

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

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

**Bc. Veronika Zemanová**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Zemanová

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

**Methods of financial analyses in Controlling – business management tools**

---

### Cíle práce

Cílem autora práce bude zaměřit se především na využití metod finanční analýzy, které společně s metodami Controllingu představují významné nástroje plánování i finančního řízení podnikatelských subjektů. Na základě získaných teoretických poznatků budou v rozborové části práce aplikovány vybrané metodické postupy finančních analýz s cílem posoudit vývoj finanční situace sledovaného subjektu. Prostřednictvím interpretace zjištěných výsledků klasických finančních i controllingových ukazatelů budou návazně stanovena doporučení pro zlepšení finanční situace, anebo pro udržení jejího současného stavu.

### Metodika

Cíle práce budou řešeny v rámci následujícího rámcového zadání osnovy diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodický postup zpracování tématu práce
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika sledované společnosti a podnikatelského prostředí
5. Analytická část práce: využití metod finančních analýz a nástrojů controllingu ve sledovaném podniku; porovnání plánovaného a skutečného stavu na základě reportingů
6. Syntéza poznatků z analýz; zpracování návrhů a doporučení k efektivnímu využívání aplikovaných metodických nástrojů v řízení společnosti
7. Závěr: zhodnocení odborného přínosu navrhovaného řešení tématu práce
8. Seznam použitých odborných zdrojů
9. Přílohy

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran textu

**Klíčová slova**

finanční řízení, controlling, manažerské účetnictví, finanční reporting, analýza nákladů, plánování, analýza nákladů

---

**Doporučené zdroje informací**

- Eschenbach R. a kol., Controlling 2. vydání. Praha : ASPI a. s., 2004, ISBN 80-7357-035-1
- Fibířová J., Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha : Grada Publishing, 2001, s.120, ISBN 80-247-0066-2
- Group of controlling /IGC/ : Slovník controllingu česko-anglický, 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera, Praha : Management Press, 2003, ISBN 80-7261-085-6
- Horváth P. & Partners, Nová koncepce controllingu. Praha : Profess consulting, 2004, s.288, ISBN 80-7258-002-2
- Konečný M., Controlling. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Akademické nakladatelství, 2007, ISBN 978-80-214-3346-5
- Král B. a kol., Manažerské účetnictví. Praha : Management Press, 2006, ISBN 80-7261-141-0
- Král B. a kol., Nákladové a manažerské účetnictví. Praha : Prospektrum s. r. o., 1997, s.407, ISBN 80-7175-060-3
- Lazar J., Manažerské účetnictví; kontrola a řízení nákladů v praxi. Praha : Grada Publishing s. r. o., 2001, s.152, ISBN 80-7169-985-3
- Ogerová B., Fibířová J., Řízení nákladů. Praha : HZ Editio, 1998, s.156, ISBN 9-80-86009-24-6
- Popesko B., Moderní metody řízení nákladů. Praha : Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2974-9
- Šoljaková L., Fibířová J., Reporting 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2010, s.224, ISBN 978-80-247-2759-2
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Václav Kala, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 18. 02. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metody finančních analýz v Controllingu - nástroje řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3.2016

---

## Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce, Ing. Václavu Kalovi, CSc. za odborné vedení a poskytování konzultací.

Dále bych chtěla poděkovat vedení obchodní společnosti Alpha, s.r.o. za umožnění napsání této práce zpřístupněním podkladů pro její zpracování.

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

## **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 praktické 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 navrhnutý 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

# **Methods of financial analyses in Controlling – business management tools**

## **Summary**

The purpose of this thesis is to improve the information outputs provided by controlling in Alpha, s.r.o. enterprise by using the financial analysis and other tools of financial and operative controlling. In theoretical part is described the concept of controlling, its functions, tools and objectives. The process of controlling and its tools used in Alpha, s.r.o. enterprise are analyzed in practical part. As proposed solution is used the financial analysis as a basic tool of financial controlling with the aim to identify the weaknesses of the business company. The identified weaknesses will be proposed to be included into current controlling's concept of Alpha s.r.o. enterprise to be followed. These weaknesses, especially controlling of business receivables, are afterwards analyzed more in detail. Based on the analyzed results are proposed certain steps to improve trade receivables. In conclusion of the thesis are summarized the benefits of proposed solution.

## **Keywords:**

financial management, controlling, managerial accounting, financial analysis, financial reporting, cost analysis, planning, controlling of receivables

# OBSAH

Obsah .....	8
1 ÚVOD .....	11
1.1 Finanční řízení .....	11
2 CÍLE PRÁCE A METODIKA .....	12
2.1 Cíle práce .....	12
2.2 Metodický postup zpracování práce .....	12
2.2.1 Zpracování teoretické části .....	13
2.2.2 Shromáždění dat .....	13
2.2.3 Zpracování charakteristiky obchodní společnosti .....	13
2.2.4 Zpracování konkrétní analýzy .....	13
2.2.5 Návrh na zlepšení nebo udržení stávající finanční situace .....	14
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	15
3.1 Definice controllingu .....	15
3.2 Controller a jeho role v podniku .....	16
3.2.1 Funkce controllera .....	16
3.2.2 Osobnost controllera .....	18
3.2.3 Organizační začlenění .....	19
3.2.4 Cíle controllingu .....	20
3.3 Zásady controllingu .....	21
3.4 Oblasti činnosti controllingu .....	23
3.4.1 Plánování .....	23
3.4.2 Kontrola .....	24
3.4.3 Informace .....	25
3.4.4 Inovace .....	25
3.4.5 Sparing .....	26
3.4.6 Koordinace .....	26
3.5 Postupy a metody controllingu .....	27
3.5.1 Pracovní postupy controllingu .....	27
3.5.2 Metody controllingu .....	27
3.6 Členění controllingu .....	28
3.6.1 Strategický controlling .....	28
3.6.2 Operativní controlling .....	28



3.7	Vymezení finančního controllingu vůči účetnictví .....	30
3.8	Manažerské účetnictví.....	30
3.9	Metody a nástroje finančního a operativního controllingu .....	32
3.9.1	Finanční analýza .....	33
3.9.2	Controlling pracovního kapitálu .....	33
3.9.3	Analýza ABC.....	34
3.9.4	Globální analýza nákladů.....	35
3.9.5	Nákladové modely – analýza bodu zvratu.....	35
3.9.6	Kalkulace ABC (Activity based Costing).....	35
3.10	Úloha plánů, rozpočtů a jejich kontroly .....	36
3.10.1	Plánování .....	36
3.10.2	Úkoly rozpočetnictví.....	36
3.10.3	Klasifikace rozpočtů .....	37
3.10.4	Kontrola rozpočtů a analýza odchylek.....	38
3.11	Reporting .....	38
3.11.1	Potřebné údaje pro reporting.....	38
3.11.2	Metodika zpracování dat.....	39
3.11.3	Tvorba reportu .....	40
4	CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÉ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI.....	41
4.1	Představení vybrané obchodní společnosti .....	41
5	ANALYTICKÁ ČÁST .....	43
5.1	Organizační začlenění controllingu.....	43
5.2	Informační systém.....	44
5.3	Stávající nástroje a metody controllingu.....	44
5.3.1	Měsíční uzávěrky a reporting .....	46
5.3.2	Průběh kontroly odchylek.....	46
5.3.3	Plánování a rozpočtování.....	47
5.3.4	Predikce .....	48
5.3.5	Prezentace finančních výkazů do skupiny .....	48
5.3.6	Report nákladových středisek.....	48
5.4	Zhodnocení funkce controllingu ve sledované společnosti .....	49
5.5	Aplikace metod finanční analýzy ve zkoumané firmě.....	51
5.5.1	Struktura aktiv a pasiv ve sledované obchodní společnosti.....	52
5.5.2	Bilanční optimalizace .....	54
5.5.3	Vertikální analýza rozvahy a výkazů zisků a ztrát .....	56

5.5.4	Horizontální analýza rozvahy a výkazů zisků a ztrát .....	57
5.5.5	Ukazatele ziskovosti a nákladovosti .....	58
5.5.6	Rentabilita kapitálu .....	59
5.5.7	Ukazatele zadluženosti .....	61
5.5.8	Ukazatele likvidity .....	61
5.5.9	Ukazatele aktivity .....	63
5.5.10	Index důvěryhodnosti IN95 .....	64
5.6	Dílčí závěr z finanční analýzy .....	65
5.7	Analýza ABC .....	66
6	Vyhodnocení controllingu a návrhy na zlepšení .....	69
6.1	Doplnění controllingu o vybrané ukazatele .....	69
6.2	Controlling obchodních pohledávek .....	70
6.2.1	Zákaznické kreditní limity .....	72
6.2.2	Příčiny vysoké hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek .....	73
6.2.3	Výpočet úspor personálních nákladů při zavedení navrhovaných změn .....	78
6.2.4	Vliv navrhovaných změn na inkaso pohledávek a ukazatel doby obratu pohledávek .....	80
7	ZÁVĚR .....	84
8	Seznam použité literatury .....	87
9	Seznam tabulek .....	90
10	Seznam grafů .....	91
11	Seznam obrázků .....	92
12	Přílohy .....	93
	Příloha A – Organizační struktura nákladových středisek firmy Alpha, s.r.o. ....	93
	Příloha B – Hlavní controllingové činnosti při uzávěrci .....	94
	Příloha C – Harmonogram rozpočtu ve zkoumané firmě .....	95
	Příloha D – Rozvaha .....	96
	Příloha E – Výkaz zisků a ztráty .....	98

# 1 ÚVOD

## 1.1 Finanční řízení

Řízení obchodní společnosti představuje komplex složitých a vzájemně propojených aktivit, které jsou podřízené vizi investorů a mají za cíl optimálně realizovat základní poslání firmy a tím je zisk. K dosažení hlavního cíle, kterým je zajištění životnosti a operativnosti firmy, musí být management firmy aktivní v těchto třech úrovních (Čižinská, 2007):

- **Normativní řízení** – smysl a účel firemní identity, navrhování vizí. Jedná se o firemní politiku.
- **Strategické řízení** – hledání, vytváření a udržení potenciálu úspěchu.
- **Operativní řízení** – Toto řízení by mělo podnikateli představit kroky k dosažení určitého daného projektu, které budou propracovány do detailů. Časové termíny jsou zde používány ve dnech, měsících, týdnech. Operativní řízení stanovuje pro daná odvětví přímé kroky k dosažení cílů.

V souvislosti se zdokonalováním řízení firmy se v posledních letech v praxi i v odborné literatuře objevuje pojem „controlling“. Tato práce je zaměřena na řízení obchodní společnosti pomocí nástrojů controllingu, zejména finančního.

Finanční řízení zahrnuje mnoho metod, kterými jsou například:

- finanční analýza, založená na hodnocení finančních výkazů a finančních ukazatelů,
- nákladové analýzy (Metoda ABC, Analýza bodu zvratu atd.),
- metody řízení oběžného majetku, mezi něž patří řízení zásob, pohledávek, finančních toků, peněžních prostředků, likvidity, cash a cash- flow management)
- metody a způsoby financování (metody krátkodobého a dlouhodobého financování, leasingu),
- metody řízení investičního majetku, kapitálu a metody oceňování firmy.

V této práci budou vybrané metody finančního řízení a zejména finančního controllingu aplikovány na obchodní společnost Alpha, s.r.o.

## **2 CÍLE PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 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:

- Popsat a 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 provedené finanční analýzy vypracování návrhů vedoucí k optimalizaci zjištěných nepříznivých ekonomických ukazatelů a ke zlepšení řízení v této problematice oblasti obchodní společnosti Alpha, s.r.o.
- Získané poznatky a navržená doporučení budou sloužit managementu firmy jako podklady pro zlepšení finančního řízení firmy.

### **2.2 Metodický postup zpracování práce**

Práce bude rozdělena do dvou částí teoretické a analytické, v první části budou popsána teoretická východiska a metody a nástroje controllingu, v druhé části bude zpracována charakteristika sledované firmy 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.

### **2.2.1 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.

### **2.2.2 Shromáždění dat**

Data pro tuto diplomovou práci budou získána z výročních zpráv obchodní společnosti Alpha, s.r.o. 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 firmy 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.

### **2.2.3 Zpracování charakteristiky obchodní společnosti**

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

### **2.2.4 Zpracování konkrétní analýzy**

V této kapitole budou popsány a zhodnoceny používané nástroje controllingu v dané obchodní společnosti. Bude provedena finanční analýza vývoje firmy na základě údajů získaných z výkazů účetní závěrky za účelem zjištění finančního zdraví a identifikace problematických oblastí firmy. Účetní data budou na žádost vedení firmy 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.

### **2.2.5 Návrh na zlepšení nebo udržení stávající finanční situace**

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

# 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 3.1 Definice controllingu

Podle Rolfa Eschenbacha je pojem controlling odvozen z anglického slova to control, které má několik významů – řídit, regulovat, kontrolovat, ovládat, dohlížet nebo také plánovat. Z čehož plyne vysvětlení, proč má controlling v dnešní době tolik různých podob. Jelikož je toto pojetí nejednotné, je velmi obtížně controlling definovat (Eschenbach, 2009).

P. Horváth definuje controlling jako nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informací tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků. Podle Horvátha je controlling subsystémem řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací, a tak podporuje adaptaci a koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení (Horváth, 2004).

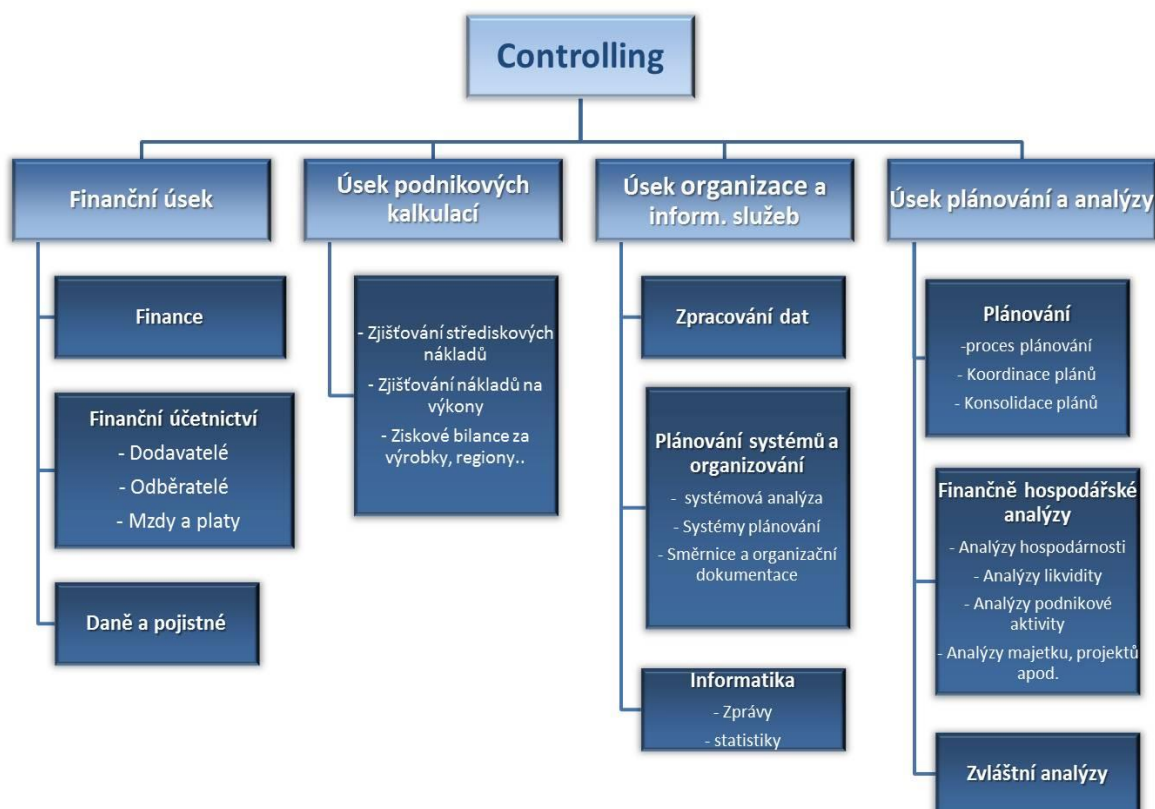
Jako další lze uvést definici Mayera a Manna, kteří popisují controlling jako systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující v řízení příslušná opatření (Mayer, Mann, 1992).

Počátky controllingu lze nalézt již u výrobních podniků v USA na konci 19. století, kdy původní pracovní náplní controllerů byla správa finančních záležitostí, ke kterým později přibývaly i další činnosti a to plánování a poradenství. V Evropě se controlling začíná rozvíjet od 50. let minulého století. S vývojem controllingu jako systému řízení se rozšiřovaly a měnily jeho funkce. V počátcích byla role controllingu spíše pasivní, zaměřovala se na sběr dat. Později je controlling aktivně orientovaný, zaměřený na kontrolu hospodárnosti a vypracování zlepšovacích návrhů – jedná se o tzv. navigační funkci. Nejvyšší vývojový stupeň představuje controlling orientovaný na řízení. Jde o vlastní systém řízení, který pro řízení využívá všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. Jedná se o controlling v inovační a koordinační funkci (Synek, 2011).

Controllingem rozumíme v rámci podnikové ekonomiky fundovanou regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů, informací a chování. Účelem controllingu je podpora

řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých podnikových cílů. Ze značného množství praktického utváření controllingových úloh, ukazuje následující Obrázek 3-1 jednu z možných verzí, jak mohou být controllingové úlohy v podniku strukturovány a co vše spadá pod jeho správu (Freiberg, 1996).

**Obrázek 3-1 Organizační diagram controllingových úloh**



Zdroj: Freiberg F., Finanční controlling, 1996 – upraveno

## 3.2 Controller a jeho role v podniku

### 3.2.1 Funkce controllera

Funkce controllera je funkce, jejíž náplní je nalézt cesty, jak dosáhnout vytyčených cílů, zejména pak v situacích, které ohrožují existenci podniku (Vysušil, 1999).

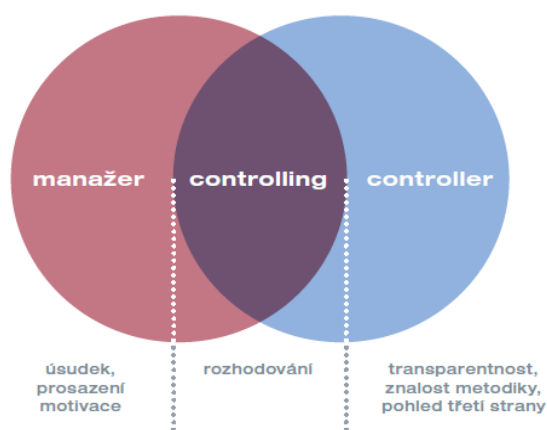


Controller je interní podnikohospodářský poradce všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví a působí jako navigátor k dosažení cíle (Slovník controllingu, 2003).

Management podniku a controlling se navzájem potřebují jak v podniku, tak i v jeho okolí, aby dosáhli co možná nejefektivnějšího a nejúčinnějšího řízení a výsledků pro podnik.

Controlling nemůže existovat bez managementu, protože controlling je tak důležitý a komplexní, je vhodné manažery v tomto úkolu podpořit. Podporu poskytují převážně controlleři. Controlling proto tvoří právě souhra mezi controllery a manažery (Mezinárodní asociace pro controlling). Vztah manažera a controllingu graficky znázorňuje Obrázek 3-2. Rozdělení jejich úloh popisuje Tabulka 3-1 níže.

**Obrázek 3-2 Vztah manažera a controllingu**



Zdroj: Mezinárodní asociace pro controlling

**Tabulka 3-1 Rozdělení úloh a odpovědností mezi controllera a manažera**

Controller	Manažer
Koordinuje plánování a rozhodování Controller je manažerem procesu tvorby podnikového rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření vedoucí k dosažení cílů a provádí rozhodnutí (řídí)
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od plánovaných cílů	Při odchylkách od stanovených cílů, stanovuje nápravná řídicí opatření
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle podniku a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám v podnikovém okolí

Vytváří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, které je orientované na podnikové cíle
Spolupodílí se na vývoji podniku (dosažení podnikových cílů)	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: Kovařík P., Manažerský controlling, Praha: 2013

Podle Mezinárodní asociace controllingu je práce controllerů charakterizována takto:

- Controlleri zajišťují transparentnost výsledků hospodaření, financí, procesů a strategií a tak přispívají k větší ekonomické efektivnosti.
- Controlleri koordinují sekundární cíle a jejich souvztažné plány v celkovém pojetí a organizují celopodnikové výkaznictví, které je orientované na budoucnost a pokrývá podnikání jako celek.
- Controlleri moderují controllingové procesy a definují cíle, plánování a kontrolu tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal s orientací na cíle.
- Controlleri poskytují manažerům všechna nezbytná data a informace.
- Controlleri vytváří a udržují controllingové systémy. (Mezinárodní asociace pro controlling).

### 3.2.2 Osobnost controllera

Osobní předpoklady controllerů zahrnují:

- schopnost odolávat tlaku z nadřízených i podřízených míst,
- schopnost komunikovat a navazovat kontakt,
- schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich,
- schopnost porozumění pro druhé a vcítění se,
- analytické a globální myšlení,
- spolehlivost, samostatnost, nezaujatost,
- kvalifikační předpoklady jako ekonomické vzdělání, schopnost využití výpočetní techniky, doplňující teoretické a praktické vzdělání.

Mezi odborné předpoklady controllera patří:

- znalost finančního účetnictví a finančního řízení,
- metody evidence a kalkulace nákladů,
- znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické i operativní oblasti,
- znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek,
- znalost firmy a jejího okolí (Mikovcová, 2007).

### 3.2.3 Organizační začlenění

Předpokladem controllingu je správné organizační začlenění controllera ve firmě, přesné definování určené pracovní náplně a v neposlední řadě stanovení jeho pravomoci a odpovědnosti. Z hlediska funkčnosti controllingu je účelné vytvořit controllingový útvar vykonávající předem stanovené controllingové úlohy.

Controller nebo controllingový útvar může být v rámci obchodní společnosti začleněn v několika různých pozicích jako:

- controlling ve štábní pozici,
- controlling v liniové pozici,
- nebo též jako externí controller.

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

V malých a středně velkých firmách není často zřízen samostatná pozice controllera z ekonomických důvodů možné, často se tedy funkce a úlohy controllingu přenášejí na asistenta ředitele nebo finančního ředitele či na vedoucího účetního oddělení. (Eschenbach, 2004). Velmi často se v těchto firmách též využívá externí poradenská firma. Ve velkých firmách bývá oddělení controllingu většinou vykonáváno interně a je tvořeno buď jedním controllerem, nebo celým útvarem.

### 3.2.4 Cíle controllingu

Hlavním cílem controllingu je udržení životaschopnosti a operativnosti firmy. Jeho přínosem pro firmu je podpora managementu v jeho snaze si tyto schopnosti vytvořit, udržet nebo uplatnit.

#### **Schopnost anticipace**

Controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné informace o možných budoucích změnách v okolí obchodní společnosti.

#### **Schopnost adaptace**

Controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a vhodné informace o již provedených změnách v okolí nebo uvnitř podniku.

#### **Schopnost koordinace**

Controlling se má starat o to, aby byly schváleny postupně cíle a jednání v subsystémech podniku

#### **Schopnost proveditelnosti plánů**

Controlling se má starat o to, aby byly uvnitř podniku prosazeny strategické, příp. operativní plány, záměry a projekty, jak bylo plánováno (Eschenbach, 2009).

Filozofii controllingu lze charakterizovat pomocí tří základních principů a to:

- Orientace na cíl, kdy se controlling přímo podílí na stanovení podnikových cílů, jejich kontrole a zároveň pomáhá s vypracováním vhodné metodiky plánování. Pro controlling je typická orientace na řízení zisku.
- Orientace na úzké profily, kdy smyslem controllingu je vybudování vhodného informačního systému pro poskytnutí dat, které by pomohly odhalit a odstranit překážky bránící splnění cílů podniku.
- Orientace na budoucnost, kdy minulost je pro řízení podniku zajímavá pouze do té míry do jaké ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet případným problémům (Synek, 2011).

Vždy nemusí jít o řízení zisku, pokud je controlling aplikován na úrovni jednotlivých útvarů podniku, jelikož všechny útvary nemusí být vyjádřitelné výnosy, ale s každou činností ve firmě jsou spojené určité náklady, a proto lze na všechny útvary aplikovat tzv.

nákladový controlling. Náklady by bez důsledného plánování, rozpočtování a analyzování nekontrolovatelně rostly, což by se negativně odrazilo na hodnotě zisku.

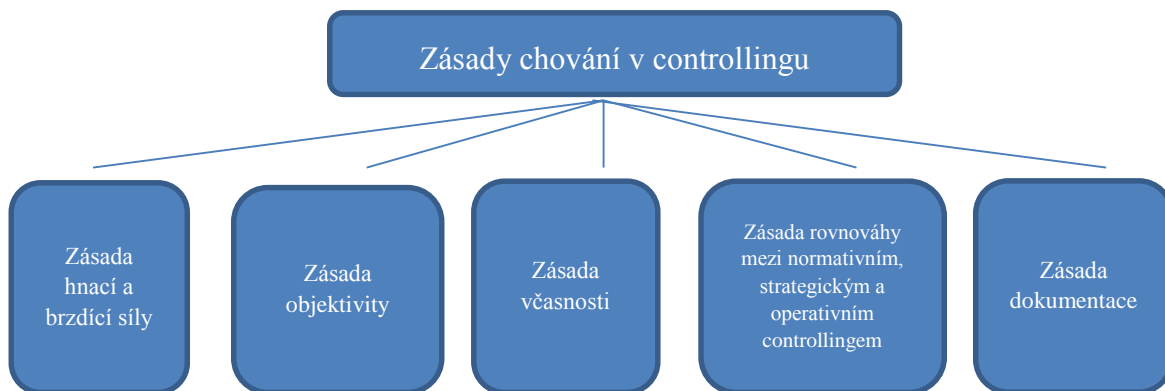
Cíle v controllingu se dělí na přímé a nepřímé. Ty přímé stanovují účel, obsah a rozsah úloh controllingu. Specifické cíle jako finanční, věcné a meritorní, k jejichž dosažení má přispět controlling jsou z pohledu controllingu nepřímými cíli (Synek, 2011).

