

**Projekt využití vybraných strategických a
operativních nástrojů controllingu pro zlepšení
komplexního systému řízení společnosti
HEDVA, a.s.**

Bc. Adéla Holoubková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla HOLOUBKOVÁ**
Osobní číslo: **M09363**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt využití vybraných strategických
a operativních nástrojů controllingu pro zlepšení
komplexního systému řízení společnosti HEDVA, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární průzkum v oblasti controllingu se zaměřením na jeho nástroje.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost HEDVA, a.s. a proveďte analýzu ekonomické situace a současné úrovně řízení.
- Analyzujte dosavadní úlohu a možnosti využití controllingu ve společnosti.
- Vypracujte projekt využití controllingu a jeho vybraných nástrojů směřující ke zlepšení systému řízení společnosti.
- Vyhodnoťte přínosy, ekonomickou náročnost a rizika navrženého projektového řešení.

Závěr

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

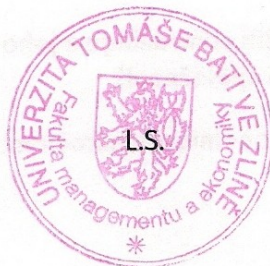
Seznam odborné literatury:

- [1] HOFMEISTER, R., STIEGLER, H. Controlling. Praha: Babtext, 199. 151 s. ISBN 8090178-8-6.
- [2] HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu: 5. přepracované vyd. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [3] STEINÖCKER, R. Strategický controlling. 1. vyd. Praha: Babtext, 1992. 171 s. ISBN 80-900178-2-7.
- [4] VOLLMUTH, H. Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- [5] VYSUŠIL, J. Integrované názvosloví v controllingu. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting, 2001. 136 s. ISBN 80-7259-007-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

24.6.2011

Jolanda

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá využitím vybraných strategických a operativních nástrojů controllingu pro zlepšení komplexního systému řízení společnosti HEDVA, a.s. V teoretické části je na základě odborné literatury zpracována problematika týkající se controllingu a jeho vybraných nástrojů, kromě toho je zde popsán význam reportingu a ekonomické přidané hodnoty. Praktická část je rozdělena na analytickou část a projekt. Analytická část charakterizuje společnost HEDVA, a.s., její postavení na trhu, finanční situaci, současnou úroveň řízení a dosavadní využití controllingu včetně jeho nástrojů. Projektová část obsahuje návrhy na využití vybraných nástrojů controllingu s cílem zlepšit komplexní systém řízení. Součástí projektu je zhodnocení ekonomické náročnosti, přínosů a rizik projektu.

Klíčová slova: controlling, controller, operativní a strategické nástroje, fixní náklady, variabilní náklady, krycí příspěvek, ekonomická přidaná hodnota.

ABSTRACT

This thesis deals with the use of chosen strategic and operative tools of controlling for improvement of complex management system HEDVA, a.s. In the theoretical part is processed the issue of controlling and his tolls. The importance of reporting and economic value added is described too. The practical part is divided into an analytical part and the project. In the analytical part is characterized the company, its market position, the financial situation, the current level of management and the level of use of controlling with his tolls. The project includes suggestions how to use selected tolls of controlling and how to improve the complex management system. The assessment of benefits, economic intensity and risks is also included in the project.

Keywords: controlling, controller, operative and strategic tools, fixed costs, variable costs, contribution margin, economic value added.

Chtěla bych vyjádřit poděkování vedoucímu diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi za odborné vedení a cenné rady při jejím zpracování.

Dále bych také ráda poděkovala panu Ing. Tomáši Mazalovi, za umožnění zpracování diplomové práce ve společnosti HEDVA, a.s., věnovaný čas a poskytnutí interních materiálů, díky nimž mohla tato diplomová práce vzniknout.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL PRÁCE	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 CONTROLLING	15
1.1 POJEM CONTROLLING	15
1.2 VZNIK A VÝVOJ CONTROLLINGU	16
1.3 FILOZOFIE CONTROLLINGU.....	16
1.4 CÍL CONTROLLINGU	17
1.5 ÚKOLY CONTROLLINGU	17
1.6 ZDROJE INFORMACÍ PRO CONTROLLING.....	18
1.6.1 Finanční účetnictví	18
1.6.2 Manažerské účetnictví.....	18
1.7 CONTROLLER	20
1.7.1 Úlohy controllera	21
1.7.2 Organizační začlenění controllera	22
1.8 ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	23
1.8.1 Strategický controlling	23
1.8.2 Operativní controlling	24
2 NÁSTROJE STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU	25
2.1 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH MÍST.....	25
2.2 ANALÝZA ODVĚTVÍ	26
3 NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU	29
3.1 PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FIXNÍCH NÁKLADŮ A TVORBU ZISKU	29
3.2 KRÁTKODOBÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK.....	29
3.3 ANALÝZY BODŮ ZVRATŮ.....	30
3.4 ANALÝZA ABC	32
4 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA)	33
5 REPORTING	35
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HEDVA, A.S.	38

7.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38
7.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	38
7.3	VÝROBNÍ SORTIMENT	39
7.4	OBCHODNÍ ČINNOST	40
7.5	PERSONÁLNÍ STRUKTURA	41
7.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
7.7	STRATEGIE HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI A HLAVNÍ CÍLE	42
8	ANALÝZA SOUČASNÉ EKONOMICKÉ SITUACE A ÚROVNĚ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	44
8.1	ANALÝZA ODVĚTVÍ TEXTILNÍHO PRŮMYSLU	44
8.1.1	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	48
8.2	FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI	51
8.2.1	Majetková struktura.....	51
8.2.2	Finanční struktura	52
8.2.3	Vývoj hospodářského výsledku	52
8.2.4	Ukazatelé zadluženosti.....	53
8.2.5	Ukazatelé likvidity	54
8.2.6	Ukazatelé rentability.....	55
8.2.7	Ukazatelé aktivity	55
8.3	ÚROVEŇ SYTÉMU ŘÍZENÍ	56
8.3.1	Strategie a plánování.....	56
8.3.2	Řídící orgány společnosti	56
8.4	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ EKONOMICKÉ SITUACE A DOSAVADNÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ.....	57
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI	60
9.1	VYUŽÍVANÉ NÁSTROJE A METODY CONTROLLINGU.....	60
9.1.1	Kalkulace.....	60
9.1.2	Rozbor celkových nákladů	63
9.1.3	Controlling pracovního kapitálu	63
9.1.4	Krátkodobý hospodářský výsledek	65
9.1.5	Hodnocení produktivity.....	65
9.1.6	Sledování odchylek	65
9.1.7	Střediskové hospodaření	66
9.1.8	Hodnocení odběratelů	66
9.1.9	Přehled stavu zaměstnanců.....	66
9.1.10	Sledování ukazatelů finanční analýzy.....	67
9.2	INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	67
9.2.1	OR-SYSTEM	67
9.2.2	ORSOFT	68

9.3	SYSTÉM VÝKAZNICTVÍ.....	68
9.4	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ CONTROLLINGU	69
10	PROJEKT VYUŽITÍ VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI HEDVA, A.S.....	72
10.1	VYUŽITÍ STRATEGICKÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU	73
10.1.1	Analýza silných a slabých míst	73
10.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	75
10.2	VYUŽITÍ OPERATIVNÍCH NÁSTROJŮ	76
10.2.1	Krátkodobý hospodářský výsledek a krycí příspěvek	76
10.2.2	Analýza bodu zvratu	81
10.2.3	Klasifikace odběratelů a rozhodování o poskytnutí úvěru a skonta.....	82
10.3	REPORTING FINANČNÍ SITUACE PODNIKU.....	89
10.4	SLEDOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU POMOCÍ UKAZATELE EVA	92
10.5	VYČLENĚNÍ SAMOSTATNÉ POZICE CONTROLLERA	96
10.5.1	Organizační začlenění controllera	97
10.5.2	Úkoly controllera	98
10.5.3	Profil controllera	98
11	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A RIZIK PROJEKTU.....	100
11.1	PŘÍNOSY PROJEKTU	100
11.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	101
11.3	RIZIKA PROJEKTU	103
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	108
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	112
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK	115
	SEZNAM PŘÍLOH	116

ÚVOD

Český textilní průmysl prošel během několika let výraznými změnami. Postupný útlum tradiční textilní výroby, velká mezinárodní konkurence, nepříznivé podnikatelské podmínky, to vše často doprovázené chybami v řízení vedlo k ukončení činnosti mnoha podniků v tomto odvětví. V minulosti pro zachování své existence nebylo pro textilní společnost HEDVA, a.s. nezbytně nutné provádět průzkumy trhu, usilovat o získání či udržení zákazníků, popř. zlepšovat dosavadní systém řízení. Do určité chvíle postačovalo snižovat náklady redukcí výrobních kapacit a uzavíráním některých závodů. Tyto kroky však neřešily problémy dosavadních vnitřních procesů firmy. Dnes se společnost dlouhodobě potýká se záporným výsledkem hospodaření. Pokud chce být úspěšná, musí nejen optimalizovat své náklady, ale i myslet na budoucnost, rozvíjet své síly a strategie tak, aby se přizpůsobila podmínkám na trhu. Zde připadá v úvahu právě controlling, který má za úkol zlepšit stávající systém řízení, přispět k vyšší hospodárnosti a také rozpoznat a eliminovat případná rizika.

Controlling se stal v poslední době nepostradatelnou součástí moderního řízení podniků z různých oblastí. Zatímco v Německu je systém controllingu běžnou rutinou, u nás se teprve dostává do podvědomí a postupně si v českých podnicích nachází své místo. Controlling se stále více prosazuje, což vyplývá z požadavků managementu na detailnější, jednodušší a vizualizované výstupy definující již uskutečněné, právě probíhající a zvláště výhledové aktivity společnosti. Podstata controllingu spočívá zejména v koordinaci plánování, kontroly a toku informací tak, aby manažeři mohli rozhodovat s přihlédnutím na stanovené cíle. Jeho hlavní předností je orientace na budoucnost - o minulost se controlling zajímá zejména proto, že mu poskytuje podklady pro budoucí řízení. Dále nabízí řadu controllingových nástrojů, které mohou být sestaveny zcela individuálně dle potřeb podniku. Pokud jsou nástroje vhodně zvoleny a současně vyhovují požadavkům společnosti, pak bude controlling směřovat k větší transparentnosti, stabilitě a rozvoji.

Diplomová práce je tvořena ze dvou hlavních částí. Teoretická část prostřednictvím dostupné literatury podává základní informace o controllingu a jeho nástrojích. Praktická část bude vycházet z poznatků části teoretické. Nejprve budou provedeny analýzy, jež se budou zabývat posouzením ekonomické situace společnosti HEDVA, a.s. a její současnou úrovní řízení. Další analýza se bude týkat dosavadního stavu využití controllingu a jeho nástrojů v podniku. Provedené analýzy poskytnou podklady, které budou sloužit jako východiska

pro následná doporučení a tvorbu návrhů v projektové části. V rámci projektu budou stanoveny kroky směřující ke zlepšení stávajícího systému řízení společnosti HEDVA, a.s. Kromě návrhu na jmenování controllera a definování jeho pracovní náplně, bude předložen návrh na využití vybraných controllingových nástrojů a dalších podpůrných metod a ukazatelů, které se ve společnosti buď částečně uplatňují, anebo doposud nebyly využívány. Závěrem diplomové práce bude vyhodnocení přínosů, ekonomické náročnosti a rizik navrženého projektového řešení.

Cílem práce je implementovat do společnosti HEDVA, a.s. vybrané strategické a operativní nástroje controllingu, které by mohla využít pro zlepšení stávajícího systému řízení jako celku. Podrobně je tato problematika popsána na následující straně.

CÍL PRÁCE

Hlavním cílem práce bude vypracovat projekt týkající se využití vybraných nástrojů controllingu ve společnosti HEDVA, a.s., které mohou přinést vedení podniku inspiraci při řízení a rozhodování. Mezi dílčí cíle patří především identifikace postavení společnosti na trhu, zhodnocení finanční situace, úrovně systému řízení a současného využití controllingu a jeho nástrojů. Dle výsledků těchto analýz budou následně navrhována opatření, která v budoucnu mohou vést ke zlepšení komplexního systému řízení. Východiskem bude fakt, že v podniku dosud controlling zaveden není, avšak určité nástroje, které je možné za controllingové považovat, firma již v minulosti k řízení využívala. Jelikož se společnost nachází v dlouhodobě finančně nepříznivé situaci, nebude zde controlling navrhován komplexně se všemi jeho funkcemi, ale budou vybrány pouze některé controllingové nástroje a metody, které budou doplňkem těch stávajících. Zavedení dalších controllingových nástrojů si společnost přála z několika důvodů - patří sem zejména možnost posílit svou konkurenceschopnost - a tím i tržby, mít náklady pod větší kontrolou, zlepšit informovanost managementu a příležitost získat nový pohled na jeden z možných způsobů moderního řízení podniků.

Diplomová práce bude zpracována v následujících krocích:

1. Bude zpracován literární průzkum v oblasti controllingu se zaměřením na jeho nástroje.
2. Bude charakterizována společnost HEDVA, a.s. a provedena analýza ekonomické situace a současné úrovně řízení.
3. Bude analyzována dosavadní úloha a možnosti využití controllingu ve společnosti.
4. Bude vypracován projekt využití controllingu a jeho vybraných nástrojů směřující ke zlepšení systému řízení společnosti.
5. Budou vyhodnoceny přínosy, ekonomická náročnost a rizika navrženého projektového řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

V prostředí všech organizací, zejména v moderních průmyslových společnostech, stoupá nejistota, protože stále více na ně působí komplexnější a dynamičtější faktory. Dynamika a složitosti podnikatelského prostředí a rostoucí diferenciací podniků týkající se nabízených produktů a služeb a poptávající trhy vyžadují nové nástroje pro plánování a řízení. Moderní teorie řízení nejsou zaměřené pouze na minulé, ale i budoucí aktivity podniku. Tato myšlenka tvoří základ controllingu. [9]

1.1 Pojem controlling

Většinou a zcela nesprávně se controlling srovnává s kontrolou. Jedná se ale o daleko více než kontrolu. Existují rozdílné definice controllingu, avšak je možné uvést klíčová slova, která controlling jednoduše charakterizují, a to: řízení, plánování, kontrola, informace, podpora, orientace na budoucnost, prevence a eliminace odchylek. [11]

Controlling patří mezi základní funkce managementu podporující řízení podniku k dosažení podnikatelských cílů a jeho dlouhodobé existence. Controller je chápán jako pracovník, který napomáhá stanovit celopodnikové cíle. Poskytuje vedení podniku důležité informace, které předkládá ve formě reportingových zpráv. Teprve prostřednictvím nich učiní podnikové vedení případná rozhodnutí. [11, 12]

HORVÁTH vysvětluje controlling jako subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení. [6]

Jinou definici controllingu uvádí ESCHENBACH: *„controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingové filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“* [2]

HOFMEISTER a STIEGER hovoří o controllingu jako o ekonomickém řízení, jehož účelem je usměrňovat podnikové dění a je zaměřeno na dodržování a dosažení podnikatelských záměrů – zejména dosažení zisku. [5]

1.2 Vznik a vývoj controllingu

Přelom 19. a 20. století je považován za počátek controllingu zejména u dopravních a výrobních podniků v USA (např. General Electric Company). Controller měl tehdy na starosti správu finančních záležitostí. Teprve v období hospodářské krize (1926) se začal controlling rozvíjet. Pracovní náplň controllera byla rozšířena o další úkoly, jako např. příprava podkladů pro plánování a rozhodování, kontrola dosahování podnikových cílů a poskytování poradenství pro vedoucí pracovníky. Největšího rozmachu se controlling dočkal v 50. a 60. let minulého století. Práce controllera se skládala mimo z tvorby plánu, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností a návrhu opatření, také z řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku a jeho pojištění, tvorby metodiky pro účetnictví, atd. V 70. letech 20. stol. se controller staví do pozice finančního manažera. V jeho kompetenci je účetnictví a controlling, získávání kapitálu, plánování, hodnocení a poradenství. Dnes jsou controllingové aktivity součástí krátkodobého a dlouhodobého finančního řízení, manažerského a nákladového účetnictví. [11, 15]

Co se týče Evropy, zde se controlling začal objevovat až po druhé světové válce - většinou v dceřiných společnostech amerických firem. V České republice byl controlling prosazován se vstupem zahraničního kapitálu (zejména německého a rakouského). [11, 15]

1.3 Filozofie controllingu

Filozofie controllingu se opírá o tři základní principy [18]:

- **Orientace na úzký profil** - zaměřit se konkrétní problém, který podnik v dané chvíli nejvíce zatěžuje.
- **Zaměření na budoucnost** - finanční účetnictví se orientuje na minulost, což není zcela dostačující pro potřeby controllingu, který se zaměřuje na budoucí události. Snaží se předem upozornit na nedostatky či problémy dříve než vzniknou, důležitá je také identifikace jejich příčin.
- **Perspektivní myšlení** (orientace na cíle) - controlling se podílí na tvorbě podnikových cílů, na nichž se staví plány podniku. U plánů se stanovují odchylky, které vznikají porovnáním plánovaného a skutečného stavu.

1.4 Cíl controllingu

Obecným cílem controllingu je zajištění dlouhodobé existence podniku. Tento obecný cíl, lze rozdělit na dílčí cíle [11]:

- **Schopnost anticipace a adaptace** – controlling získává informace o současných i budoucích změnách v podnikovém okolí, díky tomu zajišťuje schopnost předvídat a přizpůsobit se.
- **Schopnost reakce podniku** – průběžné porovnávání plánovaného a skutečného stavu umožňuje podniku reagovat na odstranění případných odchylek.
- **Schopnost koordinace** – aktivity podniku musí být sjednoceny, např. koordinace finančních a nefinančních cílů, koordinace střetů zájmu jednotlivých zainteresovaných skupin, atd.

Cíle také mohou být operativní a strategické. Za operativní lze považovat zejména ty, které se v podstatě musí sledovat denně. Jsou to cíle týkající se splnění operativních plánů, operativních kalkulací, udržení likvidity a solventnosti. Naopak mezi strategické cíle se řadí především trvalý růst produktivity, rentability, podíl na trhu, růst inovací, finančních zdrojů, ale také růst kvalifikace. [23]

1.5 Úkoly controllingu

FEI (Financial Executives Institute) – Americký Svaz controllerů zveřejnil a rozšířil oficiální seznam úkolů controllingu [12]:

- **Plánování** – vytvoření plánovacího systému, působení na zkvalitnění rozpočtů a kalkulací, atd.
- **Výkaznictví a interpretace** – finanční a manažerské účetnictví, nákladové účetnictví a kalkulace, sestavení výkazů, atd.
- **Hodnocení a poradenství** – poradenství pro manažery, vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků nutných pro rozhodnutí, aj.
- **Daňové záležitosti** – daňové plánování, kontrola daní, správa podnikových daní.
- **Výkaznictví pro státní účely** – výkazy pro státní instituce a jejich kontrola a koordinace.

- **Ochrana majetku** – vnitřní kontrolní systém, zajištění ochrany majetku včetně pojištění, atd.
- **Národohospodářské výzkumy** – analýza vnějšího prostředí společnosti.

1.6 Zdroje informací pro controlling

Zdroje informací pro controlling je možné hledat zejména ve:

- finančním účetnictvím,
- v manažerském účetnictvím (nákladové účetnictví, kalkulace, plány a rozpočty).

1.6.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví je považováno za primární zdroj informací pro vlastníky podniku a pro potenciální zájemce, kteří nabízejí kapitál pro možný vstup do podniku. Další významní uživatelé informací finančního účetnictví jsou věřitelé, kteří mají prioritní zájem o informace týkající se stavu majetku a výsledků hospodaření daného podniku. Mezi uživatele účetních informací lze zařadit i další subjekty jako např. dodavatele, státní orgány, veřejnost a další. Finanční účetnictví je koncipováno do značné míry pro daňové účely, tzn. pro účely státu a nikoliv pro účely vlastníků. [7]

Finanční účetnictví je orientováno externě a upravováno závaznými normami. Eviduje aktiva podniku, vlastní kapitál, závazky podniku, výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Základními výkazy finančního účetnictví jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Daňová legislativa vyžaduje roční uzávěrku, která poskytuje odpovídající obraz o stavu majetku díky dodržováním zásad řádného vedení účetnictví. Data tohoto účetnictví jsou v mnoha případech považována za nevhodná z hlediska vnitřních účelů. Příkladem je stanovení odpisů – v popředí jsou daňové aspekty před zjištěním skutečného opotřebení hmotného dlouhodobého majetku. [14, 19]

1.6.2 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví slouží zejména pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů (středisek). Opírá se o údaje z finančního i nákladového účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky, dále využívá statistických, matematických aj. metod a postupů. [19]

Manažerské účetnictví (neboli provozní účetnictví) určuje provozní výsledek hospodaření. Na rozdíl od finančního účetnictví je orientováno interně. Evidence, dokumentace kontrola podnikového dění je náplní interního účetnictví, které se orientuje na vnitropodnikové a individuální podnikové potřeby. Vnitropodnikové účetnictví není ve své podstatě omezováno žádnými zákonnými předpisy. Jeho prioritou je zachování podstaty majetku dané společnosti. [14]

Dnešní podoba manažerského účetnictví předpokládá integraci:

- nákladové účetnictví,
- rozpočetnictví a plánování,
- kalkulací.

Nákladové účetnictví je registrátorem historických nákladů, na druhou stranu použitím normové metody nákladového účetnictví je schopno zaznamenat i okamžitou úroveň vznikajících nákladů a z porovnání vývoje historických dat usuzovat budoucí tendence vývoje nákladů. Tvoří ho soustava analytických účtů, které slouží především vnitropodnikovému řízení. Má úzkou spojitost s rozpočty, kalkulacemi, hmotnou stránkou hospodářských procesů, kontrolní činností atd. Jeho úkolem je spojit náklady s výkony. [7, 19]

Plánování umožňuje sladit cíle podniku a potřebná opatření k jejich dosažení. Pro potřeby controllingu je velmi důležité plánování výsledku hospodaření (rozpočtování). Žádný podnik nemůže bez plánování dlouhodobě existovat, protože jen díky plánování je možné se průběžně vypořádávat se změnami okolního světa. Nelze ho tedy chápat jako pevné stanovení cílů, ale především jako proces přizpůsobování a korekcí organizovaně stanovených jako závazné úkoly v plánech. Toho se dosáhne ve chvíli, jestliže se provádí srovnávání plánovaných úkolů a skutečností. [12]

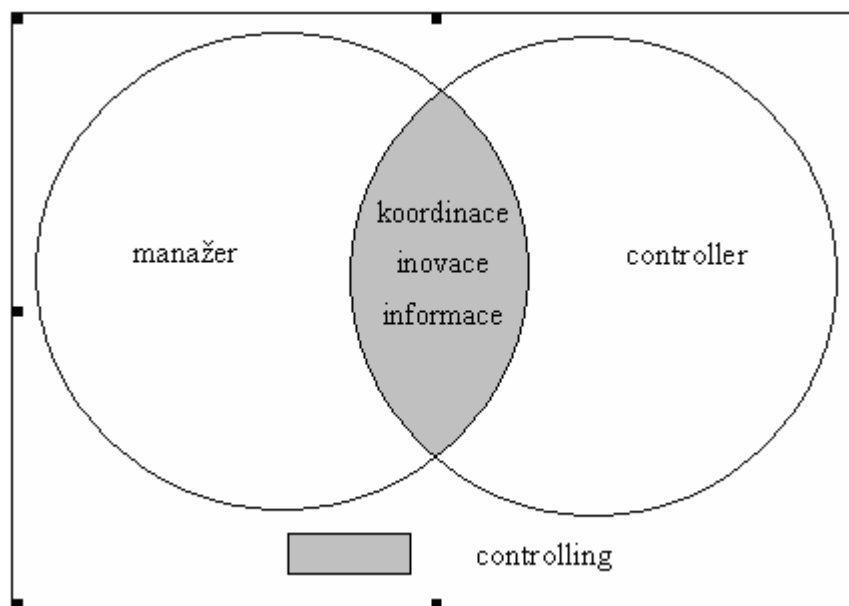
Kalkulaci nákladů lze chápat jako písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. V rámci této problematiky je nutné zmínit pojem kalkulační jednice – jedná se o určitý výkon (např. výrobek), který je dán určitou jednotkou, např. kusy (ks), kila (kg), délka (m), atd. Existuje několik kalkulačních metod. Kalkulační metoda představuje způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici. Metoda kalkulace je zvolena dle předmětu kalkulace, tzn. dle toho, co se kalkuluje, způsobu přičítání nákladů výkonům, požadavků kladených na strukturu a podrobnost členění nákladů. [19]

1.7 Controller

Controller působí především jako podpora vedení podniku a současně přenáší myšlenky týkající se controllingu ostatním pracovníkům v podniku. Jeho postavení ve společnosti je určeno velikostí podniku. Zatímco v malých a středních podnicích jsou většinou zřizovány pouze pozice controllera, ve velkých podnicích se již vytváří samostatné controllingové útvary. [17]

Controller v podniku zastupuje funkci lodivoda, jehož úkolem je nalézt cesty pro dosažení vytyčených cílů, k tomu využívá metodu porovnání plánu a skutečnosti. Dále je možné controllera považovat za koordinátora, poradce a navigátora, který musí zajistit plnění plánovaného zisku. [20]

I přesto, že je zřízeno místo controllera, aplikace controllingu a výkon controllingových funkcí nezávisí pouze na controllerech. Práce manažera a controllera tedy spolu úzce souvisí. Kooperace manažera a controllera je často znázorňována průnikem množiny práce manažera a úkolů controllera, viz obrázek (Obr. 1). [2]



Obr. 1. Controller a kooperace controllingu [Vlastní zpracování, 2]

Manažer řídí provoz a odpovídá za výsledky. Naopak controller představuje ekonomickou autoritu a odpovídá za transparentnost výsledků. [15]

Hranice mezi managementem a controllingem se často prolínají. Může se stát, že manažer přebírá řadu činností od controllera a naopak. Mnoho manažerských funkcí totiž vykonává i controller. [11]

1.7.1 Úlohy controllera

Controller je pracovník v podniku, do jehož pracovní náplně lze zařadit: sestavování plánů a rozpočtů, kalkulace vlastních nákladů vnitropodnikových a odbytových výkonů, průběžná kontrola dosahovaných výsledků, analýza odchylek rozpočtované skutečnosti, informování vedoucích příslušných středisek o výsledcích a odchylkách (reporting), organizace a zabezpečení pravidelných jednání manažerů různé úrovně, kde se diskutuje o příčinách odchylek, a stanovují se nápravná opatření. Příprava různých analýz hospodaření a podkladů pro rozhodování, resp. strategické orientování podniku, patří do specifické oblasti činností controllerů. [7]

Hlavní úlohy controllera dle ESCHENBACHA [2]:

- **Funkce evidence a dokumentace** – návrh a instalace informačního systému, tvorba reportingu, evidence nákladů, tvorba systému ukazatelů a jejich srovnání s externími ukazateli, sestavování formulářů, zjišťování slabých míst, atd.
- **Plánování a prognostická funkce** – poradenství, spolupráce při tvorbě cílů, koordinace a vedení plánovacích prací, atd.
- **Funkce řízení** – sledování cílů plánování, informace pro řízení, určení odchylek a návrh nápravných opatření, včas informovat vedení při změnách cílových proměnných, atd.
- **Kontrolní funkce** – kontrola plánování, průběžná kontrola nákladů, školení a poradenství odborných oddělení, tvorba alternativ při nedosažení původních cílů, atd.
- **Zvláštní podnikohospodářské úkoly** – propočty hospodárnosti či investic, podněcování ke snížení nákladů, navrhování nových metod nebo technik pro management, atd.

