

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Metody finančních analýz v Controllingu - nástroje řízení
podniku**

Bc. Veronika Zemanová

© 2016 ČZU v Praze

1 Souhrn

Cílem diplomové práce je pomocí finanční analýzy a dalších nástrojů finančního a operativního controllingu zlepšit vypovídací schopnost controllingu ve vybrané obchodní společnosti Alpha, s.r.o. V teoretické části je definován pojem controlling, jeho funkce, nástroje a cíle. V analytické části je analyzován proces controllingu a jeho nástroje používané v rámci finančního řízení obchodní společnosti Alpha, s.r.o. V návrhové části je využita finanční analýza jako základní nástroj finančního controllingu s cílem odhalit slabé stránky firmy, jejichž sledování by bylo vhodné začlenit do stávajícího controllingu. Identifikované slabé stránky, zejména controlling pohledávek z obchodního styku, jsou následně podrobněji analyzovány a na základě zjištěných výsledků navrženy konkrétní kroky vedoucí k jejich zlepšení. V závěrečné části jsou shrnuty přínosy navrženého řešení.

Klíčová slova: finanční řízení, controlling, manažerské účetnictví, finanční analýza, finanční reporting, analýza nákladů, plánování, controlling pohledávek

2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je pomocí vybraných nástrojů finančního a operativního controllingu zlepšit vypovídací schopnost controllingu firmy Alpha, s.r.o. Pro splnění hlavního cíle byly definovány cíle dílčí. Tyto dílčí cíle jsou:

- vyhodnotit používané controllingové nástroje ve firmě Alpha, s.r.o.
- Pomocí ukazatelů finanční analýzy, jako základního nástroje finančního controllingu, identifikovat ekonomické ukazatele, jejichž sledování by bylo vhodné začlenit do controllingových úloh ve firmě Alpha, s.r.o.
- Na základě výsledků vyplývajících z provedených ekonomických analýz vypracování návrhů vedoucí k optimalizaci vybraných ekonomických ukazatelů a ke zlepšení řízení vybraných oddělení v obchodní společnosti Alpha, s.r.o.
- Získané poznatky a navržená doporučení budou sloužit managementu obchodní společnosti jako podklady pro zlepšení finančního řízení firmy.

3 Metodický postup zpracování práce

Práce bude rozdělena do dvou částí teoretické a aplikační, v první části budou popsána teoretická východiska a metody a nástroje controllingu, v druhé části bude zpracována charakteristika sledované společnosti a následně prakticky aplikovány vybrané metody controllingu včetně finanční analýzy. Metodický postup se skládá z následujících dílčích částí:

- zpracování teoretické části,
- shromáždění dat,
- zpracování charakteristiky obchodní společnosti,
- zpracování konkrétní analýzy controllingu,
- vyhodnocení zjištěných poznatků,
- návrh opatření na základě zjištěných dat.

3.1 Zpracování teoretické části

V jednotlivých pododdílech budou zpracována teoretická východiska problematiky na základě studia publikací a citace autorů uvedených v seznamu použité literatury. Bude definován předmět a cíle controllingu jako nástroje řízení doplněné o přínos finanční analýzy v controllingu.

3.2 Shromáždění dat

Data pro tuto práci budou získána z výročních zpráv společnosti a to konkrétně z výkazů účetní závěrky – rozvahy, výkazu zisku a ztráty v letech 2011 – 2015 a z interních firemních materiálů, reportů a směrnic. Další informace a podklady k práci budou získávány na základě rozhovorů s controllerem společnosti a hlavní účetní. Informace o procesu řízení pohledávek budou zjišťovány na základě rozhovoru s finančním manažerem, pozorováním a analýzou v jednotlivých odděleních včetně rozhovorů s odpovědnými zaměstnanci.

3.3 Zpracování charakteristiky obchodní společnosti

V této části budou zpracována data o obchodní společnosti Alpha, s.r.o. získaná z interních materiálů společnosti. Uvedeno bude postavení společnosti jako dcery silné mezinárodní mateřské firmy.