### 3.3 Zásady controllingu

Controlling se řídí obecně platnými zásadami chování, které by controlleři měli dodržovat, pokud chtějí splnit přímé i nepřímé cíle podniku. Zásady jsou zásadní základní standardy chování a principy, které by měly být dlouhodobé a obecně stanovené. Zásada má funkci normy či standardu. Controller by měl při své práci také dodržovat standardy různých oborů, jako např. standardy řádného vedení účetnictví, zásady řádného hodnocení podniku, zásady plánování, zásady pro management změn, měli by respektovat zásady řízení a podnikové politiky a též mezinárodní standardy auditu (Eschenbach, 2009).

Pro moderní profesionální controlling platí pět stěžejních zásad (Eschenbach, 2009), viz Obrázek 3-3:

**Obrázek 3-3 Zásady profesionálního controllingu**



Zdroj: ESCHENBACH, R. a kol., Profesionální Controlling

#### a) Zásada hnací a brzdící síly

Zásada hnací a brzdící síly řízení znamená, že controlling by měl mít funkci zpětné vazby v procesu rozhodování managementu, kdy působí jako hnací i brzdící síla řízení zároveň či jako odborný oponent. Pokud tedy management jedná opatrně či se obává rizik, měl by se controlling orientovat na příležitosti a naopak pokud je management orientovaný na

příležitosti a rizika, měl by controlling jednat s vědomím rizika a kontroly bez ukvapených rozhodnutí, podložit je co nejvíce informacemi případně prodloužit procesy či rozhodnutí.

b) Zásada objektivy

Zásada objektivy říká, že by se controlling měl chovat v rámci své zodpovědnosti k transparentnosti a probíhat objektivně. Vztahuje se na způsob práce a chování controllingu a stanovuje, jak má proces probíhat, aby byly návrhy a posudky controllingu transparentní a mohly být podrobeny kritice.

c) Zásada včasného jednání

Tato zásada znamená včas rozpoznat, co udělat, když je něco zapotřebí. Vyhodnotit silné a slabé stránky a včas rozpoznat příležitosti i rizika. Provádění této zásady lze na základě různých opatření jako např. zřízením systému včasného podání informací, úsilím o včasné získání dopředných informací, jejich včasné zpracování, jako prioritu stanovit aktuálnost informací na úkor jejich podrobnosti, provádění opatření pro získání prostoru a času pro jednání a neodkládání rozhodnutí.

d) Zásada rovnováhy

Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem znamená starat se o to, aby potenciály budoucnosti nebyly ztraceny příliš brzy a na úkor trvalosti, aby naléhavé nepotlačovalo to, co je v podniku skutečně důležité. Podnik zůstane trvale životaschopný a řiditelný, jen pokud tyto tři oblasti (normativní, strategické a operativní řízení) mají přibližně stejně velký význam a nerovnováha tak může být vyrovnána.

e) Zásada dokumentace

Zásada dokumentace znamená, že kroky procesu controllingu je nutno příslušným způsobem dokumentovat. Analýzy, návrhy a rozhodnutí vyplývající z controllingu nebo spolupráce mezi managementem a controllingem je třeba uchovávat v písemné formě, systematicky, kompletně a přehledně k tomu, například k tomu, aby byly k dispozici důkazy pro argumentaci či k objektivní kontrole pracovních postupů controllingu. Taktéž k přípravě rozhodnutí zejména v normativní a strategické oblasti a ke zvýšení kvality rozhodnutí a ke kontrole dodržování ostatních zásad controllingu.

## 3.4 Oblasti činnosti controllingu

Tato kapitola je literární rešerší, která byla zpracována na základě poznatků R. Eschenbacha (Eschenbach, 2009).

### 3.4.1 Plánování

Plánování je proces zpracování informací, jejichž kvalita je závislá na tom, jak jsou informace, které jsou k dispozici, dobré a kompletní. Systém plánování je souhrn plánů, které ve firmě vznikají nebo mají být vytvořeny. Controlleri se mají starat o to, aby vhodné plánovací pojmy, metody, oblasti, příjemci, nositelé, zdroje, procesy a termínové plány stejně jako rozvahy nákladů a výnosů v normativní, strategické a také operativní oblasti byly koordinovány a byly shodné v celkovém plánování.

Nejdůležitější plány obchodní společnosti jsou:

- normativní plán,
- strategický plán,
- operativní plány a rozpočet.

Objekty plánování jsou:

- normy,
- cíle na různých úrovních,
- struktury a procesy,
- strategie a činnosti,
- zdroje – nemateriální i materiální, personální, informační a časové zdroje.

Z pohledu controllingu je důležité vycházet z vytváření plánů neovlivněného podnikatelského prostředí. Plánování popisuje co se má stát, prognóza naopak co se stane, co lze v budoucnu očekávat či předpokládat jako například vývoj HDP, míra inflace, úspory. Tyto faktory jsou firmou neovlivnitelné. Prognózy jsou pomocným prostředkem plánování. Controlling kriticky zkoumá předpoklady a data v plánech z hlediska dosažitelnosti a také věrohodnosti. Do plánovaných hodnot by měla být začleněna i určitá míra napětí, aby plánované hodnoty byly realistické a dosažitelné, za předpokladu vynaložení určitého úsilí.

### 3.4.2 Kontrola

Kontroly mohou být podle objektu zaměřeny na výsledky nebo procesy či podle doby mohou být aktuální, souběžné nebo následné. Jsou prováděny automaticky, nárazově nebo případ od případu. Měly by být prováděny odpovědnými řídicími pracovníky či pracovníci by měli provádět sami tzv. sebekontrolu. Pro zabránění manipulace s výsledky a zajištění objektivního zjišťování je zapotřebí též externí kontrola, která může být zajištěna vedením nebo controllingem. Kontrola zde znamená především kontrolu plánu a hodnocení stupně jeho plnění. Překročení plánu není honorováno, ale při jeho nesplnění se krátí peněžní odměny pracovníkům, aby byla zátěž co nejspravedlivěji rozdělena. Tento postup se nazývá pravidlem opatrnosti controllingu.

Z hlediska controllingu je důležitý okamžik kontroly a tedy i zásadní rozdíl mezi těmito typy kontrol:

1. Feed-forward je dopředná vazba za účelem ochrany proti působení rušivých veličin na plán.
2. Souběžná kontrola za účelem řízení a regulace.
3. Feed-back neboli zpětná vazba za účelem regulace a odstranění důsledků rušivých vlivů.

Kontrola má tyto hlavní cíle:

- kontrola dodržování plánů a úrovně dosažení cíle,
- podávání zpráv managementu,
- plánování nápravných a preventivních opatření,
- spuštění učících se procesů podle odchylek
- řízení chování na základě povědomí, že mohou existovat kontroly.

Kontrolní systém musí být vytvořen analogicky k plánovacímu systému. Je souhrnem v podniku uskutečněných nebo plánovaných kontrol a vztahů mezi nimi.

Funkce controllingu je v tomto případě kontrolovat metody, objekty, příjemce, nositele, předpoklady, zdroje, procesy, termínové plány a také rozvahy nákladů a výnosů v normativní, strategické i operativní oblasti a provádět celkovou koordinovanou kontrolu.

Kontrola probíhá v šestistupňovém procesu:

1. určení podmínek pro stanovení skutečné hodnoty,



2. porovnání cílového a skutečného množství a hodnot,
3. analýza odchylek podle jejich příčin,
4. prodiskutování odchylek s odpovědnými pracovníky,
5. vytvoření souboru opatření a
6. propočet očekávání, jak i přes případné odchylky dosáhnout cíle.

### 3.4.3 Informace

Kvalita rozhodování při řízení závisí do značné míry na kvalitě a kvantitě předložených informací. Systém poskytování informací organizace zahrnuje jejich získávání, zpracování, předávání a také uchování. Ostatní řídicí systémy bez informací nemohou vzniknout, a proto má informační systém zvláštní význam. Informace jsou základem řízení a předpokladem pro procesy plánování, kontroly a komunikace. Informace musí být uzpůsobeny příjemci svým obsahem, formou, jazykem a dobou poskytnutí. Controlling musí dodržovat pravidla informační logistiky, což znamená poskytovat potřebné informace, správným lidem, ve správné formě a ve správnou dobu.

Informační úloha controllingu zahrnuje tyto fáze:

- zjištění informačních potřeb,
- získávání informací,
- analýzu a přípravu,
- předání informací těm příjemcům, pro které jsou prospěšné.

Klíčovou rolí controllingu je zjišťování informační potřeby, kdy controlling zjišťuje jaké informace a k jakému účelu potřebuje vedení a jaké informace potřebuje zákazník controllingu. Controlling musí mít pro získávání informací přístup k příslušným oblastem obchodní činnosti. Aktuálnost informací je jako kritérium důležitější než přesnost informací.

### 3.4.4 Inovace

Inovace je schopnost tvůrčího myšlení a jednání. Je výzvou pro podnikatele a řídicí pracovníky stále hledat nové obchodní či výrobní nápady nebo řešení pro zákaznické problémy. Inovace vyžaduje pečlivost, tvůrčí energii a odvahu překonat zvyky, tradice,

odpor i strach z nového. Inovace jsou riskantní, protože podnik vstupuje na novou půdu. Úlohou controllingu je aktivně podporovat management v tomto procesu pomocí:

- analýzy okolí a zdrojů,
- vývoje či posouzení inovační strategie,
- moderování získávání myšlenek,
- posouzení inovativní koncepce,
- projektového controllingu,
- testu vhodnosti pro trh a dodržování koncepčních kritérií,
- kontroly výsledků inovací s analýzou odchylek.

Zřízení controllingu je samo o sobě inovací.

### 3.4.5 Sparing

Moderní controlling působí ve své poradní funkci jako sparing partner nebo kontaktní osoba za účelem otevřené výměny názorů a informací s vedením obchodní společnosti. Jako sparing partner pro manažera připadá v úvahu přibližně stejně kompetentní a podnikatelsky myslící osoby. Profesionální controller je jako interní poradce odpovědný za své poradenské služby. Controllingové poradenství a controllingový sparing je služba pro řídicí pracovníky s plnou odpovědností.

### 3.4.6 Koordinace

Kromě zjišťování údajů je jedním z nejdůležitějších úkolů na všech úrovních controllingu právě koordinace. Cílem koordinace je soulad úkolů vedení v rámci stávajících vztahů mezi prvky řídicího systému například při plánování a kontrole na jedné straně a informačním systémem na straně druhé. Z hlediska controllingu rozlišujeme pět dimenzí koordinace:

**Věcná koordinace** znamená, že okruhy řízení, plánování a kontroly jsou založeny na vzájemné rovnováze mezi normativním, strategickým a operativním řízením tak, že operativní rozhodnutí nemohou ohrožovat potenciální úspěch, nebo strategická rozhodnutí nejsou v rozporu s vnitřním hodnotovým systémem.

**Časová koordinace** znamená harmonizaci informací, cílů, plánů, rozhodování v různých časových horizontech.

**Horizontální koordinace** se zaměřuje na soulad plánů, strategií, procesů a rozhodnutí mezi funkčními oblastmi na stejné úrovni např. výroba, odbyt, financování a personální úsek.

**Vertikální koordinace** je sladění cílů, plánů, procesů, rozhodnutí a informací na různých úrovních mezi jednotlivými funkčními oblastmi. Např. sladění rozpočtů několika dceřiných firem do jednoho integrovaného rozpočtu.

**Koordinace mezi plánem a zjištěnými údaji** znamená, že struktura mezi plánovaným a kontrolním výpočtem musí být jednotná. To se týká hlavně účetních plánů, plánů nákladových středisek, schémat a terminologie výpočtu a rozpisů nákladů.

Controlling musí být koordinován tak, aby byl v souladu s ostatními oblastmi.

## 3.5 Postupy a metody controllingu

### 3.5.1 Pracovní postupy controllingu

Pracovní postup profesionálních controllerů lze charakterizovat takto:

- 1) orientovanost na řešení problémů,
- 2) celistvost, kdy je nutné při rozhodování na jedné straně analyzovat všechny aspekty vytyčených úkolů a na druhé straně zohlednit všechny možné vlivy pozdních a vedlejších účinků,
- 3) systematičnost,
- 4) logika a psychologie vždy s ohledem na konkrétní situace a chování obchodních partnerů,
- 5) sledování principů controllingu a jejich dodržování,
- 6) kladení si otázek typu Co? Kdo? Proč? Jak? Čím? Kolik? A nalézání odpovědí.

### 3.5.2 Metody controllingu

Metody controllingu jsou systematické postupy myšlení a jednání pro získání znalostí podle předem stanovených pravidel. Jde například o metody analýzy, plánování, výpočetní nebo hledání rozhodnutí.

Základními metodami, které se používají v controllingu jak normativních, tak strategických i operativních cílů jsou ABC analýza, ukazatele Zero Base-budgeting, hodnotová analýza, projektový management a controlling, procesní myšlení a porovnání (Eschenbach, 2009).

## 3.6 Členění controllingu

Podle International Group of Controlling rozlišujeme členění controllingu na strategický a operativní controlling (IGC, 2003).

### 3.6.1 Strategický controlling

Strategický controlling je zaměřen na strategickou filozofii podniku, která formuluje strategické cíle orientované na dlouhodobou prosperitu. Je to činnost obsahující plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií zpravidla na období čtyř a více let. Ukazateli strategického controllingu jsou např. i existující a budoucí potenciál úspěchu, tržní podíl a popř. cash flow. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny (např. výroby, technologie, systémy řízení, trhy, investice, výzkum apod.).

Mezi hlavní nástroje strategického řízení patří:

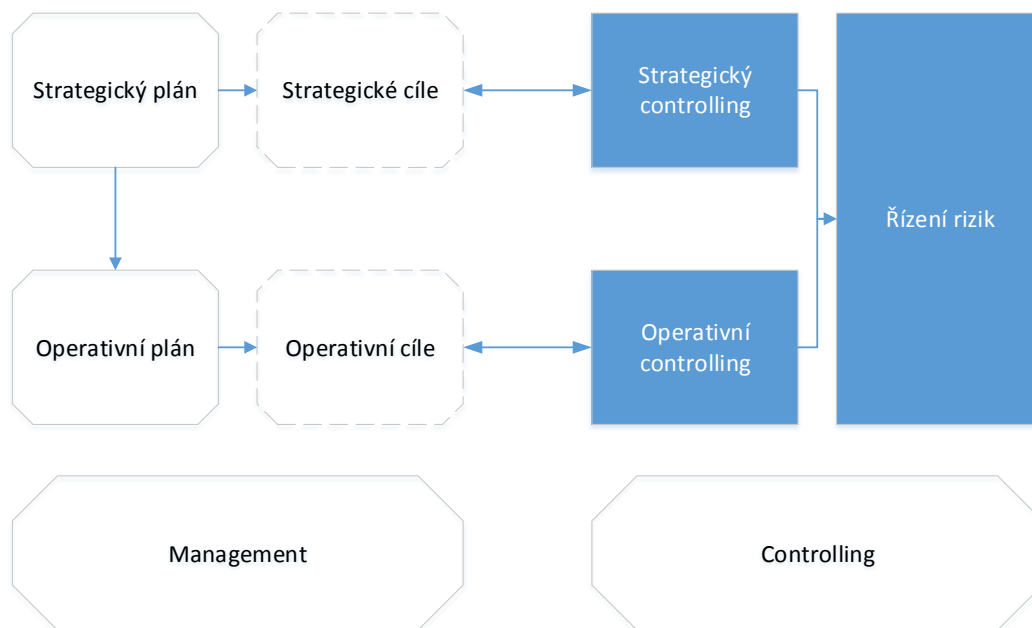
- odvětvová analýza,
- analýza potenciálu silných a slabých stránek (SWOT),
- analýza portfolia,
- technika scénáře,
- strategický controlling nákladů.

### 3.6.2 Operativní controlling

Operativní controlling je manažerská činnost, která zahrnuje stanovení cílů, plánování a řízení spíše ve střednědobém a krátkodobém horizontu. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat efektivnější opatření. Typickými ukazateli jsou zisk a finanční stabilita podniku, rentabilita, produktivita a hospodárnost. Dále ukazatel likvidity potřebný k udržitelné existenci podniku (International Group of Controlling, 2003).

Operativní controlling prožívá od 90. let svoji renesanci na základě poznatku, že kvalita strategického managementu závisí rozhodující měrou na kvalitě údajů z operativního managementu a operativního controllingu a dále narůstajícího významu operativního controllingu jako instance kontroly podnikové činnosti (Eschenbach, 2009). Vztah strategického a operativního controllingu zobrazuje Obrázek 3-4.

**Obrázek 3-4 Vztah strategického a operativního controllingu a managementu**



Zdroj: ESCHENBACH, R. a kol., Profesionální Controlling 2

Hlavním úkolem operativního controllingu je (Eschenbach, 2009):

- konkretizování strategických možností,
- navrhování a iniciování opatření ke zvýšení produktivity, rentability a hospodárnosti,
- koordinace a plánování jednotlivých podnikových oblastí,
- sestavení celkového rozpočtu,
- regulace procesu a jeho průběžná kontrola,
- zajištění kontroly a dosažení cíle a plánu.

Nejdůležitější činnosti v operativním controllingu jsou tyto oblasti:

1. bilanční analýza,
2. operativní controlling nákladů a výnosů,

3. investiční controlling,
4. ocenění podniku,
5. controlling likvidního a pracovního kapitálu.

Pro získávání dat controllingu slouží vnitropodnikové údaje z účetnictví (Eschenbach, 2009).

### **3.7 Vymezení finančního controllingu vůči účetnictví**

K účetnictví má controlling velmi úzký vztah jelikož se z účetnictví vyvinul a bez údajů z účetnictví nemůže plnit svou funkci. Účetnictví je možno rozdělit na externí, čili finanční účetnictví s bilancí a výsledovkou a interní účetnictví – nákladové neboli manažerské.

V pracovním procesu potřebuje controlling data jak nákladového tak i finančního účetnictví např. v těchto případech (Eschenbach, 2009):

- ke stanovení operativních ukazatelů potřebuje controlling bilanci,
- controlling potřebuje data saldokont dodavatelů a odběratelů k odhadnutí rizika nezaplacení,
- pro kontrolu investičního plánu potřebuje údaje o investičním majetku,
- aby mohl stanovit bod zvratu a cash-flow, potřebuje controlling data nákladů podle druhového členění,
- pro optimalizaci sortimentu potřebuje data bilance úspěšnosti segmentů odbytu.

### **3.8 Manažerské účetnictví**

Hlavním úkolem účetnictví je věrně zobrazovat hospodářskou skutečnost. Účetnictví zobrazující účetní jednotku jako celek je označováno jako finanční účetnictví a v ČR je regulováno státem. Výstupy tohoto účetnictví jsou určeny jak pracovníkům vlastní firmy, tak i externím zájemcům jako například finanční orgány státu, peněžní ústavy, obchodní partneři, burza, potencionální investoři či akcionáři. Základními právními normami upravující účetnictví v ČR jsou obchodní zákoník, zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o auditorech a další. Manažerské účetnictví uvedené právní normy neupravují, protože je vedeno především pro interní potřebu podniku. Z hlediska uživatele, manažera, má manažerské účetnictví důvěrný či

interní charakter a v jeho zájmu je tedy maximální pravdivost účetnictví. O jeho struktuře a využití si podnikový management rozhoduje sám. Účetní okruh manažerského účetnictví je vedle okruhu finančního účetnictví relativně samostatný. Oba okruhy účetnictví si však vzájemně poskytují některé informace, případně čerpají ze stejných zdrojů (Hunčová, 1999).

**Náklady** jsou zcela zásadní ve smyslu srovnání manažerského a finančního účetnictví. Jejich pojetí je hlavním parametrem, kde se od sebe oba přístupy k účetnictví zásadně liší. Zatímco ve skutečně zúčtovaných nákladech se oba přístupy neliší, odpisy a úroky, které ve finančním účetnictví vnímáme jako skutečně zúčtované, bereme v manažerském účetnictví jako tzv. kalkulační (odpisy nevycházejí z pořizovací ceny stálých aktiv, ale reprodukční ceny a úroky vyjadřují náklad, který není úročeným, stejně tak můžeme nahlížet na kalkulační podnikatelské osobní náklady. Manažerský pohled pracuje s alternativními náklady, což je ušlá částka, když zdroje nejsou použity na nejlepší možnou alternativu (Havlíček, 2011).

Manažerské účetnictví je aplikací principů účetnictví a finančního řízení s cílem vytvořit, ochránit, zachovat a zvýšit hodnotu, jakož i tuto hodnotu poskytnout zainteresovaným skupinám, a to jak ziskových, tak neziskových, veřejných i soukromých organizací.

Manažerské účetnictví je integrální součástí řízení. Vyžaduje identifikaci, vytváření, prezentaci, interpretaci a využití informací, v souvislosti s:

- tvorbou podnikatelské strategie,
- plánovacími a kontrolními aktivitami,
- rozhodováním,
- hospodárným využitím zdrojů,
- zvyšováním výkonnosti a hodnoty dodávané zákazníkům,
- ochranou hmotných a nehmotných aktiv,
- správou a vnitřní kontrolou firmy (CIMA, 2003).

### **Fixní náklady**

Fixní náklady jsou paušální, pravidelně se opakující platby a zpravidla se týkají režie podniku a výroby. Mezi nejzákladnější fixní náklady patří např. nájem strojů, kancelářských prostor, internet, hlídací služba apod. Jelikož se celkový objem fixních nákladů nemění, dochází s rostoucím objemem produkce k poklesu jejich výše na jednu

kalkulační jednici. Toto je způsobeno rozpouštěním fixních nákladů do většího objemu výroby (Král, 1997).

### **Variabilní Náklady**

Variabilní náklady jsou charakteristické tím, že musí být opakovaně vynakládány na každou další jednotku objemu výkonů, to znamená, že při změně výkonů se jejich celková výše, na rozdíl od fixních nákladů, mění. Podle typu změny se rozlišují na proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální. Příkladem takového nákladu je spotřeba materiálu potřebného na výrobu jednoho výrobku (Král, 1997).

## **3.9 Metody a nástroje finančního a operativního controllingu**

Jako operativní controlling chápeme systém řízení, který zachycuje zpravidla kratší časové úseky, a který při neustálém porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu má možnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností. Prioritním operativním cílem podniků je dosažení zisku, a proto jsou pečlivě sledovány položky nákladů a výnosů. Zatímco zvyšování výnosů je především úkol marketingu, řízení nákladů je obvykle v kompetenci controllingu (Mikovcová, 2007).

V oblasti nákladů jsou předmětem analýz dvě základní oblasti:

- 1) **Které položky** a s jakou mírou pozornosti budou sledovány a řízeny. Nástroji vhodnými pro tyto analýzy jsou nákladové modely a vertikální a horizontální analýzy nákladů.
- 2) **Jakým způsobem** budou náklady přiřazovány na nositele nákladů. Z důvodů hospodárnosti nemůže být pozornost věnována všem nákladovým položkám. Je nutno rozpoznat položky, které na sebe váží největší objem nákladů. Jako nástroj je zde vhodné použít Analýzu ABC.

Finanční controlling je zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení jeho peněžních toků. Jeho cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku. Hlavním předpokladem úspěšného používání nástrojů finančního controllingu je manažersky orientované účetnictví, na kterém je založen jeden z nástrojů finančního



controllingu – finanční analýza, která má velký význam jednak při použití uvnitř podniku, ale také při externím posouzení podniku bankou při žádosti o poskytnutí úvěrů (Mikovcová, 2007).

### 3.9.1 Finanční analýza

Finanční analýza poměří mezi sebou navzájem získané údaje a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Výsledky finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům celkového hospodaření a finanční situaci firmy, na jejichž základě lze návazně přijmout rozhodnutí. Finanční analýza hodnotí jak minulost, současnost, tak i předpokládanou budoucnost ve firemním hospodaření. Základním metodickým nástrojem této analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele. Nejznámější a nejpoužívanější je skupina ukazatelů, která umožňuje vytvořit si základní představu o finanční situaci dané firmy (Grünwald, Holečková, 2007).

Jsou to ukazatele:

- rentability,
- likvidity (platební schopnosti podniku),
- zadluženosti (finanční stability),
- aktivity.

Finanční analýza tvoří každodenní součást práce finančního manažera, neboť závěry a poznatky finanční analýzy slouží nejen pro strategické a taktické rozhodování o investicích a financování, ale i pro reporting vlastníkům, věřitelům a dalším zájemcům (Kislingerová a kol., 2007).

Z důvodu omezeného rozsahu této práce nebudou teoreticky popsány jednotlivé ukazatele. Toto téma bylo zpracováno v mé bakalářské práci, která je uvedena v seznamu zdrojů. V praktické části bude těmto ukazatelům věnována bližší pozornost.

### 3.9.2 Controlling pracovního kapitálu

Jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení pracovního kapitálu. Úkol finančního controllingu zahrnuje analýzu, plánování a kontrolu finančně hospodářských účinků užití kapitálu. Controllingový proces je zaměřen na kapitál vázaných v položkách

oběžného majetku podniku – tento kapitál je pracovním kapitálem. Každá změna v úrovni pracovního kapitálu ovlivňuje cash-flow a míru rizika podnikových aktivit.

Prodej výrobků a služeb představuje životně důležitou fázi tvorby hodnoty podniku. Dalším důležitým faktorem prodejní úspěšnosti podniku je čas, který se poskytne odběratelům k úhradě nakoupeného zboží. Nedílnou součástí konkurenceschopnosti každého podniku je určitá úvěrová politika, která závisí na tržním postavení podniku. Čím je postavení podniku silnější, tím striktněji může být tato politika uplatňována a podnik si může diktovat obchodní podmínky. Často ale úvěrovou politiku provází neopodstatněná bezstarostnost, přestože při prodeji na úvěr dochází k značnému nárůstu pohledávek, což může vyvolávat nezanedbatelné náklady a rizika (Freiberg, 1996).