1.7.2 Organizační začlenění controllera

Se zařazením controllingu do podnikové organizační struktury je v mnoha případech spojeno i zřízení samostatné pozice controllera. K tomu se váže změna kompetencí a odpovědností ostatních oblastí. [6]

Začlenění controllera do organizační struktury podniku je dáno interními a externími faktory, zde patří např. velikost podniku; nárůst množství řešených problémů; progresivita používané technologie; politické, legislativní a sociální okolí; hospodářská situace dané země.

Existují následující funkční možnosti organizačního začlenění controllingu [19, 20]:

- **Pozice štábní** – v tomto případě je controllerovi přiřazována pouze servisní funkce, jejíž podstatou je pomáhat a ulehčit při řízení. Controller se nachází v rámci osobního štábu vrcholového vedení – většinou představenstva. Pracuje bez potřeby vlastních liniových vazeb a poskytuje služby ostatním manažerům. Je nutné zdůraznit, že naplňování funkce inovační a koordinační je velmi obtížné.
- **Pozice liniová** – zde controller opouští pozici čistě poradního orgánu, přebírá liniové úlohy a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. V praxi je tohle uspořádání poměrně málo stabilní při běžném chodu firmy. Liniová pozice je spíše vhodná při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení.
- **Průřezová** – jedná se o tzv. promotérský model. Liniový vedoucí a controller představují dvojici promotérů, kteří uskutečňují řízení jak po linii výkonové (liniový vedoucí), tak odborné (controller). Controller má pravomoc přikazovat s tím, že rozhodování probíhá společně s liniovým orgánem.
- **Externí controlling** – společnost využívá služeb externích podnikových poradců. Tento způsob je ekonomicky výhodnější v řadě menších a středních podniků, nebo v případě, že podnik nemá k dispozici kvalifikovaný personál. Výhodou je nízká míra konfliktu s vedením podniku a rychlejší zavedení controllingu jako celku.
- **Samocontrolling** – samocontrolling spočívá v převzetí funkce controllera samotným podnikatelem nebo vedoucím podniku. Informace nutné pro řízení přenechá k vypracování vedoucím jednotlivých oddělení.

Co se týče situace v ČR, u nás bývá controllingové oddělení zřízeno většinou v souvislosti se vstupem zahraničního kapitálu, nejčastěji v podobě štábního útvaru. Controllingový úvar se v ČR chápe spíše jako pomocný a jeho funkce je omezena na kontrolu probíhajících procesů. [19]

1.8 Základní členění controllingu

Z hlediska cílové orientace controllingu se stanovily dva hlavní směry:

- strategický controlling
- operativní controlling

Základní rozdíly mezi těmito dvěma směry znázorňuje následující tabulka (Tab. 1):

Tab. 1. Strategický versus operativní controlling [Vlastní zpracování, 6]

Typy Znaky	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
Stupeň	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze	Šance / Rizika, Přednosti / Slabiny	Výdaje / Výnosy, Náklady / Výkony
Cílové veličiny	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

1.8.1 Strategický controlling

JUNG uvádí, že strategický controlling má podpůrnou funkci při strategickém plánování a kontrole. Cíle jsou zde dlouhodobé přežití a odhalování možných úspěchů do budoucna. [9]

Strategický controlling se stará o systematické zjišťování budoucích rizik a příležitostí. Provádí potřebná opatření pro uskutečnění stanovených strategií, tzn. dnes je potřeba přijmout taková opatření, která budou směřovat k budoucímu zajištění existence podniku. Zaměřuje se na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu. Strategické veličiny, jako např. technologie, výrobky, trhy, systémy řízení, investice, výzkum apod., jsou předmětem plánování a kontroly. Potřeba strategického controllingu vyplývá z nedostatku operativního controllin-

gu, jehož koncentrace je omezena na činnosti a opatření na období jednoho roku. [4, 12, 18]

Dlouhodobým plánováním se zabývá strategický controlling, jedná se o plánování nejméně na 4 roky. Tyto plány jsou považovány za hrubé, které jsou pak dále rozpracovány a stanovují se v nich podnikové cíle. [22]

1.8.2 Operativní controlling

Operativní controlling se zabývá vnitřní situací společnosti. Orientuje se na čísla, data a kvantifikované veličiny z minulosti i současnosti, která představují náklady a výnosy, popř. výdaje a výkony. [9]

Podstatou operativního controllingu je především krátkodobé řízení zisku, a tudíž krátkodobé plánování do jednoho roku. Operativní plánování vychází ze strategického plánování, které podrobněji rozpracovává cíle a opatření v podniku s cílem zajistit jeho dlouhodobou rentabilitu a dostatečnou likviditu. Operativní controlling pomáhá zaměřit se na budoucnost a během jednoho roku včas řídit nápravná opatření, na rozdíl od účetnictví, které je orientováno na minulost. [12, 22]

Operativní controlling se vztahuje [18]:

- na krátkodobý horizont (1 – 3 roky),
- na úkoly řízení rentability, plánování likvidity a kontrola hospodárnosti,
- vychází se z aktuálních personálních, strojních a kapitálových možností podniku, tj. ze stávajících zdrojů.

Rakouský Controller-Institut uvádí následující charakteristiku controllingu v operativní oblasti [18]:

- vypracování podkladů pro dílčí plánování,
- celkové vnitropodnikové plánování,
- porovnání plánovaného a skutečného stavu,
- náprava odchylek,
- zavedení výkaznictví a informatiky ve vztahu k vnitropodnikovému plánování a výsledkům podniku.

2 NÁSTROJE STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU

Controlling napomáhá ke strategickému plánování např. tím, že nabízí vhodné plánovací nástroje. Tyto nástroje umožňují analýzu situace podniku, díky níž lze poté navázat na vypracování strategií. [6]

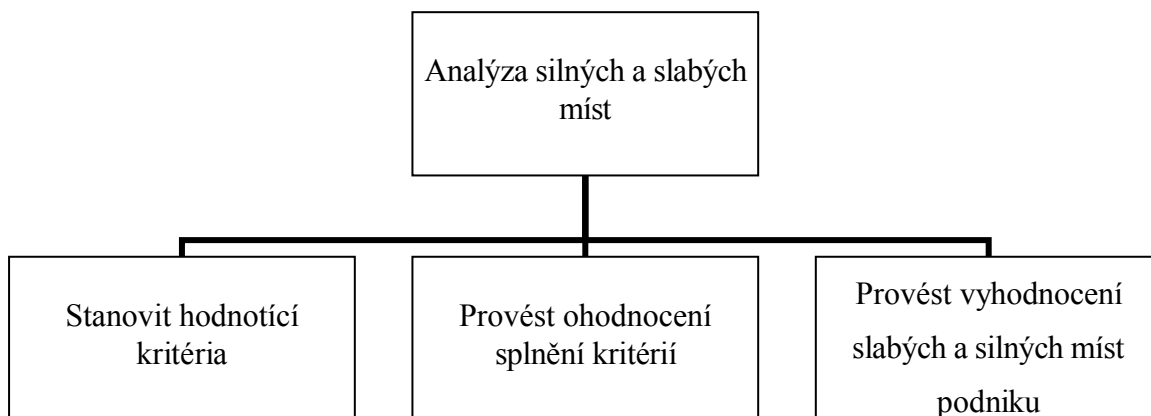
Je nutné zdůraznit, že samotné nástroje nejsou controllingem ve vlastním slova smyslu, ale jsou považovány spíše za pomůcky při rozhodování. Dále se vyznačují širokým, jednoduchým a nákladově nenáročným použitím. [18]

2.1 Analýza silných a slabých míst

Analýza silných a slabých míst patří mezi významné nástroje strategického plánování. Prostřednictvím ní je možné zjistit subjektivní názor vedoucích pracovníků na podnik, v němž působí. Provedená analýza by měla teoreticky posílit povědomí o slabých místech podniku a podnítit snahu o jejich odstranění a současně napomoci k využití míst silných, avšak v praxi se ukázalo, že řada vedoucích pracovníků není ochotna problémové oblasti vnímat nebo je podceňuje. [15, 21]

HOFMEISTER a STIEGLER považují za slabé místo podniku takový faktor, který v daném stadiu představuje v kladném vývoji nejslabší článek, tzn. ten faktor, který se jako první stane nedostatkem. Slabým místem může být kapitál, materiál, personál, odbyt a know-how. [5]

Při odhalování silných a slabých míst v podniku se postupuje dle následujícího schématu (Obr. 2):



Obr. 2. Analýza silných a slabých míst [Vlastní zpracování, 21]

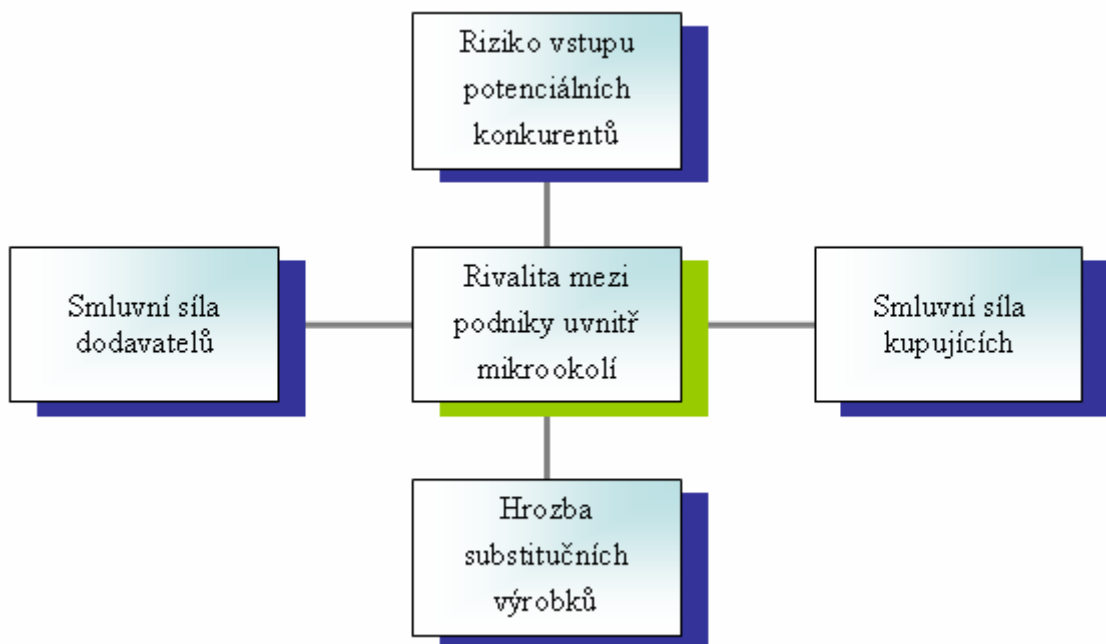
Nejprve je důležité formulovat jednotlivá kritéria (např. na poradách vedení), která by měla zastupovat všechny odpovědnostní útvary podniku - Výrobní úsek, Ekonomický úsek, Marketing a odbyt, Výzkum a vývoj, aj. Po definování kritérií je potřeba stanovit stupnici hodnocení, tzv. hodnotící škálu, která může mít rozsah 1 – 3, kdy jedna znamená malé splnění kritéria a tři naopak maximální splnění určitého kritéria. Hodnocení lze stanovit i na tři kategorie: silné, střední a slabé hodnocení stránek podniku. Po volbě hodnotící stupnice jsou vedoucí pracovníci požádáni, aby v konkrétní době vyplnili daný formulář. Hodnocení probíhá anonymně, tj. bez uvádění jména. Po vyhodnocení následuje diskuze o negativních i o pozitivních hodnotách. V případě nalezení slabin se stanoví nové cíle a sestaví se plán opatření. Návrhy na zlepšení předkládají řídicí pracovníci jednotlivých úseků. Analýza silných a slabých míst by měla být realizována alespoň jednou ročně. [21]

Tato analýza může dále navazovat na analýzu příležitostí a hrozeb, pak by se jednalo o SWOT analýzu. Jejím cílem je stanovit firemní strategie vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám konkrétního podniku. Nabízí přehledné informace o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, ale i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Společnost by měla v první řadě omezit své slabé stránky, podporovat a rozvíjet své silné stránky, využívat příležitosti, jež se jí nabízí a chránit se proti případným hrozbám. Tímto způsobem získá společnost konkurenční výhodu nad ostatními. Nejdříve je však nutné si zajistit potřebné informace. Silné a slabé stránky vystihují vnitřní situaci firmy (týká se zejména zdrojů firmy a jejich využití, plnění cílů). Naopak příležitosti a hrozby se vztahují k vnějšímu prostředí, ve kterém společnost působí, a kde je ovlivňována řadou faktorů. [12]

2.2 Analýza odvětví

Nejvíce využívaným nástrojem pro analýzu odvětví je model pěti konkurenčních sil. Za jeho tvůrce je považován E. Porter z Harvard School of Business Administration. Tento nástroj napomáhá vedení podniku analyzovat konkurenční síly v mikrookolí, stanovit jejich význam pro podnik, ze získaných informací odvodit cíle a strategie jednotlivých sil, odhadnout rizika a šance v odvětví a promítnout je tím do vlastní strategie. Z pravidla platí, že pokud je všech pět sil silných, lze očekávat, že výnosnost odvětví bude nízká a naopak. [1, 15]

Porterův model se skládá z následujících pěti konkurenčních sil, viz obrázek (Obr. 3):



Obr. 3. Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil [Vlastní zpracování, 1]

Rivalita mezi stávajícími podniky je vysoká, jestliže [1]:

- existuje v okolí mnoho podniků – podniky nemají příležitost zvyšovat ceny, a tím dosáhnout vyššího zisku,
- poptávka klesá – ubývá počet zákazníků nebo nakupují méně. Klesající poptávka vyvolává mezi podniky větší konkurenční boj. V opačném případě, kdy poptávka roste, mohou podniky zvyšovat svůj obrat, aniž by omezovaly ostatní podniky ve své expanzi, a tudíž je rivalita nízká,
- odejít z odvětví je dražší než zůstat, neboli podniky se snaží na trhu udržet – důvodem jsou např. investice do strojů a zařízení, které nemají variantní využití a nelze je prodat.

Potenciální konkurenti patří mezi podniky, které dosud nekonkurují v daném odvětví, ale mohou se konkurenty stát, jestli se tak rozhodnou. Existují tři základní zdroje bariér nového vstupu [1, 10, 15]:

- oddanost zákazníků – silná oddanost (loajalita) zákazníků omezuje nové konkurenty v získání podílu na trhu a snižuje riziko hrozby vstupu,

- úspory z rozsahu – úspory z velkovýroby. S růstem objemu výroby klesají náklady na jednotku produkce. Jestliže, je redukce nákladů velká, nově začínající podniky nemají šanci – hrozba je tedy nízká,
- kapitálové požadavky – hrozba vstupu nové konkurence se snižuje, pokud roste kapitálová náročnost,
- legislativa – vládní omezení (licence, antimonopolní úřad, dotace, atd.),
- přístup k distribučním nákladům – omezený přístup k distribučním nákladům znamená obtížný vstup do odvětví,
- přístup k surovinám, energiím, pracovní síle – obtížný přístup k těmto zdrojům omezuje vstup nové konkurence.

Smluvní síla kupujících (odběratelé) je další z pěti Porterových konkurenčních sil. Dle Portera jsou kupující silní za těchto podmínek [1, 10]:

- jestliže existuje malý počet velkoodběratelů – dodavatelé budou svádět boj o své zákazníky, kteří se podílí velkým procentem na celkovém odbytu prodávajícího,
- prodávající produkt je standardizovaný – tzn., že zákazník má možnost snadno přejít k jinému dodavateli,
- odběratelé mají možnost zpětné integrace – zákazníci mohou pohrozit tím, že si své vstupy začnou vyrábět sami, čímž dosáhnou nižších cen.

Smluvní sílu dodavatelů charakterizují tyto předpoklady [1]:

- dodavatelů je málo – tzn., kupující nemůže vybírat a přecházet k jiným dodavatelům,
- produkty dodavatelů mají málo substitutů – opět zákazník nemůže vybírat,
- dodavatelé mají možnost dopředné integrace – dodavatelé si začnou vyrábět svoje výstupy, čímž se stanou konkurenty podniku.

Hrozba substitučních výrobků je poslední z pěti sil Porterova modelu. Tato hrozba je nízká, jestliže výrobky podniku mají málo blízkých substitutů. Podniku tak vzniká příležitost zvýšit ceny, a tudíž i samotný zisk. Dále je zde možné sledovat např. současný stav substitutů, jejich budoucí vývoj, ceny a užité vlastnosti. [1]

3 NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU

Prostřednictvím operativních nástrojů lze včas identifikovat odchylky od směru, kterým se chce podnik ubírat a čeho chce dosáhnout. Operativní nástroje by měly být používány průběžně v daném obchodním roce. Základem operativního controllingu je řízení tvorby zisku. Společně s operativními nástroji přijímá vedení podniku lepší opatření. Tyto nástroje slouží vedení podniku zejména k tomu, aby neztratilo z očí stanovené krátkodobé cíle. [21]

3.1 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Aby bylo možné uvažovat o výpočtu příspěvku na úhradu, je nutné rozlišit náklady podniku na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou takové, které jsou zpravidla ve své výši neměnné. V grafickém zobrazení představuje rovnoběžku k ose x . Naopak variabilní náklady se mění s růstem objemu produkce a lze je přímo přiřadit k příslušným položkám.

Jeden z možných způsobů výpočtů krycího příspěvku, je prosté vyjádření rozdílu čistých tržeb a celkových variabilních nákladů. [14]

Diference těchto dvou položek určuje, v jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady a jaká část se podílí na dosažení zisku. Podnik dosáhne zisku pouze tehdy, jeli krycí příspěvek vyšší než fixní náklady. [21]

$$\begin{aligned} & \text{Obrat (tržby)} \\ & - \text{Celkové variabilní náklady (VN)} \\ & \hline & = \text{Příspěvek na úhradu (PÚ)} \end{aligned}$$

Příspěvek na úhradu přináší následující výhody, které výrazně ulehčují řízení podniku [20]:

- jednodušší kontrola nákladů,
- lepší analýza úspěchu podniku,
- zjednodušené plánování zisku.

3.2 Krátkodobý hospodářský výsledek

Krátkodobý hospodářský výsledek je neodmyslitelnou součástí operativního řízení podniku. Měl by být managementu a vedení podniku měsíčně k dispozici. Znalost jeho výše udává pozitivní nebo negativní vývoj podniku. [21]

Existují dva možné způsoby výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku. První způsob výpočtu spočívá v prostém rozdílu všech výnosů a nákladů. Tento způsob je nejvíce využívaný, protože si podnik vystačí pouze s údaji, které mu poskytuje výkaz zisků a ztrát.

Druhý způsob je prováděn za použití příspěvku na úhradu, který vyžaduje členění nákladů na fixní a variabilní [21]:

$$\begin{aligned} & \text{Obrat (tržby)} \\ & - \text{Celkové variabilní náklady (VN)} \\ & \hline & = \text{Příspěvek na úhradu (PÚ)} \\ & \\ & - \text{Fixní náklady} \\ & \hline & = \text{Krátkodobý hospodářský výsledek} \end{aligned}$$

3.3 Analýzy bodů zvrátů

Výpočet bodů zvrátů předpokládá rozdělení nákladů na fixní a variabilní (stejně jako u příspěvku na úhradu a krátkodobého výsledků hospodaření). Realizace analýzy kritických bodů může být uskutečněna jak pro celý podnik, tak i pro jeho samostatné oblasti.

Kritický bod vyjadřuje, v jakém bodě obrat (tržby) pokryje celkové náklady. Při použití této analýzy se může snadno posoudit možnost dosažení zisku, a tím poskytnout vedení společnosti jasné informace o budoucím zabezpečení podniku. Výsledky analýzy jsou znázorňovány matematicky nebo graficky. [21]

Analýzu bodu zvrátu je možné využít v mnoha oblastech podnikového rozhodování, jedná se zejména o [15]:

- stanovení cílového zisku,
- řízení fixních a variabilních nákladů,
- kontrolu cenové politiky,
- projektování výrobní kapacity,
- optimalizaci výrobního programu (tzn. eliminace neefektivní skupiny výrobků),
- srovnání variant technologických postupů, investiční rozhodování, atd.

Při různorodé produkci je nutné vycházet tzv. globální nákladové funkce, která vyjadřuje vztah mezi celkovým objem produkce (tržby) a celkovými náklady [19]:

$$N = F + hQ \quad (1)$$

F – fixní náklady

h – celkové variabilní náklady na 1 Kč produkce (tržeb)

Q – celková produkce (tržby)

Kritický bod lze vypočítat za pomoci obratu (tržeb), fixních a variabilních nákladů [19]:

$$BZ = \frac{F}{1-h} \quad (2)$$

BZ – bod zvratu, kritický obrat

F – fixní náklady

h – podíl celkových variabilních nákladů a celkového obratu (tržeb)

Do analýzy kritických bodů lze zařadit i další matematické výpočty: bezpečná míra zisku, bezpečnostní koeficient a stupeň intenzity práce [21, 22]:

- **Bezpečná míra zisku** – vyjadřuje hodnotu, o kterou může klesnout obrat na úroveň kritického bodu. Další pokles by znamenal, že podnik bude dosahovat ztráty. Bezpečná míra zisku je dána rozdílem celkového obratu a kritického bodu.

$$\text{bezpečná míra zisku} = \text{celkový obrat} - \text{kritický obrat} \quad (3)$$

- **Bezpečnostní koeficient** – je dán poměrem bezpečné míry zisku a celkovým obratem. Vyjadřuje, o kolik procent může klesnout obrat (tržby), aniž by podnik byl ztrátový, v %.

$$\text{bezpečnostní koeficient} = \frac{\text{celkový obrat} - \text{kritický obrat}}{\text{celkový obrat}} \times 100 \quad (4)$$

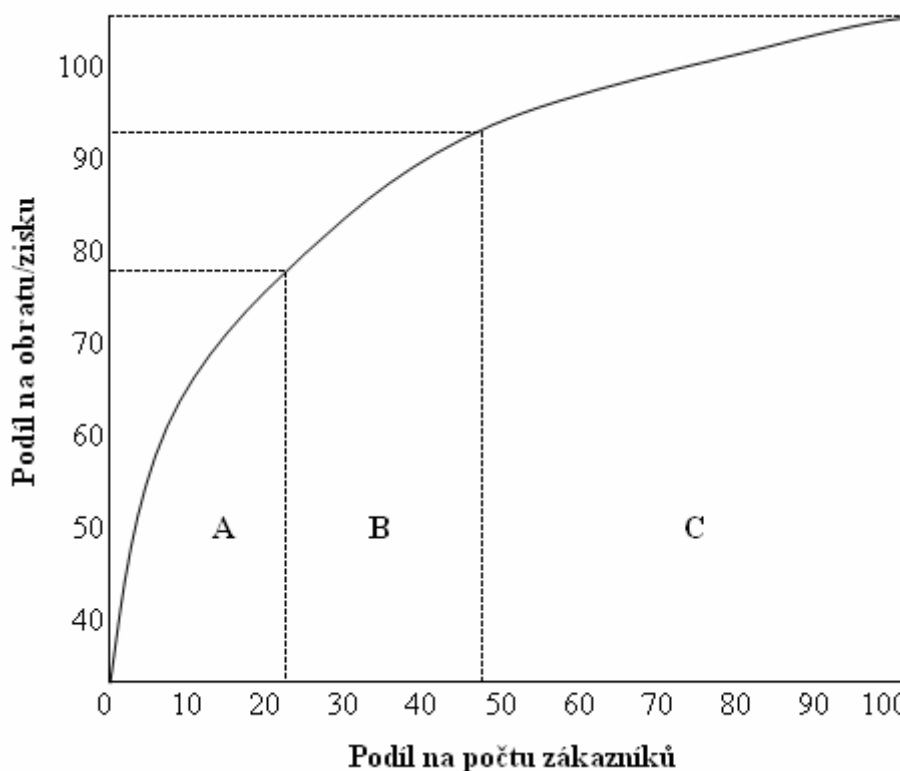
- **Stupeň intenzity práce:** poměr mezi kritickým obratem a celkovým obratem, udává okamžik, kdy jsou pokryty všechny náklady, v %

$$\text{stupeň intenzity práce} = \frac{\text{kritický obrat}}{\text{celkový obrat}} \times 100 \quad (5)$$

3.4 Analýza ABC

Cílem této analýzy je identifikovat skupinu např. zákazníků, odběratelů, výrobků, které jsou významné z hlediska celkového výsledku podnikání. Vychází z tzv. Parettova pravidla, kdy 20 % zákazníků přináší 80 % tržeb, neboli 80 % důsledků je způsobeno 20 % příčin.

