 2004.***Nástroje controllingu od A do Z: přehledé a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. české vydání. Praha : ProfessConsulting, 2004. str. 357. ISBN 80-7259-032-4.

**Vozňáková, Iveta. 2004.***Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 8024707705.

**Internetové zdroje:**

2013. Greiner assistec s.r.o. - Vsadil na přidanou hodnotu. *svetprumyslu.cz*. [Online] Smart Connections s.r.o., 13. 6 2013. [Citace: 4. 1 2014.]

**Vozňáková, Iveta.** Řízení pohledávek ve firmách s využitím jejich reálné hodnoty. *MM Průmyslové Spektrum*. 2006, č. 1.

**Ostatní zdroje:**

Panorama zpracovatelského průmyslu 2012 dostupné na:

<http://www.businessinfo.cz/app/content/files/zpravodajstvi-pro-export/Panorama2012.pdf>

Panorama zpracovatelského průmyslu 2011 dostupné na:

<http://www.mpo.cz/dokument107939.html>

Panorama zpracovatelského průmyslu 2010 dostupné na:

<http://www.mpo.cz/dokument102273.html>

<http://www.mmspektrum.com/clanek/rizeni-pohledavek-ve-firmach-s-vyuzitim-jejich-realne-hodnoty.html>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EBIT Zisk před zdaněním a úroky

NWC Čistý pracovní kapitál

VH Výsledek hospodaření

WC Pracovní kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Organizační struktura (zdroj: interní materiály společnosti.)</i> .....	35
<i>Obrázek 2 Vývoj aktiv společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Obrázek 3 Vývoj pasiv společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Obrázek 4 Vývoj výsledku hospodaření a jeho složení (vlastní zpracování)</i> .....	45
<i>Obrázek 5 Vývoj pracovního kapitálu společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Obrázek 6 Vývoj likvidity společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	49

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Rozdělení povinností mezi manažerem a controllerem .....</i>	17
<i>Tabulka 2 Srovnání strategického a operativního controllingu .....</i>	19
<i>Tabulka 3 Vývoj cen CZ-NACE 22 .....</i>	36
<i>Tabulka 4 Vývoj počtu podniků CZ-NACE 22 .....</i>	36
<i>Tabulka 5 Vývoj tržeb CZ-NACE 22 .....</i>	37
<i>Tabulka 6 Vývoj přidané hodnoty CZ-NACE 22 .....</i>	38
<i>Tabulka 7 Zahraniční obchod CZ-NACE 22 .....</i>	38
<i>Tabulka 8 Vývoj celkového salda vývozu a dovozu CZ-NACE 22 .....</i>	39
<i>Tabulka 9 Cash Flow společnosti 2010-2013 .....</i>	45
<i>Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti společnosti 2010-2013 .....</i>	47
<i>Tabulka 11 Pracovní kapitál společnosti 2010-2013 .....</i>	47
<i>Tabulka 12 Likvidita společnosti 2010-2013 .....</i>	49
<i>Tabulka 13 Aktivita společnosti 2010-2013 .....</i>	50
<i>Tabulka 14 Rentabilita společnosti 2010-2013 .....</i>	51
<i>Tabulka 15 Zastoupení pohledávek z obchodních styků po splatnosti .....</i>	56
<i>Tabulka 16 Návrh evidence splatnosti pohledávek .....</i>	62
<i>Tabulka 17 Modelový příklad hodnocení odběratele .....</i>	64
<i>Tabulka 18 Příklad propočtu poskytnutí skonta .....</i>	65
<i>Tabulka 19 Příklad propočtu poskytnutí obchodního úvěru .....</i>	67
<i>Tabulka 20 Návrh na měsíční evidenci stavu zásob materiálu střediska .....</i>	68
<i>Tabulka 21 Návrh controllingu zásob materiálu středisek .....</i>	69
<i>Tabulka 22 Návrh sledování likvidity .....</i>	70
<i>Tabulka 23 Návrh plánování výnosů a nákladů .....</i>	71
<i>Tabulka 24 Návrh klouzavého plánování na duben .....</i>	73
<i>Tabulka 25 Návrh kontroly odchylek .....</i>	75
<i>Tabulka 26 Opatření k eliminaci odchylek v plánu .....</i>	76

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Horizontální analýza
- P II Vertikální analýza
- P III Výkaz zisků a ztrát
- P IV Výkaz Cash Flow
- P V Aktuálně sledované ukazatele controllingu
- P VI Návrh řízení likvidity (roční)