Controlling pracovního kapitálu zahrnuje:

- controlling pohledávek,
- controlling zásob

### 3.9.3 Analýza ABC

Při analýze ABC jsou navzájem srovnávány objemy a hodnoty. Výrobky, dodavatelé, zákazníci, skladové zásoby, náklady atd. jsou zatříděny do tříd A, B, C.

**Princip metody:**

- Třída A představuje 5% položek, která přináší 75% efektů.
- Třída B představuje 20% položek, která přináší 20% efektů.
- Třída C, která s podílem 75% položek přináší pouze 5% efektů na celkovém objemu.

Je tedy vhodné, aby se podnik prioritně soustředil na sledování položek, zařazených do třídy A, protože pokud by se položka typu A odchylovala od plánu, způsobí to podniku velký dopad na zisk. Naproti tomu změny položek typu C bývají z hlediska celkového cíle podniku nepodstatné. Tato analýza se nejčastěji používá v oblasti diferencované péče o zásoby, ale její použití je daleko širší. Umožní podniku analyzovat skupiny výrobků, skupiny zákazníků, odbytové oblasti, priority požadovaných úkonů atd. (Mikovcová, 2007).

### 3.9.4 Globální analýza nákladů

Změny v ekonomice v posledních letech nutí firmy přistupovat k úsporám ovlivňováním výše, vývoje a struktury nákladů. Základním úkolem se stává rozpoznat a vybrat z přijatelných výrobních procesů ten, který vede ve svém důsledku k minimalizaci nákladů a je tedy ekonomicky nejefektivnější. Předpokladem je rozpoznání ekonomicky příznivého, neutrálního nebo nepříznivého vývoje nákladových položek (Mikovcová, 2007).

### 3.9.5 Nákladové modely – analýza bodu zvratu

Odhady průběhu nákladů lze provádět pomocí několika metod např. metodou klasifikační analýzy, metodou dvou období, grafickou metodou, regresní analýzou atd. Pokud k odhadu nákladové funkce připojíme i odhad průběhu tržeb, které jsou závislé na objemu produkce a dosažené ceně, lze tak určit bod zvratu, který ukazuje, kdy tržby pokrývají celkové náklady podniku.

Analýzu bodu zvratu lze využít v mnoha podnikových oblastech při rozhodování:

- stanovení cílového zisku,
- řízení fixních a variabilních nákladů,
- kontrolu cenové politiky,
- projektování výrobní kapacity,
- optimalizaci výrobního programu,
- srovnání variant technologických postupů, investiční rozhodování atd.

### 3.9.6 Kalkulace ABC (Activity based Costing)

Jedná se o relativně nový přístup ke sledování a přiřazování nákladů. Nevyužívá totiž alokací nákladů na kalkulační jednici přes nákladová střediska, jako tradiční metody, ale přes aktivity, které jsou pro tvorbu výkonů nezbytné. Základním smyslem kalkulace ABC je co nejpřesněji vyjádřit vztah nákladů k příčině jejich vzniku, a to zejména v případě, kdy příčinou růstu nákladů není zvýšený objem prováděných finálních výkonů (Mikovcová, 2007).

## 3.10 Úloha plánů, rozpočtů a jejich kontroly

### 3.10.1 Plánování

Základní funkcí řízení a nedílnou součástí controllingu je plánování – volba mezi alternativními možnostmi budoucích aktivit. Je to proces posuzování celkových efektů finančního a investičního rozhodování. Zahrnuje stanovení finančních cílů účetní jednotky, analýzu rozdílů mezi skutečností a těmito cíli a souhrn opatření k jejich dosažení (Máče, 2013).

Z hlediska controllingu představuje plánování nosnou část a základní složku controllingového systému řízení. Plány podniku se dělí na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé a na plány operativní, strategické a taktické.

Strategické plánování se zaměřuje na hledání, budování a udržování potenciálu úspěchu.

Operativní plánování je zaměřeno na dosažení úspěchu při aktuálním nejlepším možném využití daných potenciálů úspěchu.

Dlouhodobé i krátkodobé finanční plánování vychází z podobných principů, liší se pouze v časovém horizontu. Dlouhodobé plánování je závislé na velikosti podniku a účelu plánu a obvykle nebývá delší než na 6 let. Naproti tomu krátkodobé plánování se týká zpravidla jednoho roku a v managementu je nazýván rozpočtem či anglicky jako Budget. Rozpočtování patří mezi nejdůležitější manažerské aktivity. Rozpočet nemá přesně definovanou strukturu a není předkládán finančnímu úřadu, je pouze interního charakteru. Rozpočet je základem pro veškeré manažerské aktivity a je důsledkem plánovaných činností v oblastech operativního řízení – obchodu, nákladů a zdrojů, personálu, investic, případně výroby, logistiky atd. Prolíná všemi oblastmi řízení a povinnosti manažerů je dodržovat dohodnutá rozpočtová pravidla (Havlíček, 2011).

### 3.10.2 Úkoly rozpočetnictví

Rozpočetnictví je ze své podstaty zaměřeno na budoucnost a ve své soustavě rozpočtů modeluje budoucí průběh všech podnikových procesů. Rozpočtem se rozumí číselné a v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o plánované realitě.

Základní úkoly rozpočtů jsou:

- zefektivnění řídicího procesu,
- koordinovat podnikové činnosti,
- poskytnout podklad pro průběžnou kontrolu,
- motivovat k dosažení cílů podniku (Šiška, 2007).

### 3.10.3 Klasifikace rozpočtů

V souladu se zaměřením rozpočetnictví jak na podnik jako celek, tak na jeho vnitřní dimenzi obsahuje systém rozpočetnictví několik typů rozpočtů, z nichž budu jmenovat pouze některé (Šiška, 2007):

**Celopodnikové rozpočty** - které představují rozpočty sestavované za podnik jako celek. Mezi celopodnikové rozpočty patří tři nejdůležitější součásti, kterými jsou rozpočtová rozvaha, rozpočtová výsledovka a rozpočtový výkaz peněžních toků.

**Střediskové rozpočty** – kdy se rozpočty omezují na stanovení úkolů pro konkrétní středisko a na kontrolu plnění tohoto úkolu. Minimální obsah rozpočtu střediska tvoří rozpočtová výše režijních nákladů, které se spotřebovávají při jeho činnosti. Z tohoto důvodu představují rozpočty hlavní nástroj řízení režijních nákladů.

**Rozpočty nákladů a výnosů** – které představují objem penězi vyjádřené spotřeby ekonomických zdrojů v daném středisku či podniku za určité rozpočtové období. Nejčastějším rozpočtovým obdobím bývá kalendářní rok nebo hospodářský rok a rozpočtové údaje se dále rozdělují do jednotlivých měsíců. Výjimečně i na kratší úseky. Příkladem rozpočtu nákladů může být rozpočet režijních nákladů výrobního střediska, roční rozpočet předpokládaných tržeb za výkony podniku. Příkladem komplexního rozpočtu nákladů a výnosů je roční rozpočtová výsledovka za celý podnik.

**Strategické rozpočty** obsahují peněžní kvantifikaci dopadů strategických plánů podniku. Jde většinou o rozpočty s menším počtem položek, ve kterých je zhuštěn plánovaný obraz podniku a očekávané výsledky jeho činnosti. V praxi jde obvykle o tři až desetileté celopodnikové rozpočty, které mají podobu zjednodušených výkazů účetní závěrky pro jednotlivé roky rozpočtového období.

Operativní rozpočty, navazují na strategické rozpočty. V operativních rozpočtech se obvykle podrobně konkretizují údaje prvního roku strategického rozpočtu. Rozpočet stanovuje středisku úkol v podobě určité maximální výše nákladů na jeho činnost.

### 3.10.4 Kontrola rozpočtů a analýza odchylek

Řídit podnik prostřednictvím hodnotových veličin znamená jak sestavení rozpočtu, tak i jeho kontrolu. Je třeba zkontrolovat, zda stanovené hodnoty jednotlivých položek rozpočtu byly ve skutečnosti dodrženy či nikoliv. Kontrola rozpočtové výsledovky musí zahrnovat následující kroky (Šiška, 2007):

- určení standardních nákladů, kterými jsou předem stanovené náklady firmy potřebné při tvorbě výkonů za konkrétních podmínek,
- zjištění skutečných nákladů,
- výpočet celkových odchylek mezi standardními náklady a skutečností následovaný rozбором těchto odchylek, které slouží k nalezení příčin vzniku odchylky.

## 3.11 Reporting

Reporting je jednou z klíčových činností controllingu a představuje komplexní systém podnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek (Fibírová, 2001).

Člení se na reporting interní a externí (Žůrková, 2007):

**Externí reporting** – jedná se hlavně o reporting vůči jiným nadřízeným orgánům, například k mateřské firmě nebo mezi dceřinými firmami. Probíhají v nadnárodních obchodních společnostech.

**Interní reporting** – orientuje se na vnitřního uživatele ve firmě, kterým může být majitel nebo management či jiná oddělení.

### 3.11.1 Potřebné údaje pro reporting

Základními zdroji údajů, které tvoří podklady pro reporting bývá ve většině firem účetnictví. Jsou však pro kvalitní reporting nedostačující a měly by být rozšířeny o externí informace, čili o takové informace, které se týkají okolí firmy. Ve firmě by měly být informace manažerského charakteru k dispozici, ale v praxi existuje značný nesoulad mezi informacemi existujícími, požadovanými a potřebnými. To s sebou nese častá úskalí pro reporting. Je proto potřeba najít mezi nimi rovnováhu (Mikovcová, 2007).

Z výzkumů vyplývá, že:

- poptávka po informacích činí obecně 10% z celkové potřeby informací, kterou je možné objektivně pokrýt,
- je poptáváno příliš mnoho irelevantních informací,
- je používána nevhodná metodika zpracování dat, která ve výstupu vede k širšímu spektru dat,
- reporty bývají „hřbitovem dat“,
- mezi šíří informace a kvalitou rozhodnutí je mnohdy nepřímá úměra – čím je větší nabídka informací, tím horší bývá rozhodnutí, neboť nabízené informace nejsou efektivně využitelné,
- kvalitním informačním systémem splňující veškeré požadavky disponuje jen asi 18% českých podniků, ačkoliv reportingem disponuje téměř 70% podniků (Mikovcová, 2007).

### 3.11.2 Metodika zpracování dat

Existuje řada teoretických doporučení týkající se metodiky reportingu. Metodikou lze chápat zpracování informací předem definovaným postupem s cílem získat požadovanou strukturu dat. Tato data mají pomoci naplnit úkol reportingu, kterým je:

- přispět k plnění strategických cílů podniku a zajistit rozhodování v souladu s těmito cíli,
- umožnit kontrolu – vykázat a analyzovat odchylky od plánovaných (skutečnost x plán) a v budoucnu očekávaných hodnot (budoucnost - predikce x plán),
- napomoci k přijetí kvalitního rozhodnutí,
- umožnit posouzení následků přijatých opatření,
- umožnit delegovat opatření na konkrétní osoby a stanovit konkrétní termíny pro jejich realizaci.

Dobře zvolená metodika je předpokladem dalšího použití reportingu pro kvalitní rozhodování. V podniku také existuje více zájmových skupin, které se liší svými požadavky na vybudování a využívání informačního systému podniku:

Top management chce mít možnost získat kumulované a agregované informace o celém podniku a podle nich zhodnotit jednotlivé divize, útvary, výrobní skupiny.

Manažeři na nižších hierarchických úrovních očekávají jednoduchý systém, který dodá podrobné a aktuální informace o dílčích útvarech, analýzu odchylek a simulaci budoucího vývoje (Mikovcová, 2007).

### 3.11.3 Tvorba reportu

Smyslem zprávy reportingu v případě výskytu negativních odchylek od plánů není nalezení viníka, ale poučení se z chyb s cílem se jim v budoucnu vyvarovat. Úkolem reportingu je tedy příprava informací, které management potřebuje k rozhodování a řízení (Mikovcová, 2007).

Doporučené fáze reportingu (Rasmunsen, 2003):

1. Účetní závěrka období (čtvrtletí, měsíce, roku).
2. Reporting finanční situace (na základě finančních výkazů, vybrané ukazatele finanční analýzy).
3. Reporting nákladů (zahrnuje reporting manažerům nákladových středisek a analýzu odchylek).
4. Reporting pro měření výkonnosti (zahrnuje relevantní statistická data nebo klíčové ukazatele).



# 4 CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÉ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

## 4.1 Představení vybrané obchodní společnosti

Obchodní společnost Alpha, s.r.o. je jedním z největších dodavatelů kompletních služeb pro zábavní průmysl, vzdělávací sféru a průmysl informačních technologií. Firma nabízí digitální řešení a výrobu optických médií, servis od přípravy a tisku grafických částí po balení a distribuci hotových disků.

Obchodní společnost Alpha, s.r.o. sídlí v Plzni a je součástí celosvětové korporace s 35 pobočkami ve světě. Na českém trhu působí od roku 2010 a od té doby neustále roste.

Historie celé korporace sahá až do roku 1980, kdy byla založena první obchodní společnost v Asii, poté o 3 roky později byla otevřena pobočka v USA a o další 3 roky později byla založena pobočka v Rakousku. V následujících letech firma pokračovala v rozšiřování svých poboček do Austrálie a Jižní Ameriky a dalších zemí po celém světě. Současná celosvětová působnost firmy je znázorněna níže viz Obrázek 4-1.

**Obrázek 4-1 Celosvětová působnost obchodní společnosti Alpha**



Zdroj: interní materiály firmy

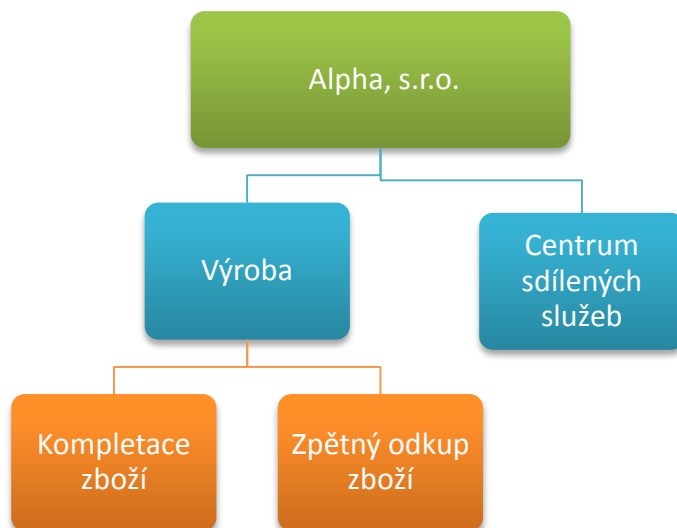
Tato diplomová práce je zaměřena pouze na českou dceřinou firmu Alpha s.r.o.

Od roku 2012 je česká pobočka Alpha s.r.o. také evropským centrem sdílených služeb pro oblast informačních technologií, financí, zákaznického servisu, plánování a nákupu. Tato oblast se také stále rozšiřuje a firma poskytuje své služby pro pobočky z dalších zemí jako je Anglie, Německo, Francie a nově též Španělsko.

V současné době je ve firmě zaměstnáno 407 zaměstnanců. Tento počet by se měl v následujících letech ještě zvyšovat, jelikož firma stále roste a rozšiřuje své služby.

Obchodní společnost je rozdělena na dva obchodní závody Výrobu a Centrum sdílených služeb. Obchodní závod Výroba je dále členěn na Zpětný odkup zboží a Kompletace zboží. Vnitřní struktura těchto obchodních závodů závisí na rozsahu a charakteru zajišťovaných činností. Management firmy tvoří manažeři jednotlivých středisek společně s výkonnými řediteli obchodních závodů. Manažerům podléhají jednotliví vedoucí týmů tvořící nižší management. Základní členění obchodních závodů je patrné z organizační struktury, viz. Obrázek 4-2. Členění jednotlivých nákladových středisek obchodních závodů, která jsou sledována controllingem zobrazuje Příloha A.

**Obrázek 4-2 Organizační struktura obchodních závodů společnosti Alpha, s.r.o.**



Zdroj: interní materiály firmy, vlastní konstrukce

# 5 ANALYTICKÁ ČÁST

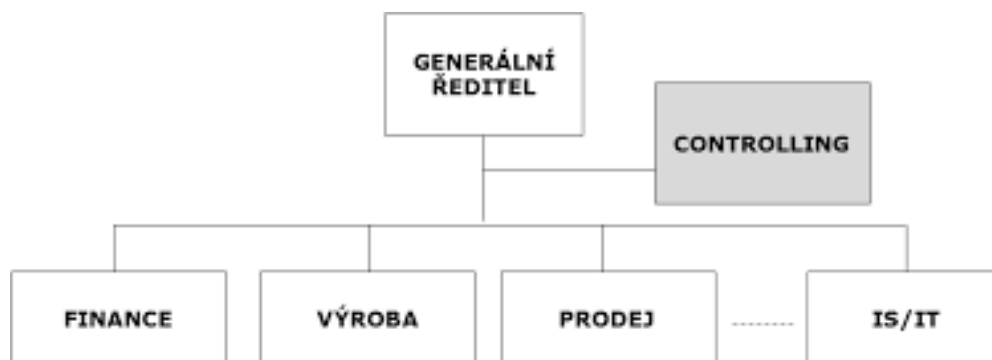
Obsahem této části diplomové práce bude analýza a zhodnocení současných controllingových nástrojů používaných v oblasti finančního řízení obchodní společnosti. Provedení této analýzy bude východiskem pro následná doporučení, směřující ke zlepšení současné situace a úrovně finančního řízení v identifikovaných problémových oblastech.

## 5.1 Organizační začlenění controllingu

Controllingové oddělení je ve zkoumané obchodní společnosti tvořeno jedním finančním controllerem a část controllingových úloh též spadá pod hlavní účetní. Přínosem vykonávání některých činností controllingu hlavní účetní je její přímá vazba na účetnictví a dobrá znalost informací obsažených ve finančním účetnictví. Náplní práce finanční účetní v souvislosti s controllingem je reporting nákladových středisek odpovědným manažerům v jednotlivých obchodních závodech. Ostatní controllingové úlohy provádí controller společně s finančním manažerem.

Controller organizačně spadá pod generálního manažera firmy a jeho pozice v organizaci je štábní. Controller úzce spolupracuje s finančním ředitelem, který zabezpečuje chod dalších finančních oddělení spojených zejména s řízením pohledávek a reklamacemi. Zjednodušeně je toto začlenění controllingu v rámci organizační struktury sledované obchodní společnosti znázorněno na obrázku Obrázek 5-1

**Obrázek 5-1 Organizační začlenění controllingu v obchodní společnosti Alpha, s.r.o.**



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Informační systém

Současný informační systém firmy Alpha, s.r.o. se skládá ze čtyř programových modulů, jejichž provázanost zabezpečuje efektivní chod všech podnikových procesů a činností.

Jedná se o tyto moduly:

- **ORACLE Applications:** Obchodní společnost Alpha s.r.o. využívá Oracle Applications jako svůj účetní software. Systém se skládá z několika modulů, ale aktivními moduly jsou pouze účetní pohledávky, závazky, hlavní účetní kniha, správa bankovních účtů a pokladny a dlouhodobý majetek. Tyto moduly jsou označovány Oracle Financials. Všechny záznamy dat jsou uloženy v databázi PFIN kterou spravuje IT oddělení.
- **Manažerský informační systém (MIS):** Software pro tvorbu reportů z dat se ve firmě používá k sestavení rozpočtu, reportů a analýz, které se následně vkládají do systému Hyperion. Systém funguje jako nadstavbový modul programu Microsoft Excel. Pomocí speciálních vzorců lze vyhledat data v potřebné struktuře z MIS databáze, která čerpá data ze systému Oracle.
- **HYPERION:** Software pro účely reportingu používaný celosvětově všemi obchodními jednotkami obchodní korporace Alpha.
- **BUSINESS OBJECT:** Jedná se o generátor reportů, který je používán hlavně pro extrakci dat z různých systémů všemi útvary podniku a jednotlivými pracovníky pro jejich denní práci. Data je opět možno jednoduše transportovat do MS Excel, kde je možná jejich další úprava.

Přehled postupu uzávěrky každého měsíce a časový fond včetně programu, ve kterém je činnost vykonávána zobrazuje příloha B.

## 5.3 Stávající nástroje a metody controllingu

Úkoly controllingu jsou upraveny organizační směrnicí, ale vychází i z potřeb vedení obchodní společnosti a manažerů jednotlivých útvarů. Náplní práce jsou:

- měsíční externí reporting mateřské firmě,
- měsíční interní reporting managementu obchodní společnosti a vedoucím jednotlivých útvarů,

- měsíční sledování odchylek - porovnání skutečnost vs. plán pro manažery jednotlivých nákladových středisek (celkem 27),
- financování a finance firmy,
- sestavení predikce, což je upravený odhad hospodářského výsledku fiskálního roku, upravuje se na měsíční bázi proti skutečným hodnotám,
- sestavení rozpočtu 1x ročně - probíhá od listopadu do konce února každého roku (firma účtuje ve fiskálním roce od 1. 4. do 31. 3.),
- kontrola rozpočtu s managementem,
- sestavení pětiletých plánů, které se provádí každoročně v červenci,
- hodnocení a plánování investic,
- provádění nákladového účetnictví a roční závěrka.

Controlling je úzce propojen s finančním účetnictvím. Proto při zavádění controllingu bylo nutno zavést účtování obchodních případů tak, aby jejich sledování bylo co nejpodrobnější. Forma všech účetních zápisů je proto pro potřeby controllingu a účelného sledování nákladů umožňující podrobné filtrování dat z různých pohledů, členěna takto:

$$\frac{\text{účet}}{\text{XXXXXX}} / \frac{\text{Nákladové středisko}}{\text{XXXX}} / \frac{\text{Závod}}{\text{X}} / \frac{\text{Produkt}}{\text{XXX}} / \frac{\text{Účtovací okruh}}{\text{XX}}$$

Legenda:

- **Účet:** šestimístné členění jak výnosových tak rozvahových účtů – syntetické účty,
- **Nákladové středisko:** umožňuje přiřadit náklady dle místa (oddělení) jejich vzniku (ve firmě celkem 27 nákladových středisek),
- **Obchodní závod:** sledování nákladů dle provozovny (pobočky) – firma má v ČR dvě provozovny – jednu pro poskytování kancelářských služeb, druhou pro balení digitálních médií. Členění je tedy na dvě obchodní jednotky, spadající pod českou pobočku (01, 02),
- **Produkt:** umožňuje alokovat náklady a výnosy na příslušný Produkt, kterým je konkrétní médium (CD, DVD...) nebo poskytovaná služba v SSC (např. inkaso

pohledávek). Na základě tohoto členění je možno sestavit výsledovku dle jednotlivých produktů.

- **Účtovací okruh:** umožňuje účtování podle českých účetních standardů (08) nebo provádět úpravy dle mezinárodních účetních standardů US GAAP (09).

### 5.3.1 Měsíční uzávěrky a reporting

Finančním manažerem obchodní společnosti byl sestaven seznam, který definuje odpovědnost a hlavní úkoly, které musí být na konci každého měsíce provedeny v rámci měsíční uzávěrky. Tento kontrolní seznam stanovuje termíny dokončení jednotlivých nezbytných úkonů, jako jsou závěrka rozvahy a výkazu zisků a ztrát, externí i interní reporting, reporting zahraničnímu vedení v Hyperionu atd.

Na konci každého měsíce se dělá účetní závěrka, která předchází reportingu. Ta probíhá uzavřením účtů v systému Oracle, který firma používá jako svůj účetní software. Následně jsou data z tohoto systému odeslána do manažerského informačního systému (dále jen MIS), ve kterém jsou sledována a vyhodnocena, případně při zjištění nesrovnalostí či chyby v zaúčtování upravena v Oracle a znovu nahrána. V tomto systému též probíhá alokace dat podle alokačního klíče na jednotlivé produkty a k přepočtu kurzu. Reportovaná data musí být přepočtena na EUR, ale systém umožňuje zobrazit výsledky i v jiných měnách, dle zadaného kurzovního lístku, který je společný pro celou skupinu a je aktualizován z finanční centrály firmy v Rakousku. Z MIS jsou poté konečná data exportována do reportingového programu Hyperion, který firma Alpha, s.r.o. používá v rámci globální konsolidace.

### 5.3.2 Průběh kontroly odchylek

Finanční výkazy jsou sestavovány controllerem obchodní společnosti bezprostředně po uzavření účetních knih a přenosu dat do reportingového systému MIS. Sestavuje se výsledovka za firmu jako celek a potom dle jednotlivých obchodních závodů (Kompletace zboží, Zpětný odkup zboží, Centrum sdílených služeb). Ihned také probíhá první systematická kontrola se zaměřením na odchylky od vývoje předchozích měsíců a na odchylky od rozpočtovaných dat. Případné zjištěné chyby v účtování jsou ještě opraveny v systému Oracle a výkazy aktualizovány.

Následně jsou výsledovky zaslány managementu firmy, společně s okomentovanými největšími odchylkami. Druhý pracovní den následujícího měsíce jsou výsledky probírány na společném konferenčním hovoru s managementem obchodní společnosti. Případné další úpravy jsou ještě promítnuty do systému Oracle a výkazy opět aktualizovány. Druhý pracovní den musí být konečná data nahrána do systému MIS a následně také do systému HYPERION. Komentáře k výkazu zisku a ztráty jsou zahrnuty do controllingového reportu, který je zhotoven do 3 pracovních dnů od uzávěrky. Tento report obsahuje mnohem detailnější analytickou evidenci (aktuální rok, rozpočet, predikci) založenou na ročním rozpočtu. Případné odchylky a chyby jsou detekovány, analyzovány a včas vyřešeny. Rozdíly jsou shrnuty a komentovány controllerem firmy. Vysvětlení odchylek je projednáváno s finančním manažerem buď prostřednictvím emailu, nebo na různých jednáních.

Součástí reportingu zahraničnímu vedení je přehled o obchodních pohledávkách, který je distribuován každý měsíc odpovědným manažerům z mateřské společnosti a interně finančnímu manažerovi. Tento report je připravován účetním oddělením.