Prostřednictvím ABC analýzy je podnik schopný zjistit, které aktivity mu přinášejí nejvíce peněz nebo které jsou naopak nejméně výnosné. Využití nachází zejména tam, kde se pracuje s velkým souborem položek (resp. zákazníků) a kde je nutné stanovit skupinu položek, která sice svým počtem zastupuje menšinu, avšak pro podnik z hlediska tržeb (nebo zisku, nákladů) má největší význam. Jednotlivé skupiny se označují jako A, B, C. Přičemž skupina A představuje zákazníky, kteří se nejvíce podílí na objemu tržeb. Pro podnik je tedy nevýhodnější zaměřit se na řízení položek typu A. Jestliže se položka A nebude chovat dle stanoveného plánu, bude mít tato změna značný vliv na zisk, naopak změny u položek C bývají z hlediska celkového cíle podniku nepodstatné. Grafické vyjádření ABC analýzy obr. (Obr. 4). Z obrázku vyplývá, že x % zákazníků vykazuje y % podíl na celkových tržbách. [8, 15]



Obr. 4. ABC analýza [Vlastní zpracování, 8]

4 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added) vyjadřuje, zda společnost svými aktivitami přispěla ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. [16]

Vyjadřuje v podstatě ekonomický zisk, který společnost vytvořila po úhradě všech nákladů (včetně nákladů na vlastní a cizí kapitál).

Ukazatel lze nejčastěji vypočítat podle následující rovnice (6):

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (6)$$

NOPAT – provozní hospodářský výsledek po zdanění

WACC – vážené kapitálové náklady

C - kapitál, který se využívá v hlavní činnosti = NOA (čistá operativní aktiva)

Platí, že nově přidaná hodnota je tam, kde $EVA > 0$. Pokud hodnota $EVA = 0$, znamená to, že se výnosnost investovaného kapitálu rovná nákladům na jeho pořízení. Jestliže hodnota *EVA* je záporná, nedochází ke zvyšování hodnoty kapitálu svých majitelů.

WACC (Weighted Average Cost of Capital) představují hodnotu investovaného kapitálu na vlastní a cizí kapitál. Výpočet je následující:

$$WACC = N_{CK} * \frac{CK}{C} + N_{VK} * \frac{VK}{C} \quad (7)$$

CK – operativní cizí kapitál

VK – operativní vlastní kapitál

N_{CK} – náklady na cizí kapitál

N_{VK} – náklady na vlastní kapitál = r_e

Před samotným výpočtem je nutné upravit účetní data tak, aby odpovídala skutečné ekonomické realitě společnosti. Stanoví se kapitál, který představuje zdroj financování aktiv, jež produkují operativní zisk. Je nutné poznamenat, že tato úprava kapitálu závisí na osobě (manažerovi), který provádí výpočty. Ten musí zvolit takové úpravy, které co nepřesněji vystihnou hospodářskou situaci a výkonnost podniku (skutečnou ekonomickou výkonnost).

Účetnictví se spíše zaměřuje na věřitele, které tak nezajímá ziskovost a dlouhodobá životnost, ale zejména schopnost splácet závazky. Vývoj podnikání v posledním desetiletí vyvolává problémy týkající se především účtování výdajů na výzkum a vývoj, reklamu, marketing, personální výdaje na zvyšování kvalifikace, také problémy s účtováním výdajů na restrukturalizaci, amortizace goodwillu, atd. Manažeři potřebují mít jednoznačné údaje a ukazatele, které jim poskytnou co nepřesnější informace o správnosti jejich rozhodnutí a tvorbě hodnoty. Z toho důvodu, mohou použít pro své interní potřeby řadu úprav, které transportují účetní data nutná z pohledu manažerů a vlastníků. [16]

Při úpravách účetních dat je nezbytné zaměřit se na [16]:

- položky týkající se aktiv, které však nejsou do rozvahy zahrnuty a jsou považovány za kapitál či majetek nutný k podnikání a k produkci operativního zisku,
- položky týkající se aktiv, které jsou naopak v rozvaze zahrnuty, avšak jejich podíl na produkci operativního zisku je buď minimální či žádný,
- výsledek hospodaření a jeho úpravu na operativní zisk/ztrátu.

Detailnější postup jednotlivých úprav bude obeznámen v projektové části.

5 REPORTING

Reporting (výkaznictví) je jednou z klíčových činností controllingu. Informace jsou poskytovány ve formě zpráv (reportů). Reporting má za úkol vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat vývoj podniku jako celku i v jeho dílčích částech. [3]

Controllingová zpráva se musí orientovat na cíle, slabá místa a aktivity. Prostřednictvím toho je možné si ujasnit obsah a formu zprávy, okruh adresátu, způsob zaujímání stanovisek, atd. Měla by být sestavená tak, aby obsahovala informace potřebné pro rozhodování. Její úlohou je nabízet velké množství informací, avšak v lehce čitelné podobě. Uživatelé zpráv musí být seznámeni s údaji ve zprávě, zejména co se týká jejich výpočtů a získávání, jejich vypovídací schopnosti a požadovaného vývoje. [5]

Reporting se členění dle uživatelů, kteří jej využívají [3]:

- **Externí** – uživatelé, kteří mají přístup k zveřejňovaným informacím, tj. k externím výkazům finančního účetnictví. Zde je možné zařadit např. o zaměstnance podniku, dodavatele a odběratele, státní orgány, atd.
- **Interní** – jsou uživatelé, kteří mohou rozhodovat a jsou odpovědní za výsledky činnosti podniku. Jedná se o vlastníky podniku a management na různých stupních řízení.

Interní reporting je určen tedy vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj podporující rozhodování, a současně i jako nástroj určený pro vrcholové vedení, který má za úkol rozpoznat, jak dalece jsou splněny předem stanovené cíle. [3]

Závisí na potřebách konkrétního podniku jako podobu a obsah budou mít výkazy a zprávy a v jaké periodicitě budou sestavovány. Existuje však základní rozlišení reportů podle toho, zda jsou zprávy poskytovány pravidelně nebo mimořádně, se reporting člení na [3]:

- **Standardní** – zprávy jsou poskytovány pravidelně, zpravidla mají předem stanovenou strukturu, např. informace o skutečných hodnotách atd. Nejčastější je měsíční, čtvrtletní a roční podávání zpráv.
- **Mimořádný** – tzv. zprávy na požádání, jsou mimořádné z hlediska termínu vyhotovení nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin atd., které nejsou běžně vyhotovovány.

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla zpracována formou kritické rešerše, která se zaměřuje na controlling a jeho vybrané nástroje.

Úvodní část byla věnována controllingu a definování jeho pojmu, byla zde také popsána problematika vzniku a vývoje controllingu, filozofie, cílů a hlavních úkolů. Dále v této části byly charakterizovány základní zdroje informací pro controlling, kde se řadí zejména finanční a manažerské účetnictví. S controllingem souvisí i pojem controller, což je osoba v podniku, která tvoří hlavní článek celého systému controllingu. V této souvislosti byla zmíněna jeho úloha a organizační začlenění v podniku.

Velká pozornost směřovala zejména k popisu strategických a operativních nástrojů controllingu, jejichž teoretický základ bude sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce. Strategický controlling se orientuje obvykle na delší časové období a slouží především jako předzvěst podnikových rizik a také příležitostí do budoucna. Mezi strategické nástroje patří např. analýza silných a slabých míst nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Operativní controlling, na rozdíl od strategického controllingu, se zaměřuje na krátkodobé řízení zisku, a tedy i na krátkodobé plánování. Do operativních nástrojů je možné zařadit především příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku a s ním související krátkodobý hospodářský výsledek. Pro stanovení hranice výroby či výše tržeb, kdy podnik bude dosahovat nulového zisku, bude sloužit analýza bodu zvratu. Dalším možným operativním nástrojem je ABC analýza, která slouží k identifikaci skupiny např. zákazníků, odběratelů, výrobků, které jsou významné z hlediska celkového výsledku podnikání.

V návaznosti na výše uvedené controllingové nástroje byla popsána ekonomická přidaná hodnota, která bude v praktické části představovat doplňující ukazatel v systému řízení, který hodnotí výkonnost podniku z ekonomického nikoli účetního pohledu. Na závěr byl zmíněn pojem reporting, jakožto základní forma komunikace v organizaci.

Tyto teoretické poznatky z oblasti controllingu budou sloužit jako podklad pro zpracování následující praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HEDVA, A.S.

Textilní společnost je firmou s dlouholetou historií. Vznikla z národního podniku HEDVA, který byl založen již v roce 1949. Akciovou společností se podnik stal v roce 1993. Před nástupem tržního hospodářství podnik sdružoval více firem a zaměstnával tisíce lidí. V současné době má HEDVA, a.s. okolo 200 zaměstnanců, jejichž počet rok od roku klesá. Dnes tvoří společnost tři závody a ředitelství společnosti. Sídlo firmy se nachází v Moravské Třebové (Svitavsko).

V roce 2008 společnost koupila od belgické firmy BDT obchodní jméno - Cyr Gambier, pod ním jsou na trh dodávány technické tkaniny pro potahy na zahradní nábytek a dětské kočárky.

7.1 Základní charakteristika společnosti

Firma: HEDVA, a.s.

Sídlo: 571 21 Moravská Třebová, Předměstí, Na Stráni 572/6

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 741 000 tis. Kč, splaceno v celém rozsahu

Akcie: 741 000 akcií na majitele v listinné podobě

Největším vlastníkem: com/tech INTERNATIONAL, spol. s r.o.

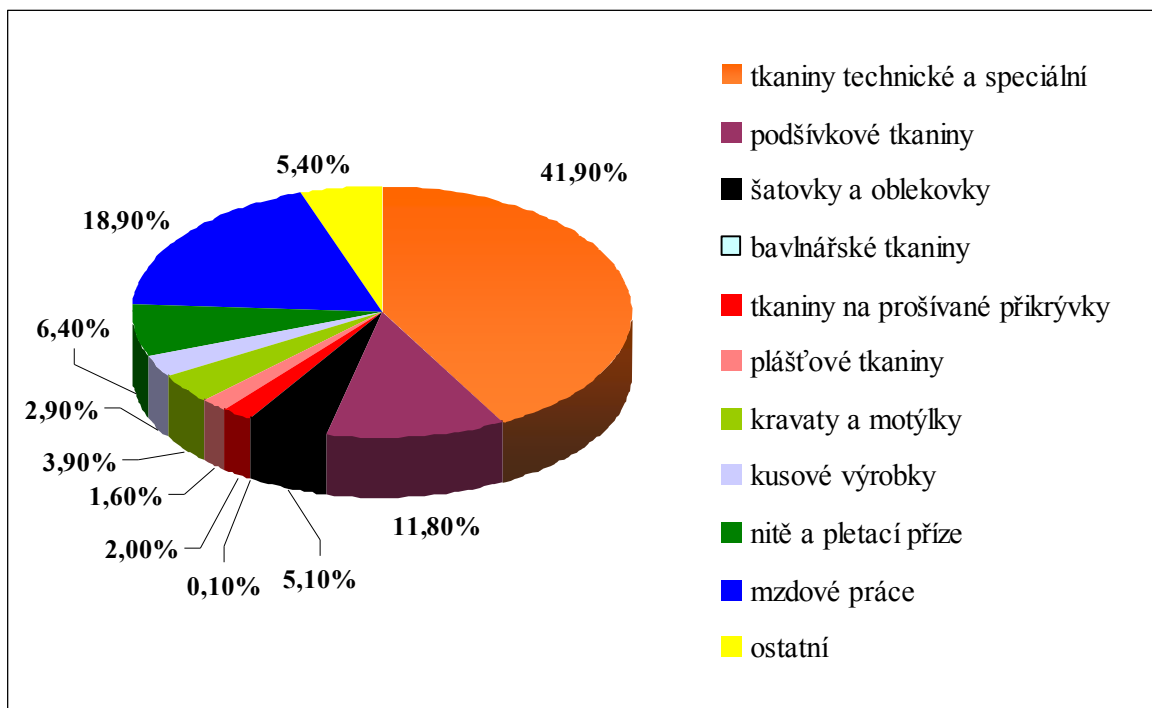
7.2 Předmět podnikání

- výroba a prodej textilního zboží
- výroba a prodej nití, přízí a mlýnských sít
- pronájem garáží a odstavné plochy pro motorová vozidla
- nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- poradenství v oboru textilní výroby
- ubytovací služby
- silniční motorová doprava
- odvod odpadních vod a jejich čištění

- hostinská činnost
- zastupování v celním řízení
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd – vývoj, výzkum, konstrukce a úpravy textilií [37]

7.3 Výrobní sortiment

Na celkové produkci se nejvíce podílely tkaniny technické a speciální (41,9 % - např. tkaniny určené pro výrobu speciálních ochranných oděvů, tkaniny pro výstražné oděvy s vysokou viditelností, tkaniny z vysoce pevných materiálů na výrobu batohů, tkaniny pro výrobu operačních plášťů, atd.). Druhý největší podíl mají mzdové práce (18,9 %), dále jsou to podšívkové tkaniny, atd. [37]



Obr. 5. Rozdělení produkce – HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování, 37]



Obr. 6. Výrobní sortiment – HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování, 35]

Společnost HEDVA, a.s. se stala první firmou v ČR, která získala certifikát na chirurgický operační plášť zn. ACHIRA 05 dle nově zaváděné evropské zdravotnické normy EN 13795 - 3:2004. Jedná se o nebavlněný chirurgický plášť, který je odolný proti úletu částic a vůči tělním tekutinám. V současné době se běžně používají bavlněné operační pláště, které postupně EU zakazuje.

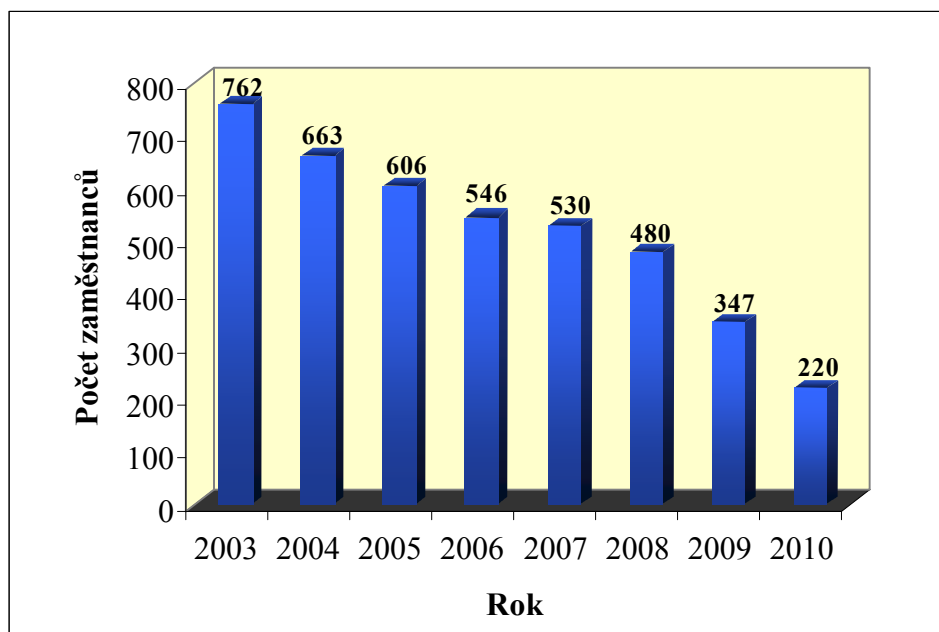
V roce 2003 společnost sponzorovala akci Světlo Tibetu. Jednalo se o expedici z tibetské části Himalájí, jejímž cílem bylo vystoupit na Mount Everest. Testovaly se zde stany do výškových táborů z materiálu, který vyvinula HEDVA, a.s. [35]

7.4 Obchodní činnost

Z celkového objemu prodeje hotových výrobků bylo dodáno na tuzemský trh 50,9 %. Vlastní přímý vývoz činil 41,3 % a zprostředkovaný vývoz se podílel na celkovém prodeji výrobků 7,8 %. Mezi hlavní exportní země patřily Německo (obrat 29,2 mil. Kč), Slovensko (obrat 12,2 mil. Kč), Velká Británie (obrat 12,1 mil. Kč), Rakousko (obrat 9,3 mil. Kč) a Maďarsko (obrat 7 mil. Kč). Vývoz do zemí mimo EU společnost HEDVA, a.s. orientuje zejména na Rusko. [37]

7.5 Personální struktura

Od roku 2003 došlo k výraznému poklesu počtu zaměstnanců v rámci celé společnosti. Zatímco v roce 2003 bylo ve firmě zaměstnáno 762 pracovníků, dnes ji tvoří pouhých 220. Tato redukce byla způsobena značným poklesem výkonů společnosti. Skutečný průměrný výdělek v roce 2009 činil 13 795 Kč.



Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců – HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování, 37]

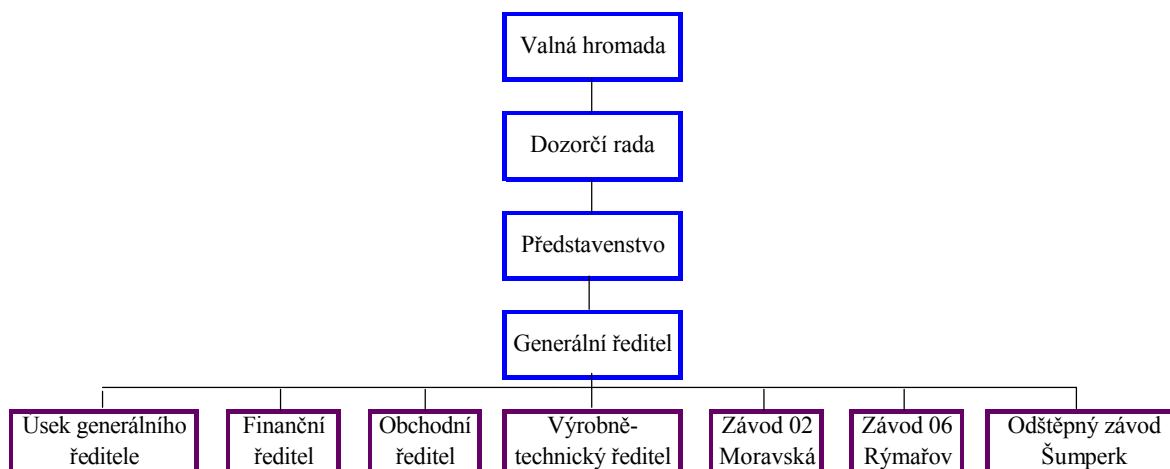
7.6 Organizační struktura

V současné době tvoří společnost tři závody a ředitelství společnosti:

Závod 02 Moravská Třebová – hladké listové zboží, zušlechťování výroby obou závodů.

Závod 06 Rýmařov

- Středisko přípravná a tkalcovna - výroba žakárských tkanin různorodého použití jako jsou polyesterové kravátové tkaniny, stylové a historické brokáty, žakárské podšívky, bavlněné damašky, smuteční a pohřební tkaniny, africké šátky, záclony a závěsy a další bytový textil.
- Středisko konfekce a prodej - kravaty módní, svatební, myslivecké, firemní a klubové, tématické a propagační. Pánské módní doplňky jako jsou motýlky, plastronky, vázačky, frakové pásy, šle, kravátové spony nebo manžetové knoflíčky.

Závod 09 - Odštěpný závod Šumperk - výroba nití a přízí.

Obr. 8. Organizační struktura společnosti HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování, 37]

Úsek generálního ředitele zahrnuje odbor IPZF.

Úsek finančního ředitele tvoří odbor financování, odbor ekonomické práce a personální práce, odbor informační soustavy, odbor plánu a nákladových cen, odbor informačních systémů.

Úsek obchodního ředitele řídí činnost odboru odbytu a zásobování.

Úsek výrobně technického ředitele zahrnuje odbor řízení výroby, odbor technologii a výzkumu, odbor dessinatura, odbor řízení jakosti.

7.7 Strategie hospodářské činnosti a hlavní cíle



Podnikatelský záměr společnosti HEDVA, a.s. vychází z očekávaného vývoje prodeje v hlavních odbytových směrech, analýzy potřeb zákazníků, výrobních kapacit a inovací vyráběného sortimentu. Hlavní předpoklady podnikatelské záměru jsou zejména: kladný hospodářský výsledek a v oblasti nákladů se jedná o snížení materiálové náročnosti výroby (snížení spotřeby přímého materiálu), spolu se snížením nákupních cen textilních vstupů. V potaz je brána i redukce ve výrobních a správních režích.

Hlavní cíle:

- Pokračovat ve výrobní restrukturalizaci s cílem zvýšit podíl odbytu technických tkanin, ty doplnit o speciální výrobky se zvýšenou pevností.
- Udržet si pozici na trhu EU.
- Pokračovat v pronikání na ruském trhu.
- Zvýšit prodejní ceny vlastních výrobků v obchodní skupině hedvábné tkaniny o přibližně 5 %.
- Udržet vysoký standard kvality vlastní výroby a zefektivnit odbyt II. a N jakostí (nestandard – obsahuje vady např. v nerovnoměrnosti v šití atd.), snížit podíl produkce nekvalitního zboží na přibližně 5 %.
- Docílit úspory v oblasti nákladů na vstupní materiál důsledným výběrovým řízením při nákupech přízí, barev a chemikálií a adjustačního materiálu (přizpůsobivý).
- Zrychlit obrátku zásob vlastní výroby, zejména nedokončené výroby a hotových výrobků.
- Realizovat decentralizaci vytápění. [37]

8 ANALÝZA SOUČASNÉ EKONOMICKÉ SITUACE A ÚROVNĚ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

Cílem této kapitoly bude zjistit současnou ekonomickou situaci společnosti (tj. postavení na trhu a finanční situaci) a dosavadní úroveň řízení. Po vyhodnocení těchto částí bude navazovat analýza současného využití controllingu ve společnosti.

8.1 Analýza odvětví textilního průmyslu

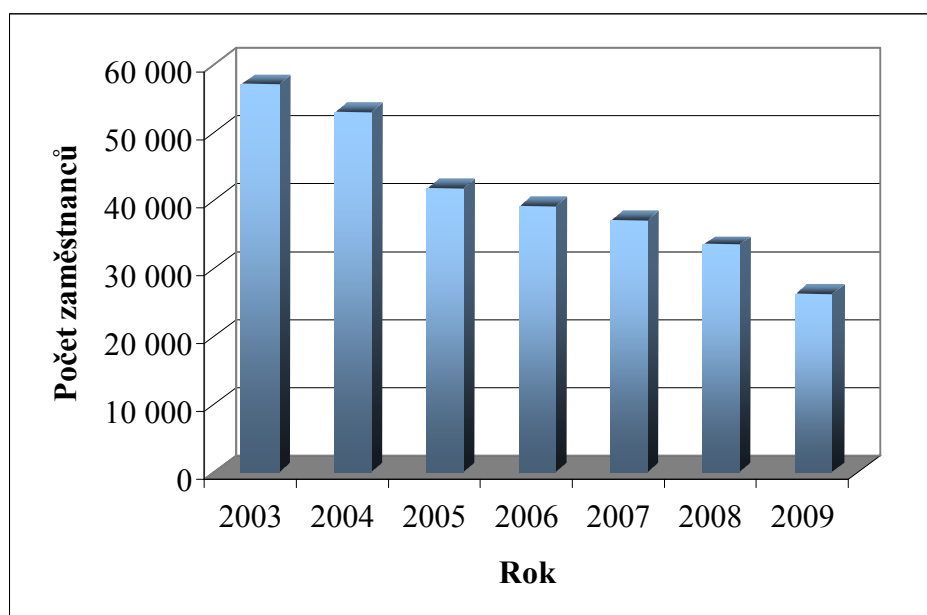
Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ) od 1. ledna 2008 nahradila klasifikace CZ-NACE, které je lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi.

Společnost HEDVA, a.s. spadá svým charakterem produkce pod CZ-NACE 13.9 – Výroba ostatních textilií. Následující údaje vychází zejména z výsledků analýz MPO.