3.4 Zpracování konkrétní analýzy

V této kapitole budou popsány a zhodnoceny používané nástroje controllingu v dané obchodní společnosti. Bude provedena finanční analýza vývoje podniku na základě údajů získaných z výkazů účetní závěrky za účelem zjištění finančního zdraví a identifikace problematických oblastí firmy, které budou následně analyzovány. Účetní data budou na žádost vedení společnosti upravena a modifikována. Analýza dat bude provedena za období 5 let. A to od roku 2011 do roku 2015. Nejprve bude rozebrána struktura aktiv a pasiv a výkazu zisků a ztrát obchodní společnosti, dále bude provedena vertikální a horizontální analýza a dále se bude kapitola věnovat rozboru poměrových ukazatelů rentability, stability, likvidity a aktivity. Na základě výsledků z analýz bude doporučeno rozšíření controllingu o sledování vybraných ekonomických ukazatelů a provedena hlubší analýza případných problematických oblastí.

3.5 Návrh na zlepšení nebo udržení stávající finanční situace

Poslední kapitola bude věnovaná shrnutí dílčích poznatků z předešlých kapitol a na základě zjištěných poznatků bude navrženo zlepšení v problémové oblasti s následnou kalkulací finančních efektů. Výsledky analýz a z toho plynoucí návrhy budou sloužit managementu společnosti jako doporučení na zlepšení stávající finanční situace společnosti.

4 Výsledky a návrhy

Tato diplomová práce se věnuje především operativnímu controllingu a aplikaci vybraných nástrojů finančního controllingu, jako je finanční analýza, controlling pracovního kapitálu, zejména však controlling pohledávek a jejich řízení ve vybrané obchodní společnosti.

Na základě analýz funkce controllingu ve sledované obchodní společnosti a porovnáním s teoretickými východisky z odborné literatury bylo zjištěno, že controlling ve sledované obchodní společnosti plní svou funkci, pro kterou byl zřízen, tj. sledování nákladů a reporting. Firma Alpha, s.r.o. využívá metody controllingu hlavně v rozpočetnictví a reportingu a provádí detailní nákladový controlling. Reporting probíhá formou interního reportu jednotlivých nákladových středisek managementu obchodních závodů a též ve formě externího reportingu mateřské společnosti, jenž probíhá globálně ve všech pobočkách společnosti. Je zde sledován vývoj odchylek nákladů oproti rozpočtu a prováděna předpověď na zbylé měsíce roku a analýza příčin těchto odchylek. Firma sleduje převážně jen vývoj nákladů. Proto v návrhové části bylo

doporučeno doplnit strategické i operativní nástroje controllingu o sledování ukazatelů zahrnující též významné rozvahové položky.

Na úrovni strategického controllingu bylo doporučeno zavést sledování rentability tržeb a rentability vlastního kapitálu na měsíční bázi, které by měly být součástí controllingových reportů mateřské společnosti.

Na úrovni operativního controllingu bylo stanoveno doporučení pro sledování ukazatelů aktivity, zvláště ukazatele doby obratu pohledávek, které by měly být součástí reportingu finančnímu manažerovi a obchodnímu středisku v rámci české pobočky.

Na základě výsledků finanční analýzy, jejímž cílem bylo identifikovat ekonomické ukazatele, které signalizují možné problémy, je zaměřena další část práce na návrhy vedoucí ke zlepšení těchto ukazatelů. Z finanční analýzy vyplynulo, že obchodní společnost má nepříznivý ukazatel likvidity a pracovního kapitálu a též velmi vysokou hodnotu doby obratu pohledávek. Závazky má firma převážně jen k mateřské společnosti a vzhledem k tomu, že obchodní pohledávky tvoří největší část celkových aktiv, byla pozornost v této práci zaměřena převážně na controlling těchto pohledávek vedoucí ke zlepšení souvisejících ukazatelů, jež mohou být přínosem pro operativní řízení sledované obchodní společnosti. Byl analyzován proces kontroly a inkasa pohledávek. Na základě výsledků této analýzy bylo navrženo rozdělení zákazníků, za nimiž jsou evidovány pohledávky po splatnosti, do skupin, podle příčin neuhrazení těchto pohledávek. Pro každou skupinu bylo navrženo opatření na zlepšení současného stavu, které by pomohlo zkrátit dobu splatnosti pohledávek a zvýšit tak jejich obrátkovost.