### **5.3.3 Plánování a rozpočtování**

Roční rozpočet firmy se sestavuje ve firmě Alpha, s. r. o. na základě dat od jednotlivých nákladových středisek až po vrcholový management – tzv. zdola nahoru. Finančním ředitelem byla vypracována směrnice pro tvorbu ročního rozpočtu, porovnání rozpočtu se současnou situací a směrnice pro reporting vedení mateřské společnosti, které jsou závazné pro všechny podnikové útvary. Směrnice jsou sestaveny v anglickém jazyce a vymezují odpovědné osoby za sestavení rozpočtů, reportů i obsahové požadavky. Také definují osoby, kterým mají být jednotlivé reporty a rozpočet předány. Směrnice dále popisují proces závěrky a tvorby reportu s provázaností jednotlivých částí informačního systému firmy a stanovují termíny pro předložení rozpočtů, kontrolu a finální předání managementu obchodní společnosti.

Sestavení ročního rozpočtu je dlouhodobý proces trvající několik měsíců. Harmonogram sestavení tohoto ročního rozpočtu (budgetu) firmy je popsán v příloze C. Controller je též odpovědný za sestavení finančního plánu na příštích 5 let.

### 5.3.4 Predikce

Po každé měsíční závěrce probíhá také upřesnění odhadu hospodářského výsledku fiskálního roku (tzv. predikce). Její výpočet spočívá v tom, že se použijí skutečná data za měsíce od začátku fiskálního roku do konce aktuálního měsíce a k nim se přidají data z rozpočtu do konce fiskálního roku. V těchto rozpočtových datech se pak na základě aktualizovaných informací o budoucím vývoji provedou příslušné úpravy. Informace získává controller od managementu společnosti, výsledná data musí být reportována do skupiny do konce třetího pracovního dne následujícího měsíce. Následující měsíc jsou skutečná data porovnávána nejen s původním rozpočtem, ale také s daty z predikce, která již zohledňují upřesněné informace.

### 5.3.5 Prezentace finančních výkazů do skupiny

Controller vypracovává speciální formáty výsledovek, které jsou následně součástí prezentací finančních výsledků managementu skupiny v zahraničí. Tyto výkazy neobsahují již podrobná data, ale spíše součtové řádky jednotlivých typů nákladů. I zde je porovnání na skutečnost minulého roku a na plán. Největší odchylky jsou okomentovány. Tyto výkazy slouží zejména pro strategické rozhodování nejvyššího managementu.

### 5.3.6 Report nákladových středisek

Report nákladových středisek je interním reportem sloužící vedoucím jednotlivých nákladových středisek k operativnímu řízení nákladů. Sleduje se jak na úrovni jednotlivých manažerů středisek, tak souhrnně za každý obchodní závod.

Tabulka 5-1 níže zobrazuje příklad reportu nákladového střediska. Každé středisko je sledováno a reportováno zvlášť, čímž se tento report stává tím nejpodrobnějším, jaký se na měsíční bázi ve firmě provádí. Je vypracován obvykle do konce prvního týdne po skončení měsíce a odeslán příslušným vedoucím nákladových středisek, kterých je, jak již bylo zmíněno, 27 viz Příloha A. Aktuální data daného měsíce jsou porovnávána s rozpočtem na tento měsíc a skutečnou hodnotou v roce minulém. Stejně tak jsou porovnávána kumulovaná data od začátku fiskálního roku do aktuálního měsíce na předchozí rok a rozpočet. Odchylka je vždy vyjádřena jak procentuálně tak i absolutně. Vzhledem k tomu, že firma používá hospodářský rok končící právě 31. 3. 2015, jedná se v druhé části tabulky



o celkové vyjádření odchylek od rozpočtu za předchozí hospodářský rok jednoho ze sledovaných středisek. Červené hodnoty znázorňují odchylku negativním směrem, zelené pozitivním. Položky s největší odchylkou od plánu jsou pak shrnuty a projednány s manažery.

**Tabulka 5-1 Report nákladového střediska - Analýza odchylek nákladů vs. rozpočet**

	skutečnost 03.2014	rozpočet 03.2015	skutečnost 03.2015	Ochylka %	skutečnost 03CUM.2014	rozpočet 03CUM.2015	skutečnost 03CUM.2015	Ochylka %	odchylka absolut
počet pracovníků	114	135	165	22,22%	77	118	142	20,38%	24
<b>Mzdové náklady</b>	<b>249 103</b>	<b>237 184</b>	<b>251 076</b>	<b>5,86%</b>	<b>2 043 682</b>	<b>2 817 445</b>	<b>2 934 769</b>	<b>4,16%</b>	<b>117 324</b>
přímé mzdy	131 196	144 086	173 907	20,70%	1 210 127	1 708 708	1 837 237	7,52%	128 529
Přesčasy	19 310	6 135	9 372	52,76%	69 145	74 041	61 449	-17,01%	-12 592
vyplacený bonus	-9 835	12 007	-23 189	-293,13%	82 126	142 392	125 194	-12,08%	-17 198
Nespotřebovaná dovolená	28 482	2 720	10 074	270,34%	30 882	31 512	11 914	-62,19%	-19 598
Externí pracovníci mzdy	0	1 819	0	-100,00%	0	29 098	0	-100,00%	-29 098
Sociální a zdravotní pojištění	57 490	55 157	56 151	1,80%	472 493	654 548	685 294	4,70%	30 746
Pensijní připojištění	739	1 516	862	-43,14%	6 960	17 955	9 449	-47,37%	-8 506
Ostatní mzdové náklady	21 721	13 744	23 899	73,88%	171 950	159 191	204 231	28,29%	45 040
Nábor a školení	14 792	5 741	17 593	206,42%	120 704	67 822	116 519	71,80%	48 698
Elektrina	0	367	0	-100,00%	5 908	4 400	9 444	114,64%	5 044
Voda	0	137	0	-100,00%	1 604	1 649	2 896	75,61%	1 247
Plyn	0	367	0	-100,00%	4 248	4 404	5 296	20,24%	891
Odpisy	2 938	3 651	2 563	-29,82%	28 696	37 568	21 836	-41,87%	-15 731
Opravy a udržování	3 781	2 892	6 195	114,25%	26 521	34 701	57 886	66,81%	23 185
Vybavení	18 687	2 241	13 018	481,02%	46 085	29 788	52 684	76,86%	22 895
Pojistné	0	0	614		0	0	1 988		1 988
Nájem obchodních prostor	14 495	14 227	23 255	63,45%	155 758	170 730	205 884	20,59%	35 154
Reklama a inzerce	0	0	0		0	0	2 649		2 649
Ostatní externí služby	31 728	34 476	61 827	79,33%	156 685	442 254	444 792	0,57%	2 538
Cestovné a cestovní náhrady	30 671	5 017	33 473	567,15%	133 289	84 073	184 191	119,08%	100 117
Telekomunikační poplatky	12 126	2 450	2 169	-11,47%	39 063	29 362	25 976	-11,53%	-3 386
Reprezentace	0	528	0	-100,00%	0	6 212	4 912	-20,92%	-1 300
Konzultační služby	7 182	308	164	-46,66%	44 353	3 700	5 936	60,45%	2 237
Kancelářské potřeby	1 003	593	1 398	135,93%	12 265	7 112	8 670	21,91%	1 558
<b>Celkové náklady</b>	<b>373 443</b>	<b>304 439</b>	<b>395 837</b>	<b>30,02%</b>	<b>2 704 283</b>	<b>3 673 399</b>	<b>3 972 265</b>	<b>8,14%</b>	<b>298 865</b>

Zdroj: vlastní konstrukce na základě firemních dat, data upravena

## 5.4 Zhodnocení funkce controllingu ve sledované společnosti

Z analýzy procesů prováděných ve sledované obchodní společnosti vyplynulo, že controlling v ní probíhá jak na operativní úrovni, tak i na strategické úrovni.

- Investiční controlling ve firmě probíhá zřídka a velmi omezeně. Je spíše vykonáván mateřskou společností.
- Součástí controllingu sledované firmy není analýza ocenění obchodní firmy, která je též vykonávána mateřskou společností.
- Práce controllingového oddělení české pobočky je zaměřena zejména na tvorbu rozpočtu, predikce a na externí reporting zahraničnímu vedení, ve struktuře, jaká je vedením mateřské společnosti požadována a je závazná pro všechny podniky ve skupině.
- Na operativní úrovni se česká pobočka Alpha, s.r.o. zaměřuje především na pravidelné měsíční sledování vývoje nákladů jednotlivých obchodních závodů a

detailněji i jednotlivých nákladových středisek. Controlling probíhá v podobě podrobných reportů sestavovaných pro jednotlivá nákladová střediska včetně sledování odchylek od stanovených plánů a srovnání s výsledky minulého roku. Tyto informace slouží manažerům nákladových středisek pro efektivnější řízení nákladů či maximalizace zisku, v závislosti na povaze a funkci jednotlivých středisek. Též na základě těchto reportů probíhá analýza příčin a zavádění nápravných opatření v případě odchylky od plánu.

Controlling ve sledované společnosti plní svou funkci, pro kterou byl zaveden – tj. k řízení nákladů a sledování ziskovosti nebo ztrátovosti jednotlivých obchodních závodů. Na základě těchto dat se zahraniční vedení rozhoduje, zda budou činnosti daného obchodního závodu rozšiřovány či naopak utlumeny, čili převážně pro strategické řízení. Firma a též controllingové funkce v ní vykonávané, jsou řízeny na základě požadavků mateřské společnosti a v rámci skupiny, a proto management české pobočky nemá v mnoha ohledech velkou rozhodovací pravomoc.

Ve firmě jsou využívány v určitém rozsahu pouze některé z nástrojů operativního controllingu a kromě dlouhodobého a střednědobého finančního plánování nevyužívá žádné nástroje strategického controllingu.

Nedostatky současného controllingu ve firmě Alpha, s.r.o.:

- Controlling ve firmě neposkytuje přehled o významných položkách aktiv a pasiv, zejména pohledávek z obchodního styku, neumožňuje tak řídit odpovědně vázanost kapitálu v pohledávkách a v menší míře i v zásobách.
- Firma se nezabývá controllingem průběžné likvidity ani řízením peněžních toků. Vhodné by bylo do controllingu zařadit sledování a řízení peněžních toků (výkaz cash flow), který není v současné době sledován. Ukazatel FCF – free cash flow je základním manažerským nástrojem. Je to zásadní indikátor, podle kterého jsme schopni odhadnout schopnost firmy vytvářet minimální volnou hotovost na pokrytí nečekaných výdajů. Zobrazuje množství peněz, které je možné z firmy odebrat, aniž by byl narušen její chod.
- Z controllingu pracovního kapitálu dochází pouze k monitoringu pohledávek a jejich řízení je spíše prováděno na intuitivní úrovni. Této oblasti by rozhodně měla být věnována velká pozornost a měla by být průběžně detailněji kontrolována vzhledem ke skutečnosti, že pohledávky z obchodního styku tvoří podstatnou část

aktiv sledované obchodní společnosti. Měl by být zaveden detailní týdenní controlling obchodních pohledávek s procentním měřením úspěšně inkasovaných pohledávek a provedena analýza příčin pohledávek po splatnosti s cílem jejich minimalizace.

Pro rozšíření vypovídací schopnosti současného controllingu by bylo vhodné zavést pravidelné měsíční monitorování několika vybraných ukazatelů zahrnující i rozvahové účty (pohledávky, závazky) a případně jednou ročně provést detailnější finanční analýzu, aby bylo umožněno srovnání s předchozími lety a sledovat celkový vývoj obchodní společnosti např. v porovnání s konkurencí. Které ukazatele by firma měla měsíčně sledovat v rámci controllingu, bude navrženo v další části práce po zpracování finanční analýzy a provedení bilanční optimalizace firmy. Na základě zjištěných výsledků budou definovány ukazatele finančního zdraví společnosti a případné problémové oblasti, na jejichž řízení by firma měla zaměřit pozornost. Vývoj navrhovaných ukazatelů by pak firma měla sledovat a stanovovat nápravná opatření k jejich vylepšení.

## **5.5 Aplikace metod finanční analýzy ve zkoumané firmě**

Dříve, než jsou přijímána jakákoliv investiční a finanční rozhodnutí v podniku, musí být známo finanční zdraví firmy. Nejde jen o zobrazení současného stavu, ale především o základní vývojové tendence v čase, stabilitu a o porovnání se standardními hodnotami v oboru, odvětví nebo přímo s konkurencí. Finanční analýza je používána k analýze minulosti, současnosti, ale i k analýze dopadů přijímaných rozhodnutí do budoucí finanční kondice. Proto finanční analýza a její závěry značně ovlivňují finanční rozhodování.

Z výsledků předchozích analýz plyne doporučení doplnit controlling vybrané obchodní společnosti o sledování některých ukazatelů finanční analýzy na měsíční případně čtvrtletní bázi. Finanční analýza bude provedena na základě dat z výroční zprávy sledované firmy za předchozí roky 2010 – 2015 (viz Příloha D a E) pro získání přehledu vývoje ukazatelů v minulých letech, které nebyly dosud sledovány. Účetní data byla na žádost vedení firmy upravena a modifikována. Jsou tak uzpůsobena pouze pro potřeby této práce.

Nejprve bude zpracována analýza struktury aktiv a pasiv a jejich vývoj v čase a návazně na to bilanční analýza. Poté bude provedena vertikální analýza a horizontální analýza. Následně budou finanční veličiny z výkazů navzájem porovnány pomocí poměrových

ukazatelů a to zvláště ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Tyto ukazatele budou doplněny bonitním modelem pro celkový přehled finančního zdraví sledované firmy. Na základě zjištěných výsledků z analýz budou identifikovány ukazatele, o které bude doporučeno rozšířit controlling sledované obchodní společnosti.

### 5.5.1 Struktura aktiv a pasiv ve sledované obchodní společnosti

#### AKTIVA

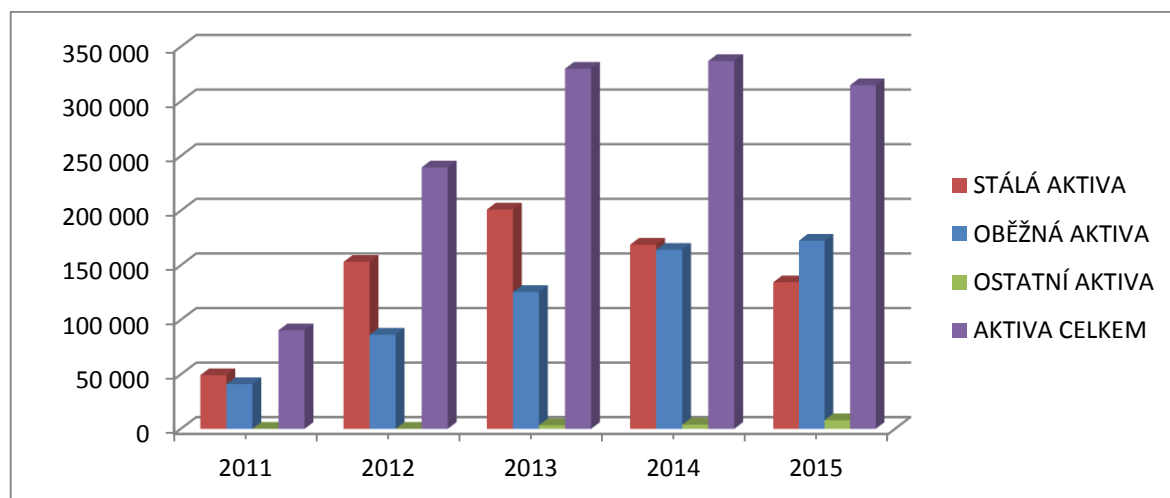
Tabulka 5-2 zobrazuje postupný vývoj a změny ve struktuře aktiv, kdy celková aktiva rostla až do roku 2014. Od tohoto roku klesla převážně z důvodu velkého poklesu stálých aktiv v podobě dlouhodobého hmotného majetku, který firma od roku 2013 na příkaz zahraniční mateřské společnosti záměrně snižuje. Naopak oběžná aktiva mají rostoucí tendenci způsobenou hlavně vlivem nárůstu krátkodobých pohledávek z obchodního styku. Vývoj a struktura aktiv je velmi dobře patrná z grafického znázornění - viz Graf 5-1.

Tabulka 5-2 Struktura aktiv v letech 2011-2015 v tis Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	49 256	153 078	201 044	168 849	134 412
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	41 000	86 371	125 565	164 146	172 458
<b>OSTATNÍ AKTIVA</b>	93	144	3 305	3 952	7 923
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>90 349</b>	<b>239 593</b>	<b>329 914</b>	<b>336 947</b>	<b>314 793</b>

Zdroj: vlastní zpracování

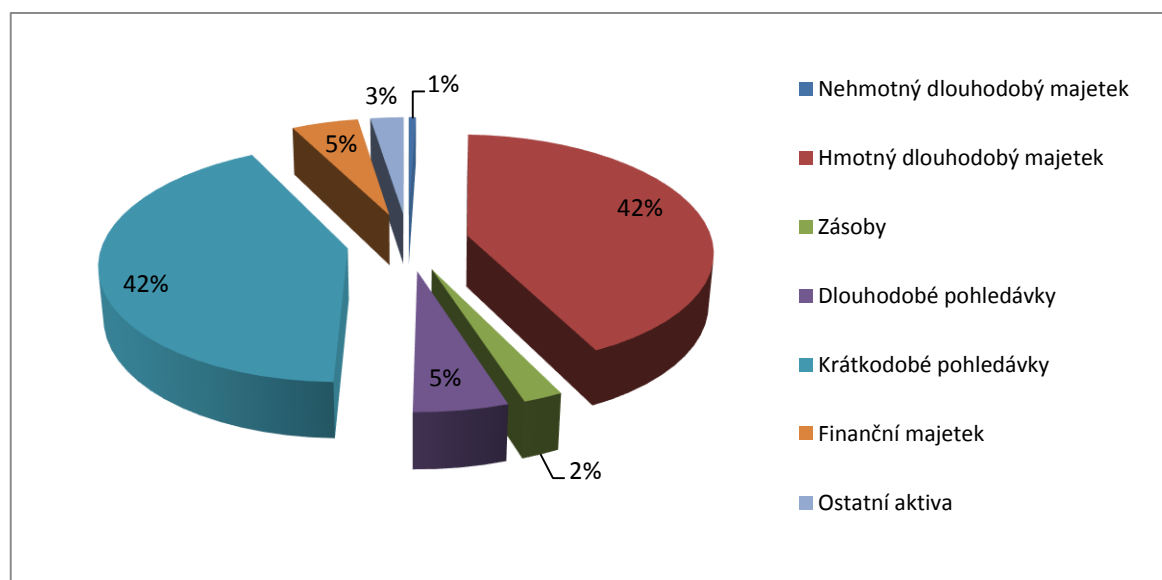
Graf 5-1 Vývoj struktury aktiv firmy Alpha s.r.o. v letech 2011-2015



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5-1 ukazuje, že celková aktiva firmy měla do roku 2014 stoupající tendenci a až v roce 2015 došlo k jejich snížení. Změna je způsobena hlavně změnou poměru stálých a oběžných aktiv. V roce 2011 byl poměr stálých aktiv k oběžným aktivům téměř vyrovnaný. V roce 2012 byla stálá aktiva téměř dvojnásobná vůči aktivům oběžným, což trvalo až do roku 2013. V roce 2014 došlo k výraznému poklesu dlouhodobého majetku, který má klesající tendenci i v roce 2015, kdy jsou naopak v celkových aktivech více zastoupena oběžná aktiva. Tato změna je způsobena zvláště výrazným nárůstem obchodních pohledávek. Z grafu, viz Graf 5-2, plyne, že krátkodobé a dlouhodobé pohledávky tvoří největší podíl na celkových aktivech.

**Graf 5-2 Struktura aktiv firmy Alpha, s.r.o. k 31. 3. 2015**



Zdroj: vlastní zpracování

## PASIVA

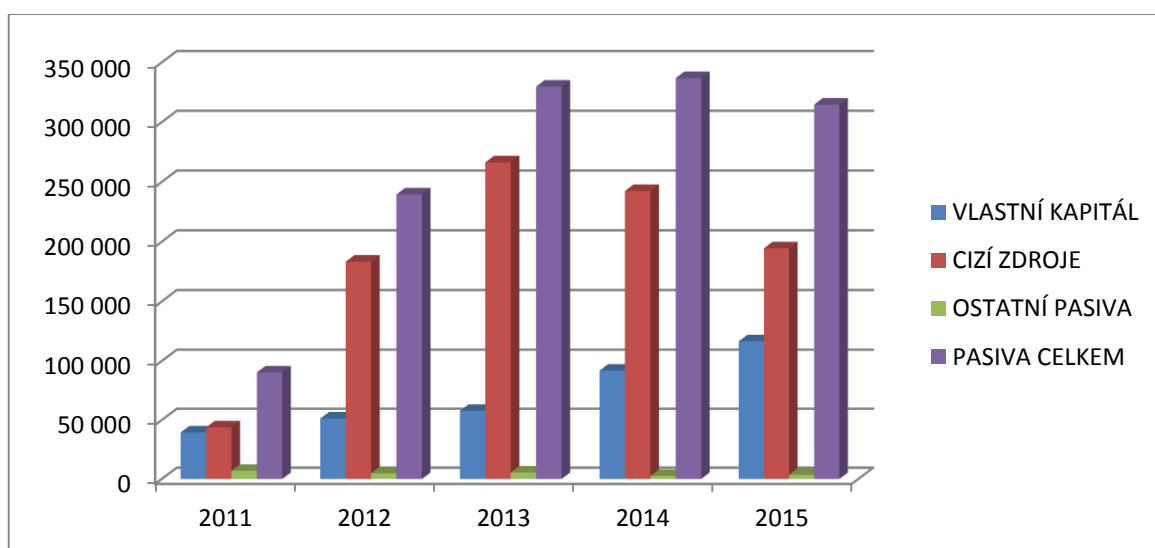
Tabulka 5-3 zobrazuje vývoj a strukturu pasiv ve sledovaných letech. Pasiva sledované firmy, rovněž jako aktiva, rostla až do roku 2014. V roce 2015 začala klesat. Pokles je způsoben hlavně úbytkem cizích zdrojů. Firma se dostala z fáze růstu do fáze dospělosti a nečerpá již žádné úvěry na rozšiřování svých obchodních prostor, a to ani úvěry poskytované mateřskou společností, kde má firma výhodnou úrokovou sazbu 2%. Naopak vlastní kapitál má rok od roku rostoucí tendence a od roku 2011 se téměř ztrojnásobil, což je v hodnocení firmy pozitivní ukazatel. Ostatní pasiva se mění vzhledem k celkovému objemu pasiv jen neznatelně. Grafické znázornění vývoje a změny struktury pasiv je dobře patrné ze sloupcového grafu, viz Graf 5-3.

**Tabulka 5-3 Vývoj a struktura pasiv v letech 2011-2015 v tis. Kč**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	39 531	51 345	57 823	91 879	116 690
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	43 845	183 401	266 437	242 507	194 497
<b>OSTATNÍ PASIVA</b>	6 973	4 847	5 581	2 561	3 606
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>90 349</b>	<b>239 593</b>	<b>329 841</b>	<b>336 947</b>	<b>314 793</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 5-3 Vývoj struktury pasiv firmy Alpha, s.r.o. v letech 2011-2015**



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.5.2 Bilanční optimalizace

Základem bilanční optimalizace je vyváženost rozvahy podniku. Tzv. bilanční controllingový pohled je dlouhodobě nejkomplexnějším pohledem na firmu a dá se z něj odvozovat prakticky vše, co potřebujeme pro udržení firmy v dobré kondici. Hospodářský výsledek je důležitý, ale pro operativní řízení firmy je důležitější pohled příjmově výdajový, kdy vycházíme ze skutečnosti, že rozhoduje schopnost platit splatné dluhy a jak má podnik své dluhy kryté.

Úkolem controllingu není pouze pracovat s rozvahou vycházející z účetnictví, která je mnohdy zkreslující, obvykle je třeba manažersky přehodnotit položky aktiv.

Stálá aktiva jsou třeba přepočítat do reálné hodnoty, což odpovídá prodeji v místě a času.

U oběžných aktiv je třeba objektivně zhodnotit vymahatelnost pohledávek a skutečnou hodnotu zásob.

Vzhledem k nedostupnosti dat manažerského účetnictví budou aktiva hodnocena tak, jak jsou uvedena ve finančním účetnictví a vykázána v rozvaze.

- a) **Zlaté pravidlo vyrovnaní rizik** říká, že poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji by měl být vyvážený nebo dokonce vyšší.

Je zřejmé, že toto pravidlo není dodrženo, viz Tabulka 5-4. Poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu je nepříznivý a tvoří v roce 2015 pouze 0,6 : 1. V minulých letech byl tento poměr ještě nižší s výjimkou roku 2011.

**Tabulka 5-4 Výpočet poměru vlastního kapitálu k cizímu kapitálu v letech 2011 - 2015**

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	116690	91879	57823	51345	39531
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	194497	242507	266437	183401	43845
<b>Rozdíl VK - CK</b>	<b>-77807</b>	<b>-150628</b>	<b>-208614</b>	<b>-132056</b>	<b>-4314</b>
<b>%VK na CK</b>	<b>60%</b>	<b>38%</b>	<b>22%</b>	<b>28%</b>	<b>90%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**b) Pravidlo 1:1, 2:1**

Doporučení v tomto pravidle stanovují, že oběžná aktiva bez zásob by měla být rovna krátkodobým cizím zdrojům v poměru 1:1, ideálně aby byla dvakrát vyšší. Struktura rozvahy, řízení jednotlivých položek a její horizontální (pasiva/aktiva) a vertikální (vlastní kapitál/cizí kapitál) vyváženost jsou hlavní atributy, na jejichž základě se posuzuje zdraví podniku zainteresovanými osobami.

Tabulka 5-5 zobrazuje poměr oběžného majetku a krátkodobých zdrojů. Je z ní patrné, že pravidlo 1:1 nebylo dodrženo.