V roce 2009 se textilní odvětví podílelo jen 1,5 % na tržbách zpracovatelského průmyslu, 1,9 % na přidané hodnotě a 2,5 % na počtu pracovníků. Tito ukazatelé rok od roku klesají. Po skončení platnosti dohody WTO o textilu a ošacení (dne 31. 12. 2004 došlo k ukončení dohody a zrušení množstevních omezení na dovozy textilních a oděvních výrobků z třetích zemí) se textilní i oděvní průmysl nachází pod výrazným konkurenčním tlakem zahraničních výrobců (především asijských). Tato liberalizace obchodu však nebyla realizována symetricky. Jedná se o to, že vyspělé trhy se otevřely pro asijský textil, asijské trhy však zůstaly ne-liberalizované, tzn. uzavřené. V českých zemích měl textilní průmysl dlouholetou tradici. Firmy nabízely zejména tradici, zkušenost a kvalitu. Levná asijská konkurence, neustálé zdražování energií a základních surovin, kolísání kurzu a také hospodářská krize způsobily, že odvětví není tak perspektivní jako před mnoha lety. [24, 25]

Dle údajů MPO pracovalo v českém textilním průmyslu začátkem 90. let více jak 100 000 osob a fungovalo 72 textilních podniků, jejichž průměrná velikost byla 2074 zaměstnanců. V roce 2005 se celkový stav pracovníků snížil na polovinu a průměr podniku klesl na 136 zaměstnanců. V současné době je v textilním odvětví zaměstnáno okolo 20 tisíc zaměstnanců. Snižování zaměstnanosti je dáno požadavkem na zvyšování konkurenceschopnosti výroby spojené s růstem produktivity práce při redukci nákladů, dále došlo k uzavírání některých závodů z důvodu nedostatku zakázek. Přesto textilní průmysl zůstává zdrojem zaměstnanosti žen, zvláště v regionech s dlouholetou tradicí (Pardubický, Královéhradecký a Jihomoravský kraj). [25, 32]

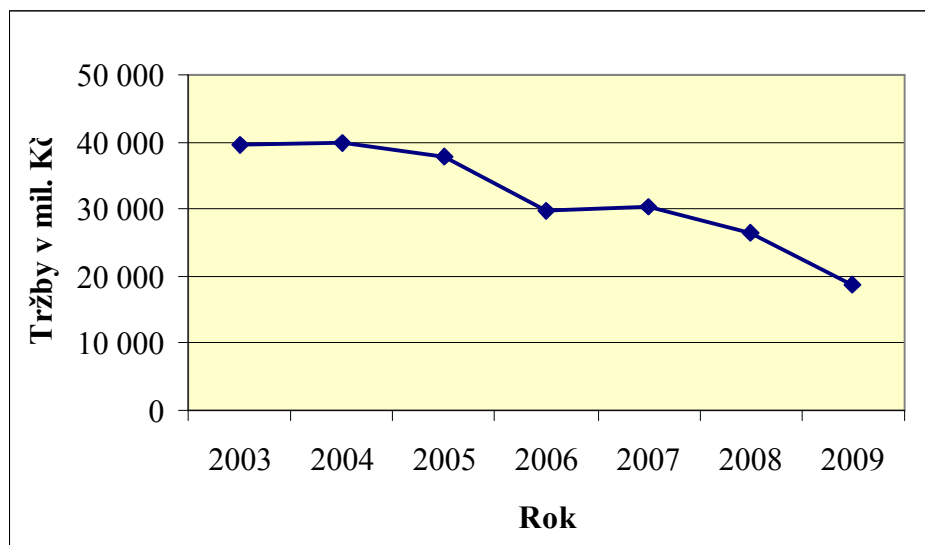
Počet zaměstnaných osob v letech 2003 – 2009 znázorňuje obrázek (Obr. 9). Údaje jsou získané z publikace Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2007 a 2009.



Obr. 9. Zaměstnanost v textilním průmyslu [Vlastní zpracování, 28]

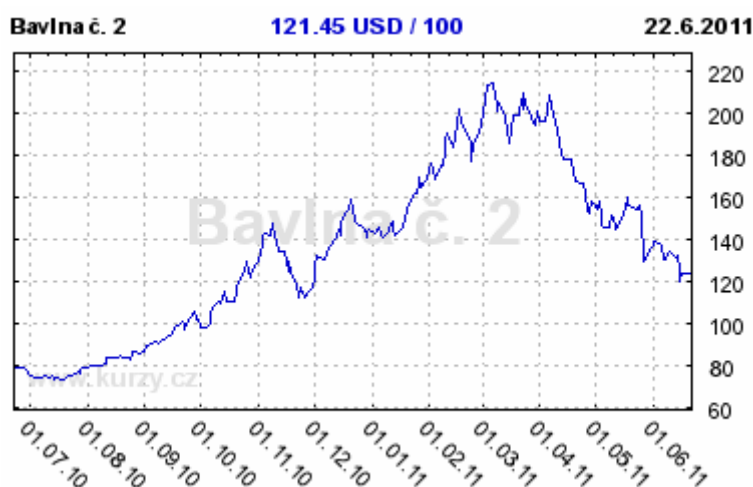
Mírné oživení vývoje tržeb oproti předchozím rokům bylo zaznamenáno v roce 2004. Zde se příznivě projevil vstup ČR do EU a zjednodušení obchodních procedur. Naopak v následujícím roce 2005 došlo k poklesu tržeb jako reakce na dokončení liberalizace obchodu s textilními a oděvními výrobky k 31. 12. 2004. Pozitivní vývoj v roce 2007 významně ovlivnily tržby oborů orientovaných na výrobu výrobků pro průmyslové a technické užití, tj. výrobků s vysokou přidanou hodnotou. Zlom opět přichází v následujícím období. Negativně se na výsledcích odvětví v roce 2008 projevila silná koruna, a to i přes její oslabování ve druhé polovině roku, dále rostoucí náklady energie a závěrem roku i opatrnost při nákupech velkých obchodních firem vyvolaná negativním očekáváním nastupující krize na finančních trzích. Kromě toho v Evropě klesá počet oděvních výrobců, a tudíž textilní podniky ztrácejí své odběratele. Porovnání vývoje tržeb v odvětví textilního průmyslu v roce 2009 oproti roku 2008 vychází nepříznivě. Došlo k dalšímu poklesu tržeb o více než 20 %. Výsledky za leden až září 2010 však ukazují, že v odvětví dochází k postupnému růstu tržeb díky oživení poptávky po technických textiliích, zejména pro automobilový průmysl. [28]

Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb za celé odvětví dle údajů MPO je znázorněno na obrázku (Obr. 10).



Obr. 10. Vývoj tržeb v textilním průmyslu [Vlastní zpracování, 28]

Podniky v textilním průmyslu v poslední době znepokojovaly rostoucí ceny základních surovin, zejména bavlny a chemických látek. Bavlna nachází hlavní vyžití právě v textilním průmyslu. Největšími spotřebiteli a zároveň producenty této komodity jsou Čína, Spojené státy, Indie, Pákistán a také Austrálie. Cena bavlny od počátku roku 2010 stoupla o více než 180 procent a obchodníci platí více než 2,1 dolaru za libru (cca 0,45 kg), což je přibližně 78 Kč za kilogram – údaje březen 2011. Nárůsty jsou stále prudší - od ledna letošního roku už její cena vyrostla o 50 procent. Svého maxima dosáhla na přelomu měsíce března a dubna, viz následující obrázek. [33]

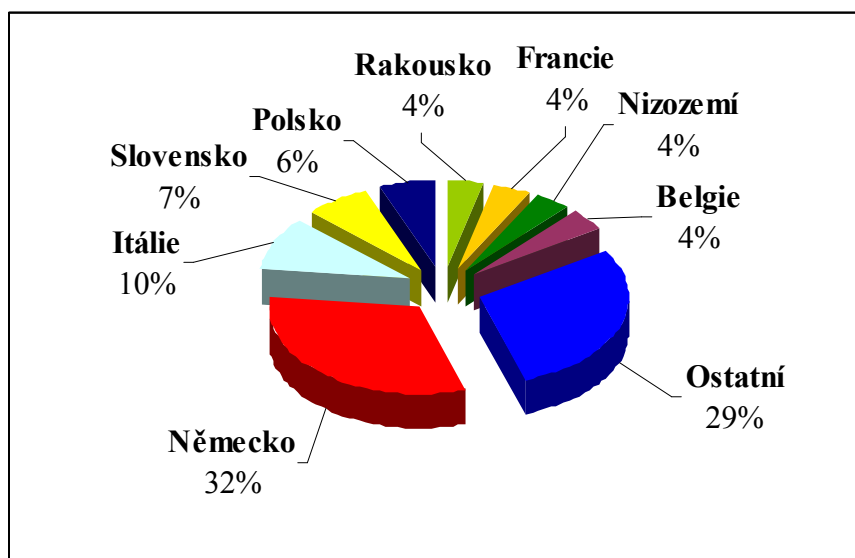


Obr. 11. Vývoj ceny bavlny [27]

Důvody razantního růstu jsou jak na straně nabídky, tak i poptávky. USA a Austrálie vyvezly celou úrodu určenou pro export. Za poptávkou stojí Čína, která je největším textilním výrobcem na světě. Poptávka však zvysoka převyšuje nabídku. Kromě vysoké poptávky mohou za skokové zdražení i spekulace. Deník Wall Street Journal uvádí, že někteří čínští farmáři hromadí své sklizně. Chtějí do cen promítnout zvýšené náklady, které museli v loňském roce zaplatit za hnojiva a práci. Surovinu tak skladují, protože očekávají, že její cena ještě více poroste. [33, 34]

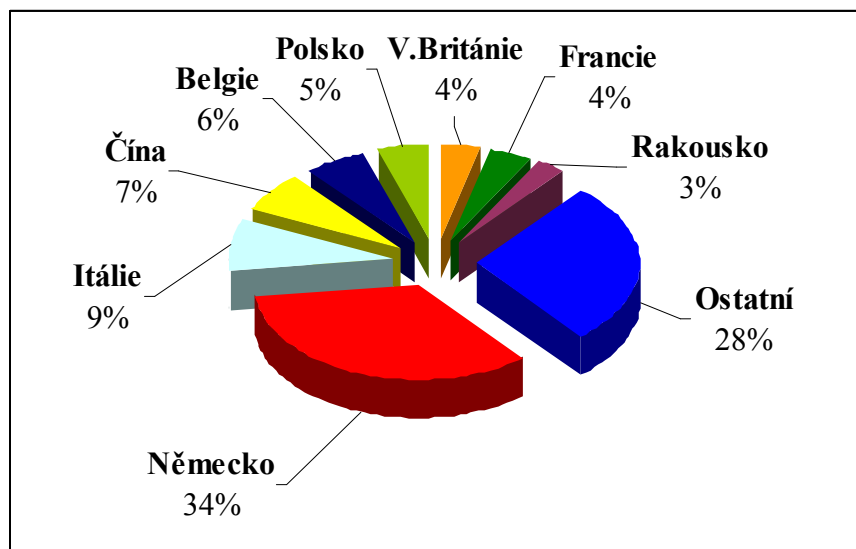
Dalším problémem většiny textilních podniků je malá orientace na marketing a podceňování výzkumu a vývoje. Budoucnost tohoto odvětví závisí na nových možnostech ve využití textilií. Novým trendem je malosériová výroba a specializace na technické tkaniny, které mají uplatnění zejména v automobilovém průmyslu, lékařství, letectví a v mnoha dalších oborech. [24]

Co se týče struktury zahraničního obchodu s výrobky textilního průmyslu, v posledních letech je poměrně stabilní. České textilní podniky se orientují především na evropské trhy. Nejvíce se vyváželo do Německa, Itálie, Polska a na Slovensko. [28]



Obr. 12. Vývozní teritoria v roce 2009 [Vlastní zpracování, 28]

Největšími dodavateli základních textilních surovin do ČR byly země EU, jejichž podíl na celkovém dovozu textilu činil cca 78 %. Na prvním místě se nacházelo Německo, poté Itálie, Čína a Belgie. Vedle Číny se prosazují i další dovozci ze třetích zemí jako Turecko, Indie, Pákistán a Thajsko. [28]



Obr. 13. Dovožní teritoria v roce 2009 [Vlastní zpracování, 28]

Na textilní průmysl však nelze pohlížet jako na zanikající obor. Studie EU odhalila, že textilní průmysl má ze všech odvětví největší inovační potenciál. Podle expertů mají největší šanci na úspěch dvě kategorie výrobků, technické textilie a oděvy na míru. Ředitel ATOK (Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu) uvádí, že žádné textilní společnosti u nás nemusely zanikat, pokud by se zaměřily na výrobu výrobků z vyšší přidanou hodnotou. [31]

8.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Další analýza se věnuje konkurenčním silám působící v odvětví. V tomto modelu je konkurence funkcí pěti sil zahrnující konkurenční síly vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, hrozby substitučních výrobků podniků, hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů, vyjednávací pozice kupujících.

Společnost v současné době nevyužívá žádný strategický nástroj, jenž by se zabýval situací na trhu. Vedení podniku je znám vývoj trhu, konkurence a poptávky. Současné je obeznámeno s faktory, které ovlivňují podnikání – ceny základních surovin a energií, pracovní síla a další faktory. Vše je společností vyhodnocováno, avšak jen neoficiálně.

Analýza bude sloužit v projektové části jako podklad pro návrh formuláře Porterova modelu pěti sil.

- Rivalita mezi stávajícími konkurenčními firmami

Rivalita v odvětví roste jestliže, existuje mnoho konkurenčních podniků, poptávka po výrobcích klesá (zákazníci ubývají, nebo nakupují méně), odvětví se nerozvíjí a náklady na odchod z odvětví jsou vysoké (firmy se snaží udržet).

Odvětví textilního průmyslu je charakteristické velkým počtem spíše menších podniků. Za největšího konkurenta společnosti HEDVA, a.s. lze považovat podnik Toray Textiles Central Europe s.r.o. (TTCE), který sídlí v Prostějově. Firma působí od roku 1997 jako výrobce kvalitních polyesterových tkanin určených zejména pro evropský trh. Největším vlastníkem TTCE je společnost Toray Industries, Inc., která se orientuje na výrobu umělých vláken a textilu. Další konkurence se skládá z několika menších firem v ČR. Významnou konkurenci představují i asijské výrobce textilu. Výrobci z Asie postupně vytlačují evropskou produkci, která pomalu zaniká. Na druhou stranu cena pracovní síly v Asii roste, tzn., že ne všechno se z Číny vyplácí dovážet. Vedení společnosti HEDVA, a.s. očekává oživení poptávky a pomalý růst odvětví. Vytváří se tak prostor pro nové příležitosti a zvýšení podílu na trhu – textilní podniky mohou zvyšovat své tržby, aniž by omezovaly ostatní podniky. Náklady odchodu z odvětví jsou vysoké. Pro firmu je výhodnější zůstat než odejít. Důvodem jsou zejména investičně náročné stroje a zařízení, které nenachází variantní využití a nemohou být jednoduše prodány. V současné době společnost HEDVA, a.s. zvyšuje svou konkurenceschopnost pomocí diverzifikace výroby, tzn. snahou je rozšiřovat sortiment výroby, a tím vyrovnat případné výkyvy v odbytu. Stále však HEDVA, a.s. patří mezi tradiční textilní výrobce. Z výše uvedeného vyplývá, že rivalita mezi stávajícími firmami na trhu textilního průmyslu je poměrně vysoká.

- Hrozba vstupu nových konkurentů

Nová konkurence má příležitost vstoupit na trh jestliže, úspory z rozsahu jsou nízké, zákazník nepreferuje určitou značku, kapitálové požadavky jsou nízké, politika státu je příznivá a existuje snadný přístup k distribučním nákladům a základním surovinám.

Nová konkurence by musela vynaložit značné náklady na počáteční kapitál do výroby a do přetažení segmentu. Navíc textilní odvětví, které bylo donedávna chloubou naší země, v současné době skomírá. Firmám klesají tržby, hromadně se propouští. K tomu nepříznivá politika státu, obtížný přístup k základním surovinám a dlouholetá tradice vede k závěru, že hrozba vzniku nové konkurence je jen málo pravděpodobná. Podnět ke vzniku nové konkurence

rence mohou dát jedině nízké úspory z rozsahu (v současnosti je textilní velkovýroba na ústupu) a snadný přístup k distribučním kanálům, avšak vzhledem k nepříliš lukrativnímu trhu jsou tyto příležitosti pro potencionální výrobce zanedbatelné.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Síla zákazníků může být významná za předpokladu že, jejich počet je nízký, výrobky prodávající jsou standardizované a zákazník má možnost dopředné integrace.

Největším tuzemským zákazníkem společnosti HEDVA, a.s. je INCOT spol. s r.o. v sortimentní skupině žakárských tkanin, dále PŘÍHODA s. r. o. a Galaxy. Mezi klíčové zahraniční země patří Německo, Slovensko, Velká Británie, Rakousko a Maďarsko. Významné zahraniční zákazníci tvoří: Angerer, Marm, Doppler, Griško, Owexchem a Textil Trade. Ze zemí mimo Evropskou unii se společnost orientuje zejména na Rusko.

Zákazníků v odvětví není příliš mnoho. Tradiční velkoodběratelé českého textilního zboží stále častěji nakupují levný asijský dovoz a odvrací se od spolupráce nejen s českými, ale i evropskými výrobci. K tomu se navíc přidala rostoucí cena bavlny, která výrazně ovlivnila výrobní náklady firmy. Zákazníci někdy nejsou ochotni akceptovat nárůst nákupních cen a tak zkoumají, kde by mohli nekoupit levněji – třeba i v Polsku a Turecku. Budoucnost podniku závisí na specializaci výroby (především technických tkanin sloužící pro další zpracování) a zachování vysoké kvality. HEDVA, a.s. vyrábí široký sortiment výrobků. Přesto však některá část výroby je standardizovaná a zákazník tak snadno může přejít k jinému dodavateli. Tyto skutečnosti vedou k závěru, že vyjednávací síla zákazníků je značná. Na druhou stranu odvětví je náročné na technologie a vstupní kapitál, a tudíž možnost zpětné integrace zákazníků příliš nehrozí.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dominantní postavení mezi dodavateli základních surovin pro výrobu, tj. přízí mají v současné době slovenské podniky Slovenský hodváb Senica a Nylstar Humenné. Mezi další zahraniční dodavatele patří firmy Polytex a Enka Glanstoff.

Obory v ČR zabývající se úpravou a spřádáním vláken a přízí jsou spíše na útlumu – levnější dovoz z třetích zemí, z toho důvodu je společnost HEDVA, a.s. závislá zejména na zahraničních dodavatelích, kteří navíc nejsou ohroženi substituty, a proto jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká. Možnost dopředné integrace dodavatelské firmy nemají.

- Hrozba substitutů

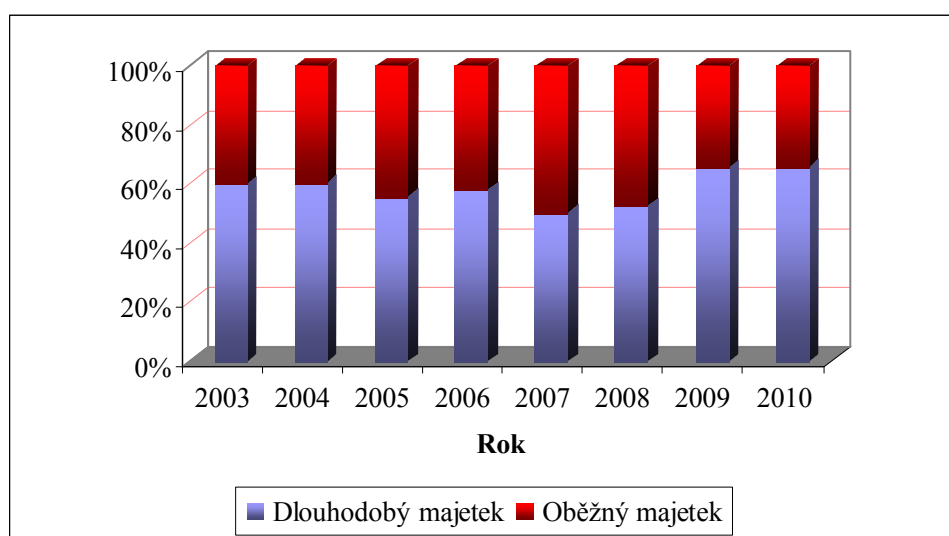
Podnik vyrábí široký sortiment výrobků, snahou je specializovat se zejména na technické tkaniny, které mají uplatnění nejenom v automobilovém průmyslu, ale také v medicíně, letectví, ekologii a ochraně životního prostředí. Existuje však mnoho firem, které si touto cestou zvyšují svou konkurenceschopnost. Dále některá část produkce firmy je stále standardizovaná. Díky tomu mohou ostatní výrobci snadno vyrábět podobné výrobky. Převaha substitutů na trhu je tedy velká a v budoucnu se očekává její další nárůst.

8.2 Finanční situace společnosti

Následující vybrané ukazatele finanční analýzy se budou snažit odhalit silné a slabé stránky společnosti HEDVA, a.s.

8.2.1 Majetková struktura

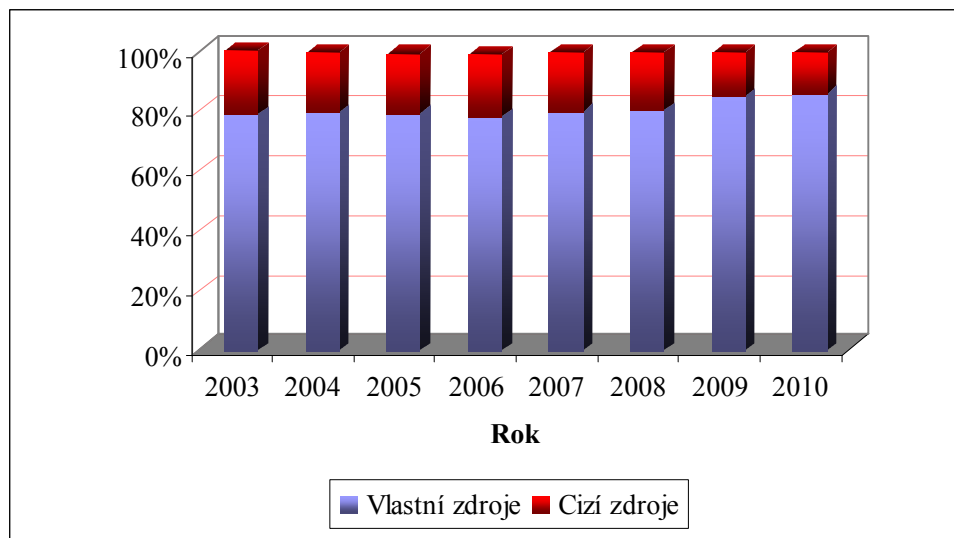
Obrázek (Obr. 14) znázorňuje podíl dlouhodobého a oběžného majetku na celkových aktivech firmy. Během následujících let nepatrně převládal vyšší podíl stálých aktiv. Výjimkou je pouze rok 2007 a 2008, kdy došlo ke snížení dlouhodobého a naproti tomu ke zvýšení krátkodobého finančního majetku. Nicméně od roku 2003 celková aktiva klesla přibližně o 40 %, což je důsledek restrukturalizace podniku (zejména prodej nerentabilní části majetku, uzavření některých provozů).



Obr. 14. Struktura aktiv - HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování]

8.2.2 Finanční struktura

Obrázek (Obr. 15) znázorňuje vývoj struktury pasiv. V analyzované společnosti výrazně převládají zdroje vlastní (70 - 80 %). Důvodem jsou nepříznivé hospodářské výsledky, které omezují společnost financovat svůj majetek větší mírou cizích zdrojů. Razantní podíl cizích zdrojů by mohl dostat podnik do platební neschopnosti, a proto zvolil konzervativní avšak nejméně rizikový způsob financování.

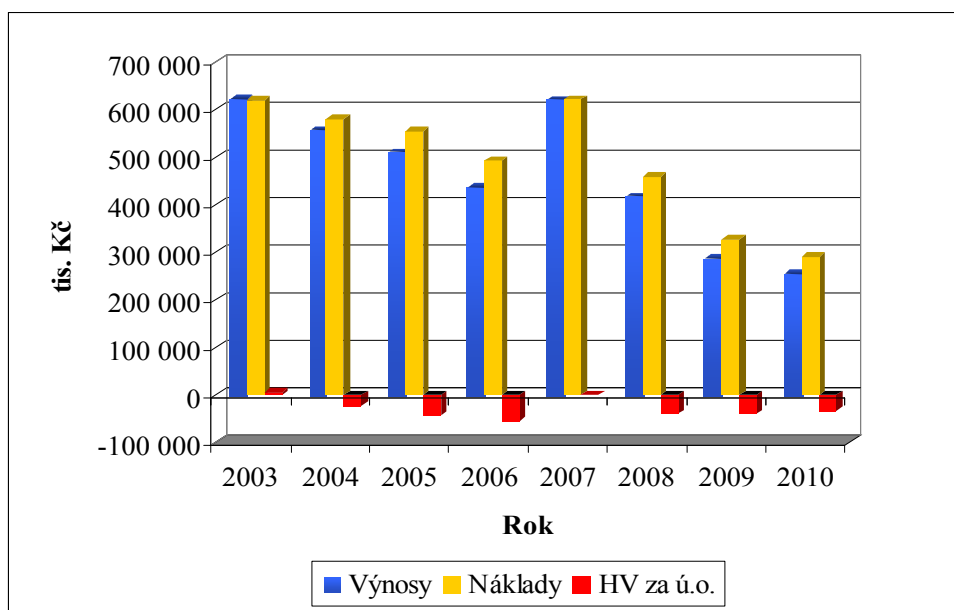


Obr. 15. Struktura pasiv – HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování]

8.2.3 Vývoj hospodářského výsledku

Celkovou prosperitu společnosti lze znázornit pomocí vývoje hospodářského výsledku. Červená křivka je důkazem toho, že se společnosti nedaří zrovna nejlépe. Od roku 2003 byl zaznamenán rapidní klesající trend výsledku hospodaření. Náznaky zlepšení je možné vidět v roce 2007, kdy se společnost přehoupala ze ztráty 55 852 tis. Kč na zisk 146 tis. Kč. Tento pozitivní výsledek byl docílen výrobkovou restrukturalizací, zvýšenou výrobou pro belgickou firmu Bekaert, mzdovou prací pro tuzemskou firmu INCOT spol. s r.o., zvýšeným exportem a úsporou nákladů zejména ve spotřebě energií. Zlom opět nastal v roce 2008. V prvním pololetí došlo k pomalému snižování poptávky, posilovala i koruna vůči hlavním světovým měnám. Ve druhém pololetí se začala projevovat světová krize, která výrazně ovlivnila propad prodeje – ten ovlivnil celý výrobní program HEDVA, a.s. Díky úspoře ná-

kladů společnost snížila ztrátu v následujícím roce o 786 tis. Kč, tržby však byly oproti minulému roku nižší.



Obr. 16. Vývoj nákladů, výnosů, hospodářského výsledku – HEDVA, a.s.
[Vlastní zpracování]

8.2.4 Ukazatelé zadluženosti

Následující tabulka uvádí přehled ukazatelů zadluženosti.