Z procesní analýzy bylo zjištěno, že hlavní příčinou pohledávek po splatnosti jsou reklamace či již provedené srážky z plateb z důvodů těchto reklamací, a to hlavně cenových. Dále byl analyzován proces od zadání objednávky po její inkaso a přibližná doba tohoto procesu. Byly navrženy procesní kroky k minimalizaci cenových reklamací a v řízení pohledávek včetně návrhů změn vůči zákazníkům. Bylo navrženo pravidelné monitorování a úprava kreditních limitů zákazníků jako součást denní náplně pracovníků oddělení správy pohledávek. Dále byl navržen pravidelný monitoring zadávání nových ceníků a vypracování manuálu jako součástí obchodních podmínek pro zákazníky. Tyto návrhy byly směřovány ke snížení množství neinkasovaných pohledávek a zefektivnění firemních procesů. Následně byl vypočítán předpokládaný finanční efekt těchto návrhů v podobě úspory osobních nákladů na 2,5 pracovního místa, které by mohly být ušetřeny po aplikaci navrhovaných procesních změn.

Z analýzy pohledávek bylo zjištěno, že společnost má velký objem neinkasovaných a těžko vymahatelných pohledávek starších více jak 90 dní a z toho vznikající ztráty z neinkasovaných pohledávek ve výši 40 mil Kč. Proto další návrh na zlepšení směřoval k úpravě délky obchodního úvěru ze současné 60 denní doby splatnosti na 45 dní a zároveň na zavedení 5% skonta za platbu do 7 dní. Pro podporu tohoto řešení byly vyčísleny nákladové a výnosové efekty současné i navrhované varianty a navzájem porovnány.

Výsledkem všech návrhů na zlepšení je předpokládaná finanční úspora společnosti ve výši přibližně 19 milionů Kč. Získané poznatky z této práce budou sloužit vedení společnosti Alpha, s.r.o. jako podklad pro řízení.

5 Seznam použitých zdrojů

- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2.*, přeprac. vyd. Překlad Jaroslav Rubáš. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-0066-2.
- FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-859-4303-4.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HAVLÍČEK, Karel. *Management: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 80-740-8056-0.
- HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9002-2.
- HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví: základy*. 1. vyd. Ostrava: Mirago, 1999. ISBN 80-859-2268-1.
- INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 2003. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1085-6.
- KOVAŘÍK, Pavel. *Manažerský controlling*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-03-4.
- KRÁL, Bohumil. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. ISBN 80-717-5060-3.
- LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1994-5.

- MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.
- MANN, Rudolf a Elmar MAYER. *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. Vyd. 1. Překlad Antonín Brčák. Praha: Průmysl a obchod, 1992. ISBN 978-80-7380-049-9.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Vyd 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- RASMUSSEN, Nils. *Process improvement for effective budgeting and financial reporting: oficiální terminologie = Management accounting*. Vyd. 1. Hoboken, N.J.: Wiley, c2003. ISBN 04-712-8114-X.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠIŠKA, Ladislav. *Vybrané kapitoly z controllingu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4495-1.
- THE CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (CIMA). *Manažerské účetnictví: Oficiální terminologie*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-43-X, s. 11
- VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu: výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9007-3.
- ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Publikované zdroje:

- ZEMANOVÁ, Veronika. *Nástroje pro řízení finanční situace mezinárodní společnosti (Bc)*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, katedra řízení, 2012

Internetové zdroje:

- [1] *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z WWW: <http://www.justice.cz>
- [2] *Mezinárodní asociace pro controlling (ICV)* [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z WWW: <http://www.controllerverein.com/>
- [3] *Podnikator.cz*[online]. *Základní rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením* [cit. 2016-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17459/Zakladni-rozdily-mezi-taktickym-operativnim-a-strategickym-rizenim>
- [4] Finanční controlling. www.everesta.cz [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling>

Elektronické knihy

- ČIŽINSKÁ (NÝVLTOVÁ), Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy* [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2015-04-08]. Prosperita firmy.