**Tabulka 5-5 Poměr oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů v letech 2011 – 2015**

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>165 357</b>	<b>157 417</b>	<b>120 148</b>	<b>86 277</b>	<b>40 990</b>
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>16 892</i>	<i>15 673</i>	<i>14 325</i>	<i>8 053</i>	<i>50</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>132 497</i>	<i>132 491</i>	<i>98 645</i>	<i>74 627</i>	<i>37 213</i>
<i>Finanční majetek</i>	<i>15 968</i>	<i>9 253</i>	<i>7 178</i>	<i>3 597</i>	<i>3 727</i>
<b>KRÁTKODOBÉ CIZÍ ZDROJE</b>	<b>188961</b>	<b>232567</b>	<b>266437</b>	<b>180834</b>	<b>43172</b>
<b>Poměr OA k CZ</b>	<b>0,88</b>	<b>0,68</b>	<b>0,45</b>	<b>0,48</b>	<b>0,95</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Firma má příliš vysoké krátkodobé závazky, které převyšují oběžná aktiva. Po celou sledovanou dobu firma toto pravidlo nenaplnuje, poslední rok se situace oproti minulým letům zlepšuje, stále však poměr není ideální a krátkodobé cizí zdroje převyšují oběžná aktiva. Z rozvahy je však patrné, že od roku 2013 dochází ke snižování zadluženosti a vylepšování tohoto ukazatele. Což podporuje fakt, že firma spěje z fáze růstu do fáze dospělosti a začíná splácet své dluhy ze zisků. Do budoucna se očekává další postupné snižování závazků.

### 5.5.3 Vertikální analýza rozvahy a výkazů zisků a ztrát

Vertikální analýza vyjadřuje vztah určité hodnoty k celku a zobrazuje strukturu významných položek rozvahy nebo výkazu zisků a ztrát. Tabulka 5-6 níže zobrazuje vertikální analýzu rozvahy. Tabulka 5-7 zobrazuje vertikální analýzu výkazů zisků a ztrát firmy Alpha, s.r.o.

Tabulka 5-6 Vertikální analýza rozvahy v tis. Kč v letech 2011 – 2015

ROZVAHA (BILANCE AKTIV A PASIV) v tis. Kč						
AKTIVA		2015	2014	2013	2012	2011
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ KAPITÁL</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>B.</b>	<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>42,70%</b>	<b>50,11%</b>	<b>60,94%</b>	<b>63,89%</b>	<b>54,52%</b>
B.I.	Nehmotný dlouhodobý majetek	0,54%	0,61%	0,51%	0,21%	0,00%
B.II.	Hmotný dlouhodobý majetek	42,16%	49,50%	60,43%	63,69%	54,52%
B.III.	Finanční dlouhodobý majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>54,78%</b>	<b>48,72%</b>	<b>38,06%</b>	<b>36,05%</b>	<b>45,38%</b>
C.I.	Zásoby	2,26%	2,00%	1,64%	0,04%	0,01%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	5,37%	4,65%	4,34%	3,36%	0,06%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	42,09%	39,32%	29,90%	31,15%	41,19%
C.IV.	Finanční majetek	5,07%	2,75%	2,18%	1,50%	4,13%
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA</b>	<b>2,52%</b>	<b>1,17%</b>	<b>1,00%</b>	<b>0,06%</b>	<b>0,10%</b>
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
P A S I V A		2015	2014	2013	2012	2011
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>37,1%</b>	<b>27,3%</b>	<b>17,5%</b>	<b>21,4%</b>	<b>43,8%</b>
A.I.	Základní kapitál	11,5%	10,8%	11,0%	15,2%	40,2%
A.II.	Kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.III.	Fondy ze zisku	1,2%	0,6%	0,5%	0,1%	0,0%
A.IV.	Výsledky hospodaření minulých let	16,5%	5,7%	4,1%	1,2%	0,0%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	7,9%	10,1%	2,0%	4,9%	3,6%
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>61,8%</b>	<b>72,0%</b>	<b>80,8%</b>	<b>76,5%</b>	<b>48,5%</b>
B.I.	Rezervy	1,8%	3,0%	0,0%	1,1%	0,7%
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B.III.	Krátkodobé závazky	60,0%	69,0%	80,8%	75,5%	47,8%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.	Běžné bankovní úvěry	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,8%</b>	<b>1,7%</b>	<b>2,0%</b>	<b>7,7%</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: vlastní výpočet na základě účetních výkazů firmy, zkráceno autorem



Tabulka 5-7 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát v tis. Kč v letech 2011 – 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v tis. Kč		2015	2014	2013	2012	2011
II.	Výkony	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1	Tržby za prodej výrobků a služeb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
B.	Výkonová spotřeba	53,8%	56,4%	64,2%	67,0%	73,0%
1	Spotřeba materiálu a energie	6,0%	6,6%	6,6%	6,7%	7,0%
2	Služby	47,8%	49,8%	57,6%	60,3%	66,0%
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>46,2%</b>	<b>43,6%</b>	<b>35,8%</b>	<b>33,0%</b>	<b>27,0%</b>
C.	Osobní náklady celkem	30,5%	26,0%	23,9%	19,7%	17,8%
E.	Odpisy dlouhodobého majetku	8,6%	8,7%	8,6%	7,2%	4,1%
F.	Jiné provozní náklady	0,5%	0,4%	0,0%	0,3%	0,1%
+	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>6,5%</b>	<b>8,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>5,9%</b>	<b>5,0%</b>
IV.	Finanční výnosy	0,1%	0,6%	0,1%	0,0%	0,0%
G.	Finanční náklady	1,2%	0,8%	1,0%	0,4%	0,0%
	z toho: Úroky	0,4%	0,6%	0,7%	0,3%	0,0%
+	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-0,8%</b>	<b>-1,6%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>0,0%</b>
H.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0,9%	1,4%	0,3%	1,0%	0,9%
++	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>4,0%</b>	<b>5,9%</b>	<b>1,3%</b>	<b>4,2%</b>	<b>4,1%</b>
+	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
+++	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>4,0%</b>	<b>5,9%</b>	<b>1,3%</b>	<b>4,2%</b>	<b>4,1%</b>
+++	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>4,9%</b>	<b>7,3%</b>	<b>1,6%</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,0%</b>

Zdroj: vlastní výpočet na základě účetních výkazů firmy, zkráceno autorem

#### 5.5.4 Horizontální analýza rozvahy a výkazů zisků a ztrát

Horizontální analýza je meziročním srovnáním jednotlivých položek rozvahy nebo výkazu zisků a ztrát. Umožňuje odhalit změny, ke kterým ve firmě dochází a též hlavní trendy v jeho hospodaření. Základem je hodnocení změny pomocí rozdílových hodnot a jejich vyjádření v procentech ve srovnání s předchozím rokem. Tabulka 5-8 zobrazuje horizontální analýzu rozvahy a Tabulka 5-9 horizontální analýzu výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 5-8 Horizontální analýza rozvahy v tis. Kč v letech 2011 – 2015

ROZVAHA (BALANCE AKTIV A PASIV) v tis. Kč	Absolutní změna				Relativní změna				
	2015/14	2014/13	2013/12	2012/11	2015/14	2014/13	2013/12	2012/11	
<b>AKTIVA</b>									
B.	<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	-34 437	-32 195	47 966	103 822	-20,4%	-16,0%	31,3%	210,8%
B.I.	Nehmotný dlouhodobý majetek	-367	403	1 176	493	-17,7%	24,1%	238,5%	0,0%
B.II.	Hmotný dlouhodobý majetek	-34 070	-32 598	46 790	103 329	-20,4%	-16,4%	30,7%	209,8%
C.	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>8 312</b>	<b>38 581</b>	<b>39 194</b>	<b>45 371</b>	<b>5,1%</b>	<b>30,7%</b>	<b>45,4%</b>	<b>110,7%</b>
C.I.	Zásoby	372	1 312	5 323	84	5,5%	24,2%	5662,8%	840,0%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	1 219	1 348	6 272	8 003	7,8%	9,4%	77,9%	16006,0%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	6	33 846	24 018	37 414	0,0%	34,3%	32,2%	100,5%
C.IV.	Finanční majetek	6 715	2 075	3 581	-130	72,6%	28,9%	99,6%	-3,5%
D.	<b>OSTATNÍ AKTIVA</b>	<b>3 971</b>	<b>647</b>	<b>3 161</b>	<b>51</b>	<b>100,5%</b>	<b>19,6%</b>	<b>2195,1%</b>	<b>54,8%</b>
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>-22 154</b>	<b>7 033</b>	<b>90 321</b>	<b>149 244</b>	<b>-6,6%</b>	<b>2,1%</b>	<b>37,7%</b>	<b>165,2%</b>
	<b>P A S I V A</b>								
A.	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>24 811</b>	<b>34 056</b>	<b>6 478</b>	<b>11 814</b>	<b>27,0%</b>	<b>58,9%</b>	<b>12,6%</b>	<b>29,9%</b>
A.III.	Fondy ze zisku	1 480	648	1 181	322	68,8%	43,1%	366,8%	0,0%
A.IV.	Výsledky hospodaření minulých let	32 575	5 831	10 632	2 896	168,3%	43,1%	367,1%	0,0%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	-9 244	27 577	-5 335	8 596	-27,1%	425,6%	-45,2%	267,1%
B.	<b>CÍŽÍ ZDROJE</b>	<b>-48 010</b>	<b>-23 930</b>	<b>83 036</b>	<b>139 556</b>	<b>-19,8%</b>	<b>-9,0%</b>	<b>45,3%</b>	<b>318,3%</b>
B.I.	Rezervy	-4 404	9 940	-2 567	1 894	-44,3%	0,0%	-100,0%	281,4%
B.III.	Krátkodobé závazky	-43 606	-33 870	85 603	137 662	-18,7%	-12,7%	47,3%	318,9%
C.	<b>OSTATNÍ PASIVA</b>	<b>1 045</b>	<b>-3 020</b>	<b>734</b>	<b>-2 126</b>	<b>40,8%</b>	<b>-54,1%</b>	<b>15,1%</b>	<b>-30,5%</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>-22 154</b>	<b>7 033</b>	<b>90 321</b>	<b>149 244</b>	<b>-6,6%</b>	<b>2,1%</b>	<b>37,7%</b>	<b>165,2%</b>

Zdroj: vlastní výpočet na základě účetních výkazů firmy, zkráceno autorem

Tabulka 5-9 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát v tis. Kč v letech 2011 - 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v tis. Kč		Absolutní změna				Relativní změna			
		2015/14	2014/13	2013/12	2012/11	2015/14	2014/13	2013/12	2012/11
II.	Výkony	36 451	85 988	213 136	204 699	6,3%	17,4%	75,5%	263,5%
1	Tržby za prodej výrobků a služeb	36 451	85 988	213 136	204 699	6,3%	17,4%	75,5%	263,5%
B.	Výkonová spotřeba	4 489	9 541	128 984	132 543	1,4%	3,0%	68,1%	233,6%
1	Spotřeba materiálu a energie	-1 239	5 175	14 041	13 461	-3,2%	15,7%	74,2%	247,0%
2	Služby	5 728	4 366	114 943	119 082	2,0%	1,5%	67,5%	232,2%
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>31 964</b>	<b>76 447</b>	<b>84 152</b>	<b>72 156</b>	<b>12,6%</b>	<b>43,1%</b>	<b>90,4%</b>	<b>344,5%</b>
C.	Osobní náklady celkem	37 589	32 763	62 465	41 895	24,9%	27,7%	112,1%	303,0%
D.	Daně a poplatky	63	-222	96	128	1260,0%	-97,8%	73,7%	4256,7%
E.	Odpisy dlouhodobého majetku	2 695	7 493	22 366	17 235	5,4%	17,5%	109,4%	537,1%
III.	Jiné provozní výnosy	0	-24	-512	536	0,0%	-100,0%	-95,5%	0,0%
F.	Jiné provozní náklady	717	2 136	-594	695	31,5%	1514,9%	-80,8%	1737,5%
+	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-6 893</b>	<b>31 042</b>	<b>-693</b>	<b>12 739</b>	<b>-14,7%</b>	<b>195,1%</b>	<b>-4,2%</b>	<b>329,4%</b>
IV.	Finanční výnosy	-2 854	3 041	295	-35	-85,5%	1023,9%	14750,0%	-94,6%
G.	Finanční náklady	2 771	-420	3 814	1 151	60,8%	-8,4%	327,4%	8221,4%
	z toho: Úroky	-665	115	2 435	788	-19,9%	3,6%	309,0%	0,0%
+	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-4 979</b>	<b>3 366</b>	<b>-5 954</b>	<b>-1 974</b>	<b>109,7%</b>	<b>-42,6%</b>	<b>305,2%</b>	<b>-8582,6%</b>
H.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-2 623	6 826	-1 312	2 169	-31,4%	446,1%	-46,2%	322,3%
++	<b>HV za běžnou činnost</b>	<b>-9 249</b>	<b>27 582</b>	<b>-5 335</b>	<b>8 596</b>	<b>-27,2%</b>	<b>425,7%</b>	<b>-45,2%</b>	<b>267,1%</b>
+	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
+++	<b>HV za účetní období</b>	<b>-9 249</b>	<b>27 582</b>	<b>-5 335</b>	<b>8 596</b>	<b>-27,2%</b>	<b>425,7%</b>	<b>-45,2%</b>	<b>267,1%</b>
+++	Výsledek hospodaření před zdaněním	-11 872	34 408	-6 647	10 765	-28,0%	429,6%	-45,4%	276,7%

Zdroj: vlastní výpočet na základě účetních výkazů firmy, zkráceno autorem

Z analýz výkazu zisků a ztrát je patrný pozitivní růst tržeb, který byl nejvýraznější hlavně v počáteční fázi růstu podniku v letech 2011 až 2013. Od roku 2014 se firma nachází ve fázi dospělosti a její tržby již nerostou tak markantně jako v předchozích letech. Firma má tendenci snižovat své náklady připadající na spotřebu materiálu a energií a zavedla různá úsporná opatření, což se promítlo v poklesu nákladů roku 2015 oproti roku 2014. Hospodářský výsledek firmy však ve srovnání s rokem 2014 značně poklesl vlivem snížení provozního i finančního hospodářského výsledku způsobené v provozní oblasti převážně odchodem významného zákazníka.

### 5.5.5 Ukazatele ziskovosti a nákladovosti

Z Tabulka 5-10, je patrné, že firmě od roku 2010 - 2011, kdy byla založena, neustále rostou tržby, ale pokud se podíváme na rentabilitu tržeb, tak ta se naopak v roce 2015 oproti roku 2011 mírně zhoršila, avšak stále se drží v kladných hodnotách průměrně kolem 4%, což pro firmu znamená, že je zisková. Avšak doporučené hodnoty rentability tržeb jsou >10%, kterých firma zatím bohužel nedosahuje.

Tabulka 5-10 též zobrazuje rostoucí mzdovou náročnost produkce a naopak klesající náročnost produkce na výrobní spotřebu, což je způsobeno rostoucím počtem zaměstnanců zejména centra sdílených služeb.

**Tabulka 5-10 Ukazatele Rentability (ziskovosti) v letech 2011 - 2015**

Ziskovost	Zdroj dat	2015	2014	2013	2012	2011
Celkové tržby	tržby za prodej zboží + tržby za prodej výrobků a služeb	617 958	581 507	495 519	282 383	77 684
Přidaná hodnota	výkaz zisku a ztráty	285 666	253 702	177 255	93 103	20 947
Provozní výsledek hospodaření	výkaz zisku a ztráty	40 063	46 956	15 914	16 607	3 868
Celkový výsledek po zdanění (EAT - Earnings after Tax)	výkaz zisku a ztráty	24 812	34 061	6 479	11 814	3 218
Celkový výsledek před zdaněním (EBT - Earnings before Tax)	výkaz zisku a ztráty	30 545	42 417	8 009	14 656	3 891
Úroky z cizího kapitálu (úvěrů)	výkaz zisku a ztráty	2 673	3 338	3 223	788	0
EBIT (Earnings before Interest and Tax)	zisk před úroky a zdaněním = zisk před zdaněním + úroky z cizího kapitálu	33 218	45 755	11 232	15 444	3 891
Rentabilita tržeb (ROS)	zisk po zdanění / tržby	4,0%	5,9%	1,3%	4,2%	4,1%
Provozní míra zisku	provozní hospodářský výsledek / tržby	6,5%	8,1%	3,2%	5,9%	5,0%
Materiálová a energetická náročnost produkce	spotřeba materiálu a energie / výkony	6,0%	6,6%	6,6%	6,7%	7,0%
Náročnost produkce na externí služby	služby / výkony	47,8%	49,8%	57,6%	60,3%	66,0%
Náročnost produkce na výrobní spotřebu	výkonová spotřeba / výkony	53,8%	56,4%	64,2%	67,0%	73,0%
Mzdová náročnost produkce	osobní náklady / výkony	30,5%	26,0%	23,9%	19,7%	17,8%

Zdroj: vlastní výpočet na základě účetních výkazů firmy

### 5.5.6 Rentabilita kapitálu

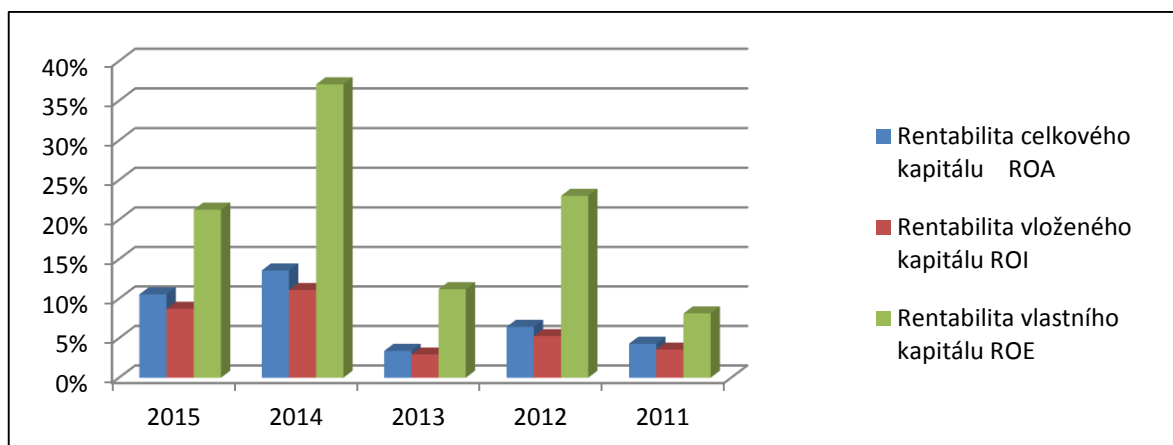
Rentabilita celkového kapitálu se považuje za základní měřítko rentability neboli finanční výkonnosti a vyjadřuje míru efektivnosti využívání vlastního kapitálu ke generování čistého zisku. Rentabilita celkového kapitálu nezávisí na struktuře kapitálu ani na úrokové a daňové sazbě, jen na efektivní alokaci kapitálu do výnosného majetku a na jeho hospodárném využívání. Jelikož je v čitateli zisk před zdaněním a úroky (EBIT), umožňuje tak srovnání podniků s různým podílem cizích zdrojů v kapitálové struktuře (Grünwald, Holečková, 2007). Tabulka 5-11 zobrazuje ukazatele rentability obchodní společnosti Alpha, s.r.o. a jejich vývoj za sledované období. Graficky je tento vývoj znázorňuje Graf 5-4.

**Tabulka 5-11 Ukazatele Rentability kapitálu v letech 2011 – 2015**

Rentabilita kapitálu	Zdroj dat	2015	2014	2013	2012	2011
Rentabilita celkového kapitálu (ROA - Return on Assets) - A	EBIT / celková aktiva	10,6%	13,6%	3,4%	6,4%	4,3%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA - Return on Assets) - B	zisk po zdanění (EAT) / celková aktiva	7,9%	10,1%	2,0%	4,9%	3,6%
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI - Return on Investment)	zisk po zdanění + nákladové úroky / celková aktiva	8,7%	11,1%	2,9%	5,3%	3,6%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity)	zisk po zdanění / vlastní kapitál	21,3%	37,1%	11,2%	23,0%	8,1%
Rentabilita základního kapitálu	zisk po zdanění / základní kapitál	68,3%	93,8%	17,8%	32,5%	8,9%
Rentabilita čistého pracovního kapitálu	zisk po zdanění / čistý pracovní kapitál	-74,3%	-40,5%	-4,2%	-11,5%	-144,8%

Zdroj: vlastní výpočet na základě účetních výkazů firmy

**Graf 5-4 Ukazatele Rentability kapitálu v letech 2011 – 2015**



Zdroj: vlastní konstrukce

**Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** měla do roku 2014 rostoucí tendenci, v roce 2015 byl zaznamenán pokles na 10,6% , což je ale stále velmi příznivé a nad doporučenou hodnotou 5%.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – doporučené hodnoty dle odborných publikací jsou více jak 8,5%, což se firmě daří v posledních dvou letech dokonce převyšovat.

**Rentabilita vloženého kapitálu (ROI):** doporučené hodnoty pro tento ukazatel se pohybují mezi 12-15%. – firma se těmito hodnotám přiblížila jen v roce 2014, v roce 2015 došlo opět k poklesu.

Celkově byl pro sledovanou firmu nejpříznivější rok 2014.

### 5.5.7 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti charakterizují finanční úroveň podniku – věřitelské riziko. Udávají míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Tabulka 5-12 zobrazuje výpočet ukazatelů zadluženosti sledované firmy.

Doporučené hodnoty celkové zadluženosti jsou pod 50%, ale světový průměr dosahuje až k 60%. Vyšší hodnoty než 50% jsou rizikem pro současné i budoucí věřitele, především pro banku, ale firma bankovní úvěry nevyužívá a zadlužuje se pouze u mateřské společnosti, proto vyšší míra zadlužení firmu v tomto případě nikterak neohrožuje, jelikož k financování svých aktiv používá zdroje od mateřské společnosti. Celková zadluženost má od roku 2013, kdy firma potřebovala prostředky na svůj rozvoj a hodně investovala, klesající tendenci.

**Tabulka 5-12 Ukazatele zadluženosti v letech 2011 - 2015**

Zadluženost (stabilita)	Zdroj dat	2015	2014	2013	2012	2011
Celková zadluženost	celkové cizí zdroje / celková pasiva	61,8%	72,0%	80,8%	76,5%	48,5%
Poměr vlastního kapitálu k celkovým pasivům (koeficient samofinancování)	vlastní kapitál / celková pasiva	37,1%	27,3%	17,5%	21,4%	43,8%
Míra zadluženosti	celkové cizí zdroje / vlastní kapitál	166,7%	263,9%	460,8%	357,2%	110,9%
Krytí stálých aktiv vlastními zdroji (krytí majetku)	vlastní kapitál / stálá aktiva	0,9	0,5	0,3	0,3	0,8
Podíl ČPK z majetku	čistý pracovní kapitál / celková aktiva	-10,6%	-25,0%	-47,0%	-42,8%	-2,5%
Úvěrové zatížení stálých a oběžných aktiv	úvěry celkem / stálá aktiva + oběžná aktiva	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Zdroj: vlastní výpočet na základě účetních výkazů firmy

### 5.5.8 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit své splatné závazky. Podstatou likvidity je vzájemný vztah mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Jedná se tedy o určení, zda má firma k určitému okamžiku dostatek prostředků k úhradě svých závazků. Při řízení likvidity je důležité mít k danému dni a ve správné formě dostatek peněžních prostředků k úhradě závazků. Likvidita se dělí na krátkodobou a dlouhodobou. Hodnoty likvidity sledované obchodní společnosti zobrazuje Tabulka 5-13.

**Tabulka 5-13 Ukazatele likvidity v letech 2011 - 2015**

Likvidita	Zdroj dat	2015	2014	2013	2012	2011
Likvidita 1. stupně (peněžní likvidita, cash ratio)	finanční majetek / krátkodobé zdroje	0,08	0,04	0,03	0,02	0,09
Likvidita 2. stupně (pohotová likvidita, quick ratio)	finanční majetek + krátkodobé pohledávky / krátkodobé zdroje	0,79	0,61	0,40	0,43	0,95
Likvidita 3. stupně (běžná likvidita, current ratio)	oběžný majetek bez dlouhodobých pohledávek / krátkodobé zdroje	0,82	0,64	0,42	0,43	0,95
Čistý pracovní kapitál	oběžná aktiva (bez dlouhodobých pohledávek) - krátkodobé závazky	-33 395,0	-84 094,0	-155 197,0	-102 516,0	-2 222,0

Zdroj: Vlastní výpočet na základě účetních výkazů firmy

**Běžná likvidita** je nejčastěji používaným ukazatelem schopnosti splácet dluhy. Z pohledu controllingu se ale jedná o velmi zavádějící hodnotu, která v sobě nezahrnuje reálnou vymahatelnost pohledávek a skutečnou hodnotu zásob. Obvykle porovnáváme běžnou likviditu s odvětvovým průměrem a neměla by klesnout pod 1,5. V případě hodnocené obchodní společnosti je tento ukazatel téměř poloviční.

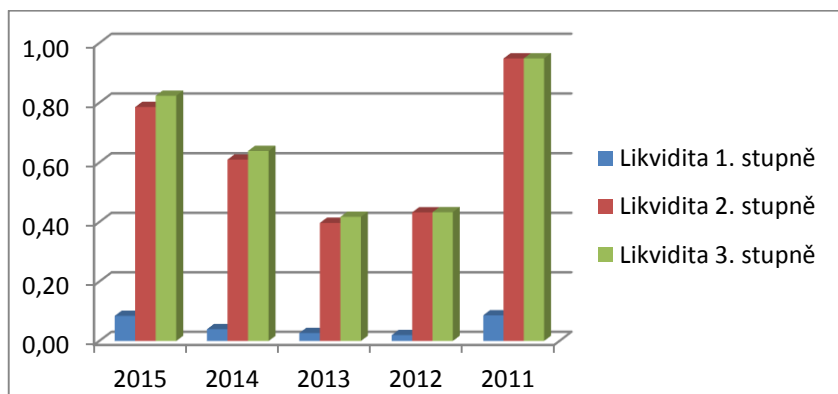
**Pohotová likvidita** pracuje jen s oběžnými aktivy bez zásob. Pokud nehrozí zásadní nesplácení pohledávek, jedná se o poměrně dobře vypovídací ukazatel, jehož hodnota by neměla být nižší než 1. I tento ukazatel není z hlediska sledované firmy příznivý a bylo by vhodné věnovat pozornost jeho příčinám.