Tab. 2. Ukazatelé zadluženosti – HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování]

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	21%	20%	20%	21%	20%	20%	15%	14%
Míra zadluženosti	27%	25%	25%	27%	25%	25%	17%	16%
Krytí SA vlastními zdroji	1,31	1,31	1,42	1,35	1,59	1,51	1,29	1,30
Úrokové krytí	1,84	-4,08	-10,34	-18,16	1,07	-23,53	-30,41	-63,87

Celková zadluženost společnosti byla během analyzovaných let v rozmezí 14 – 21 %. Obecně se za dobrý stav považuje rozmezí 30 – 50 % cizího kapitálu. Vzhledem k ekonomické situaci společnosti by nebylo vhodné zvyšovat podíl cizích zdrojů, jednak proto, že by zde neměl princip finanční páky zcela žádný účinek a také proto, že by vzrůstající dluhy mohly být pro společnost neúnosné, čímž by se mohla dostat do platební neschopnosti. Z toho

důvodu by bylo vhodné, aby podnik zachoval současný přístup způsobu financování – tedy převážně z vlastních zdrojů.

Vykazovaná výše ukazatele krytí stálých aktiv vlastními zdroji se pohybovala vždy nad hodnotou 1. To znamená, že podnik využívá své dlouhodobé zdroje také pro financování krátkodobého majetku. Společnost tedy dává přednost konzervativnímu způsobu financování, což je sice drahé, ale na druhou stranu pro současnou situaci podniku nejméně rizikové.

Ukazatel úrokového krytí stanovuje, kolikrát vyprodukovaný zisk kryje náklady související s cizím kapitálem. V okamžiku, kdy je tento ukazatel roven 1, znamená to, že ke krytí nákladových úroků je nutno použít celého zisku. Společnost HEDVA, a.s. měla v průběhu let problémy s vytvářením potřebného zisku pro krytí potenciálních úroků a půjček. Dokonce ani v jednom roce nedosáhla doporučené hodnoty přibližně 5.

8.2.5 Ukazatelé likvidity

Po analýze zadluženosti následuje analýza likvidity. Ukazatelé likvidity zjišťují schopnost podniku krátkodobě dostát svým závazkům, v případě vzniku neočekávaných problémů.

Tab. 3. Ukazatelé likvidity – HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování]

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Doporučené hodnoty
Běžná	2,22	2,20	2,33	2,02	2,51	2,38	2,31	2,47	1,5 - 2,5
Pohotová	1,14	0,85	1,08	0,98	1,33	1,25	0,69	0,60	1 - 1,5
Okamžitá	0,44	0,38	0,18	0,06	0,18	0,18	0,09	0,12	0,2 - 0,5

Z hlediska finanční stability lze firmu hodnotit jako relativně likvidní. Běžná likvidita této společnosti může být vzorem pro ostatní podniky v odvětví – vždy se pohybovala mezi doporučenými hodnotami. Pohotová a okamžitá likvidita však mírně klopýtá. V posledních letech se ukazatelé nacházeli mírně pod doporučenou hranicí. Hodnoty nejsou alarmující, ale v případě okamžité úhrady závazků nemusí být společnost schopná jejich výši dostát. V tomto případě by jako zdroj financování sloužil provozní úvěr, který by pokryl krátkodobou potřebu společnosti.

Z celkového pohledu, co se týče platební schopnosti, je možné podnik považovat jako poměrně stabilní, společnost se chová ekonomicky a neváže zbytečně velké prostředky v zásobách, pohledávkách a ani na bankovních účtech.

8.2.6 Ukazatelé rentability

K nejvíce sledovaným ukazatelům patří ukazatelé rentability, protože podávají informace o efektu, jakého podnik dosáhnul prostřednictvím vloženého kapitálu.

Tab. 4. Ukazatelé rentability – HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování]

		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita aktiv	ROA	1,16%	-2,68%	-5,99%	-8,79%	0,40%	-7,10%	-8,28%	-8,38%
Rentabilita VK	ROE	0,67%	-4,21%	-8,30%	-11,88%	0,03%	-9,27%	-10,09%	-9,93%
Rentabilita tržeb	ROS	0,69%	-4,84%	-9,82%	-12,98%	0,03%	-10,10%	-15,55%	-15,37%

Vyjma roku 2003 a 2007 podnik vždy vykazoval zápornou rentabilitu, což je důsledek záporného výsledku hospodaření. Základním zdrojem financování společnosti v této době byly odpisy a finanční hotovost. V dlouhodobém horizontu se firma musí snažit o dosahování co největších zisků, díky nimž se zvýší hodnota vlastního kapitálu.

8.2.7 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity hodnotí vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku, měří schopnost podniku využívat vložených prostředků.

Tab. 5. Ukazatelé aktivity – HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování]

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
obrat aktiv	0,77	0,69	0,67	0,71	0,89	0,73	0,55	0,55
dobra obratu zásob	131	169	181	158	131	110	156	168
dobra obratu pohledávek	59	44	92	97	93	104	58	44
dobra obratu závazků	28	32	38	46	54	74	74	78

Za optimální hodnotu obratu aktiv lze považovat hodnotu alespoň 1. V případě společnosti HEDVA, a.s. se obrat aktiv pohyboval vždy pod hodnotou 1, to charakterizuje neúměrnou majetkovou vybavenost a její neefektivní využití.

Doba obratu zásob odhaduje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání. V analyzovaných letech byly zásoby v podniku vázány po dobu 110 – 181 dnů – podnik by se měl snažit o to, aby tato doba byla co nejkratší.

Nelze opomenout srovnání doby obratu pohledávek a závazků. Podnik nejprve hraří své závazky a poté obdrží platby od svých odběratelů, (výjimkou jsou poslední dva roky).

8.3 Úroveň systému řízení

V této kapitole se budu věnovat dosavadnímu systému řízení. Zaměřím se zejména na strategické řízení, plánování a řídicí orgány společnosti.

8.3.1 Strategie a plánování

Strategie dává podniku směr, jak postupovat při naplňování podnikových cílů. Podnikové cíle a směr určuje generální ředitel. Informace o vývoji trhu, konkurence, poptávky a dalších faktorech, které ovlivňují podnikání, jsou vedení podniku známé, avšak nejsou v žádné explicitní formě vyjádřené. Strategické řízení je jedna ze slabých stránek společnosti. Ve společnosti se neprovádí žádná ze strategických analýz jako: analýza makroprostředí, mikroprostředí, interní a jiné analýzy. Z toho důvodu navrhuji v projektové části vybrané strategické nástroje controllingu. Jedná se především o analýzu silných a slabých míst a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Ve společnosti se sestavují plány celkem za podnik i jeho jednotlivá střediska a sledují se odchylky - tzn., porovnává se plán a skutečnost. Nejprve je vytvořen plán odbytu, na který pak navazuje plán výroby. Finanční plánování ve společnosti HEDVA, a.s. vychází z ročního podnikatelského plánu. Dále se provádí měsíční plány pro operativní řízení.

8.3.2 Řídicí orgány společnosti

Valná hromada - nejvyšší orgán společnosti, který je svoláván jednou za rok.

Dozorčí rada - dohlíží na výkon činností působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelského záměru, vykonává i konkrétní aktivity v celé řadě oblastí. Dozorčí rada se schází jednou měsíčně.

Představenstvo – statutární orgán. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud je právní předpisy nebo stanovy společnosti nesvěřují do působnosti jiného orgánu společnosti, Schází se jedenkrát za měsíc, většinou má společné porady s dozorčí radou.

Porada vedení akciové společnosti – schází se vždy na začátku týdne. Sestavuje se plán porad na první pololetí daného roku, který obsahuje hlavní projednávané body. Pověřují se osoby, které předkládají k tomu patřičné materiály.

Nejdůležitější projednávané body na poradách vedení:

- platební kalendář na týden
- výsledky hospodaření (po uzávěrci – 1x za měsíc)
- finanční plány (1x za měsíc), plán prodeje (čtvrtletně), odchylky od plánů
- stav pracovníků (1x za měsíc)
- kolektivní smlouva
- cestovné
- kvalita – řešení problémových druhů – materiálová doporučení
- zásobování přízemi
- vzorování – stěžejní druhy
- různé operativní záležitosti

Technická a cenová komise – řeší se zde komplexně výrobek, schvalování nebo zamítnutí výrobku, problémy ve výrobě, technické parametry výrobku a mechanicko-fyzikální vlastnosti, odbytové možnosti. Komise se schází jedenkrát za měsíc. Tvoří ji 10-15 pracovníků, kteří představují zástupce jednotlivých středisek (úseků) a jejich účast v komisi se odvíjí od konkrétní projednávané záležitosti.

Materiálová komise – schází se jedenkrát za měsíc. Řeší se zde např. materiálové náhrady, nové trendy.

Porada vedení závodů – rozbor hospodaření středisek.

8.4 Zhodnocení současné ekonomické situace a dosavadní úrovně řízení

Analýzu ekonomické situace tvořily dvě části, charakteristika odvětví a rozbor finanční situace společnosti. Nejprve byla provedena analýza odvětví, z níž vyplynulo několik důležitých poznatků. Textilní průmysl má v ČR dlouholetou tradici, dříve byl hlavním zdrojem zaměstnanosti, dnes však v odvětví pracuje okolo 20 tis. zaměstnanců. Co se týče vývoje tržeb v odvětví, nejkritičtější byl rok 2005, kdy vstoupila platnost dohoda WTO týkající se liberalizace obchodu s textilními a oděvními výrobky. Konkurence se zostříla a podnikům začaly výrazně klesat tržby. Dále rok 2008 a s ním nastupující hospodářská krize, která zapříčila

další propad tržeb, což vedlo k ukončení činnosti mnoha textilních podniků. Do nedávna komplikovala podnikům život také rostoucí cena bavlny, která je hlavní surovinou v textilní výrobě. To se také promítlo ve výrobních nákladech firem. V současné době se textilním firmám začíná dařit lépe. Došlo k oživení poptávky po textilním zboží, na jejímž příznivém vývoji se podílel především český export do Německa. Analýza odvětví dále odhalila slabou stránku podniků působících v textilním odvětví. Problém tkví v nízké orientaci na marketing a V a V. Budoucnost odvětví závisí na změně tradiční výroby. Novým trendem je specializace, tedy malosériová výroba a výroba technických tkanin, které nesměřují přímo na pult, ale nachází uplatnění v dalších oborech jako např. automobilový průmysl, atd. Podpůrným a nejužívanějším nástrojem analýzy odvětví je Porterův model pěti konkurenčních sil, který se zabýval analýzou zákazníků, dodavatelů, hrozbou vzniku substitučních výrobků, rivalitou mezi stávajícími konkurenty a hrozbou možného vzniku nové konkurence. Za největší sílu v odvětví lze považovat především konkurenci, která je několik let poměrně vysoká. K největšímu konkurenčnímu tlaku došlo v roce 2005 – viz zmiňovaná dohoda WTO o textilu.

Dalším úkolem ekonomické analýzy bylo zhodnocení finanční situace podniku. V úvodu byla nejprve za pomoci grafického vyjádření popsána majetková a finanční struktura. Ve společnosti v posledních letech mírně převládá dlouhodobý majetek. Důvodem je snižování zásob jako následek poklesu odbytu. Z hlediska finanční struktury převažuje výrazný podíl vlastních zdrojů nad cizími. Společnost tak splnila svůj dlouhodobý cíl, jenž spočíval ve snížení zadluženosti, a to z důvodu zachování platební schopnosti, kterou několik let ohrožuje záporný výsledek hospodaření. Průměrná zadluženost v analyzovaných letech činila 17,5 %. Na výkonnost podniku se mimo jiné podepsala především globální hospodářská krize, která zapříčinila výrazný pokles zakázek, a tudíž snížení tržeb. Předností společnosti je její poměrně stabilní likvidita. Podnik lze tak považovat za schopný dostát svým závazkům. Oblast aktivity odhalila nedostatek týkající se neefektivního využívání majetku. Doba obratu pohledávek převyšovala dobu obratu závazků, což zjednodušeně znamená, že podnik nejprve hradil své závazky a po té teprve obdržel peníze od svých odběratelů. Nicméně v posledních dvou analyzovaných letech byla tendence tento trend obrátit.

Poslední část této analýzy spočívala ve zhodnocení dosavadní úrovně řízení. Cílem bylo popsat významnost strategie a existenci plánování ve společnosti. Jednou ze slabých stránek podniku je strategické myšlení. Vedení podniku je sice obeznámeno se situací na trhu, kon-

kurencí a dalšími faktory jako např. ceny základních surovin, energie, pracovní síly, atd., nejsou však sestavovány žádné strategické analýzy, které by se výše uvedenými faktory oficiálně zabývaly. Ve společnosti existuje plánování. Jsou sestavovány plány jak za podnik, tak i za střediska a sledují se odchylky. Nejprve je sestaven plán odbytu, na který navazuje plán výroby. Finanční plán vychází z ročního podnikatelského plánu. Vytváří se další měsíční plány pro operativní řízení. Mezi řídicí orgány lze mimo valnou hromadu, dozorčí radu a představenstvo zmínit také poradu vedení akciové společnosti, která se schází vždy na začátku týdne a řeší aktuální problémy a potřeby společnosti. Dále ve firmě nachází uplatnění řídicí orgány jako technická a cenová komise, materiálová komise a porada vedení závodů.

Výsledky této analýzy budou sloužit jako podklad pro zpracování projektové části.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI

Přestože společnost nemá doposud ve své organizační struktuře controllingové oddělení ani pozici controllera, provádí různé aktivity, které se do určité míry tykají controllingu, např. kalkulace nákladů, plánování, střediskové hospodaření, sledování finančních ukazatelů, monitorování pohledávek, rozbor závazků, analýza odchylek, a další operativní činnosti.

9.1 Využívané nástroje a metody controllingu

Společnost HEDVA, a.s. využívá nástroje a metody, které je možné zařadit zejména do oblasti operativního controllingu, strategické nástroje podnik v současné době opomíjí. Ve firmě chybí některé analýzy, jež by přispěly ke zlepšení informovanosti o situaci na trhu.

9.1.1 Kalkulace

Kalkulace provádí kalkulační oddělení spadající pod úsek finančního ředitele. Společnost HEDVA, a.s. sestavuje následující kalkulační vzorce:

- kalkulační vzorec textilní hedvábnické výroby – viz ukázka v příloze (P I),
- kalkulační vzorec pro výrobu a rozvod tepelné energie - úplné vlastní náklady výkonu tvoří předávací cenu pro ostatní střediska v rámci HEDVA, a.s.,
- kalkulační vzorec vodního hospodářství – prodejní cena slouží pouze pro fakturaci výkonů vodního hospodářství cizím odběratelům,
- kalkulační vzorec osobní a nákladní dopravy – cena je fakturována pouze při fakturaci cizím odběratelům.

Z hlediska časové souvislosti sestavování kalkulací na výrobu se sestavují kalkulace:

- ⇒ **předběžné** – kalkulace před započítáním výroby
- ⇒ **výsledné** – kalkulace po ukončení výroby

Předběžné kalkulace:a) *plánové kalkulace roční:*

- navazují na roční prováděcí plán nákladů,
- určují vnitropodnikové ceny výkonů,
- používají se pro oceňování zásob hotových výrobků,
- používají se pro oceňování zásob polotovarů,
- používají se pro oceňování zásob rozpracované výroby v členění podle technologických operací.

b) *plánovaná kalkulace operativní:*

- kalkulace pomocných provozů s promítnutím rozdílné čtvrtletní nákladovosti do kalkulovaného hospodářského výsledku.

Výsledné kalkulace:

- zajišťují skutečně vynaložené náklady na výrobky nebo výkony,
- sestavují se rozdílovou metodou – promítání odchylek skutečných nákladů od plánovaných na skutečný objem a sortiment výrobního střediska k plánovým kalkulacím výrobků.

Z hlediska struktury kalkulace:

- ⇒ **postupné** – kalkulace se v podmínkách společnosti HEDVA, a.s. sestavují zásadně pro účely plánování, účtování, oceňování vnitropodnikových výkonů, nedokončené výroby, polotovarů, hotových výrobků, sestavování podkladů pro plánování úrovně cen a řízení cenové tvorby. Jsou to kalkulace jednotlivých výrobních stupňů, a to polotovarů i hotových výrobků.
- ⇒ **průběžné** – kalkulace prvotních nákladů hotových výrobků. Sestavují se pro operativní řešení inovačních a jiných výrobně obchodních záměrů společnosti v průběhu platnosti ročního plánu, k vyhodnocování nových výrobních kolekcí a jejich případných variantních řešení.

Kalkulační jednice - jsou určeny charakterem výroby a výkonů, vymezené množstvím, časem, užitnými vlastnostmi nebo jiným způsobem. Kalkulační jednice jsou shodné s jednotkami výroby a výkonů používanými v plánech výroby.

Metody sestavování kalkulací – ve společnosti HEDVA, a.s. se sestavování kalkulací uskutečňuje ve všech výrobních stupních hlavní textilní výroby i v převážné většině ostatních činností normováním přímých nákladů (normy spotřeby materiálu, normy výkonové, normy jakosti a hodinová sazba výrobní režie) a rozvrhováním nepřímých nákladů správní režie ve vazbě na rozpočty.

- ⇒ rozvrhová základna přímých režijních nákladů – výrobní režie - vychází z ročního rozpočtu režijních nákladů výrobního střediska a z ročního záměru plánu výroby na příslušný rok a pracovních plánů daných výrobků. Podílem rozpočtu nákladů výrobní režie a strojových časů se vypočte hodinová sazba výrobní režie na výrobek. Znásobením technologického času uvedeného u výrobku sazbou za strojovou hodinu se vypočte částka, která se stává součástí přímých nákladů při ocenění výrobku.
- ⇒ rozvrhová základna nepřímých nákladů – správní režie – pro stanovení nákladů na správní režii na 1m výrobku se vychází z následujících údajů:
 - roční rozpočet režijních nákladů na správu závodu,
 - roční rozpočet režijních nákladů na správu ředitelství HEDVA, a.s.,
 - roční záměr plánu výroby na příslušný rok,
 - pracovní plány.

Podílem rozpočtu nákladů správních režii a strojových časů se vypočte *hodinová sazba správní režie na výrobek*. Znásobením technologického času uvedeného u výrobku sazbou správní režie se vypočte částka nepřímých nákladů daného výrobku.

Účel a použití kalkulací - kalkulace vlastních nákladů a dalších složek ceny výkonů slouží zejména:

- k zajištění podkladů pro sestavení finančního plánu,
- k zajištění úkolu ve snižování výrobních nákladů,
- ke stanovení vnitropodnikových výkonů ve vlastních nákladech výroby,

- k oceňování nedokončené výroby, polotovarů a hotových výrobků v účetnictví,
- ke sledování, kontrole a hodnocení hospodárnosti výroby a výkonů,
- k zjišťování ekonomické vhodnosti nově zařazovaných výrobků do výroby,
- pro rozbor ekonomické účinnosti vynakládaných prostředků s cílem sledování vývoje nákladů k využití základních prostředků, zásob a prostředků na technický rozvoj a investiční výstavbu,
- k vnitropodnikovému srovnávání nákladů na výkony,
- ke sledování efektivnosti vývozu.

9.1.2 Rozbor celkových nákladů

Rozbor celkových nákladů je uskutečňován čtvrtletně a ročně. Sledují se zde náklady dle analytické evidence. Vždy dochází k porovnání plánu a skutečnosti, sledující se odchylky, rozbor se srovnává s předchozím obdobím. Společnost nerozlišuje náklady pro potřeby controllingu na fixní a variabilní. Ukázka rozboru v příloze (P III).

9.1.3 Controlling pracovního kapitálu

Pohledávky - přehled o vývoji stavu pohledávek v daném roce lze nalézt ve výkaze Rozbor hospodaření a finanční situace společnosti HEDVA, a.s., viz tabulka (Tab. 6).

Tab. 6. Vývoj pohledávek v roce 2009, tis. Kč [Vlastní zpracování, 36]

Stav k	Celkem	do lhůty celkem	z toho textil	po lhůtě celkem
1.1.2009	125 150	100 839	50 775	24 311
31.1.2009	124 531	93 586	39 214	30 945
28.2.2009	122 699	95 441	40 908	27 258
31.3.2009	116 354	92 731	36 278	23 623
30.4.2009	110 939	86 394	30 415	24 545
31.5.2009	114 178	91 853	38 701	22 325
30.6.2009	107 530	84 464	33 691	23 066
31.7.2009	99 598	76 039	27 274	23 559
31.8.2009	99 716	77 035	28 969	22 681
30.9.2009	100 667	82 020	34 534	1 867
31.10.2009	57 941	37 160	34 340	20 781
30.11.2009	60 824	44 308	38 341	16 516
31.12.2009	51 837	35 453	29 082	16 384

Podnik rozděluje pohledávky po lhůtě splatnosti podrobněji do jednotlivých období – věková struktura pohledávek - zaměření na oblast textilu viz ukázka.

Tab. 7. Pohledávky dle data splatnosti k 31. 12. 2009, tis. Kč
[Vlastní zpracování, 36]

	Pohledávky Textil	Z toho:	
		tuzemsko	zahraníčí
Pohledávky celkem	34 107	18 573	15 534
- pohledávky do lhůty	29 082	16 022	13 060
- pohledávky po lhůtě:	5 025	2 551	2 474
1 - 15	2 194	1 303	891
16 - 30	628	373	255
31 - 45	512	340	172
46 - 60	167	162	5
61 - 90	771	223	548
91 - 180	753	150	603
181 - 365	0	0	0
nad 365 dnů	0	0	0
starší 60 dnů	1 524	373	1 151

Celkové pohledávky z hlavní činnosti podniku činily k poslednímu dni roku 2009 - 34 107 tis. Kč, z toho cca 15 % byly pohledávky po lhůtě splatnosti. Pohledávky ve lhůtě splatnosti + do 30 dnů po lhůtě splatnosti tvoří téměř 94 % z celkového objemu, což je velmi uspokojivé.

Závazky - rozbor závazků je rozlišen dle analytických účtů v účetnictví (dodavatelé, směňky k úhradě, přijaté zálohy, zaměstnanci, daňové závazky). Porovnává se stav závazků k 1. 1. a stav závazků na konci čtvrtletí. Společnost věnuje největší pozornost závazkům z obchodního styku, kde se podobně jako u pohledávek zaměřuje na dobu splatnosti.

Zásoby - v rozboru hospodaření a finanční situace se podnik zabývá i obrátkou a dobou obratu výrobních zásob za jednotlivá čtvrtletí. U celkových zásob jsou uvedeny pouze skutečné stavy k poslednímu dni v měsíci.

Likvidita - v rámci finančních ukazatelů je sledována likvidita: běžná, pohotová, okamžitá.

9.1.4 Krátkodobý hospodářský výsledek

Zdrojem pro výpočet krátkodobého hospodářského výsledku ve společnosti HEDVA, a.s. jsou údaje z výkazu zisků a ztrát. Společnost nerozlišuje náklady na fixní a variabilní. Reklasifikace nákladů je podmínkou pro výpočet krátkodobého výsledku hospodaření, a proto jeho dosavadní výpočet může být zkreslený a nedokáže poskytnout úplný pohled z controlingového hlediska.

Ukazatel výsledku hospodaření je sledován čtvrtletně a ročně za každý závod i celkově. Porovnává se vždy operativní plán a skutečnost. Ztráta je převáděna na účet – Neuhrazená ztráta minulých let. Vykázaný zisk je převeden na účet – Rezervní fond, a účet - Neuhrazená ztráta minulých let.

9.1.5 Hodnocení produktivity

Společnost provádí výpočty produktivity práce z tržeb na 1 pracovníka a produktivity práce z přidané hodnoty na 1 pracovníka – oba ukazatelé jsou přepočty na rok.

9.1.6 Sledování odchylek

Odchytky jsou sledovány čtvrtletně a ročně, porovnáním plánovaného a skutečného stavu. Sledují se hodnoty za podnik jako celek, za jednotlivé závody i střediska. Pro názornou ukázkou byla vybrána tabulka plnění hospodářského výsledku dle závodů k 31. 12. 2009.

Tab. 8. Plnění hospodářského výsledku dle závodů v tis. Kč [Vlastní zpracování, 36]

Závod	Operativní plán	Odbyt zaj.	Skutečnost	Rozdíl OP	Rozdíl OZ
02 M. Třebová	-47	-16 121	-27 201	-27 154	-11 080
06 Rýmařov	9 363	7 085	-57	-9 420	-7 142
09 Šumperk	0	-1 073	-1 521	-1 521	-448
90 Ředitelství	11 385	6 937	10 731	-654	3 794
92 Mal.prodej	-656	-369	349	1 005	718
95 Byt. hospodářství	1 778	1 720	2 018	240	298
96 Sklad a prodej řed.	-33 291	-18 185	-23 424	9 867	-5 239
Celkem	-11 468	-20 006	-39 105	-27 637	-19 099

9.1.7 Střediskové hospodaření

V současné době fungují ve společnosti HEDVA, a.s. hospodářská střediska, která sledují své náklady, výnosy a zjišťují výsledek hospodaření. Každé středisko má svého vedoucího a je označeno číslem. Vnitropodnikové účetnictví je vedeno v analytické evidenci k nákladům a výnosům (5. a 6. účtová třída). Rozbory hospodaření středisek má v kompetenci orgán společnosti - Porada vedení závodů.

9.1.8 Hodnocení odběratelů

Společnost v rámci rozboru hospodaření vytváří roční přehled TOP 10 tuzemských a exportních odběratelů. U každého odběratele je zaznamenáno odbytové množství v naturální i peněžních jednotkách. Tento roční přehled je vždy srovnáván s předchozím obdobím, viz ukázka.

Tab. 9. TOP 10 tuzemských odběratelů (v tis. m, ks, kg, Kč) [Vlastní zpracování, 36]

Firma	Sídlo	2009		Rozdíl oproti r. 2008	
		množství	fakturace	množství	fakturace
INCOT	Králíky	929	40420	180	8393
PŘÍHODA	Hlinsko	32	2412	-200	-18857
GALAXY	Liberec	30	2278	-12	-877
TEMATEX	Chrastava	47	2162	-35	-1580
SINFO	Mladá Vožice	22	2074	7	662
SM KOSPOL	Holešov	37	1693	-5	-35
GLOBUS	Praha	23	1363	-14	-1691
PLATEX	Česká Skalice	23	1303	-8	-421
SVITAP J.H.J	Svitavy	36	1232	26	800
GAPPAY	Oprava	17	1182	8	611

9.1.9 Přehled stavu zaměstnanců

Společnost HEDVA, a.s. sestavuje (čtvrtletně i ročně) ve výkaze Rozbor hospodaření a finanční situace přehled stavu pracovníků. V přehledu se rozlišují pracovníci dle závodů, na THP, dělníky, atd. Sleduje se zde přepočtený stav, konečný stav a plánovaný počet pracovníků na konci roku, viz příloha (P II).