## PŘÍLOHA P I: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

<i>v tis. Kč</i>	2010	2011	11 10	2012	12 11	12 10
<b>AKTIVA</b>	<b>461 488</b>	<b>564 454</b>	<b>22%</b>	<b>587 139</b>	<b>4%</b>	<b>27%</b>
Dlouhodobý majetek	101 012	135 675	34%	162 670	20%	61%
Dl. nehmotný majetek	1 758	1 241	-29%	1 411	14%	-20%
Dl. hmotný majetek	99 254	134 434	35%	161 259	20%	62%
Oběžná aktiva	358 099	428 214	20%	424 001	-1%	18%
Zásoby	135 644	182 279	34%	147 028	-19%	8%
Dlouhodobé pohledávky	516	890	72%	610	-31%	18%
Krátkodobé pohledávky	195 207	136 315	-30%	225 228	65%	15%
Krátkodobý fin. Majetek	26 732	108 520	306%	51 135	-53%	91%
Časové rozlišení	2 377	565	-76%	468	-17%	-80%
<b>PASIVA</b>	<b>461 488</b>	<b>564 454</b>	<b>22%</b>	<b>587 139</b>	<b>4%</b>	<b>27%</b>
Vlastní kapitál	245 451	334 013	36%	304 511	-9%	24%
Základní kapitál	200	200	0%	200	0%	0%
Kapitálové fondy	100	100	0%	100	0%	0%
Rezervní fond	0	1 605	100%	1 916	19%	0%
VH za min. období	- 28	113 231	404496%	147 373	30%	0%
VH za běžné období	145 279	118 977	-18%	55 022	-54%	-62%
Cizí zdroje	216 037	230 441	7%	282 628	23%	31%
Rezervy	12 476	717	-94%	985	37%	-92%
Dlouhodobé závazky	89 905	3 445	-96%	6 684	94%	-93%
Krátkodobé závazky	100 502	110 160	10%	103 036	-6%	3%
Bankovní úvěry dl.	0	26 578	100%	18 399	-31%	100%
Bankovní úvěry kr.	13 154	116 119	783%	171 923	48%	1207%
Časové rozlišení	0	0	0%	0	0%	0%



## PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

<i>v tis. Kč</i>	2010		2011		2012	
<b>AKTIVA</b>	<b>461 488</b>	<b>100%</b>	<b>564 454</b>	<b>100%</b>	<b>587 139</b>	<b>100%</b>
Dlouhodobý majetek	101 012	22%	135 675	24%	162 670	28%
Dl. nehmotný majetek	1 758	0%	1 241	0%	1 411	0%
Dl. hmotný majetek	99 254	22%	134 434	24%	161 259	27%
Oběžná aktiva	358 099	78%	428 214	76%	424 001	72%
Zásoby	135 644	29%	182 279	32%	147 028	25%
Dlouhodobé pohledávky	516	0%	890	0%	610	0%
Krátkodobé pohledávky	195 207	42%	136 315	24%	225 228	38%
Krátkodobý fin. majetek	26 732	6%	108 520	19%	51 135	9%
Časové rozlišení	2 377	1%	565	0%	468	0%
<b>PASIVA</b>	<b>461 488</b>	<b>100%</b>	<b>564 454</b>	<b>100%</b>	<b>587 139</b>	<b>100%</b>
Vlastní kapitál	245 451	53%	334 013	59%	304 511	52%
Základní kapitál	200	0%	200	0%	200	0%
Kapitálové fondy	100	0%	100	0%	100	0%
Rezervní fond	0	0%	1 605	0%	1 916	0%
VH za min. období	- 28	0%	113 231	34%	147 373	48%
VH za běžné období	145 279	31%	118 977	21%	55 022	9%
Cizí zdroje	216 037	47%	230 441	41%	282 628	48%
Rezervy	12 476	3%	717	0%	985	0%
Dlouhodobé závazky	89 905	19%	3 445	1%	6 684	1%
Krátkodobé závazky	100 502	22%	110 160	20%	103 036	18%
Bankovní úvěry dl.	0	0%	26 578	8%	18 399	6%
Bankovní úvěry kr.	13154	3%	116 119	21%	171 923	29%
Časové rozlišení	0	0%	0	0%	0	0%

## PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

<i>v tis. Kč</i>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Tržby za prodej zboží	1 133	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	970	0	0
<b>Obchodní marže</b>	<b>163</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výkony	951 642	908 500	915 612
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>943 799</i>	<i>892 848</i>	<i>918 828</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>7 843</i>	<i>15 652</i>	<i>- 3 216</i>
Výkonová spotřeba	682 452	676 542	743 829
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>590 998</i>	<i>584 726</i>	<i>654 904</i>
<i>Služby</i>	<i>91 454</i>	<i>91 816</i>	<i>88 925</i>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>269 353</b>	<b>231 958</b>	<b>171 783</b>
Osobní náklady	66 116	65 668	66 418
<i>Mzdové náklady</i>	<i>47 456</i>	<i>47 242</i>	<i>47 525</i>
<i>Odměny členům orgánů společnosti a družstva</i>			
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	<i>16 112</i>	<i>15 818</i>	<i>15 541</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>2 548</i>	<i>2 608</i>	<i>3 352</i>
Daně a poplatky	84	92	113
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 197	14 210	18 162
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	93 781	55 297	2 727
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	<i>1</i>	<i>21</i>	
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	<i>93 780</i>	<i>55 276</i>	<i>2 727</i>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	91 133	53 681	2 647
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>	<i>22</i>	<i>16</i>	
<i>Prodaný materiál</i>	<i>91 111</i>	<i>53 665</i>	<i>2 647</i>
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 053	1 683	288
Ostatní provozní výnosy	10 922	8 213	9 095
Ostatní provozní náklady	10 052	10 079	15 150
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>194 421</b>	<b>150 055</b>	<b>80 791</b>
Výnosové úroky	101	44	265
Nákladové úroky	4 693	2 097	2 636
Ostatní finanční výnosy	24 686	31 656	25 606
Ostatní finanční náklady	34 471	32 136	34 283
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 14 377</b>	<b>- 2 533</b>	<b>- 11 048</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	34 765	28 545	14 721
- splatná		- 33 765	- 26 362
- odložená	905	2 540	3 239
- rezerva na daň z příjmu	33 860	- 7 760	- 14 880
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>145 279</b>	<b>118 977</b>	<b>55 022</b>
Mimořádné N	0	0	0
Mimořádný VH	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (EAT)</b>	<b>145 279</b>	<b>118 977</b>	<b>55 022</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)</b>	<b>180 044</b>	<b>147 522</b>	<b>69 743</b>
<b>Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT)</b>	<b>184 737</b>	<b>149 619</b>	<b>72 379</b>

*Vybrané nulové položky vynechány*

## PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ CASH FLOW

<i>v tis. Kč</i>	2010	2011	2012
<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období</b>	<b>207</b>	<b>26 732</b>	<b>108 730</b>
<b>peněžní toky z hlavní činnosti před zdaněním</b>			
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti	180 044	147 522	69 743
Úpravy o nepeněžní operace	16 863	17 941	20 821
<i>Odpisy stálých aktiv</i>	10 197	14 210	18 162
<i>Změna stavu rezerv, oprav. Položek a komplex. Nákladů P.O.</i>	2 053	1 683	288
<i>Zisk (Ztráta) z prodeje stálých aktiv</i>	21	-5	0
<i>Výnosy z dividend a podílů na zisku</i>			
<i>Vyúčtované nákladové a výnosové úroky</i>	4 592	2 053	2 371
<i>Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace</i>			
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>196 907</b>	<b>165 463</b>	<b>90 564</b>
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-234 714	27 093	-46 510
<i>Změna stavu pohledávek z provozní činnosti +/- aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních</i>	-198 459	64 095	-74 677
<i>Změna stavu krátkodobých závazků provozní činnosti +/- pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních</i>	100 426	9 658	-7 124
<i>Změna stavu zásob</i>	-136 681	-46 660	35 291
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>-37 807</b>	<b>192 556</b>	<b>44 045</b>
Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	-4 693	-2 097	-2 636
Přijaté úroky	101	44	265
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-22 000	-43 148	-24 996
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-64 399</b>	<b>147 355</b>	<b>16 687</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>			
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-111 231	-48 928	-45 562
Příjmy z prodeje stálých aktiv	1	21	0
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-111 230</b>	<b>-48 907</b>	<b>-45 562</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>			
Změna stavu dlouhodobých, krátkodobých závazků	102 154	13 965	55 804
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	100 000	-30 415	-84 524
<i>Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům</i>			
<i>Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů</i>	100 000		
<i>Přímé platby na vrub fondů</i>		-415	-524
<i>Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku</i>		-30 000	-84 000
Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)			
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>202 154</b>	<b>-16 450</b>	<b>-28 720</b>
<b>Čisté zvýšení respektive snížení peněžních prostředků</b>	<b>26 525</b>	<b>81 998</b>	<b>-57 595</b>
<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období</b>	<b>26 732</b>	<b>108 730</b>	<b>51 135</b>

*Vybrané nulové položky vynechány*

## **PŘÍLOHA PV: AKTUÁLNĚ SLEDOVANÉ UKAZATELE CONTROLLINGU**

- Skutečné tržby
- Plánované tržby\_budget 2014
- Plánované tržby\_FC 2014
- EBIT +/- finanční výsledek-tagetic
- EBIT – tagetic
- Plánovaný EBIT
- Pracovní kapitál – WC
- Plánovaný pracovní kapitál – WC plán
- Změna stavu
- Produkce
- Mzdové náklady
- Plánovaný podíl mezd v %
- Materiálové náklady (včetně režie)
- Plánovaný podíl materiálových nákladů v % (bez energií)
- Pohledávky po splatnosti
- Plánované pohledávky po splatnosti
- Investice
- Plánované investice
- Zásoby\_sq01
- Plánované zásoby
- Zaplacené zboží na cestě