**Okamžitá likvidita** vyjádřená pouze penězi v hotovosti či na bankovních účtech by neměla klesnout pod hodnotu 0,5. Jedná se o schopnost dostat ihned svým dluhům, ale v mnoha případech nemusí mít firma potřebu uchovávat přebytečnou hotovost na účtech a snaží se prostředky využít pro své obchodní aktivity. V případě sledované firmy jsou tyto prostředky často posílány do tzv. skupinové banky, ze které jsou ihned k dispozici, a tudíž tento ukazatel nevnímám jako varovný.

**Ukazatel čistého pracovního kapitálu** - Vyšší objemy pracovního kapitálu mohou být pro firmu pohodlnější, avšak drahý a mnohdy zbytečný luxus. Je nutno analyzovat a zvážit pozitivní a negativní účinky zvláště v situaci, kdy má firma vysoké náklady na cizí kapitál a nízkou ziskovou marži. Zde se jedná o pracovní kapitál, který má vysokou zápornou hodnotu. Nízké objemy pracovního kapitálu vedou na jedné straně k úsporám, avšak zároveň zvyšují potřeby jeho řízení a též vedou k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti firmy. Ukazatel čistého pracovního kapitálu není ve sledované obchodní společnosti pozitivní. Je způsoben vyššími závazky zejména k mateřské společnosti. Nejedná se tak o

jev, který by firmu ohrožoval a je spojen s fází jejího rozvoje. Od roku 2013 je patrný i jeho průběžný meziroční pokles, graficky tento vývoj zobrazuje Graf 5-5.

**Graf 5-5 Ukazatele likvidity v letech 2011 - 2015**



Zdroj: vlastní konstrukce

### 5.5.9 Ukazatele aktivity

Do této skupiny patří mnoho ukazatelů, jejichž pomocí lze analyzovat vybrané aktivity firmy. Obrat pohledávek, závazků a zásob patří do skupiny ukazatelů, které patří k rozhodujícím operativním aktivitám obchodní společnosti. Jejich neurčením se firma může dostat do situace, kdy je zásadně ohrožena jeho likvidita. Výsledné ukazatele hodnocené firmy zobrazuje Tabulka 5-14.

**Tabulka 5-14 Ukazatele aktivity v letech 2011 – 2015**

Ukazatele aktivit	Zdroj dat	2015	2014	2013	2012	2011
Obrat celkového kapitálu	celková aktiva / tržby	0,5	0,6	0,7	0,8	1,2
Obrat vlastního kapitálu	vlastní kapitál / tržby	0,2	0,2	0,1	0,2	0,5
Obrat čistého pracovního kapitálu ve dnech	čistý pracovní kapitál * počet dnů / tržby	-19,7	-52,8	-114,3	-132,5	-10,4
Obrat zásob ve dnech	zásoby * počet dnů / tržby	4,2	4,2	4,0	0,1	0,0
Obrat pohledávek (doba splatnosti) ve dnech	krátkodobé pohledávky * počet dnů / tržby	78,3	83,2	72,7	96,5	174,8

Zdroj: vlastní výpočet na základě účetních výkazů firmy

**Obrat zásob** – Ukazatel udává, za jak dlouhou dobu projdou peněžní prostředky přes výrobu a zboží znovu do formy peněžní. Zrychlování doby obratu zásob je výhodné, protože se tím snižují materiálové a finanční zdroje vázané ve firmě. Ta je pak může využít jiným způsobem a zvyšuje se tak rentabilita firmy. Z tabulky, viz Tabulka 5-14, je patrné, že ukazatel od roku 2013 zůstává spíše konstantní a pohybuje se ve velmi příznivých

hodnotách, což je způsobeno hlavně tím, že obchodní společnost nemá příliš velké zásoby ve vztahu k tržbám.

**Doba obratu pohledávek** – Ukazatel udává dobu ve dnech, za kterou dostane firma zaplacenou po fakturaci dodávek. Ukazuje na platební morálku odběratelů, dále vypovídá o kvalitě zákazníků, ale také o tom, jak se firma stará o inkaso pohledávek. Za optimální hodnoty lze považovat dobu splatnosti pohledávek do 30 dní, čehož sledovaná firma bohužel zdaleka nedosahuje a ukazatelé se pohybují nad více jak dvojnásobkem této doporučené hodnoty. V roce 2011 to bylo dokonce 174 dní. Vzhledem k velkému podílu pohledávek z obchodního styku na celkových aktivech, které tvoří většinu oběžného majetku, je tento ukazatel velmi nepříznivý. Zde je velká slabina sledované firmy a další analýzy budou směřovat na odhalení příčin a doporučení pro zlepšení v této oblasti.

### 5.5.10 Index důvěryhodnosti IN95

Finanční analýzu je vhodné doplnit ještě o komplexní index finančního zdraví. Index IN95 je nastaven na podmínky českých firem, pro každý obor má nastaveny jinak váhy, aby co nejvíce odpovídal typu odvětví.

Index IN95 sestavený pro firmu Alpha, s.r.o. zobrazuje Tabulka 5-15.

**Tabulka 5-15 Index IN95**

<b>Index IN95</b>	<b>Váha</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Aktiva celkem / cizí zdroje	0,27	0,44	0,38	0,33	0,35
EBIT / nákladové úroky	0,11	1,37	1,51	0,38	2,16
EBIT / aktiva celkem	9,50	1,00	1,29	0,32	0,61
Výnosy celkem / aktiva celkem	0,51	1,00	0,88	0,77	0,60
Oběžná aktiva / krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry	0,10	0,09	0,07	0,05	0,05
Závazky po lhůtě splatnosti / výnosy celkem	8,27	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Součet (celkový index)</b>		3,90	4,12	1,85	3,77

Zdroj: vlastní konstrukce

Hodnoty vážených koeficientů v modelu IN95 (váhy) jsou nastaveny pro odvětví výroby elektrických a optických přístrojů. Hodnocení výsledků indexu:

- < 1 = firma ve finanční tísní,
- 1 - 2 = střední situace,
- 2 = firma bez finanční tísně.



Ve všech letech firma vykazuje střední až velmi dobrou pozici, z čehož se dá usuzovat, že není ve finanční tísní. Je třeba si ale uvědomit, že by hodnotu indexu mohly velmi ovlivnit závazky po splatnosti, které nejsou u obchodní společnosti Alpha, s.r.o. použity.

## 5.6 Dílčí závěr z finanční analýzy

Při provedení finanční analýzy minulých let bylo zjištěno, že celková finanční situace podle indexu bonity IN95 je dobrá a firma se nenachází ve finanční tísní. Hodnocení by se ale mohlo velmi změnit, pokud by firma začala vykazovat závazky po splatnosti. Rovněž ukazatele rentability byly příznivé, což udává, že firma tvoří hodnotu. Zvláště hodnoty rentability vlastního kapitálu ROE a rentability aktiv ROA jsou vyšší než minimální doporučované hodnoty. Rentabilita tržeb ROS se pohybuje kolem 4%. Zadluženost firmy je vyšší než obecně platné hodnoty doporučované v odborné literatuře, avšak vzhledem ke skutečnosti, že firma je zadlužena jen vůči obchodním společnostem ve skupině za malý 2% úrok, a tudíž nečerpá žádné bankovní úvěry, se nejedná jev, který by firmu ohrožoval. Tento ukazatel je vysvětlen tím, že se firma nachází stále ve fázi růstu, i když v současné době spíše již mírném, ve srovnání s minulými lety, kdy její růst vykazoval značnou dynamiku. Potřeba cizího kapitálu je proto z tohoto důvodu stále vyšší, avšak od roku 2013 se zadluženost firmy pozvolna snižuje.

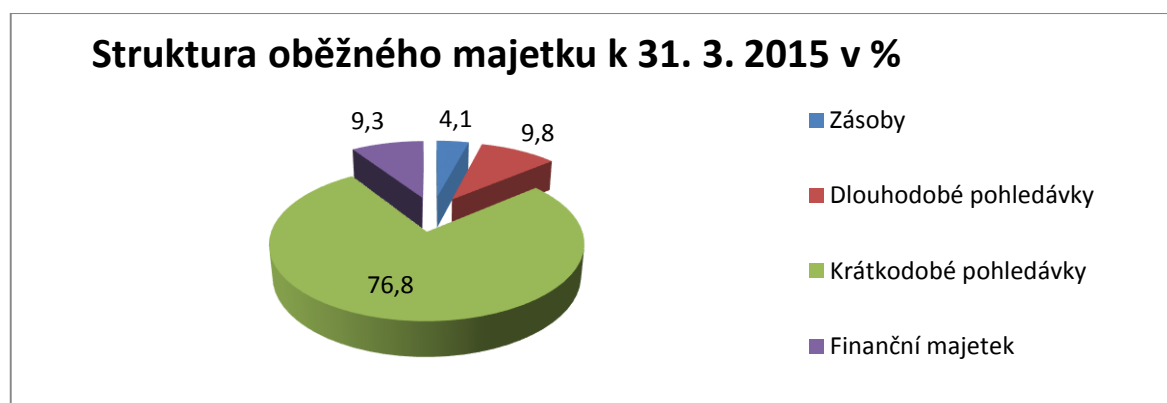
Naopak ukazatele aktivity a jimi ovlivněné ukazatele likvidity nevykazují příznivé hodnoty.

Zvláště čistý pracovní kapitál se pohybuje v záporných číslech a doba obratu pohledávek je příliš dlouhá – až dvojnásobně, než doporučovaná hodnota 30 dní a tudíž hospodaření s pohledávkami je neefektivní. Je potřeba tento ukazatel blíže prozkoumat, jelikož vliv pohledávek a zvláště těch pohledávek, které jsou po splatnosti či špatně vymahatelné, se odráží i v celkové likviditě obchodní společnosti, jejíž výsledné hodnoty jsou rovněž pod doporučovanými hodnotami pro tento ukazatel. Jistě na hodnotu tohoto ukazatele má velký vliv i nízký stav peněžních prostředků na účtu, které též pro firmu nepředstavují vážnější problém, jelikož je v případě potřeby financována z prostředků peněz ve skupině a na bankovním účtu si drží převážně prostředky k úhradě mezd.

Vzhledem k tomu, že pohledávky a převážně krátkodobé pohledávky tvoří největší část oběžného majetku, jak je znázorněno ve výšečovém grafu, viz Graf 5-6, a zároveň tvoří i

nejvyšší položku v celkových aktivech, je třeba jim věnovat bližší pozornost, protože mohou představovat oblast, která vyžaduje efektivnější řízení. Další část této práce bude věnována monitoringu struktury pohledávek ve sledovaném podniku a jejich řízení a též sledování podstatných nákladů vznikajících ve firmě a jejich případné úspoře.

**Graf 5-6 Struktura oběžného majetku firmy k 31. 3. 2015**



Zdroj: vlastní konstrukce

## 5.7 Analýza ABC

Jelikož se obchodní společnost Alpha, s. r. o. zabývá především sledováním nákladů, vybrala jsem za účelem nalezení nejpodstatnějších druhů nákladů analýzu ABC, která je nástrojem pro stanovení priorit v hospodárném řízení nákladů, tržeb, dodavatelů, zboží, zásob, atd. Při analýze ABC jsou navzájem srovnávány objemy a hodnoty. Principem této metody je skutečnost, že jen 5% položek tvoří 75% efektů (skupina A), 20% položek tvoří 20% efektů (skupina B) a zbylých 75% položek jen 5% efektů (skupina C) z celkového objemu. Na základě údajů ze sestaveného měsíčního reportu byly vybrány nákladové položky, které tvoří nejpodstatnější část celkových nákladů. Byly porovnány jejich odchylky od plánu, aby bylo po zařazení do tříd ABC zřejmé, jak velký efekt změna skutečnosti oproti plánu způsobuje.

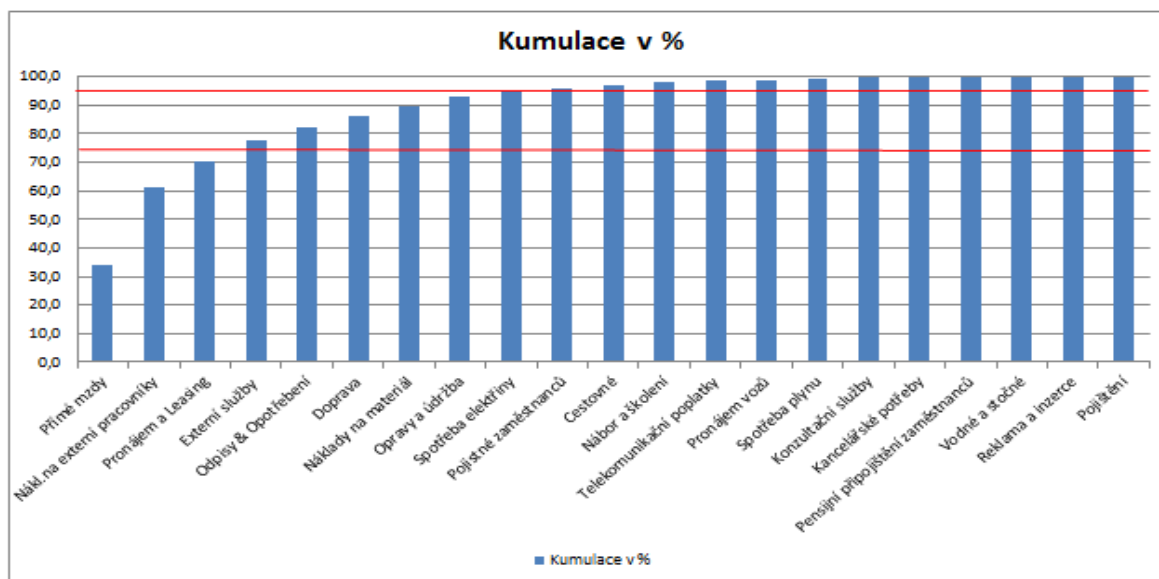
Náklady byly seřazeny od nejvyšších po nejnižší a vypočítána kumulace nákladů a její vyjádření v procentech. Na základě procentuálního vyjádření byly náklady zařazeny do tříd A, B nebo C, výsledky analýzy zobrazuje Tabulka 5-16. Metoda je pro lepší přehlednost graficky znázorněna v grafu, viz Graf 5-7.

**Tabulka 5-16 Zařazení nákladových položek do tříd podle metody ABC v EUR**

Nákladová položka	Skutečnost	Plán	Plnění plánu	Plnění plánu v %	Kumulace nákladů	Kumulace v %	ABC třída
Přímé mzdy	6 719 233	7 113 576	-394 343	-6%	6 719 233	34,1	A
Náklady na externí pracovníky	5 323 552	4 894 748	428 804	9%	12 042 785	61,1	A
Pronájem a Leasing	1 800 565	1 706 411	94 154	6%	13 843 349	70,3	A
Externí služby	1 427 334	1 427 921	-587	0%	15 270 683	77,5	B
Odpisy & Opotřebení	943 373	974 917	-31 544	-3%	16 214 056	82,3	B
Doprava	791 021	799 994	-8 973	-1%	17 005 077	86,3	B
Náklady na materiál	688 081	316 998	371 084	117%	17 693 139	89,8	B
Opravy a údržba	645 905	769 679	-123 774	-16%	18 339 043	93,1	B
Spotřeba elektřiny	288 381	302 123	-13 742	-5%	18 627 424	94,5	B
Pojistné zaměstnanců	261 064	193 393	67 671	35%	18 888 488	95,9	C
Cestovné	235 380	155 253	80 127	52%	19 123 868	97,1	C
Nábor a školení	188 079	138 598	49 482	36%	19 311 947	98,0	C
Telekomunikační poplatky	104 240	84 112	20 128	24%	19 416 188	98,5	C
Pronájem vozů	79 079	89 999	-10 921	-12%	19 495 266	98,9	C
Spotřeba plynu	68 804	79 345	-10 542	-13%	19 564 070	99,3	C
Konzultační služby	64 816	75 559	-10 743	-14%	19 628 886	99,6	C
Kancelářské potřeby	30 553	37 112	-6 559	-18%	19 659 439	99,8	C
Pensijní připojištění zaměstnanců	19 259	51 345	-32 086	-62%	19 678 698	99,9	C
Vodné a stočné	12 597	12 055	541	4%	19 691 295	99,9	C
Reklama a inzerce	7 631	12 000	-4 369	-36%	19 698 926	100,0	C
Pojištění	5 651	11 000	-5 349	-49%	19 704 577	100,0	C
<b>CELKEM</b>	<b>19 704 577</b>	<b>19 246 137</b>	<b>458 439</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování na základě upravených firemních dat

**Graf 5-7 Grafické znázornění zařazení nákladů do tříd metodou ABC**



Zdroj: Vlastní konstrukce

Na základě zjištěných dat, která zobrazuje Tabulka 5-16, by bylo vhodné, aby se firma prioritně soustředila na položky zařazené ve skupině A, tvořené z převážné většiny přímými mzdami, náklady na externí pracovníky (rovněž ve formě vyplácení mzdy) a pronájem a leasing, z čehož nejvyšší podíl nese pronájem obchodních prostor firmy.

Tyto náklady jsou pro firmu zásadní a měla by zaměřit pozornost na jejich úspory, jako například neefektivní pracovní procesy vyžadující větší počet pracovníků, než je nutné. Důkladnou analýzou probíhajících procesů ve firmě by mohla dospět k úspoře v řádech milionů Kč. I na tuto oblast bude zaměřena pozornost v další části této práce.

Náklady za nájem obchodních prostor jsou dány nájemní smlouvou a firma je může jen těžko ovlivnit. Navíc vzhledem k jejímu charakteru a místu působení by se nové levnější obchodní prostory, které by vyhovovaly potřebám firmy, hledaly jen obtížně. Tyto náklady firma může jen těžko snížit. Přesto je patrné, že současné obchodní prostory mají kapacitu pro více pracovníků, než v nich dosud pracuje a některá pracovní místa jsou prázdná, což poukazuje na nízkou využitelnost kapacity stávajících obchodních prostor. Firma však plánuje další růst a rozšiřování svých služeb, tudíž se v blízké budoucnosti předpokládá plné využití této kapacity.

Analýza ABC by byla též vhodná jako nástroj pro identifikaci klíčových zákazníků a tím i případné nastavení obchodních podmínek dle jednotlivých skupin.

# 6 Vyhodnocení controllingu a návrhy na zlepšení

## 6.1 Doplnění controllingu o vybrané ukazatele

Na základě výsledků z předchozí kapitoly, ve které byla zpracována finanční analýza a vyhodnoceny jednotlivé ukazatele finančního zdraví sledované obchodní společnosti, bude v této kapitole navrženo doplnění stávajícího controllingu o sledování těchto navržených ukazatelů:

Na úrovni strategického řízení pro zahraniční vedení společnosti je doporučeno zahrnout do controllingu:

1. Průběžné provádění bilanční optimalizace firmy. Z jejich výsledků se dá odvozovat téměř vše, co potřebujeme pro udržení firmy v dobré kondici.
2. Řízení vlastnických ukazatelů rentability – ukazatele ROS (měsíčně) a ROE (měsíčně - čtvrtletně).

Na úrovni operativního controllingu zejména pro management spravující jednotlivá nákladová střediska by bylo vhodné zařadit jako součást měsíčního reportingu níže uvedené ukazatele:

1. ukazatele aktivity - Doporučuji věnovat pozornost zvláště ukazateli doba obratu pohledávek, který je 2x vyšší než doporučované hodnoty, jelikož pohledávky z obchodního styku tvoří 42% celkových aktiv, jedná se o významnou položku nesoucí rizika. Sledování tohoto ukazatele by proto mělo být zařazeno do controllingových reportů sestavovaných pro vybraná nákladová střediska. V tomto případě se jedná o obchodní oddělení a oddělení správy pohledávek. V oddělení správy pohledávek by bylo vhodné zavést průběžný controlling pohledávek na týdenní bázi.
2. Ukazatel doby obratu zásob – pro manažery výrobních středisek.

Na controlling obchodních pohledávek a stanovení doporučujících návrhů ke zlepšení v této oblasti bude zaměřena další část této práce, vzhledem k jejich velkému objemu a tím i důležitosti pro sledovanou firmu.

## 6.2 Controlling obchodních pohledávek

Na základě výsledů finanční analýzy, která byla provedena v předchozí kapitole, byly zjištěny nepříznivé hodnoty ukazatele pracovního kapitálu a ukazatele aktivity doba obratu pohledávek, která přesahuje 70 dní. Vzhledem k tomu, že objem pohledávek z obchodních vztahů představuje jednu z největších rozvahových položek, je nutné odhalit příčiny vzniku tak vysokých hodnot ukazatele a stanovit návrhy na zlepšení současné situace. Vzhledem k ukazateli likvidity je též nutné zaměřit se na to, zda jsou uvedené pohledávky dobře vymahatelné a zda se dá očekávat jejich plné proplacení. Stav nezaplacených pohledávek a jejich stáří je pravidelnou přílohou měsíčního reportingu vedení mateřské společnosti. Rozhodla jsem se proto v další části práce zaměřit na tuto problematiku a navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení těchto hodnot.

Do oblasti řízení pohledávek spadá jak stanovování reálných splatností, tak i měření doby obratu pohledávek.

Obchodní pohledávky řídí ve sledované firmě oddělení správy pohledávek, které je součástí finančního oddělení. Controlling pohledávek provádí 9 zaměstnanců tohoto oddělení. Monitoring pohledávek po splatnosti je prováděn na základě stáří pohledávek a největší pozornost je prioritně věnována zákazníkům, kteří mají pohledávky nejvyšší. Pohledávky se blíže monitorují hlavně od okamžiku, kdy jsou po splatnosti a jsou tímto oddělením vymáhány. Zdrojem dat pro získání informací o splatnosti je firemní informační systém Business Object, jehož výstupem je informační tabulka o stáří pohledávek rozdělená podle zákazníků a stáří splatnosti viz Tabulka 6-1, kterou pracovníci správy pohledávek doplňují v průběhu měsíce o své poznámky získané při kontaktu se zákazníkem.

Ve sledované firmě je doba splatnosti pohledávek nastavena velmi vstřícně. Splatnost faktur je nastavena do konce měsíce následujícího po měsíci vystavení faktury. Faktury mají tak splatnost od 30 do 60 dní, což je z důvodu toho, že obchodníci i zákazníci požadují delší splatnost a předpokládá se tak lepší platební morálka, ale bohužel tento předpoklad není správný. Společnost je tak často sama nucena k čerpání úvěrů, což není dobré strategické řešení, jelikož vliv úroků a vázanost kapitálu v pohledávkách snižuje hospodářské výsledky firmy. Je proto nutné poměřovat obrat pohledávek s obratem

závazků. Pravidlem by mělo být, že průměrná doba inkasa je menší než doba splacení závazků.

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/360} < \frac{\text{závazky}}{\text{roční tržby}/360}$$

Při výpočtu doby obratu pohledávek se v tomto případě vychází z hodnoty pohledávek, které se váží pouze k podnikatelské činnosti, stejně tak i u závazků se jedná o závazky pouze z obchodních vztahů. Hodnota pohledávek i závazků, je vztažena k tržbám z podnikatelské činnosti firmy, které jsou sníženy o položky aktivace, smluvních pokut, ostatních provozních výnosů a o položky výnosů finančních.

Při bližší analýze reportu pohledávek, který je možno získat z firemního informačního systému k určitému aktuálnímu dni, ale i zpětně, je patrné, že k 31. 3. 2015 měla firma 608 zákazníků, za kterými měla různě staré pohledávky po splatnosti v celkovém součtu 4 644 559 Kč z 63 433 000. Tabulka 6-1 zobrazuje část tohoto reportu rozděleného podle zákazníků a zobrazující stáří pohledávek včetně úvěrových limitů nastavených pro jednotlivé zákazníky a celkovou dlužnou částku.