9.1.10 Sledování ukazatelů finanční analýzy

Společnost HEDVA, a.s. sleduje řadu finančních ukazatelů v ročních intervalech - ukazatele zadluženosti, rentability, aktivity, likvidity, reprodukce a využití hmotného majetku, efektivnosti hospodaření, z-skóre. Vypracování ukazatelů je v kompetenci finančního ředitele společnosti.

Ve finanční analýze podniku však chybí jeden z významných ukazatelů, který se opírá o skutečný ekonomický výkon podniku – ekonomická přidaná hodnota. Dále společnost neuskutečňuje srovnání ukazatelů s hodnotami v odvětví.

9.2 Informační systém společnosti

Společnost využívá dva informační systémy. V následujících systémech se nenachází žádný modul, který by podporoval controlling. Firma již o zavedení modulu controllingu uvažovala, ale vzhledem k současné ekonomické situaci podniku, byla myšlenka o rozšíření softwaru prozatím zamítnuta.

Pro sdílení dat využívá společnost Internet a MS Outlook.

9.2.1 OR-SYSTEM

Od Skupiny OR, mateřská společnost OR-CZ, sídlo: Moravská Třebová.

Společnost HEDVA, a.s. má v tomto informačním systému zabudovaný modul VÝROBA.

Funkce oblasti **VÝROBA** jsou zajištěny několika významnými moduly:

- výrobní plánování,
- řízení zakázky,
- operativní řízení výroby,
- vyhodnocení zakázek,
- inventury výroby.

9.2.2 ORSOFT

Od společnosti ORTEX spol. s r.o., sídlo: Hradec Králové.

V rámci systému Orsoft je využívána část **Finančního modulu**:

- finanční účetnictví,
- platební styk - banka, pokladna,
- mzdy.

Oba informační systémy nejsou v podniku zcela plně využívány, a tudíž pro další potřeby firmy ve formě přehledů a tabulek slouží program MS Excel. Zde se vytváří např. plán prodeje, platební kalendář a ostatní doplňkové věci.

Dalším krokem ve vývoji informačního systému bude nákup databáze ORACLE.

9.3 Systém výkaznictví

Společnost HEDVA, a.s. sestavuje následující výkazy:

- ⇒ výkazy pro interní potřeby podniku
- ⇒ výkazy pro potřeby státu

Výkazy pro interní potřeby podniku:

- Výkaz zisků a ztrát a rozvaha – sestavovány ročně,
- Výkaz Cash flow – sestavován ročně,
- Rozbor hospodaření a finanční situace – rozbor existuje v podobě čtvrtletního a ročního výkazu. Obsahuje následující oblasti: odbyt, zásobování, efektivnost hospodaření, investice, výroba a jakost, zaměstnanost.

Výkazy pro potřeby státu:

Společnost HEDVA, a.s. má povinnost sestavovat různé výkazy požadované Českým statistickým úřadem. Jejich vyhotovování má na starosti ekonomické oddělení. Přehled výkazů je uveden v následující tabulce.

Tab. 10. Přehled statistických výkazů za rok 2010 [Vlastní zpracování]

Zkratka	Název
EP 10-01	Roční výkaz o výrobě a rozvodu elektrické a tepelné energie
EP 5-01 (d)	Roční výkaz o spotřebě paliv a energie a zásobách paliv
Odp 5-01	Roční výkaz o odpadech
Prům 2-01	Roční výkaz v průmyslu
VTR 5-01 (a)	Roční výkaz o výzkumu a vývoji
ŽP 1-01	Roční výkaz o výdajích na ochranu životního prostředí
ICT 5-01 (b)	Dotazník o využívání informačních a komunikačních technologií
P 5-01	Roční výkaz ekonomických subjektů vybraných produkčních odvětví
TI 2010	Dotazník o inovacích
ÚNP 4-01	Výkaz o úplných nákladech práce

9.4 Zhodnocení současného stavu využití controllingu

Předchozí analytická část odhalila následující přednosti a nedostatky v dosavadním využívání controllingových nástrojů.

Přednosti:

- Sledování vývoje pohledávek (dle věkové struktury), závazků, zásob, je sestavován platební kalendář na každý týden,
- Ekonomický útvar sestavuje různé ukazatele finanční analýzy,
- Sledování odchylek,
- Střediskové hospodaření,
- Tvorba přehledu týkající se stavu pracovníků,
- Rozbor nákladů dle analytické evidence (vyhodnocení plánu a skutečnosti, odchylky, porovnání nákladů s předcházejícím rokem),
- Sestavování ročních i operativních plánů,
- Ve společnosti existuje fungující kalkulační systém,
- Čtvrtletní a roční výkaz, který poskytuje informace o stavu hospodaření a finanční situace společnosti,

- Každý týden se konají porady vedení akciové společnosti, kde se řeší především nejdůležitější operativní záležitosti.

Nedostatky:

- Společnost využívá dva informační systémy - ORSOFT (část finančního modulu) a OR-SYSTEM (modul výroba). Problém zde spočívá v tom, že tyto informační systémy nejsou využívány v plném rozsahu. Některé jejich části nenachází ve společnosti uplatnění, a tak mnoho uživatelů stále upřednostňuje zpracování dat v tabulkovém procesoru MS Excel. Investice do nákupu IS se pak jeví poněkud neefektivně. Navíc současné výstupy informačních systémů nejsou schopny poskytnout všechny potřebné i podrobné informace pro potřeby controllingu.
- Náklady podnik sleduje v druhovém a kalkulačním členění. Chybí zde členění nákladů v závislosti na objemu výkonu (fixní a variabilní).
- Bez členění nákladů pro potřeby controllingu nelze provést výpočet krycího příspěvku ani bodu zvratu. V podniku se sice provádí výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, ale z údajů, které jsou získávány z výkazu zisků a ztrát. Jeho výpočet pak může být zkreslený a nedokáže poskytnout ideální pohled z controllingového hlediska.
- Podnik se zaměřuje na top 10 největších odběratelů, u kterých sleduje množství prodeje. V projektové části proto bude navržena vhodnější klasifikace odběratelů pomocí analýzy ABC, která bude podpořena doplňkovými výpočty týkající se rozhodnutí o poskytnutí obchodního úvěru odběratelům a skonta.
- Doposud docházelo k vyhodnocování finančních ukazatelů ročně. Lepší vypovídací schopnost přinesou měsíční výpočty doplněné o plánované hodnoty a odchylky od skutečných hodnot, včetně komentářů a výhledů do budoucna. Dosavadní ukazatele finanční analýzy by měli být rozšířeni o další významný indikátor, který se opírá o skutečný ekonomický výkon podniku – ekonomickou přidanou hodnotu.
- Společnost se zaměřuje na využití především operativních controllingových nástrojů, opomíjí nástroje strategické. Nejsou prováděny některé analýzy, které by přispěly k lepší informovanosti o situaci na trhu a podniku samotném (zejména analýza silných a slabých míst, či Porterova analýza pěti konkurenčních sil).

- Do organizační struktury podniku není dosud začleněn útvar controllingu ani pozice controllera, který by se zabýval činnostmi, jako jsou např. analýzy a prognózy vývoje trhu, a který by zabezpečoval důslednou kontrolu, v níž společnost vidí zásadní nedostatky – především v oblasti výrobních nákladů. Tyto nedostatky sníží, popř. eliminuje přijetí nového, a tudíž nezávislého zaměstnance, jehož snahou bude vést firmu k naplňování podnikových cílů, hledat příčiny vzniku odchylek od těchto stanovených cílů, navrhnout nápravná opatření a zabezpečovat kontrolu jejich plnění.

Soupis nedostatků uvedený výše, bude sloužit jako podklad pro současné vedení společnosti HEDVA, a.s. k provedení nápravných opatření, jejichž návrh na řešení bude cílem projektové části diplomové práce.

10 PROJEKT VYUŽITÍ VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI HEDVA, A.S.

Společnost HEDVA, a.s. působí v oboru, který dříve patřil mezi nejúspěšnější v tuzemsku. Avšak během několika let prošel textilní průmysl razantními změnami, které se projevily především ve změně struktury výroby (přechod z masové produkce na specializovanou výrobu) a výrazném úbytku počtu zaměstnanců. Mnoho textilních společností ukončilo svou činnost, což zapříčinila zejména neschopnost dlouhodobě vzdorovat náporu konkurence, jež byla často provázená chybami v řízení podniků. I společnost HEDVA, a.s. se dlouhodobě potýká s nepříznivým hospodářským výsledkem, na němž se mimo sílí konkurenci z východu podílely i rostoucí ceny základních surovin, zdražování energií a kolísání kurzu koruny. Tyto skutečnosti vedou k zamyšlení, zda by nebylo vhodné přehodnotit dosavadní úroveň řízení a učinit kroky směřující k posílení konkurenceschopnosti podniku. Zde připadá v úvahu právě controlling, který je v současné době chápán jako významný nástroj řízení, který napomáhá vedoucím pracovníkům odhalit a včas reagovat na vzniklé problémy. V analytické části bylo zjištěno, že v podniku neexistuje controlling jako takový, avšak v rámci systému řízení využívá firma řadu jeho nástrojů, byly zde však odhaleny nedostatky – viz kapitola 9. 4., které budou předmětem návrhu na jejich řešení.

Návrh na zdokonalení současného stavu:

- tvorba strategických analýz (analýza silných a slabých míst, Porterův model pěti konkurenčních sil),
- členění nákladů v závislosti na objemu výroby,
- zavedení výpočtu příspěvku na úhradu a krátkodobého hospodářského výsledku,
- zavedení analýzy bodu zvratu,
- zlepšení hodnocení odběratelů,
- sledování ukazatelů finanční analýzy jednou měsíčně a srovnání hodnot s odvětvím,
- rozšíření ukazatelů finanční analýzy o roční výpočet ekonomické přidané hodnoty,
- vytvoření pozice controllera.

10.1 Využití strategických nástrojů controllingu

Pro nalezení nových možností, budoucích příležitostí a identifikaci podnikových problémů slouží různé strategické nástroje controllingu. Pomocí těchto nástrojů je vedení společnosti schopné získat přehledné informace o vývoji podniku a jeho okolí. Použité analýzy umožní odhalit postavení společnosti na trhu, případně její slabé stránky, které je potřeba odstranit.

Praktické využití ve společnosti HEDVA, a.s. jistě naleznou dva následující controllingové nástroje. Jedná se o analýzu silných a slabých míst podniku a Porterův model pěti konkurenčních sil.

10.1.1 Analýza silných a slabých míst

Analýza silných a slabých míst se řadí mezi nástroje strategického controllingu. Jejím cílem je odhalit úzká místa, která je potřeba eliminovat a využít silná místa pro zajištění budoucích úspěchů podniku.

Nejprve jsem stanovila hodnotící kritéria, která směřují do různých oblastí podniku. Hodnocení jsem rozlišila dle tří kategorií: silné, průměrné, slabé. Pro názornou ukázkou slouží následující tabulka (Tab. 11):

Tab. 11. Návrh formuláře Analýzy silných a slabých míst [Vlastní zpracování]

Oblast hodnocení: Vedení			
Seznam kritérií	Hodnocení		
	silné	průměrné	slabé
- styl řízení			
- stanovení cílů			
- strategické řízení			
- vůle k úspěchu			
- dynamika			
- spolupráce			
- motivace pracovníků			

Zhodnocení silných slabých míst podniku je uvedeno v příloze (P VI). Hodnocení bylo provedeno kompetentní osobou z vedení společnosti.

Společnost považuje splnění jednotlivých kritérií v mnoha případech spíše za průměrné. Největší slabinu však vidí ve slabém vývoji zisku, kontrole výrobních nákladů, řízení stavu zásob a v oblasti informační soustavy potom pokládá za slabé místo zejména kontrolní systém. Společnost by se měla dle mého názoru zaměřit také na výzkum a vývoj, který je nezbytný pro zajištění existence podniku v budoucnu – např. spoluprací s klastrem technických textilií. Z mého hlediska vidím slabá místa i v marketingu. Jelikož nemá firma marketingové oddělení, doporučuji se alespoň zaměřit na mezinárodní veletrhy, kde se může firma prezentovat a získávat nové kontakty. Např. ATOK (Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu) považuje výstavy a veletrhy za jeden z nejúčinnějších nástrojů propagace celého odvětví a tvorby jeho příznivého image. V nejbližší době se budou konat následující veletržní akce:

- Mezinárodní výstava textilních strojů ITMA, Barcelona, Španělsko - 22. - 29. 9. 2011,
- Móda Show, České Budějovice - 20. - 23. 10. 2011,
- Veletrh bytového textilu HEIMTEXTIL – Frankfurt n. M., Německo – leden 2012,
- Mezinárodní veletrh technických a netkaných textilií ve Frankfurtu n. M., Německo – 2012,
- Mezinárodní veletrh oděvů a látek TEX – STYLE, Poznaň, Polsko – 2012,
- Mezinárodní veletrh módy a obuvi Styl a Kabo, Brno - 14. – 16. 2. 2012.

Co se týče silných míst, ta společnost považuje především ve sledování různých finančních ukazatelů, skladbě sortimentu a dodržování dodacích lhůt. Firma každoročně sestavuje různé finanční ukazatele a jejich vývoj sleduje v čase. Vzhledem k vysoké konkurenci, levnému dovozu asijského zboží, velmi rychle posilující koruně, zvyšování cen energií a dalším faktorům, je podnik nucen se specializovat a diverzifikovat výrobu, tzn. nevyrábět pouze tradiční textilní zboží, ale nabízet široký sortiment výrobků s orientací na technický textil, který je určený k dalšímu průmyslovému zpracování, a který má uplatnění i v dalších oborech.

Doporučuji, aby budoucí hodnocení silných a slabých míst bylo realizováno následujícím způsobem:

- na hodnocení se budou podílet zástupci každého útvaru podniku,

- vyplňování formulářů bude anonymní,
- hodnocení bude uskutečňováno pravidelně jednou ročně,
- výsledky hodnocení budou námětem diskuze na poradách vedení,
- tvorba formuláře nápravných opatření, viz příloha (P VII).

10.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Následující strategická metoda umožní nalézt v odvětví takové postavení, ve kterém bude podnik schopen čelit konkurenčním silám, popř. je ovlivnit tak, aby mu přinesly užitek.

Společnost HEDVA, a.s. si nevytváří žádný pravidelný přehled o vývoji trhu. Doporučuji, aby v budoucnu byl každoročně zpracováván a aktualizován níže uvedený návrh na sestavení Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Tab. 12). **Kompletní návrh formuláře Porterova modelu včetně hodnocení se nachází v příloze (P VIII).** Hodnocení jednotlivých sil jsem učinila na základě informací, které se vztahují k předchozí kapitole 8.1.1.

Tab. 12. Návrh formuláře Porterova modelu 5 sil [Vlastní zpracování]

		Hodnocení					
A. Stávající konkurence (1 bod síla nejnižší, 10 bodů síla nejvyšší)		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Počet konkurenčních podniků						
	1 bod - málo / 10 bodů - mnoho, roste rivalita v odvětví						
2	Poptávka po produktu (službách) pomalu roste						
	1 bod - ne / ano 10 bodů - ano						
3	Odvětví roste						
	1 bod - ne / 10 bodů - ano						
4	Odejít z odvětví je dražší než zůstat - firmy se snaží udržet						
	1 bod - ne, nízká hrozba / 10 bodů - ano, vysoká hrozba						
SUMA (max. 40 bodů)							
Průměr							

Hodnocení bude probíhat na stupnici od 1 (nejnižší síla) do 10 (nejvyšší síla). Suma jednotlivých bodů představuje celkové dosažené skóre. Čím vyšší skóre bude, tím vyšší hrozbu jednotlivé konkurenční síly představují. Doporučuji, aby se sledovaly i průměrné hodnoty, které se pak spojí, čímž vznikne křivka. Hodnocení konkurenčních sil bude realizováno kvalifikovaným zaměstnancem firmy.

Po dokončení Porterovy analýzy doporučuji pro přehlednost znázornit pomocí tabulky (Tab. 13) sumarizaci jednotlivých konkurenčních sil v současném období.

Tab. 13. Sumarizace současné konkurenční pozice [Vlastní zpracování]

Tržní síla	Stupeň síly		
	nízká	střední	vysoká
Stávající konkurence			x
Nová konkurence		x	
Dodavatelé		x	
Odběratelé		x	
Substituční výrobky			x
Celkem		xxx	xx

10.2 Využití operativních nástrojů

V této kapitole bude věnována pozornost operativním nástrojům controllingu. Společnost HEDVA, a.s. již některé operativní nástroje využívá. Navrhnou zde další nástroje a analýzy, které dosud neprováděla, a které by mohly přispět ke zlepšení stávající úrovně řízení.

10.2.1 Krátkodobý hospodářský výsledek a krycí příspěvek

V analytické části bylo zjištěno, že se společnost nezabývá tříděním nákladů na fixní a variabilní, které je velmi důležité z hlediska controllingu. Bez tohoto členění nelze vypočítat krátkodobý hospodářský výsledek ani příspěvek na úhradu.

Třídění nákladů se bude vždy uskutečňovat dle následujícího postupu:

- z informačního systému získá seznam nákladových položek analytické evidence (včetně konečných zůstatků),
- rozčlení náklady na fixní a variabilní, popř. smíšené,
- nesmí zůstat nezařazená položka.

Měsíční reklasifikace nákladů za podnik jako celek se nachází v příloze (P IX).

Příspěvek na úhradu

Výpočet krycího příspěvku je možné provádět několika způsoby. Pro potřeby podniku postačí jednoduchý výpočet, který uvažuje o fixních nákladech jako o nedělitelném celku. Příspěvek na úhradu byl v tomto případě zjištěn pomocí metody I - prostým rozdílem čistých tržeb a variabilních nákladů za měsíc.

$$\mathbf{KP = T - VN \text{ (pro podnik jako celek)}}$$

KP = krycí příspěvek

T = tržby za měsíc

VN = variabilní náklady

Výpočet příspěvku na úhradu za společnost HEDVA, a.s. celkem za měsíc (únor 2011):

$$\mathbf{KP = 19\,819\,000 - 12\,346\,000 = 7\,473\,000 \text{ Kč}}$$

Výhodou tohoto výpočtu je větší vypovídací schopnost oproti tradičním ukazatelům, např. pouhá analýza tržeb – jde o hrubý ukazatel, může se stát, že tržby porostou, přesto podnik prosperovat nebude, popř. bude prohlubovat současnou ztrátu. Společnost tak díky příspěvku na úhradu zjistí, kolik jí opravdu zůstane z tržeb po úhradě všech nákladů, které jsou spojené např. s konkrétním produktem. Hodnota krycího příspěvku udává, v jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady a jaká část se podílí na tvorbě zisku. Jestliže hodnota příspěvku na úhradu klesá, znamená to, že bude klesat i zisk. Z toho důvodu je nutné sledovat jeho vývoj v čase, zda dosahuje plánované hodnoty, hledat příčinu vzniku odchylek a navrhnout nápravná opatření. Příčinou poklesu příspěvku na úhradu může být buď změna objemu produkce, výrobních nákladů a prodejních cen, které mají vliv na výši tržeb, nebo zpravidla kombinace všech uvedených faktorů.

Navrhují provádět výpočet krycího příspěvku také za jednotlivé výrobní skupiny. Tabulka (Tab. 14) obsahuje vybranou skupinu výrobků společnosti. V tabulce budou dále uvedeny údaje za měsíc týkající se výše tržeb, variabilních nákladů, skutečného a plánovaného příspěvku na úhradu, včetně absolutní výše odchylek. Tento měsíční přehled by měl být doplněn o komentáře a návrhy na nápravná opatření.

Údaje za jednotlivé výrobní skupiny mi nebyly poskytnuty, proto v rámci ukázky výpočtů a jejich interpretace jsem zvolila údaje dle mého uvážení, jež nebudou představovat skutečný pohled na podnik, ale pouze postup, kterým se bude firma v budoucnu řídit.

Tab. 14. Návrh výpočtu krycího příspěvku za skupinu výrobků [Vlastní zpracování]

Měsíc/Rok:	Údaje v tis. Kč				
Skupina výrobků	Tržby	Variabilní náklady	Krycí příspěvek skutečnost	Krycí příspěvek plán	Odchylna v %
Šátky, šály	682	431	251	304	-17,43
Vázanky	834	505	329	282	16,67
Regaty	971	599	372	456	-18,42
Motýlky	993	573	420	479	-12,32
Ubrusy	330	193	137	144	-4,86
Ložní soupravy	426	288	138	125	10,40
Stínící plachty	697	326	371	366	1,37

Znalost hodnoty příspěvku na úhradu umožňuje podniku stanovit pořadí skupiny výrobků dle toho, jakou mírou se podílí na úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku. Návrh výkazu, který bude sloužit jako poklad pro určení pořadí jednotlivých skupin výrobků, uvádí tabulka (Tab. 15).

Tab. 15. Návrh na určení pořadí výrobků dle příspěvku na úhradu [Vlastní zpracování]

Měsíc/Rok:	Údaje v tis. Kč a %						
Skupina výrobků	Tržby	%	Variabilní náklady	%	Krycí příspěvek	%	Pořadí
Šátky, šály	682	100	431	63,20	251	36,80	6
Vázanky	834	100	505	60,55	329	39,45	4
Regaty	971	100	599	61,69	372	38,31	5
Motýlky	993	100	573	57,70	420	42,30	2
Ubrusy	330	100	193	58,49	137	41,51	3
Ložní soupravy	426	100	288	67,60	138	32,40	7
Stínící plachty	697	100	326	46,77	371	53,23	1

Hodnoty v Kč byly převedeny do procentuální podoby. Procentuální hodnota tržeb se považuje za 100 %, což vyjadřuje součet variabilních nákladů a krycího příspěvku v %. Pořadí výrobků se pak určilo pomocí procentuální hodnoty příspěvku na úhradu.

Skupiny výrobků s největším příspěvkem na úhradu jsou v tomto případě – stínící plachty a motýlky. Z toho vyplývá, že tyto skupiny budou nejvíce přispívat na úhradu fixních nákladů - jsou tedy nejvíce výhodné, a proto by je měl podnik v rámci výroby upřednostňovat. Nejméně však přispívají ložní soupravy, což je způsobeno velkým podílem variabilních nákladů. Tato skutečnost by se měla více prozkoumat a sledovat.

Krátkodobý hospodářský výsledek

Společnost HEDVA, a.s. provádí výpočet KHV tradičním způsobem, tedy z výkazu zisků a ztrát. Doporučuji, aby společnost navíc prováděla výpočet KHV z hlediska controllingu, tzn. na základě členění nákladů na fixní a variabilní.

Existují dvě možné varianty výpočtu KHV:

- rozdíl hrubých výnosů z tržeb a úplných vlastních nákladů,
- pomocí 30-ti nejdůležitějších položek (Tab. 16).

I. VARIANTA

$$\text{KHV} = \text{hrubé výnosy tržeb} - \text{úplné vlastní náklady}$$

Vzorový výpočet za společnost HEDVA, a.s. (za měsíc únor 2011):

$$\text{KHV} = 19\,819\,000 - 20\,408\,000 = - 589\,000 \text{ Kč.}$$

Úplné vlastní náklady tvoří součet fixních a variabilních nákladů. Pokud od hodnoty tržeb odečteme pouze variabilní náklady, dostaneme hodnotu příspěvku na úhradu. Podnik dosahuje zisku za předpokladu, že krycí příspěvek převyšuje fixní náklady. Společnost však v tomto období byla ztrátová, tzn., že krycí příspěvek byl nižší jak hodnota fixních nákladů.

$$\text{FN} = \text{fixní náklady} = 8.062.000 \text{ Kč}$$

$$\text{VN} = \text{variabilní náklady} = 12.346.000 \text{ Kč}$$

$$\left. \begin{array}{l} \text{FN} = \text{fixní náklady} = 8.062.000 \text{ Kč} \\ \text{VN} = \text{variabilní náklady} = 12.346.000 \text{ Kč} \end{array} \right\} \text{Úplné vlastní náklady} = 20.408.000 \text{ Kč}$$

II. VARIANTA

Tab. 16. Výpočet KHV za měsíc [Vlastní zpracování]

Měsíc/Rok: Únor 2011			tis. Kč
1		Hrubé výnosy z tržeb	19 819
2		Položky krátcí tržby	0
3	1 - 2	Čisté výnosy z tržeb	19 819
4		Výrobní materiál	7 381
5		Výrobní mzdy	1 884
6		Energie	2 472
7		Přepravné	244
8		Provize	57
9		Obaly	0
10		Pomocné látky	20
11		Nakupované výkony	113
12		Ostatní variabilní náklady	175
13	4 až 12	Součet variabilních nákladů	12 346
14	3 - 13	Příspěvek na úhradu I	7 473
15		Marketing a prodej	8
16		Výroba	4 406
17		Materiálové hospodářství	357
18	15 až 17	Souhrn speciálních FN	4 771
19	14 - 18	Příspěvek na úhradu II	2 702
20		Administrativa	0
21		Personalistika	244
22		Výpočetní technika	0
23		Financování a účetnictví	358
24		Všeobecná zpráva	2 689
25	20 až 24	Souhrn všeobecných FN	3 291
26	19 - 25	Výsledek hospodaření	-589
27		Neutrální výnosy	0
28		Neutrální náklady	0
29	27 - 28	Neutrální výsledek	0
30	26 + 29	Krátkodobý výsledek hospodaření	-589

Jak je z výsledku patrné, oběma variantami musíme dosáhnout stejného výsledku. Krátkodobý výsledek hospodaření byl v konkrétním měsíci záporný. Podnik musí učinit kroky směřující buď k úspoře nákladů, nebo zvýšení tržeb.