**Tabulka 6-1 Přehled stáří a výše pohledávek jednotlivých zákazníků k 31. 3. 2015**

Číslo zákazníka	Jméno zákazníka	Kreditní limit	pohledávky před splatností	pohledávky po splatnosti						Celkem po splatnosti	Celkem pohledávky
				1-30 Days	31-60 Dní	61-90 Dní	91-180 dní	181-360 Dní	361+		
1	Zákazník 1	100 000,00	594,36	-201,84			0,00			-201,84	392,52
2	Zákazník 2	0,00	10 379,56			255,25	188,92			444,17	10 823,73
3	Zákazník 3	1 200,00	288,00	-234,52		196,81	236,74	-73,19		125,84	413,84
4	Zákazník 4	500,00	159,27	8,63						8,63	167,90
5	Zákazník 5	2 500 000,00							617 367,44	617 367,44	617 367,44
6	Zákazník 6	1 000,00	4 241,35	96,00	120,00					216,00	4 457,35
7	Zákazník 7	200 000,00		25 209,05	-2 589,74		305,40	60,00	205,21	23 189,92	23 189,92
8	Zákazník 8	5 000,00	77,17	25,46	203,87	94,09	276,37			599,79	676,96
9	Zákazník 9	200 000,00	26 270,38	-22 393,32	-5 690,85	7 634,88	7 960,04	4 846,30		-7 642,95	18 627,43
10	Zákazník 10	50 000,00	832,58	33 600,00					8 026,13	41 626,13	42 458,71
11	Zákazník 11	1 500,00							20,26	20,26	20,26
12	Zákazník 12	24 000,00	18 576,50						-72,00	-72,00	18 504,50
13	Zákazník 13	0,00		-374,38	2 647,58	373,02	3 496,18	12 927,20	1 168,64	20 238,24	20 238,24
14	Zákazník 14	4 000,00	112,41	-131,98						-131,98	-19,57
15	Zákazník 15	0,00		-8 099,34	7 984,32	387,66	-210,92		7 516,70	7 578,42	7 578,42
16	Zákazník 16	10 000,00	9,46		1 395,53	91,01	482,57	131,07	-2 200,58	-100,40	-90,94
17	Zákazník 17	2 000,00	15 090,27	567,00	-775,38					-208,38	14 881,89
18	Zákazník 18	5 000,00	282,04	-106,84						-106,84	175,20
19	Zákazník 19	25 000,00	1 261,31	54,00						54,00	1 315,31
20	Zákazník 20	148 000,00	1 258,22					459,71	4 319,19	4 778,90	6 037,12
21	Zákazník 21	100,00			-177,17	-471,31				-648,48	-648,48
22	Zákazník 22	0,00		-5 979,02	-3 211,20				600,09	-8 590,13	-8 590,13
23	Zákazník 23	1 000 000,00	116 778,86						-851,74	-851,74	115 927,12
24	Zákazník 24	0,00					1 024,51	2 173,23	4 013,99	7 211,73	7 211,73
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
608	Zákazník 608	25 000,00		291,22	131,44	7367,55	-5292,48			2497,73	2497,73
<b>Celkem</b>			<b>58 788 440,98</b>	<b>1 239 192,82</b>	<b>-791 923,32</b>	<b>-20 557,12</b>	<b>1 541 815,82</b>	<b>630 185,56</b>	<b>2 045 845,26</b>	<b>4 644 559,02</b>	<b>63 433 000,00</b>

Zdroj: Vlastní konstrukce, data upravena

## 6.2.1 Zákaznické kreditní limity

Sledovaná obchodní společnost má zavedou úvěrovou politiku, čili pro každého zákazníka má stanovený úvěrový limit (kreditní limit), do jakého mu umožní odebrat objednávky na úvěr, tzn. prodej na fakturu se splatností vždy ke konci následujícího měsíce, některé faktury jsou tak splatné více jak 60 dní, nejméně však 30 dnů. Firma tak nedostává platby za každou jednotlivou fakturu, ale hromadnou platbu ke konci měsíce za celé předchozí období. Tato doba je z mého pohledu velmi dlouhá a příliš benevolentní a bohužel nevede k lepší platební morálce zákazníků, jak se předpokládalo, což je vidět z velkého množství nezaplacených starých pohledávek, z nichž některé už můžeme řadit do kategorie nedobytných. Také při bližším pohledu do tabulky zobrazující stáří pohledávek a nastavení kreditních limitů je zřejmé, že úprava kreditních limitů pro zákazníka, který má faktury po splatnosti, není ve sledované firmě příliš pružná. Tento kreditní limit je poskytován na základě bankovní záruky a je i výsledkem obchodního hodnocení zákazníka, ale k jeho revizi nedochází dostatečně často. Pro firmu by bylo efektivnější tento kreditní limit okamžitě snížit, pokud by se pohledávka nacházela po splatnosti více jak 30 dní nebo i méně. Po zaplacení pohledávky ho opět navýšit do původní výše kryté bankovní zárukou. Toto opatření by předešlo tomu, aby zákazník, který dluží firmě platbu, nemohl objednávat další zboží, aniž by za něj předem zaplatil a navyšoval tak svůj dluh.

Z řádku č. 10 v tabulce, viz Tabulka 6-1, je tato nedostatečná kontrola velmi dobře patrna. Zákazník má již více jak rok starou nezaplacenou pohledávku, přesto jeho kreditní limit je stále nastaven na 50.000 Kč. Došlo tedy k tomu, že zákazník obdržel zboží za dalších 33600 Kč a opět ho do data splatnosti neuhradil, z mého pohledu by měl být kreditní limit tomuto zákazníkovi snížen okamžitě poté, co je v prodlení a neumožnit mu odběr dalšího zboží do doby uhrazení pohledávky, zvláště v případě, kdy jeho pohledávka je více jak 60 dní po splatnosti. Ukazuje to na možné finanční problémy zákazníka a firma by měla být více obezřetná. Oddělení správy pohledávek a inkasa by se mělo zaměřit na zjištění příčin, proč je zákazník v prodlení s platbou a platbu aktivně vymáhat či ji předat právnímu oddělení již po uplynutí 60 dní od doby splatnosti. Zde došlo k evidentnímu pochybení a podcenění rizika.

Právě jedním z nejúčinnějších nástrojů jak přimět zákazníka k dodržení svých splatných závazků, je snížení jeho kreditního limitu a neumožnit mu tak nakoupit na úvěr další zboží.



Pokud zákazník přesáhne stanovený kreditní limit, jeho objednávka je zadržena a zaměstnanci oddělení správy pohledávek obdrží report zadržovaných objednávek. Jsou pak povinni zákazníka do 15:00 hodin téhož dne o této situaci informovat a dohodnout se s ním na řešení vzniklé situace, což ve většině případů vede k zaplacení všech pohledávek po splatnosti, za předpokladu, že zákazník nemá nevyřízené reklamace. Pokud ale kreditní limit snížen není, objednávky jsou automaticky expedovány a dluh narůstá – až do doby dosažení kreditního limitu.

Navrhuji, aby se kontrole kreditních limitů a jejich zvyšování a snižování na základě platební morálky zákazníků, věnovala ve firmě větší pozornost. Nejefektivnější by bylo tento denní monitoring začlenit do práce již stávajícího týmu pracovníků správy pohledávek, jelikož každý z nich spravuje svou databázi zákazníků a denně monitoruje jejich pohledávky po splatnosti a přijaté platby včetně správné alokace platby na faktury. Tito pracovníci mají také možnost zadržanou objednávku uvolnit, pokud obdrží platbu.

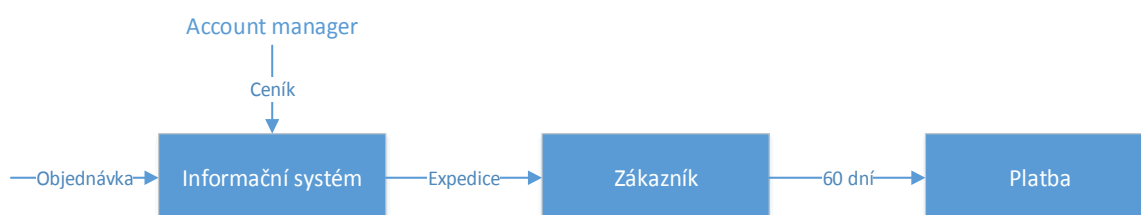
## 6.2.2 Příčiny vysoké hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek

Pro zjištění příčin dlouhé doby obratu pohledávek je potřeba zjistit důvody, proč jsou pohledávky po splatnosti a zda tuto skutečnost může firma nějak ovlivnit. Provedla jsem tedy analýzu procesů, které ve firmě probíhají od zadání objednávky zákazníkem po výběr platby za doručenou objednávku.

Ve firmě mohou nastat dva případy průběhu objednávky od jejího zadání po inkaso až k uhrazení dlužné pohledávky.

V prvním případě je objednávka zadána a vyřízena bez problémů a k jejímu inkasu ve většině případů dojde včas, či je úspěšně vymožena v následujících 30 dnech po splatnosti. Tento proces zobrazuje Obrázek 6-1.

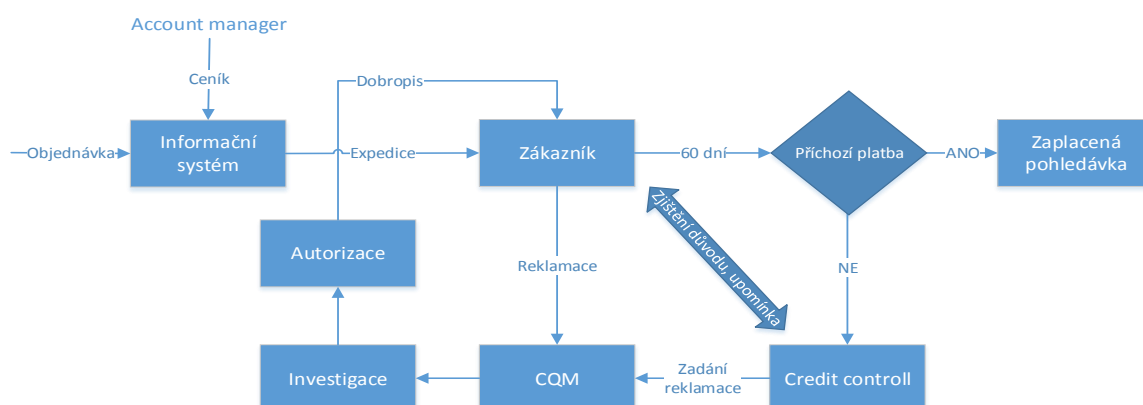
**Obrázek 6-1 Inkaso platby bez reklamace**



Zdroj: vlastní konstrukce

Ve druhém případě má zákazník špatně vystavenou fakturu – nejčastěji se jedná o chybnou cenu, kdy nebyla do systému aplikována určitá kampaň či nový ceník daného zákazníka, nebo zákazník neobdržel objednávku kompletní a požaduje na tyto nedostatky vystavit dobropis. Taková pohledávka pak mnohdy dalece přesahuje 60 dní a často spadá do pohledávek nevymahatelných. Je proto nutné zaměřit se na efektivitu tohoto procesu. Obrázek 6-2.

**Obrázek 6-2 Inkaso platby s reklamací**



Zdroj: vlastní konstrukce

Pro správnou identifikaci všech příčin špatné platební morálky zákazníků je potřeba rozdělit zákazníky do několika skupin dle typu. Identifikovala jsem 4 hlavní skupiny:

- 1) Zákazníci, kteří mají finanční problémy (cash flow) či jsou v insolvenci (dále uváděné jako **FP** zákazníci).
- 2) Zákazníci, kteří mají reklamace a nechtějí zaplatit fakturu, dokud neobdrží dobropis (dále jen jako **RE** zákazníci).
- 3) Zákazníci, kteří tvrdí, že neobdrželi fakturu nebo měsíční výpis dlužných faktur, na jejichž základě platí, a tudíž fakturu neuhradili (**NF** zákazníci).
- 4) Zákazníci, kteří zaplatili platbu na jinou pobočku obchodní společnosti, na špatný účet nebo bez variabilního symbolu, a tak nebyla platba správně identifikována – jsou to neinformovaní zákazníci (dále jen **NI** zákazníci).

V další části se budu věnovat navrhování změn, pro jednotlivé typy takto rozdělených zákazníků.

## **Navrhované změny pro zákazníky typu NI a RE:**

a) **Zjištění příčin proč nebyla zákazníkovi doručena faktura** – posílají se většinou elektronicky, je tedy nutno zjistit v IT oddělení, proč daná faktura nebyla zákazníkovi poslána a zda je chyba na straně firmy – pokud ano, odstranit tyto problémy a zajistit tak zákazníkovi spokojenost se službami firmy.

b) **Sepsání a rozeslání manuálu pro zákazníky** – pravidla, která by vysvětlovala procesy, které je potřeba, aby zákazníci dodržovali pro správné provedení svých plateb nebo postupu, jakým způsobem reklamovat špatně vystavenou fakturu. Tento manuál by měl být nedílnou součástí obchodních podmínek pro nové zákazníky a v rámci zlepšování vztahů se zákazníkem odeslán i zákazníkům stávajícím, ať již elektronicky, což je méně nákladné, nebo přidáním tohoto manuálu k objednávkám nebo uvedením na druhé straně tištěné faktury.

Tento manuál či dodatek k obchodním podmínkám by měl zahrnovat:

- Správná čísla bankovních účtů i v mezinárodním formátu včetně upozornění, že zákazník musí svou platbu poslat pod variabilním symbolem svého účtu a na určený email poté poslat detailní soupis hrazených faktur. Také upozornění, že špatně zaslané platby nebudou identifikovány a může tak dojít k omezení služeb z důvodu neuhrazených faktur.
- Oficiální email, kam je potřeba posílat všechny žádosti a náležitosti týkající se reklamací.
- Informace o tom, na jaký email posílat požadavky na vrácení neprodaného zboží.
- Formulář k vyplnění pro zadání správné žádosti reklamace ulehčující tak její včasné vyřízení (vedlejším efektem pro firmu by byla úspora nákladů na snížení počtu zaměstnanců v oddělení zpracování reklamací).
- Stanovit přesné datum od vystavení faktury, do kdy může zákazník podat reklamaci a po jaké době už mu nebude uznána. Toto je nyní stanoveno velmi benevolentně a vstřícně vůči zákazníkovi, ale velmi zákazníky zneužíváno, což stojí firmu nemalé finanční prostředky a také se touto benevolencí prodlužuje doba inkasa, kdy zákazník reklamaci nahlásí i několik měsíců poté, co je platba vymáhána. Navrhují, aby tato doba nepřesahovala datum splatnosti faktury. V případě, kdy zákazník reklamuje nekompexnost dodávky, je možné sehnat od dopravců potvrzení o doručení pouze do

6 měsíců od převzetí zásilky, proto je nutné ošetřit obchodní podmínky tak, aby k takovým reklamacím již nedocházelo.

- Umožnit nezaplacení reklamované částky pouze pokud od doby správně procesně uplatněné reklamace (kdy bylo reklamaci uděleno pořadové číslo a zasláno zákazníkovi) uběhlo 30 dní. V opačném případě, pokud si zákazník odečte reklamovanou částku od platby dříve, striktně uplatňovat postupy zadržetí objednávek či snížení kreditního limitu.

Z mého pohledu by bylo nejefektivnější odeslat tyto obchodní podmínky zákazníkům elektronicky a jejich nejdůležitější část – termín, do kdy je možné podat reklamaci, přidat na první stranu všech vystavených faktur, aby se předešlo případnému nedorozumění a stanovila se jasná a závazná pravidla pro postup při reklamaci. Současná situace je příliš benevolentní a působí velmi zmateně a nejednotně, což neprospívá pověsti firmy a působí nejen neprofesionálně, ale způsobuje firmě dodatečné náklady při odpisu nebo nedobrovolnému dobropisování pohledávek, které zákazník odmítl zaplatit, přesto, že reklamaci podal pozdě a byla mu zamítnuta. Je velmi těžké vymoci platbu, která byla již stržena, pokud neexistují závazné obchodní podmínky, ve kterých je toto ujednání jasně stanoveno.

#### **Navrhované změny týkajících se pouze zákazníků typu RE:**

a) **Správná aplikace ceníku.** Jako nejdůležitější bod celého procesu považuji za nutné, zajistit, aby odpovědní obchodní manažeři firmy správně nastavili ceníky a obchodní kampaně svých spravovaných zákazníků v informačním systému, aby se tak co nejvíce zamezilo reklamacím faktur vystavených se špatnými cenami a zároveň se tak i snížila možnost srážek z plateb ze strany zákazníků. Pro tyto případy by bylo vhodné zavést program pro sledování zpracování nových ceníků. Systém by měl každému zaslanému ceníku přiřadit číslo obchodního případu a v systému by tento ceník byl viditelný všem oprávněným osobám jako otevřený, dokud by nebyl zpracován. Výhodou by bylo i zpřístupnění databáze ceníků credit controllerům. V současné době tyto ceníky a kampaně chodí na emaily jednotlivých obchodních manažerů, což v případě jejich nepřítomnosti může způsobit nárůst reklamací či opomenutí nový ceník zadat do systému. Jednotný program, zpřístupněný pro celé oddělení, kdy by všichni měli přehled o otevřených a nezpracovaných případech, by mohl být řešením tohoto problému.

b) **Zavedení soupisu reklamací** Další návrh směřuje k tomu, aby se posílal denně obchodním manažerům seznam nově zaevidovaných reklamací, aby si mohli včas všimnout, že zákazník, jehož kampaň a ceník mají na starost, má reklamace a tudíž je potřeba zkontrolovat nastavení ceníku a kampaní na jeho účtu. Toto bývá nejčastější příčina těchto reklamací. Pokud by naopak nastavení bylo správné, bylo by vhodné co nejrychleji kontaktovat zákazníka a uvědomit ho o neoprávněnosti takové reklamace. Předělo by se tak zbytečnému nárůstu objemu práce dalších oddělení a též zdržení při inkasu pohledávek. Dosud se často stává, že se na chybu v systému přijde většinou až v době splatnosti pohledávek tak, že oddělení správy pohledávek zjistí, že zákazník splatné pohledávky neuhradil nebo tvoří srážky z plateb. Mezi tímto zjištěním a vystavením faktury často uplyne až 60 dní a všechny faktury jsou tedy po celou dobu vystavovány se špatnými cenami. Může se tak jednat například u jednoho velkého zákazníka třeba o i 1000 faktur měsíčně. Tento systém je z mého pohledu nastaven velmi neefektivně a dochází k plýtvání pracovními silami v oddělení reklamací a následně i oddělení správy pohledávek. Zlepšení tohoto systému vidím v aplikaci navrhovaných změn jak na straně samotné firmy, tak i upravením obchodních podmínek a procesů na straně zákazníků.

Navrhované změny by měly pomoci se co nejvíce vyhnout reklamacím faktur vystavených na nesprávné ceny, což způsobuje velké zatížení pro další oddělení a na řešení vzniklých problémů je pak nutno zvyšovat personální kapacitu, což vede ke zvýšení nákladů. Z finanční analýzy je patrné, že mzdy tvoří největší náklad, proto výše navrhované změny slouží též k úspoře mzdových nákladů. Nastavení a důsledné sledování správnosti ceníku je velmi důležité a jeho správné řízení a kontrola umožní předejití budoucích problémů s inkasem pohledávek a přetížení oddělení reklamací. Následně i v oddělení credit controll by se snížilo množství práce na zákaznických účtech. Často totiž zákazník odmítá zaplatit chybně vystavenou fakturu, přestože mu již byl vystaven dobropis a je velmi obtížné přimět jej zaplatit nedoplatek faktury. Co největší snaha o předejití těchto problémů by tedy vedla i k tomu, že by i v oddělení správy pohledávek mohlo dojít k zefektivnění práce tím, že by méně zaměstnanců kapacitně obsáhlo správu většího množství zákaznických účtů.

Výhody z těchto návrhů ovlivní i zákazníka, který bude mít méně problémů s administrativou chybných faktur a sledování, zda obdržel dobropisy za své reklamace a

bude tak se službami firmy spokojenější, čímž se mohou zlepšit obchodní vztahy a následně i platební morálka zákazníků.

Nevýhodou tohoto návrhu může být zvýšení objemu práce pro obchodní manažery a systémové změny či zavedení nového programu nutné pro zavedení efektivní správy ceníků, kdy bude nutné ceníku přiřadit obchodní číslo a monitorovat jeho zpracování. Finanční přínos z výše navrhovaných změn bude vypočítán v následujících kapitolách.

### 6.2.3 Výpočet úspor personálních nákladů při zavedení navrhovaných změn

Graf 6-1 níže zobrazuje množství reklamací v jednotlivých měsících v průběhu roku. Je z něj patrné, že nejvyšší nárůst reklamací je převážně v měsících listopad a prosinec, což je způsobeno vlivem sezóny. Před Vánoci je každoročně nejvyšší obrát a tudíž i četnost reklamací je vyšší než v měsících mimo sezónu.

**Graf 6-1** Přehled vývoje počtu reklamací v období 12/2013 – 1/2015



Zdroj: vlastní konstrukce na základě firemních údajů

Pro standardní hladký průběh zadání reklamace do systému bez zpoždění vlivem velkého množství reklamací, je kapacitně schopen jeden zaměstnanec zpracovat zhruba 550 reklamací měsíčně. Počet reklamací připadajících na jednoho pracovníka v průběhu roku zobrazuje Tabulka 6-2.

**Tabulka 6-2 Počet zadaných reklamací v období 12/2013 – 1/2015**

Celkový počet reklamací	12/2013	1/2014	2/2014	3/2014	4/2014	5/2014	6/2014	7/2014	8/2014	9/2014	10/2014	11/2014	12/2014	1/2015
Počet zadaných reklamací	6259	5812	3653	5480	5391	4236	4412	5634	4755	4721	5479	6555	6874	3908
Počet reklamací na pracovníka	1252	727	522	783	899	706	630	1127	793	674	498	819	764	391
počet zaměstnanců	5	8	7	7	6	6	7	5	6	7	11	8	9	10

Zdroj: vlastní konstrukce na základě firemních údajů

Současná výše je průměrně 5226 reklamací měsíčně. A průměrný počet reklamací připadající měsíčně na jednoho pracovníka je 756, což způsobuje zpoždění v rychlosti vyřízení a tím i prodloužení doby nezaplacení reklamované částky. Největší část všech reklamací s objemem 23% tvoří právě reklamace faktur vystavených na špatné ceny. Po zavedení navrhovaných změn, které ovlivní převážně jen reklamace cenového rozdílu, je odhadováno snížení počtu reklamací o 18% s přihlédnutím ke stále 5% chybovosti, která by i přes zavedené kontroly mohla nastat zejména vlivem chyb zaměstnanců a nezpracování úkolu včas. To v celkovém průměru činí snížení o 940 reklamací za měsíc. Zavedením tohoto návrhu by tedy mohlo dojít k úsporám o 1,7 zaměstnance, což znamená jednoho zaměstnance na plný pracovní úvazek a jednoho na částečný úvazek jen v oddělení reklamací. Přibližně o jednoho zaměstnance by se také mohl snížit počet pracovníků v oddělení správy pohledávek, jež rovněž řešení počtu reklamací zatěžuje v jejich činnosti. Jedná se tedy přibližně o úsporu 2 zaměstnanců na plný pracovní úvazek a jednoho na částečný.

Pokud budeme uvažovat mzdu jednoho pracovníka přibližně 25000 Kč + 34% ze mzdy, které firma dále odvádí na sociálním a zdravotním pojištění za zaměstnance, činí náklady na jednoho pracovníka 33500 Kč měsíčně. Roční úspora se vypočítá následovně:

$33\,500 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} \times 2,5 \text{ pracovníka}$ .

Celková roční úspora je tedy 1 005 000 Kč jen v těchto dvou odděleních.

Další nutnou změnou je nastavení procesu autorizace a investigace zákaznických reklamací. Ta v mnoha případech trvá déle než měsíc z důvodů nedostatečných personálních kapacit a velkého množství reklamací. Reklamace by měla být z důvodů zefektivnění plateb vyřízena nejpozději do 14 dní či ideálně před splatností originální faktury, v případě, že firma bude nadále umožňovat zákazníkům srážky z plateb. Pokud by aplikací navrhovaných změn došlo ke snížení reklamací o uvedený počet 940 reklamací měsíčně, byla by investigace a autorizace do 14 dní dosažitelným zlepšením při současném stavu zaměstnanců. Velmi kriticky však hodnotím velkou benevolenci firmy umožňovat

zákazníkům srážky z plateb za nevyřízené reklamace. Ne vždy se prokáže, že je reklamační oprávněná a zákazník často strženou částku nechce proplatit zpět. Vzniká tak velké procento pohledávek, které jsou jen obtížně vymahatelné. Vzhledem k dobré pozici firmy na trhu bych navrhovala, aby firma přistoupila k jiné politice a jakékoliv srážky z faktur neumožňovala. Zákazník by si tak v případě uznané reklamace mohl odečíst vystavený dobropis od platby v dalším měsíci. K podpoře tohoto návrhu je nutné, aby firma zajistila minimalizaci již výše zmíněných špatně fakturovaných cen a též omezila vznik nekompletnosti dodávky, kdy je dodáno méně zboží než na faktuře. Tento typ reklamace tvoří druhé největší procentní zastoupení všech reklamací. Zajištění zlepšení v tomto procesu by však bylo technologicky nebo personálně mnohem nákladnější než navrhovaná změna v reklamacích cen, která je poměrně snadno realizovatelná. Je však nutno podotknout, že navrhované zlepšení pro akceptaci jakékoliv reklamace nejpozději do dne splatnosti faktury by počet reklamací tohoto typu též pomohl snížit.

#### **6.2.4 Vliv navrhovaných změn na inkaso pohledávek a ukazatel doby obratu pohledávek**

Pro podporu včasného placení faktur a minimalizaci pohledávek po splatnosti též navrhuji, aby bylo zavedeno 5% skonto při úhradě do 7 pracovních dní od vystavení faktury místo obvyklých až 60 dnů splatnosti. Toto opatření by mohlo motivovat zákazníky k včasné platbě a pro sledovanou firmu by zavedení skonta mohlo přinést rychlejší obrat peněžních prostředků. Zároveň bych navrhovala zkrátit splatnost faktur na maximální splatnost 45 dní. Pro výpočet efektu tohoto návrhu budou použita upravená data z účetních výkazů firmy a report o stáří pohledávek v tabulce, viz Tabulka 6-1.

Z této tabulky je patrné, že firma měla k 31. 3. 2015 celkem 63 433 000 Kč pohledávek za odběrateli, z toho 4 644 559 Kč po splatnosti, což tvoří 7,32 % všech pohledávek. Z toho 4 217 846 (6,64%) Kč tvoří pohledávky, jež jsou po splatnosti více jak 90 dní. Tyto pohledávky jsou již těžko vymahatelné, ale mnoho z nich může být nezaplaceno právě kvůli dlouhému reklamačnímu procesu. Následující výpočet porovná výhodnost nebo nevýhodnost navržené varianty oproti současnému stavu.



### **Odhad ztrát z neinkasovaných pohledávek.**

Zavedením 5% skonta s předpokladem, že by této slevy využilo jen 40% všech zákazníků, získáme hodnotu inkasovaných pohledávek do 7 dní:

617 958 000 Kč (prodeje k 31. 3. 2015) x 40% zákazníků využívajících tuto slevu  
= 247 183 200 Kč inkasovaných pohledávek do 7 dní.

Pro účely výpočtu ztráty z neinkasovaných pohledávek ve výši zbylých 370 774 800 Kč budeme počítat se současnou ztrátovostí z neinkasovaných pohledávek starších 90 dnů, která je ve výši 6,64% . Ze zbylých 60% pohledávek, u kterých zákazníci nevyužijí slevu na včasnou platbu a budou platit své závazky se splatností průměrných 45 dní, vyčíslíme ztrátu ve výši 24 619 446. Ztrátovost by tedy činila 3,98% z celkových pohledávek. Ztráta z neinkasovaných pohledávek při současném stavu činí 6,64% z 617 958 000 Kč, což je 41 032 411 Kč.