10.2.2 Analýza bodu zvratu

Mezi další operativní nástroje controllingu patří analýza bodu zvratu, jehož určení má pro vedení podniku velký význam. Společnost musí mít informace o tom, při jakém počtu kusů, popř. jakém obratu jsou pokryty veškeré fixní a variabilní náklady a kde začíná tzv. zisková zóna.

Z hlediska různorodosti produktů ve společnosti nelze kvantifikovat bod zvratu za celý podnik v naturálních jednotkách. Proto nyní vyjádřím bod zvratu hodnotově jako minimální objem tržeb, který pokryje všechny náklady. Pro ukázkou jsem zvolila výpočet bodu zvratu za podnik jako celek.

$$BZ = \frac{FN}{1-h}$$

Výpočet bodu zvratu za měsíc únor 2011 a podnik jako celek:

$$BZ = \frac{FN}{1-h} = \frac{8\,062\,000}{1-0,623} = 21\,381\,000 \text{ Kč}$$

FN = fixní náklady

$$h = \frac{\text{celkové variabilní náklady}}{\text{celkové tržby}} = \frac{12.346.000}{19.819.000} = 0,623$$

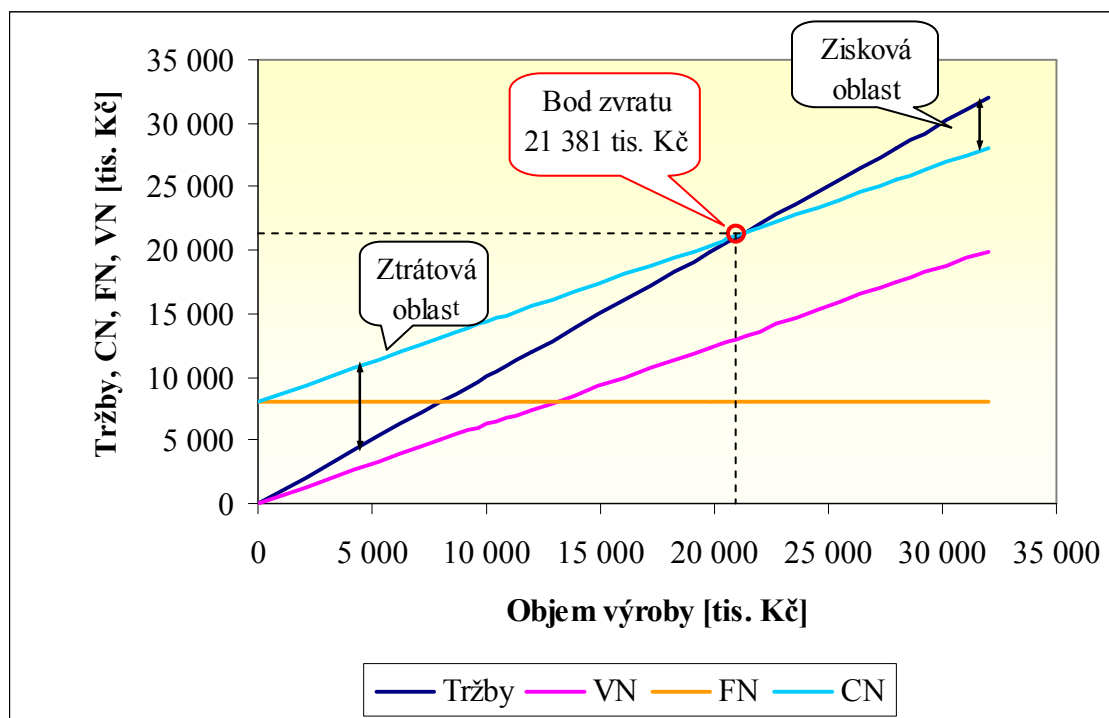
Návrh výkazu pro výpočet výše uvedených operativních ukazatelů za měsíc a podnik jako celek je uveden v tabulce (Tab. 17). Zde bude promítnut plán daného měsíce jednotlivých položek, skutečnost a odchylky od stanoveného plánu.

Tab. 17. Analýza kritických bodů [Vlastní zpracování]

Měsíc/Rok: Únor 2011 Položky (tis. Kč)	Plán	Skutečnost	Odchylka
Netto - tržby	20 372	19 819	- 553
Variabilní náklady	12 134	12 346	212
Příspěvek na úhradu	8 238	7 473	- 765
Fixní náklady	7 867	8 062	195
Zisk/Ztráta	371	- 589	- 960
Kritický obrat	19 455	21 381	1 926
Bezpečná míra zisku	917	- 1 562	- 2 479
Bezpečnostní koeficient (%)	4,50%	-7,88%	-12,38%

Podobným způsobem je možné postupovat při výpočtu bodu zvratu i za její jednotlivá střediska, popř. skupiny výrobků.

Výpočty doporučuji podpořit grafickým znázorněním pomocí MS Excel (Obr. 17)



Obr. 17. Peněžní vyjádření bodu zvratu společnosti HEDVA, a.s. [Vlastní zpracování]

Analýzu bodu zvratu jsem navíc rozšířila o ukazatel bezpečné míry zisku a o bezpečnostní koeficient. Společnost HEDVA, a.s. byla v daném měsíci ztrátová, tudíž ukazatel bezpečné míry zisku udává, o kolik musí společnost zvýšit své tržby, aby dosáhla bodu zvratu, a tudíž nulového zisku. Bezpečnostní koeficient v tomto případě vyjadřuje, o kolik procent je nutné zvýšit tržby, aby nebyl podnik ztrátový. Z toho vyplývá, že musí vyrobit alespoň za 21 381 tis. Kč produkce, tedy o 1 562 tis. Kč více (neboli o 7,88 %) než bylo doposud.

10.2.3 Klasifikace odběratelů a rozhodování o poskytnutí úvěru a skonta

V této části diplomové práce navrhu zlepšení současného hodnocení odběratelů společnosti HEDVA, a.s., které se doposud opíralo pouze o sledování výše obrátů u deseti největších zákazníků. Analýza ABC bude sloužit k přehlednému a kompletnímu zobrazení všech odběratelů společnosti do skupin vyjadřující podíl na celkovém objemu tržeb. Dále zde navrhuji jako doplňkové ukazatele v rámci podpory controllingu pohledávek výpočty usnadňující

rozhodnutí o poskytnutí obchodního úvěru odběratelům a také stanovení výhodnosti poskytnutí skonta.

Analýza ABC

Analýza ABC je nástroj, jehož pomocí lze identifikovat, které skupiny produktů či zákazníků firmě přináší nejvíce peněz. Využívá se v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu. ABC analýza patří mezi významné pomocníky zejména v oblasti operativního řízení, kontroly a plánování. Zaměřuje se na zkoumání objemů a hodnot jednotlivých analyzovaných položek. Její podstatou je ale to, že i malá množství z celkového objemu mohou tvořit významnou hodnotu. Položky se zde třídí do skupin A, B, C. Nejvíce je třeba věnovat pozornost skupině A (tvoří největší podíl na celkovém objemu). Méně důležité jsou pak položky ve skupině B a následně ve skupině C. V rámci analýzy ABC jsem zvolila pouze dvacet odběratelů za rok 2010 z důvodu lepší přehlednosti pro danou organizaci. Analýza by však budoucnu měla být prováděna v rámci všech odběratelů.

Postup klasifikace odběratelů do skupin A, B, C:

- roční obraty jednotlivých odběratelů získat z údajů, které poskytuje účetnictví,
- první sloupec tvoří seznam veškerých odběratelů dle výše jejich obrátů, v dalším sloupci seřazené sestupně,
- třetí a čtvrtý sloupec obsahuje kumulativní obraty odběratelů v Kč a procentech,
- rozlišení odběratelů do skupin dle procentních hranic.

Podnik si stanoví procentní hranice sám s tím, že musí dodržet podmínku $A \leq B \leq C$.

Jako vzor jsem stanovila následující hranice, tzv. pravidla pro třídění do skupin:

Skupina A – cca 25 % položek s kumulativním obratem cca do 45 %.

Skupina B – cca 30 % položek s obratem cca do 80 % kumulace.

Skupina C – cca 45 % položek s podílem cca 20 % na celkovém obratu.

Tabulka (Tab. 18) obsahuje seznam dvaceti největších odběratelů společnosti HEDVA, a.s. za rok 2010.

Tab. 18. Klasifikace ABC - odběratelé [Vlastní zpracování]

Pořadí	Odběratel	Obrat v tis. Kč	Kumulace v tis. Kč	Kumulace v %	Klasifikace
1.	DOPPLER (Rakousko+Slovensko)	10 852	10 852	13,02%	A
2.	Silex vývoz a dovoz	7 374	18 226	21,86%	
3.	DACORE	6 714	24 940	29,91%	
4.	ANGERER	6 012	30 952	37,13%	
5.	INCOT	5 957	36 909	44,27%	
6.	TYGAVAC	5 663	42 572	51,06%	B
7.	Silex	4 970	47 542	57,03%	
8.	GRIŠKO	4 861	52 403	62,86%	
9.	TEXTIL TRADE	4 286	56 689	68,00%	
10.	JAROSLAV	4 021	60 710	72,82%	
11.	SM-KOSPOL	3 465	64 175	76,98%	C
12.	JACOTEX	3 373	67 548	81,02%	
13.	KÖNYE	3 367	70 915	85,06%	
14.	OWEXCHEM	2 915	73 830	88,56%	
15.	PŘÍHODA	2 094	75 924	91,07%	
16.	GALAXY	1 886	77 810	93,33%	
17.	SVITAP	1 704	79 514	95,37%	
18.	TEMATEX	1 556	81 070	97,24%	
19.	TECHNITEX	1 250	82 320	98,74%	
20.	TRULEY	1 050	83 370	100,00%	
	Celkem	83 370	---	---	---

Výsledky analýzy přehledně znázorňuje tabulka (Tab. 19).

Tab. 19. Výsledky analýzy ABC – odběratelé [Vlastní zpracování]

Třída položek	Počet odběratelů v dané skupině	Podíl na celkovém počtu odběratelů v %	Podíl na celkovém obratu v %
A	5	25 %	44,27 %
B	6	30 %	32,70 %
C	9	45 %	23,02 %

Skupina A tvoří odběratelé, kteří se nejvíce podílejí na celkovém obratu. V tomto případě 5 odběratelů (tj. 25 % z celkového počtu) tvoří zhruba 45 % obratu firmy. Do skupiny B patří 6 odběratelů (tj. 30 % z celkového počtu), kteří se podílejí přibližně 30 % na celkovém ob-

ratu. Zbylou část představují odběratelé skupiny C, což je 9 odběratelů (tj. 45 % z celkového počtu) a tvoří zhruba 25 % celkového obrátu firmy.

Největší pozornost by měla společnost HEDVA, a.s. věnovat podniku DOPPLER (výroba slunečníků a deštníků), který se podílí na tržbách více než např. podnik TRULEY. Nezna- mená to však, že by ostatní odběratelé měli být opomíjeni. I malý podíl na tržbách je důleži- tý pro běžný chod firmy. Díky této analýze může společnost HEDVA, a.s. rozdělit odběra- tele podle důležitosti, čímž je možné zlepšit současnou komunikaci s nimi, popř. zvýšit efek- tivnost a obrát.

Analýza ABC patří mezi velmi jednoduché a přehledné metody klasifikace odběratelů, popř. dodavatelů, aj. Není časově náročná a lze ji snadno zpracovat v programu MS Excel.

Doporučuji, aby tato analýza byla prováděna ročně u všech odběratelů. Dále navrhuji pod- pořit tuto klasifikaci doplňkovým výpočtem vycházející z očekávaného zisku z poskytnutí obchodnímu úvěru zákazníkovi. Prostřednictvím toho bude možné určit v rámci prodejních podmínek, komu společnost může prodat zboží na fakturu a komu raději za hotové. Mimo jiné pro potřeby rozhodování doporučuji podniku využívat výpočet, který stanoví výhod- nost poskytování slev odběratelům.

Rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru

Doporučuji, aby společnost při rozhodování o poskytnutí úvěru odběratelům využívala jako doplňkový ukazatel, tzn. v rámci svých potřeb a možností, následující výpočet založený na očekávaném zisku:

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

Z – očekávaný zisk z poskytnutí úvěru

i – požadovaná výnosnost

p – pravděpodobnost, že zákazník zaplatí

d – délka obchodního úvěru (dny)

(1 – p) – pravděpodobnost, že zákazník nezaplatí

V – očekávaný výnos z obchodu daným odběratelem

N – očekávané náklady na dodávaný produkt

Minimální pravděpodobnost zaplacení pohledávky odběratelem se pak stanoví:

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

Pomocí výše uvedených výpočtů bude podnik schopen především určit, zda je pro něj výhodné poskytnout konkrétnímu zákazníkovi prodej na fakturu nebo raději za hotové. Další výhoda spočívá v prognózování pohledávek i několik měsíců dopředu, díky tomu bude možné očekávanou výši nezaplacených pohledávek promítnout ve finančním plánu, resp. plánu cash-flow. Avšak závisí na tom, do jaké míry bude tento výpočet praktikován. Bez pochyby lze říci, že určovat výhodnost poskytnutí obchodního úvěru u každého odběratele je téměř nereálné. Proto bych společnosti doporučila, jak už jsem zmínila, aby tyto výpočty využívala pouze jako doplněk v rámci finančního řízení a zejména u velkých zakázek.

Pro názornost uvedu příklad: Společnost bude uvažovat očekávaný výnos za prodej výrobků od odběratele AB ve výši 150 000 Kč. Dále vynaložené náklady na výrobky budou představovat částku 100 000 Kč. Pravděpodobnost zaplacení dodávky, která byla zjištěna z různých zdrojů, činí ve lhůtě 60 dní je 85 %. Požadovaná výnosnost 10 %. Podmínkou poskytnutí úvěru je kladná hodnota očekávaného zisku.

Výpočet očekávaného zisku z poskytnutí obchodního úvěru:

$$Z = 0,85 \times \frac{150\,000 - 100\,000}{1 + 0,1 \frac{60}{360}} - (1 - 0,85) \times 100\,000 = + 26\,803 \text{ Kč}$$

Z výše uvedeného výsledku lze konstatovat, že je možné úvěr danému odběrateli poskytnout.

$$p = \frac{100\,000}{\left[\frac{150\,000 - 100\,000}{1 + i \frac{360}{d}} \right] + 100\,000} = 0,67$$

Minimální hodnota pravděpodobnosti zaplacení, čili krajní hodnota, kterou je nutné požadovat je 67 %.

Informace, dle kterých je možné stanovit pravděpodobnost zaplacení pohledávky:

- postavení odběratele na trhu,
- spolehlivost odběratele při placení závazků,
- finanční analýza,
- záruky odběratele pro případ nezaplacení,
- ekonomická situace v zemi, kde podnik působí, atd.

Poskytnutí skonta

Skonto lze jednoduše chápat jako slevu, kterou poskytne prodávající kupujícímu v případě, že kupující zaplatí za odebrané zboží okamžitě nebo v jiné dohodnuté krátké lhůtě.

Rozhodnutí o využití skonta vychází ze sazby skonta přepočtené na roční ekvivalentní sazbu z bankovního úvěru podle vztahu:

$$ú_{ef} = \frac{S}{z - s} \times 360$$

$ú_{ef}$ – efektivní úrok

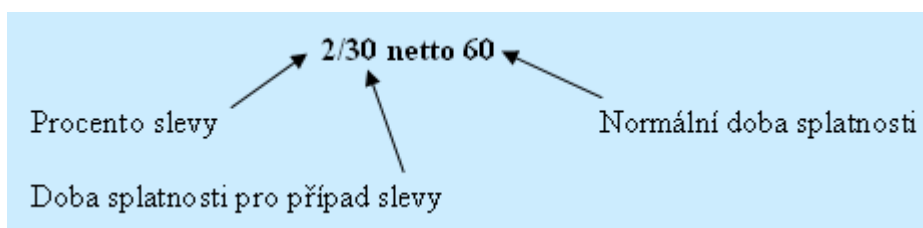
S – skonto v %

z – doba splatnosti

s – lhůta pro poskytnutí skonta

Výhodnost a nevýhodnost poskytnutí skonta se určí na základě srovnání skonta s úrokovou sazbou za čerpání úvěru v případě, že by společnost HEDVA, a.s. neměla peníze a musela si půjčit.

Pro názornost uvedu příklad: Společnost HEDVA, a.s. nabídne svému odběrateli AB skonto ve výši 2 %, pokud zaplatí do 30 dnů. Hodnota prodaného zboží činí 150 000 Kč, možná sleva je tedy ve výši 3 000 Kč. Doba splatnosti pohledávky 60 dnů. HEDVA, a.s. by takto získanou hotovost použila na financování svých potřeb. Jestliže by firma tyto finanční prostředky od svého odběratele získala, nemusela by čerpat kontokorentní úvěr se sazbou 14 %. Pomocí výše uvedených údajů nyní stanovím, zda je ekonomicky výhodné nabídnout odběrateli AB uvedenou výši skonta.



$$ú_{ef} = \frac{2\%}{60-30} \times 360 = 24\% \rightarrow 24\% > 14\%$$

Efektivní úroková míra je roční přepočtená úroková míra skonta. K tomuto výsledku lze dojít i následujícím způsobem:

- 2 % skonta při zaplacení o 30 dní dříve.
- Přepočtení skonta na den = 2 % / 30 dnů = 0,067 %
- Přepočtení skonta na rok = 0,067 % x 360 = 24 %

Za výše uvedených podmínek není ekonomicky výhodné dané skonto poskytnout. Roční přepočtená úroková míra (24 %) je vyšší než úroková míra kontokorentního úvěru (14 %), tzn. společnost HEDVA, a.s. by stálo více poskytnutí skonta než čerpání kontokorentu.

Maximální přípustná výše skonta při zaplacení pohledávky o 20 dní dříve by byla:

$$14\% = \frac{S}{60-30} \times 360$$

$$S = \frac{14\%}{360} \times (60-30) = 1,17\%$$

Skonto ve výši 1,77 % se mi však zdá jako málo lukrativní pro odběratele. V tomto případě bych společnosti navrhovala využít kontokorentní úvěr, který je ekonomicky výhodnější pro pokrytí krátkodobého finančního nedostatku.

Pokud se přesto společnost rozhodne poskytnout skonto ve výši 2 %, musí odběratel zaplatit dříve, aby se sleva společnosti vyplatila.

$$z - s = \frac{S \times 360}{i}$$

$$z - s = \frac{2 \% \times 360}{14 \%} = \mathbf{52 \text{ dnů}}$$

Jestliže odběratel zaplatí o 52 dnů dříve, tedy do 8 dnů, bude sleva pro společnost ekonomicky výhodná.

Další možností je nabídnout odběrateli vyšší skonto, v tomto případě však musí odběratel zaplatit ihned, maximální přípustné skonto bude tedy ve výši:

$$S = \frac{14 \%}{360} \times (60 - 0) = \mathbf{2,33 \%}$$

Z výše uvedených výsledků vyplývají tři možnosti poskytnutí skonta:

- skonto 1,77 %, odběratel zaplatí do 30 dnů → 1,77/30 netto 60
- skonto 2 %, odběratel zaplatí do 8 dnů → 2/8 netto 60
- skonto 2,33 % odběratel zaplatí ihned, → 2,33/0 netto 60

10.3 Reporting finanční situace podniku

V současné době jsou základní ukazatelé finanční analýzy zpracovávány v ročních intervalech. Pro zefektivnění finančního řízení navrhuji měsíční sledování ukazatelů zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a dalších doplňkových ukazatelů. Kvalifikovaná osoba bude úzce spolupracovat úsekem finančního ředitele a společně navrhovat plánované hodnoty ukazatelů. Výpočty budou rozšířeny o komentáře a výhledy do budoucna. Tímto způsobem

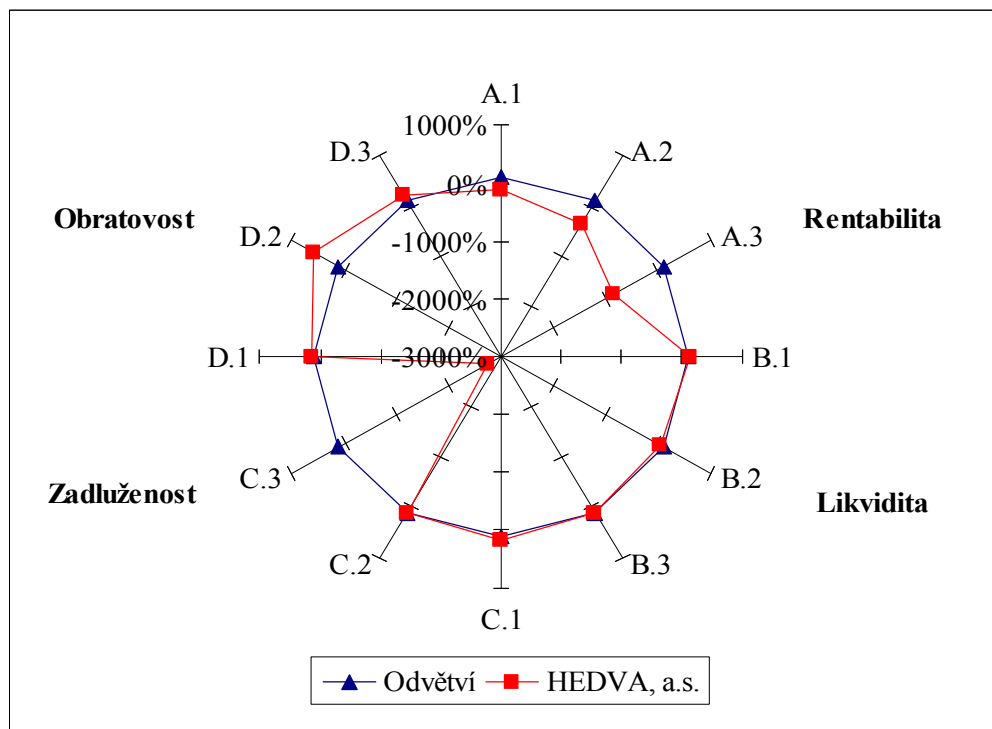
bude moci podnikové vedení operativně ovlivňovat nepříznivé výsledky hospodaření. **Návrh měsíčního sledování ukazatelů finanční analýzy se nachází v příloze (P X).**

Podrobná finanční analýza se bude uskutečňovat vždy na konci účetního období. Zjištěné výsledky doporučuji srovnávat s průměrnými hodnotami odvětví. Navrhuji, aby pro přehlednější znázornění rozdílů podnikových výsledků a hodnot za odvětví bylo použito grafické znázornění pomocí Spider analýzy. Tento paprskový graf srovnává hodnoty 4 základních skupin poměrových ukazatelů - zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Graf obsahuje kromě křivky vyjadřující výši ukazatelů společnosti také linii odvětví (= 100 %), která bude sloužit jako základna pro výpočet polohy ukazatelů daného podniku. Hodnota ukazatele pro společnost HEDVA, a.s. je vyjádřena jako % podíl hodnoty odvětví, do kterého tento podnik náleží. Interpretace křivek paprskového grafu je snadná. Zjednodušeně lze říci, že čím je křivka podniku položena dále od středu grafu, tím je na tom podnik lépe. Na druhou stranu interpretace má své omezení, např. co se týče výše likvidity, kdy velmi vysoká likvidita může svědčit o neefektivním využívání peněz v různých formách oběžného majetku nebo příliš vysoký podíl vlastního kapitálu může snižovat možnosti využití finanční páky apod.

Výsledky hospodaření společnosti HEDVA, a.s. za rok 2010 a odvětví za první pololetí 2010 jsou uvedeny v tabulce (Tab. 20). Na obrázku (Obr. 18) lze nalézt grafické porovnání výsledku hospodaření za analyzovaný podnik a odvětví.

Tab. 20. Porovnání poměrových ukazatelů v roce 2010 [Vlastní zpracování]

			HEDVA, a.s.	Odvětví
Rentabilita	A.1	Rentabilita VK	-9,93%	0,81%
	A.2	Rentabilita aktiv	-8,38%	2,56%
	A.3	Rentabilita výnosů	-15,37%	1,18%
Likvidita	B.1	Běžná likvidita	2,47	1,79
	B.2	Pohotová likvidita	0,60	1,20
	B.3	Hotovostní likvidita	0,12	0,12
Zadluženost	C.1	VK/A	0,86	0,56
	C.2	Krytí DM dlouh. kapitálem	1,30	1,32
	C.3	Úrokové krytí	-63,87	2,33
Obratovost	D.1	Obratovost aktiv	0,55	0,39
	D.2	Obratovost pohledávek	8,21	1,49
	D.3	Obratovost závazků	4,64	2,16



Obr. 18. Spider analýza HEDVA, a.s. a odvětví v roce 2010 [Vlastní zpracování]

Prostřednictvím Spider analýzy je pak možné dojít k následujícímu závěru: Z obrázku (Obr. 18) je zřejmé, že společnost dosahuje lepších výsledků zejména v oblasti aktivity či obratovosti (D.1, D.2, D.3) - podnik efektivněji využívá svůj majetek než odvětví. Stejný závěr vyplývá i z ukazatele likvidity (B.1). Naopak vyšší pohotová likvidita je charakteristická pro odvětví (B.2). V případě okamžité likvidity (B.3) dosahuje společnost HEDVA, a.s. obdobných výsledků jako odvětví. Průměrná zadluženost odvětví je vyšší oproti zadluženosti firmy, která je minimální. Společnost HEDVA, a.s. měla v průběhu let problémy s vytvářením potřebného zisku pro krytí potenciálních úroků a půjček, což se projevuje v ukazateli úrokového krytí (C.3). Hodnoty krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem jsou však téměř shodné. Z důvodu záporného výsledku hospodaření společnosti HEDVA, a.s. dosahuje odvětví lepších hodnot ve všech ukazatelích rentability (A.1, A.2, A.3).