### **Odhad slevy za platbu do 7 pracovních dní:**

Odhadované množství zákazníků, kteří využijí navržené 5% skonto při úhradě do 7 dní je 40%.

**Sleva** = 40% x 5% x roční prodeje x 1/100 = 0,4 x 0,05 x 617 958 000 = 12 359 160 Kč.

### **Odhad výše pohledávek**

Za předpokladu, že by slevu využilo 40% všech zákazníků, znamená to, že by u 40% pohledávek byl ukazatel doby obratu pohledávek 7 dní, u zbývajících 60% zákazníků by to bylo navrhovaných 45 dní – což při zachování podmínek procesů firmy, kdy nejstarší pohledávka má splatnost 45 dní (od 1. 3. do 15. 4.) a nejmladší 15 dní (od 31. 3. do 15. 4.), tvoří průměrně 30 denní splatnost.

**Průměrná doba obratu pohledávek** = 0,4 x 7 dní + 0,6 x 30 dní = 2,8 + 18 = **21 dní**.

Při výpočtu nebyla vzata v úvahu ztráta z neinkasovaných pohledávek, tou by se průměrná doba obratu pohledávek zvýšila.

**Průměrná velikost pohledávek (návrh)** =  $\frac{\text{prodeje}}{360} \times PDO = \frac{617\,958\,000}{360} \times 21 = 36\,047\,550$   
Kč

**Průměrná velikost pohledávek při současném stavu**, kdy je splatnost nastavena vždy ke konci měsíce následujícího po měsíci vystavení faktury, je splatnost některých faktur 60

dní a některých jen 30 dní, což v průměru činí dobu obratu pohledávek **45 dnů** (za předpokladu, že by nedocházelo k překročení doby splatnosti. Současný ukazatel z analýzy aktivity jen pohledávek z obchodních vztahů je 36,9 dnů.)

$$\text{Průměrná velikost (současnost)} = \frac{\text{prodeje}}{360} \times PDO = \frac{617\,958\,000}{360} \times 45 = 77\,244\,750 \text{ Kč}$$

Při výpočtu nebyla vzata v úvahu ztráta z neinkasovaných pohledávek.

### **Odhad nákladů z vázanosti kapitálu v pohledávkách**

Pohledávky musí být kryty finančními zdroji. V případě úvěru se jedná o úrokovou míru, v případě vlastního kapitálu o náklady ušlých příležitostí. Náklady těchto finančních zdrojů v našem případě budou vyčísleny na 5%.

$$\text{Náklady vázanosti kapitálu (návrh)} = 36\,047\,550 \times 5\% = 1\,802\,377 \text{ Kč}$$

$$\text{Náklady vázanosti kapitálu (současnost)} = 77\,244\,750 \times 5\% = 3\,862\,237 \text{ Kč.}$$

Porovnání současné i navrhované varianty zobrazuje Tabulka 6-3.

**Tabulka 6-3 Přehled výnosových a nákladových dat obou variant**

	Navrhovaná varianta	Současný stav
prodeje	617 958 000	617 958 000
náklady prodeje	332 294 000	332 294 000
odhad ztrát z nevyinkasovaných pohledávek v %	3,98%	6,64%
odhad ztrát z nevyinkasovaných pohledávek	24 619 447	41 032 411
odhad 5% slevy za platbu do 7 dní (40% zákazníků)	12 359 160	-
odhad nákladů z vázaného kapitálu v pohledávkách 5%	1 802 377	3 862 237
zisk před zdaněním	259 242 176	240 769 352

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dat, která zobrazuje Tabulka 6-3 vyplývá, že navrhované změny ve snížení délky obchodního úvěru zákazníkům z průměrných 60 dní splatnosti na 45 dní a zároveň zavedení 5% skonta pro zákazníky za platbu do 7 dní od data vystavení faktury, by mohly firmě přinést vyšší zisky až o 18 472 824 Kč, jak je patrné z rozdílu obou variant zisku před zdaněním. Různá volba parametrů výpočtu jako např. délka obchodního úvěru, sazba slevy nebo doba pro uplatnění slevy ovlivňují obchodní společnost kladně i negativně. Lze tak vytvořit mnoho variant, s nichž volba nejvýhodnější varianty bude záviset na potřebách obchodní společnosti a její strategii.

Ztrátovost z pohledávek po splatnosti by se dále mohla snížit vlivem změn zavedených v procesu reklamace cenových rozdílů a tím vzniklých srážek z plateb. Jak již bylo zmíněno,

bývá problematické ze zákazníka vymoci platbu za zamítnutou reklamaci, pokud už učinil srážku z platby. Zde bývá velké úskalí a vznikají tak ztráty, jimž je možné předejít zefektivněním celého procesu. Zavedením změn navržených v kapitole 6.2 by obchodní společnost mohla ušetřit přibližně 19 mil Kč. Za předpokladu snížení reklamací na minimum a úplnému zamezení srážek z plateb před vyřízením reklamace, by tato částka mohla být ještě mnohem vyšší, jelikož navrhované změny vedou ke snížení ztrát z neinkasovaných pohledávek, které se v současné době pohybují kolem 40 milionů ročně. Část z těchto pohledávek, starších 90 dní, však může být ještě vymožena, avšak úspěšnost vymožení platby klesá s časem, proto je nutné časově co nejvíce zkrátit probíhající procesy.

## 7 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zlepšit funkce controllingu ve sledované obchodní společnosti pomocí aplikace metod finanční analýzy a vybraných nástrojů controllingu. V teoretické části této práce byly proto shrnuty poznatky o finančním controllingu a jeho nástrojích a metodách založené na poznatcích z odborné literatury doplněné o informace získané z internetových zdrojů.

Díličními cíly této práce bylo zhodnocení controllingu ve vybrané firmě a aplikace některých vybraných nástrojů controllingu na podmínky této firmy a navrhnout doporučení pro zlepšení zjištěných problémových ukazatelů.

V této diplomové práci jsem se zaměřila na operativní controlling a aplikaci vybraných nástrojů finančního controllingu, jako je finanční analýza, controlling pracovního kapitálu, zejména však controlling pohledávek a jejich řízení.

Aplikační část je věnována představení a analýze vybrané obchodní společnosti Alpha s.r.o. Nejprve je obchodní společnost představena a popsány jednotlivé procesy, které v ní v rámci controllingu probíhají. Poté jsou tyto procesy zhodnoceny a porovnány s teoretickými poznatky o controllingu.

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. Reporting probíhá formou interního reportu pro management po jednotlivých nákladových střediscích a též ve formě externího reportingu mateřské společnosti, jenž probíhá globálně ve všech pobočkách firmy. 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 odpovědným manažerům nákladových středisek v rámci české pobočky.

Na základě výsledků finanční analýzy, jejímž cílem bylo identifikovat ekonomické ukazatele, které signalizují možné problémy, byla zaměřena další část práce na návrhy vedoucí ke zlepšení těchto ukazatelů. Z finanční analýzy vyplynulo, že firma 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 obchodních pohledávek vedoucí ke zlepšení souvisejících ukazatelů, jež mohou být přínosem pro operativní řízení sledované firmy. Byl analyzován proces kontroly a inkasa pohledávek. Na základě zjištění 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 součásti 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.

Z analýzy pohledávek bylo zjištěno, že obchodní 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 promptní platbu. 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 sledované obchodní společnosti ve výši přibližně 19 milionů Kč. Cíle práce byly naplněny.

Získané poznatky z této práce budou sloužit vedení obchodní společnosti Alpha, s.r.o. jako podklad pro zvážení navrhovaných změn v řízení pohledávek a zavedení sledování vybraných ukazatelů finanční analýzy v controllingu pro identifikaci a řízení problémových oblastí a podporu rozhodování.

## 8 Seznam použité literatury

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 efektivity 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.
- ŠÍŠKA, 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: <https://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.

## 9 Seznam tabulek

TABULKA 3-1 ROZDĚLENÍ ÚLOH A ODPOVĚDNOSTÍ MEZI CONTROLLEREM A MANAŽEREM.....	17
TABULKA 5-1 REPORT NÁKLADOVÉHO STŘEDISKA - ANALÝZA ODCHYLEK NÁKLADŮ VS. ROZPOČET.....	49
TABULKA 5-2 STRUKTURA AKTIV V LETECH 2011-2015 V TIS KČ.....	52
TABULKA 5-3 VÝVOJ A STRUKTURA PASIV V LETECH 2011-2015 V TIS. KČ.....	54
TABULKA 5-4 VÝPOČET POMĚRU VLASTNÍHO KAPITÁLU K CIZÍMU KAPITÁLU V LETECH 2011 - 2015.....	55
TABULKA 5-5 POMĚR OBĚŽNÝCH AKTIV A KRÁTKODOBÝCH CIZÍCH ZDROJŮ V LETECH 2011 – 2015.....	55
TABULKA 5-6 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY V TIS. KČ V LETECH 2011 – 2015.....	56
TABULKA 5-7 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT V TIS. KČ V LETECH 2011 – 2015.....	57
TABULKA 5-8 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY V TIS. KČ V LETECH 2011 – 2015.....	57
TABULKA 5-9 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT V TIS. KČ V LETECH 2011 - 2015.....	58
TABULKA 5-10 UKAZATELE RENTABILITY (ZISKOVOSTI) V LETECH 2011 - 2015.....	59
TABULKA 5-11 UKAZATELE RENTABILITY KAPITÁLU V LETECH 2011 – 2015.....	60
TABULKA 5-12 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI V LETECH 2011 - 2015.....	61
TABULKA 5-13 UKAZATELE LIKVIDITY V LETECH 2011 - 2015.....	62
TABULKA 5-14 UKAZATELE AKTIVITY V LETECH 2011 – 2015.....	63
TABULKA 5-15 INDEX IN95.....	64
TABULKA 5-16 ZAŘAZENÍ NÁKLADOVÝCH POLOŽEK DO TŘÍD PODLE METODY ABC V EUR.....	67
TABULKA 6-1 PŘEHLED STÁŘÍ A VÝŠE POHLEDÁVEK JEDNOTLIVÝCH ZÁKAZNÍKŮ K 31. 3. 2015.....	71
TABULKA 6-2 POČET ZADANÝCH REKLAMACÍ V OBDOBÍ 12/2013 – 1/2015.....	79
TABULKA 6-3 PŘEHLED VÝNOSOVÝCH A NÁKLADOVÝCH DAT OBOU VARIANT.....	82

# 10 Seznam grafů

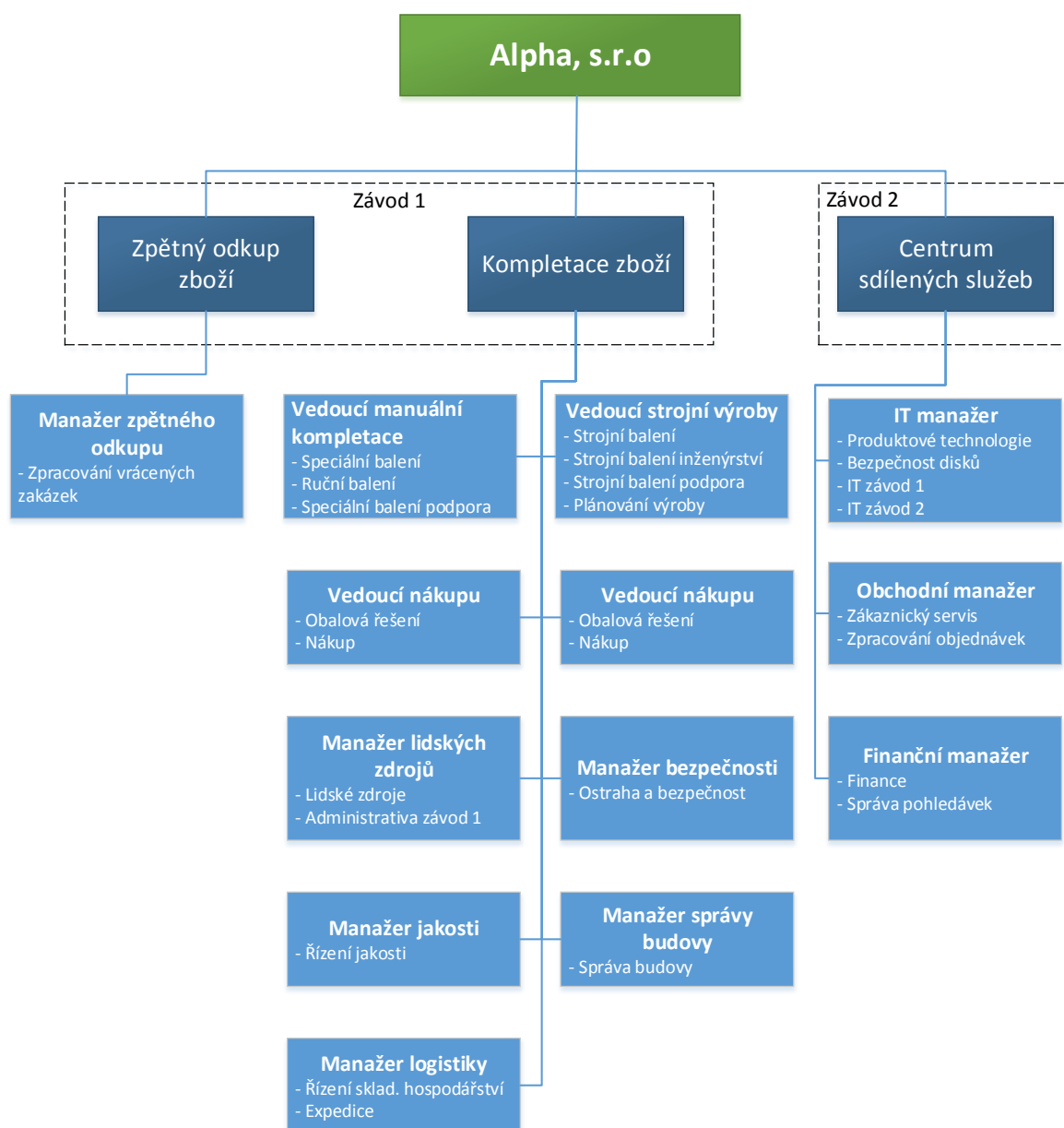
GRAF 5-1 VÝVOJ STRUKTURY AKTIV FIRMY ALPHA S.R.O. V LETECH 2011-2015 .....	52
GRAF 5-2 STRUKTURA AKTIV FIRMY ALPHA, S.R.O. K 31. 3. 2015 .....	53
GRAF 5-3 VÝVOJ STRUKTURY PASIV FIRMY ALPHA, S.R.O. V LETECH 2011-2015 .....	54
GRAF 5-4 UKAZATELE RENTABILITY KAPITÁLU V LETECH 2011 – 2015 .....	60
GRAF 5-5 UKAZATELE LIKVIDITY V LETECH 2011 - 2015 .....	63
GRAF 5-6 STRUKTURA OBĚŽNÉHO MAJETKU FIRMY K 31. 3.2015 .....	66
GRAF 5-7 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ZAŘAZENÍ NÁKLADŮ DO TŘÍD METODOU ABC .....	67
GRAF 6-1 PŘEHLED VÝVOJE POČTU REKLAMACÍ V OBDOBÍ 12/2013 – 1/2015.....	78

# 11 Seznam obrázků

OBRÁZEK 3-1 ORGANIZAČNÍ DIAGRAM CONTROLLINGOVÝCH ÚLOH .....	16
OBRÁZEK 3-2 VZTAH MANAŽERA A CONTROLLINGU .....	17
OBRÁZEK 3-3 ZÁSADY PROFESIONÁLNÍHO CONTROLLINGU .....	21
OBRÁZEK 3-4 VZTAH STRATEGICKÉHO A OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU A MANAGEMENTU .....	29
OBRÁZEK 4-1 CELOSVĚTOVÁ PŮSOBNOST OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI ALPHA .....	41
OBRÁZEK 4-2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBCHODNÍCH ZÁVODŮ SPOLEČNOSTI ALPHA, S.R.O. ....	42
OBRÁZEK 5-1 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI ALPHA, S.R.O. ....	43
OBRÁZEK 6-1 INKASO PLATBY BEZ REKLAMACE .....	73
OBRÁZEK 6-2 INKASO PLATBY S REKLAMACÍ .....	74

# 12 Přílohy

## Příloha A – Organizační struktura nákladových středisek firmy Alpha, s.r.o.



Zdroj: vlastní konstrukce na základě dat od controllera firmy

## Příloha B – Hlavní controllingové činnosti při uzávěrce

	Popis činnosti	Systém, ve kterém činnost probíhá	Den	hodina/měsíc
1	Po zaúčtování všech položek nahrání aktuálních nákladů, prodejů a bilance	MIS application studio	1, 2	1
2	Nahrát Jednotlivé produkty a rozčlenit celkové náklady podle klíče na poměr pro jednotlivé produkty	MIS office plus	1, 2	0,5
3	Nahrát jednotky Returns do MIS a rozdělit náklady poměrem podle klíče zaslaného od manažera returnů	MIS office plus	1, 2	0,25
4	Nahrání počtu pracovníků do MIS na základě údajů z personálního oddělení	MIS office plus	1, 2	0,25
5	Upload Capex figures to MIS Cost cube based on the list of activated assets (via Excel file)	MIS office plus	1, 2	0,25
6	Aktualizace Forecastu na základě získaných měsíčních údajů (ACT x BGT x FYE), analýza rozdílů	MIS office plus	1, 2	3
7	Opakování všech akcí dokud není zaúčtována poslední chybějící položka a výsledky nejsou schváleny managementem		1, 2	
8	Ruční nahrání dat prodejů z Oraclu přes excelový formulář	OFA, MIS office plus	2	2
9	Přiřazení nákladů na produkty na základě produktového rozdělení od manažera společnosti	MIS office plus, MIS allocation tool	2	1,5
10	Spuštění uploadu do Hyperionu, nákladové kalkulace, nastavení kurzů pro přepočtení měny	MIS application studio	2	0,5
11	Reportování v systému Hyperion do Japonska	Hyperion	2	2
12	Vytvoření a aktualizace kontrolního souboru s reportem a posláním do rakouské pobočky	MIS office plus	2	0,5
13	Otevření forecastu v programu Application studio	MIS application studio	2	0,1
14	Příprava forecastu - hodnot pro ředitele českých poboček	MIS office plus, Excel	2,3	2
15	Kontrola a úpravy forecastu, nahrání do MIS, kontrola dat v systému zda souhlasí s původním souborem	MIS office plus, Excel	2,3	4
16	Příprava prezentace pro jednání s rakouským Managementem	MIS office plus	3,4	1,5
17	Příprava prezentace s měsíčními výsledky pro CZ management	MIS office plus	3,4	3
18	Příprava nákladových center pro odpovědné manažery	MIS office plus	5,6	4

## Příloha C – Harmonogram rozpočtu ve zkoumané firmě

Harmonogram rozpočtu		
Postup	Termín vyhotovení	Odpovědná osoba
Ujasnění základních předpokladů budgetu	listopad	management, controlling
Stanovení potřebného počtu pracovníků a mzdových nákladů	listopad	HR, controlling, management
Plánování fixních a variabilní nákladů	listopad	vedoucí NS, controlling, management
Plánování Prodaných jednotek a výnosů	listopad	management, controlling
První verze rozpočtu nákladů a výnosů	listopad	vedoucí NS, controlling, management
Kontrola rozpočtu nákladů a výnosů	prosinec- leden	vedoucí NS, controlling, management
Úprava rozpočtu na základě konzultace vedoucího střediska, controllera a vrcholového managementu	prosinec- leden	vedoucí NS, controlling, management
Dodatečné úpravy a následné zpřesnění rozpočtu	prosinec- leden	vedoucí NS, controlling, management
Zaslání reportu managementu společnosti	únor	management, controlling

Zdroj: Vlastní zpracování na základě firemních údajů

## Příloha D – Rozvaha

### ROZVAHA (v tis. Kč)

Označení	AKTIVA	k 31.3.201X				
		2015	2014	2013	2012	2011
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>314 793</b>	<b>336 947</b>	<b>329 914</b>	<b>239 593</b>	<b>90 349</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>134 412</b>	<b>168 849</b>	<b>201 044</b>	<b>153 078</b>	<b>49 256</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>1 705</b>	<b>2 072</b>	<b>1 669</b>	<b>493</b>	<b>0</b>
B. I. 1.	Software	1 705	2 072	1 669	493	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>132 707</b>	<b>166 777</b>	<b>199 375</b>	<b>152 585</b>	<b>49 256</b>
B. II. 1.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	132 707	166 777	197 707	141 639	40 572
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	1 668	10 946	8 684
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>172 458</b>	<b>164 146</b>	<b>125 565</b>	<b>86 371</b>	<b>41 000</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>7 101</b>	<b>6 729</b>	<b>5 417</b>	<b>94</b>	<b>10</b>
C. I. 1.	Materiál	7 101	6 729	5 378	0	0
2.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	39	94	10
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>16 892</b>	<b>15 673</b>	<b>14 325</b>	<b>8 053</b>	<b>50</b>
C. II. 1.	Jiné pohledávky	14 429	14 429	13 942	8 053	50
2.	Odložená daňová pohledávka	2 463	1 244	383	0	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>132 497</b>	<b>132 491</b>	<b>98 645</b>	<b>74 627</b>	<b>37 213</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	63 433	63 875	42 902	393	27
2.	Stát - daňové pohledávky	10 523	10 219	11 372	17 613	8 061
3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	404	353	36	86	63
4.	Dohadné účty aktivní	57 898	56 453	44 219	27 750	12 817
5.	Jiné pohledávky	239	1 591	116	67	50
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>15 968</b>	<b>9 253</b>	<b>7 178</b>	<b>3 597</b>	<b>3 727</b>
C. IV. 1.	Peníze	108	129	103	26	82
2.	Účty v bankách	15 860	9 124	7 075	3 571	3 645
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>7 923</b>	<b>3 952</b>	<b>3 305</b>	<b>144</b>	<b>93</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	7 923	3 952	3 305	144	93



Označení	<b>PASIVA</b>	31.03.201 5	31.03.201 4	31.03.201 3	31.03.201 2	31.03.201 1
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>314 793</b>	<b>336 947</b>	<b>329 914</b>	<b>239 593</b>	<b>90 349</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>116 690</b>	<b>91 879</b>	<b>57 823</b>	<b>51 345</b>	<b>39 531</b>
<b>A</b>	<b>I. Základní kapitál</b>	<b>36 313</b>	<b>36 313</b>	<b>36 313</b>	<b>36 313</b>	<b>36 313</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	36 313	36 313	36 313	36 313	36 313
<b>A</b>	<b>III. Fondy ze zisku</b>	<b>3 631</b>	<b>2 151</b>	<b>1 503</b>	<b>322</b>	<b>0</b>
A. III. 1.	Rezervní fond	3 631	2 151	1 503	322	0
<b>A</b>	<b>IV. Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>51 934</b>	<b>19 359</b>	<b>13 528</b>	<b>2 896</b>	<b>0</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	51 934	19 359	13 528	2 896	0
<b>A</b>	<b>V. Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>24 812</b>	<b>34 056</b>	<b>6 479</b>	<b>11 814</b>	<b>3 218</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>194 497</b>	<b>242 507</b>	<b>266 437</b>	<b>183 401</b>	<b>43 845</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>5 536</b>	<b>9 940</b>	<b>0</b>	<b>2 567</b>	<b>673</b>
1.	Rezerva na daň z příjmů	1 378	6 774	0	2 567	673
2.	Ostatní rezervy	4 158	3 166	0	0	0
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>188 961</b>	<b>232 567</b>	<b>266 437</b>	<b>180 834</b>	<b>43 172</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	17 653	45 608	27 294	50 618	10 784
2.	Závazky k zaměstnancům	165	160	454	125	20
3.	Dohadné účty pasivní	36 394	29 927	40 255	29 872	9 405
4.	Jiné závazky	134 749	156 872	198 434	100 219	22 963
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>3 606</b>	<b>2 561</b>	<b>5 581</b>	<b>4 847</b>	<b>6 973</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	3 606	2 561	5 581	4 847	6 973

Zdroj: Vlastní zpracování na základě firemních údajů, upraveno

## Příloha E – Výkaz zisků a ztráty

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období k 31.3.X				
		2015	2014	2013	2012	2011
II.	Výkony	617 958	581 507	495 519	282 383	77 684
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	617 958	581 507	495 519	282 383	77 684
B.	Výkonová spotřeba	332 294	327 805	318 264	189 280	56 737
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	36 888	38 127	32 952	18 911	5 450
B. 2.	Služby	295 406	289 678	285 312	170 369	51 287
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>285 666</b>	<b>253 702</b>	<b>177 255</b>	<b>93 103</b>	<b>20 947</b>
C.	Osobní náklady	188 539	150 950	118 187	55 722	13 827
C. 1.	Mzdové náklady	140 742	113 486	87 882	41 837	10 294
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	46 878	37 464	30 305	13 885	3 533
D.	Daně a poplatky	68	5	227	131	3
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	52 998	50 303	42 810	20 444	3 209
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	242	40	0	0	0
III. 1.	Tržby z prodeje materiálu	242	40	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	254	85	0	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	254	85	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	992	3 166	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy			24	536	
H.	Ostatní provozní náklady	2 994	2 277	141	735	40
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>40 063</b>	<b>46 956</b>	<b>15 914</b>	<b>16 607</b>	<b>3 868</b>
N.	Nákladové úroky	2 673	3 338	3 223	788	
XI.	Ostatní finanční výnosy	484	3 338	297	2	37
O.	Ostatní finanční náklady	7 330	4 559	4 979	1 165	14
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-9 518</b>	<b>-4 539</b>	<b>-7 905</b>	<b>-1 951</b>	<b>23</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	5 733	8 356	1 530	2 842	673
Q. 1.	- splatná	6 951	9 217	1 913	2 842	673
Q. 2.	- odložená	-1 218	-861	-383		
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>24 812</b>	<b>34 061</b>	<b>6 479</b>	<b>11 814</b>	<b>3 218</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>24 812</b>	<b>34 061</b>	<b>6 479</b>	<b>11 814</b>	<b>3 218</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>30 545</b>	<b>42 417</b>	<b>8 009</b>	<b>14 656</b>	<b>3 891</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě firemních údajů, upraveno