10.4 Sledování výkonnosti podniku pomocí ukazatele EVA

Společnost HEDVA, a.s. v rámci finančního řízení využívá řadu ukazatelů finanční analýzy. Chybí zde však ukazatel, který se opírá o skutečný ekonomický výkon podniku. Ekonomická přidaná hodnota umožní podniku zjistit, zda svými aktivitami přispívá ke snížení či zvýšení hodnoty investovaných prostředků.

Při výpočtu se bude postupovat v následujících krocích:

- výpočet NOA = C – čistá operativní aktiva,
- výpočet NOPAT – čistý operativní zisk,
- výpočet nákladů na cizí a vlastní kapitál, vážené průměrné náklady na kapitál (WACC),
- výpočet ekonomické přidané hodnoty.

Úprava rozvahy

Před samotným výpočtem ekonomické přidané hodnoty je třeba provést úpravu rozvahy, tzn. zjistit výši kapitálu (C) potřebného k hlavnímu provozu podniku (NOA):

- od celkových aktiv je třeba odečíst neoperativní aktiva – neslouží k zajištění hlavního provozu podniku, např. nedokončený hmotný a nehmotný dlouhodobý majetek, nevyužitý dlouhodobý majetek,
- aktiva se sníží o neúročený cizí kapitál – nenesou náklady,
- vyloučí se mimořádné položky,
- přičtou se aktiva, která chybí v rozvaze – leasing, oceňovací rozdíly, goodwill, náklady s dlouhodobými účinky,
- na pasivní straně je nutné použít ekvivalenty k položkám aktiv → A = P.

Tab. 21. Vymezení čistých operativních aktiv [Vlastní zpracování]

Údaje v tis. Kč		znaménko	2008	2009	2010
účetní celková aktiva			538 778	457 135	413 170
DM	Aktivace leasingu	+	0	0	0
	Aktivace oceňovacího rozdílu	+	0	0	0
	Aktivace nákladů s dlouh. účinky (výzkum, marketing)	+	0	0	0
	Goodwill	+	0	0	0
	Dlouhodobý finanční majetek	-	6 983	46 382	48 370
	Nedokončený dlouhodobý majetek (hmotný + nehmotný)	-	4 281	842	2 049
	Ostatní neoperativní aktiva (pozemky, budovy)	-	152 049	141 863	132 750
OA	Krátkodobý finanční majetek	-	0	0	0
	Tiché rezervy z přecenění oběžných aktiv	+	0	0	0
	Neúročený cizí kapitál	-	81 305	52 014	49 351
NOA = C			294 160	216 034	180 650
účetní celková pasiva			538 778	457 135	413 170
VK	Ekvivalent VK - Aktivace nákladů s dlouh. účinky (výzkum, marketing)	+	0	0	0
	Ekvivalent VK - Aktivace oceňovacího rozdílu	+	0	0	0
	Ekvivalent VK - Tiché rezervy	+	0	0	0
	Snížení P o neoperativní aktiva (dlouh. a krátk. finanční majetek + nedokončený DM + ostatní aktiva)	-	163 313	189 087	183 169
	Goodwill	+	0	0	0
CK	Aktivace leasingu	+	0	0	0
	Neúročený cizí kapitál	-	81 305	52 014	49 351
NOA = C			294 160	216 034	180 650

Vzhledem k nízké okamžité likviditě, bude krátkodobý finanční majetek považován za operativní – to vyplývá i z výsledků finanční analýzy kapitola 8.2.5., kde pomocí ukazatelů likvidity jsem došla k závěru, že společnost zbytečně neváže ve svých aktivech zásoby, finanční majetek a velké množství peněz na účtech a pokladnách.

Čistý operativní zisk

Dalším krokem je výpočet čistého operativního zisku, dále NOPAT. Při výpočtu NOPAT je nutné vycházet z výsledku hospodaření za běžnou činnost před zdaněním (EBT). Existuje zásada pro určení NOPAT, která spočívá v nutnosti dosažení souměrnosti mezi NOA a NOPAT - jestliže do NOA manažer či jiná kompetentní osoba zařadí určité aktivity, pak nesmí opomenout, aby jejich náklady a výnosy byly zařazeny také do výpočtu NOPAT a naopak.

Zisk se upraví o následující položky:

- vyloučení mimořádných položek, které se nebudou opakovat (např. rozpuštění nevyužitých rezerv, mimořádné odpisy majetku, aj.),
- vyloučení nákladových úroků (protože budou obsaženy v sazbě WACC),
- vyloučení výnosů z neoperativních aktiv,
- vyloučení nákladů s dlouhodobými účinky,
- snížení HV o dodatečné odpisy k aktivovanému leasingu, oceňovacímu rozdílu a k aktivovaným nákladům s dlouhodobými účinky.

Tab. 22. Vymezení čistého operativního zisku [Vlastní zpracování]

Údaje v tis. Kč	znaménko	2008	2009	2010
VH za běžnou činnost před zdaněním (EBT)		-39 891	-39 105	-35 160
Dodatečné odpisy - aktivovaný leasing	-	0	0	0
Dodatečné odpisy - aktivovaný oceňovací rozdíl	-	0	0	0
Dodatečné odpisy - aktivované náklady s dlouh. účinky	-	0	0	0
Nákladové úroky	+	1 626	1 245	542
Leasingové úroky	+	0	0	0
Výnosové úroky	-	29	12	3
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-	2 910	10 646	15 467
ZC prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	+	1 116	5 886	9 391
Vyloučení nákladů s dlouhodobými předpokládanými účinky	+			
Výnosy z finančního neoperačního majetku (finanční výnosy)	-	19 249	16 299	2 637
Náklady na finanční neoperační majetek (finanční náklady)	+	23 707	18 492	4 006
Leasingová platba (původní náklad na leasing)	+			
VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách = NOPBT = NOPAT		-35 630	-40 439	-39 328

Vzhledem k tomu, že podnik vykazoval v uvedených letech záporný výsledek hospodaření, nemusela být provedena úprava daně, tudíž hodnota NOPBT je rovna hodnotě NOPAT.

V případě, že by měl podnik daňovou povinnost, musí hodnotu NOPBT snížit o původně placenou daň a dodatečně vypočítanou daň, postup viz níže.

Postup úpravy daně:

$NOPAT = NOPBT - \text{původně placená daň} - \text{dodatečně vypočítaná daň}$

$\text{Dodatečně vypočítaná daň} = (EBT - NOPBT) * \text{sazba daně z příjmů právnických osob}$

Stanovení nákladů na cizí a vlastní kapitál, vážené průměrné náklady na kapitál

Jedna z možností, jak vypočítat náklady na cizí kapitál, je stanovit podíl nákladových úroků na průměrných bankovních úvěrech.

Tab. 23. Náklady na cizí kapitál [Vlastní zpracování]

Údaje v tis. Kč	2007	2008	2009	2010
Bankovní úvěry	37 498	25 390	15 462	7 768
Průměrné bankovní úvěry	x	31 444	20 426	11 615
Nákladové úroky	x	1 626	1 245	542
Náklady na bankovní úvěr	x	5,17%	6,10%	4,67%

Přehled výpočtů nákladů na VK dle různých přístupů viz příloha (P V). Pro další potřeby je možné použít jeden výsledek z uvedených metod nebo použít průměrnou hodnotu z jednotlivých výsledků, viz tabulka (Tab. 24).

Tab. 24. Náklady na vlastní kapitál dle různých přístupů [Vlastní zpracování]

	2008	2009	2010
CAPM s náhradními odhady beta	9,87%	10,76%	8,88%
Odvození nákladů na VK pomocí průměrné rentability VK	-1,39%	3,97%	1,61%
Odvození nákladů na VK z nákladů cizího kapitálu (3 % přírážka)	8,17%	9,10%	7,67%
Průměrná hodnota nákladů na vlastní kapitál	5,55%	7,94%	6,05%

Pokud jsou známy náklady na cizí a vlastní kapitál, následuje výpočet WACC (průměrné náklady na kapitál), viz tabulka (Tab. 25). Je nutné podotknout, že se pracuje již s upravenými hodnotami, tudíž hodnotu cizího kapitálu (CK), resp. vlastního kapitálu (VK), nelze brát z původní účetní rozvahy, která neobsahuje data nutná z pohledu manažerů a vlastníků.

Tab. 25. Výpočet WACC [Vlastní zpracování]

	2008	2009	2010
N_{CK} (průměr)	5,17%	6,10%	4,67%
N_{VK} (průměr)	5,55%	7,94%	6,05%
CK/C	0,09	0,07	0,04
VK/C	0,91	0,92	0,95
WACC	5,48%	7,73%	5,93%

Výpočet ukazatele EVA – ekonomický model

Ekonomická přidaná hodnota byla v analyzovaných letech záporná, tzn., že podnik netvořil hodnotu pro vlastníky – důvodem je zejména záporný výsledek hospodaření ve všech letech.

Tab. 26. Zjištění ekonomické přidané hodnoty [Vlastní zpracování]

tis. Kč, %	2008	2009	2010
NOPAT	-35 630	-40 439	-39 328
WACC	5,48%	7,73%	5,93%
C	294 160	216 034	180 650
EVA = (NOPAT-WACC*C)	-51 762	-57 139	-50 042

Výpočet ekonomické přidané hodnoty lze provést i pomocí účetního modelu dle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Pro srovnání hodnot je proto možné využít obou modelů.

Doporučuji provádět výše uvedený postup výpočtu ekonomické přidané hodnoty pravidelně jednou do roka.

10.5 Vyčlenění samostatné pozice controllera

Výše navrhované controllingové nástroje, metody a ukazatele navrhuji provádět zaměstnancem, který bude disponovat potřebnou kvalifikací v oblasti controllingu, a jehož základním úkolem bude poskytovat komplexní nabídku reportingových zpráv.

Podniky, které mají velké finanční obraty a současně složitější organizační strukturu, budou mít snahu vytvořit samostatný controllingový útvar složený z controllingových specialistů. Společnost HEDVA, a.s. je považována co do počtu zaměstnanců a výše obratu jako střed-

ně velký podnik (220 zaměstnanců k 31. 12. 2010). Navíc se dlouhodobě potýká se záporným výsledkem hospodaření. Tvorba samostatného controllingového úvaru by byla investičně nákladná, a tudíž pro podnik finančně nereálná. Doporučuji, aby společnost vytvořila pouze pozici controllera a pověřila jednu kompetentní osobu buď z řad stávajících zaměstnanců, anebo přijala zaměstnance nového.

Finanční ředitel a jeho úsek již některé funkce controllingu zastávají. Jako první možnost na pozici controllera se zde jeví jmenování finančního ředitele, který zná prostřední společnosti a dobře se orientuje ve způsobu řízení, plánování, organizování a v dalších činnostech firmy. Jeho pracovní náplň by se slučovala s pozicí finančního ředitele a controllera zároveň. Existuje tu však riziko, že by byl zahlcen přemírou úkolů spojených s oběma funkcemi, které by nestačil vykonávat, což by mohlo negativně působit výkonnost podniku. V případě, že by společnost zvolila variantu stávajícího zaměstnance, spíše než finančního ředitele doporučuji pověřit jednoho z pracovníků ekonomického úseku, který by však musel absolvovat školení v oblasti controllingu - přehled controllingových školení je uveden v kapitole 11.2.

Na druhou stranu, přijetím nového zaměstnance by společnost získala osobu, která by již ovládala problematiku controllingu, disponovala větší praxí a navíc nebyla zaujatá vůči současnému vedení podniku. V tomto případě by však musela být zřízena nová kancelář, kde by controller pracoval, včetně jejího vybavení.

Navrhuji, aby společnost přijala nového pracovníka, který by se plně věnoval svým pracovním povinnostem. Jeho hlavním úkolem by bylo využívat a rozšiřovat stávající controllingové nástroje pro strategické i operativní řízení.

10.5.1 Organizační začlenění controllera

Jelikož velká část controllingových činností je do jisté míry vykonávána převážně pracovníky z úseku finančního ředitele, bude nejvýhodnější začlenit controllera právě do tohoto úseku. Posílením úseku o nového pracovníka specializovaného na controlling se zvýší nejenom výkonnost oddělení, ale i celého podniku. Management společnosti bude dále rozhodovat a mít zodpovědnost. Controller bude inspirovat, hodnotit, analyzovat, kontrolovat a dávat doporučení, čímž bude plnit funkci vysoce kvalifikovaného poradce manažerům. **Návrh organizační struktury se zařazením controllera se nachází v příloze (P IV).**

10.5.2 Úkoly controllera

Úkoly, které jsou již ekonomickým oddělením vykonávány, budou rozšířeny o následující:

- využívání a rozšiřování controllingových nástrojů, jejich pravidelná aktualizace,
- sledování vývoje trhu, sestavování analýzy silných a slabých míst a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil (ročně),
- podpora plánování, orientace na budoucnost, stanovovat cíle (krátkodobé i dlouhodobé),
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku (měsíčně, čtvrtletně, ročně),
- výpočet příspěvku na úhradu fixní nákladů a zisku (měsíčně, čtvrtletně, ročně),
- výpočet bodu zvratu,
- roční klasifikace odběratelů pomocí ABC analýzy,
- výpočet finančních ukazatelů včetně ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA),
- zjišťování odchylek a jejich příčin, stanovovat nápravná opatření a jejich kontrola,
- poskytování poradenských služeb uvnitř společnosti.

Výsledky výše uvedených úkolů bude controller prezentovat na poradách vedení, popř. zpracovávat do reportingových zpráv, a to v měsíčních, čtvrtletních a ročních intervalech. Veškerá sdělení controllera musí být formulována tak, aby byla plně srozumitelná všem pracovníkům podniku.

10.5.3 Profil controllera

Návrh kvalifikačních požadavků a vlastností controllera:

- vysokoškolské vzdělání ekonomického směru,
- praxe na obdobné pozici,
- zkušenosti s plánováním, reporty, rozpočty, analýzami,
- dobrá znalost práce na PC, pokročilá znalost MS Office,
- orientace v podvojném účetnictví,

- komunikativní znalost cizího jazyka – AJ (NJ),
- organizační, komunikační a prezentační schopnosti,
- inovativní myšlení,
- samostatnost a rozhodnost při plnění úkolů,
- schopnost práce v týmu, ochota dále se vzdělávat,
- odolnost vůči stresu.

Controller v rámci své pracovní náplně musí splňovat řadu předpokladů. Mezi nejdůležitější a nejčastější požadavky na pozici controllera patří zejména vysokoškolské vzdělání se zaměřením na podnikovou ekonomiku, účetnictví a dalších oborů v závislosti na konkrétní pracovní náplni controllera. Nezbytným požadavkem je dlouhodobá praxe na obdobné pozici, jelikož se jedná o práci, která vyžaduje značnou odpovědnost. Samozřejmostí je počítačová gramotnost, výhodou však je znalost některých podnikových informačních systémů a také komunikační znalost cizího jazyka. Co se týče jeho vlastností, controllerem by měla být především silná osobnost, která svými zkušenostmi a vědomostmi zabezpečuje plynulý chod podniku, a která je schopná v podniku prosadit svůj názor.

11 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A RIZIK PROJEKTU

11.1 Přínosy projektu

Podnik si musí uvědomit a brát v úvahu to, že se na počátku zavedení některých controllingových nástrojů spíše setká s přínosy nefinančního charakteru. Po začlenění controllera do organizační struktury, včasném a správném využívání controllingových nástrojů a jejich postupném rozšiřování může podnikové vedení očekávat finanční přínosy v podobě úspory nákladů, resp. zvýšení zisku.

Vytvořením nové pracovní pozice controllera a využitím navrhovaných controllingových nástrojů lze očekávat následující přínosy:

- plnohodnotné informace určené pro podporu řízení společnosti, které bude zabezpečovat kvalifikovaný pracovník,
- možnost rychleji reagovat na požadavky trhu, a tím zvýšit konkurenceschopnost a zejména ziskovost podniku,
- zjišťování slabých míst za jednotlivé podnikové oblasti a jejich odstranění tvorbou nápravných opatření,
- příležitost rozdělit náklady pro potřeby controllingu – na fixní a variabilní, a tím možnost zjistit krátkodobý výsledek hospodaření, příspěvek na úhradu a bod zvratu,
- vhodnější klasifikace odběratelů dle analýzy ABC - informace o skupinách nejvíce se podílejících na objemu nákupů či tržeb, určení skupiny odběratelů, které by měla být věnována největší pozornost. Analýza ABC podpořená doplňkovými výpočty umožňující společnosti rozhodnout zda je výhodné odběratelům poskytnout obchodní úvěr nebo skonto.
- operativní ovlivňování nepříznivého vývoje výsledku hospodaření za pomoci měsíčních výpočtů základních ukazatelů finanční analýzy a srovnání výsledků s hodnotami ostatních podniků v odvětví.

- rozšíření finančních ukazatelů o ekonomickou přidanou hodnotu, která pohlíží na výkonnost podniku ne z účetního, ale ekonomického hlediska,
- kvalitnější řízení nákladů - příležitost rozšířit informační systém o controllingový modul umožňující zejména detailnější sledování nákladů a jejich úsporu,
- vyšší motivace pracovníků a odpovědnost za prováděnou práci,
- zlepšení kontrolního systému.

11.2 Ekonomická náročnost projektu

Realizace projektu přinese společnosti z počátku odliv peněžních prostředků. Je nutné vzít v úvahu náklady jednorázové související s implementací controllingových prvků obecně, a náklady průběžné, které mají podobu mzdových nákladů a odvodů na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem.

Nyní shrnu náklady, které by společnosti vznikly, pokud by přijala nového zaměstnance na pozici controllera. Jako jednorázové náklady je možné jmenovat především náklady na podání inzerce. Navrhuji, aby společnost podala inzerát alespoň na jednu webovou stránku (např. jobs.cz) a do jednoho tisku. Dle informací z webových stránek jobs.cz, cena jednoho inzerátu pro region na jeden měsíc stojí 7 080 Kč včetně DPH. Jako nejvhodnější regionální tisk se mi jeví Svitavský deník. Deník, který sjednocuje veškeré regionální deníky, patří mezi nejčtenější zpravodaje v ČR i samotném Pardubickém kraji. Cena komerční řádkové inzerce by společnost přibližně stála 2 800 Kč (cena za řádek 56 Kč v PO-ČT, SO) – uvažovala jsem o délce 10 řádků a 5 dní v týdnu. [26, 29, 30]

Další jednorázové náklady se týkají vybavení pracoviště pro nového zaměstnance. Do těchto nákladů jsem zahrнула cenu počítačové sestavy v hodnotě 25 000 Kč a v hodnotě 10 000 Kč nábytek a kancelářské vybavení.

Průběžné náklady by tvořila měsíční mzda a odvody na sociální a zdravotní pojištění. Hrubá mzda dle výsledků šetření ISPV (informační systém o průměrném výdělku) činí v podskupině zaměstnání Ekonomové (vědečtí pracovníci, specialisté, experti) a pro oblast Pardubický kraj ve výši 32 697 Kč. Včetně sociálního a zdravotního pojištění by tato částka činila 43 814 Kč. [25]

V případě, že by se společnost rozhodla jmenovat na pozici controllera pracovníka z řad stávajících zaměstnanců, musela by uvažovat o jeho případném proškolení. V tabulce (Tab. 27) je uveden přehled vybraných kurzů z oblasti controllingu dostupných v rámci České i Slovenské Republiky. Ceny kurzů se pohybují v rozmezí 6 000 – 19 000 Kč.

Tab. 27. Přehled vybraných kurzů v oblasti controllingu [Vlastní zpracování]

Společnost	Název kurzu	Termín	Místo	Cena s DPH (Kč)
Controller-Institut	Strategie a řízení změny	18. - 19. 10. 2011	Praha	18 900
Gradua-CEGOS	Finanční controlling a řízení likvidity podniku	21. - 22. 06. 2011	Praha	9 360
Gradua-CEGOS	Controlling pro specialisty	06. - 07. 10.2011	Praha	17 280
Gradua-CEGOS	Strategický a finanční controlling	12. - 13. 10. 2011	Praha	8 000
Mentis, s.r.o.	Nákladový controlling	8. - 9. 11. 2011	Bratislava	252 €
Mentis, s.r.o.	Controlling v roku 2011	20. - 21. 9. 2011	Bratislava	300 €

Přibližný odhad nákladů uvedený níže v případě, že by společnost dosadila na pozici controllera stávajícího zaměstnance nebo přijala nového kvalifikovaného pracovníka.

Tab. 28. Náklady projektu [Vlastní zpracování]

Náklady v Kč	Stávající pracovník		Nový kvalifikovaný pracovník	
	Jednorázové	Průběžné	Jednorázové	Průběžné
Inzerce			9 880	
Vybavení pracoviště			35 000	
Školení (průměrná cena)	12 500			
Mzda		32 697		32 697
Sociální pojištění		8 174		8 174
Zdravotní pojištění		2 943		2 943
Celkem za měsíc	12 500	43 814	44 880	43 814
Celkem za rok		538 268		570 648

Dále se bude společnost rozhodovat, zda rozšíří stávající IS o modul controlling, což by znamenalo další vynaložení finančních prostředků. Cena modulu se odvíjí od požadavků

fírem na informační systém, složitosti implementace a dalších faktorů, proto jsem tuto položku v nákladech neuváděla.

Z výše uvedeného vyplývá, že roční náklady na nového kvalifikovaného pracovníka budou vyšší oproti tomu, kdyby společnost pověřila na pozici controllera stávajícího zaměstnance. Přesto je výhodnější zaměstnat nového a nezávislého pracovníka, který bude disponovat potřebnými znalostmi, a který se bude moci naplno věnovat svým pracovním povinnostem. Stávající pracovník by musel projít nákladným školením, byl by zahlcen přemírou úkolů a v konečné fázi by společnost zjistila, že musí úsek finančního ředitele posílit přijetím dalšího zaměstnance, jinak by controllingové činnosti nepřinesly žádný pozitivní efekt.

Roční náklady (průběžné i jednorázové) na nového pracovníka ve výši 570 648 Kč představují podíl cca 0,2 % na celkových provozních nákladech společnosti v roce 2009.

Výsledky ekonomické náročnosti projektu představují informativní vyjádření. Finanční částky mohou být odlišné na základě různých faktorů, např. konečné rozhodnutí managementu, měnící se ceny, atd.

11.3 Rizika projektu

Přehled rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, závažnost dopadu a návrhy na jejich eliminaci znázorňuje tabulka (Tab. 29).

Finanční riziko – společnost se dlouhodobě potýká s nepříznivým výsledkem hospodaření. Tato skutečnost vede k otázce, zda bude podnik ochotný přijmout nového zaměstnance (nebo proškolit stávajícího) a rozšířit současný informační systém o koupi controllingového modulu, který je z finančního hlediska velice náročný. Finanční riziko považuji za těchto podmínek za velmi významné. V této situaci se nabízí využití dotací z EU. Více se touto problematikou zabývá firma eNovation s.r.o., která poskytuje poradenství a konzultační služby pro privátní a veřejný sektor se specializací na strukturální fondy EU – podrobnější informace na stránkách této společnosti: <http://www.enovation.cz/#firmy>.

Personální riziko – spočívá v nevhodném výběru zaměstnance na pozici controllera, který zcela nepochopí účel a význam controllingových nástrojů, popř. jeho nashromážděné informace nebudou mít dostatečnou vypovídací schopnost. Postupem času se může stát, že navržené formuláře se použijí jen pro administrativní účely a získané informace nebudou vést k nápravným opatřením či dalším rozhodnutím. Controller musí mít odborné znalosti zejmé-

na z oblasti controllingu, podnikové ekonomiky, účetnictví, dále je nutná výborná počítačová gramotnost, znalost podnikových procesů a praktické zkušenosti pro danou pozici. Dalším rizikem je nepřijetí controllera ze strany zaměstnanců, kteří nemusí jeho funkci respektovat. V tomto případě bych podniku navrhovala zavést sankce, které se projeví např. v platovém ohodnocení. Významnou a velmi častou bariérou v této oblasti je neochota změnit rutinní činnosti podniku a návyky zaměstnanců. Na začátku projektu je nutné pracovníky proškolit, seznámit s novými povinnostmi a výhodami, který projekt přináší. Riziko spočívající v nesprávném přijetí pracovníka na pozici controllera považuje za velmi nízké. Pokud se společnost rozhodne pro odborníka s praxí, je velmi nepravděpodobné, že by své pracovní povinnosti controller nezvládal. Větší hrozbu spíše vidím v neochotě zaměstnanců přijmout změny.

Organizační riziko – nesprávné zařazení pracovníka do organizační struktury. Doposud byla většina controllingových záležitostí v kompetenci úseku finančního ředitele. Z toho důvodu jsem navrhla začlenění controllera právě do tohoto úseku. Controller bude podřízen finančnímu řediteli, a tak může nastat konflikt zájmů, to však vzhledem pozitivnímu přístupu finančního ředitele k tomuto projektu pokládám za velmi malé riziko. Bude záviset na samotném controllerovi, do jaké míry bude schopen prosadit se na poradách s vedoucími jednotlivých úseků.

Technické riziko – nevhodné nastavení softwaru, který neumožňuje efektivní sběr informací. Vzhledem k tomu, že současné informační systémy nepodávají výstupy pro potřeby controllingu, je nutné, aby controller byl součástí implementace modulu controllingu. Jeho úkolem bude také navrhnout změny, které by vedly k efektivnějšímu využívání stávajících informačních systémů. Controller bude zřejmě odpovědný za vedení implementace, bude muset této problematice věnovat dostatečný čas a současně zapojit management firmy a znát jejich jasné požadavky na systém.

Tab. 29. Analýza rizik [Vlastní zpracování]

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Eliminace rizika
Finanční	vysoká	vysoká	dotace
Personální			
- nevhodné dosazení zaměstnance na pozici controllera	nízká	střední	kvalitní přijímací řízení
- nepřijetí controllera ze strany zaměstnanců	střední	vysoká	sankce v podobě platového ohodnocení
- neochota zaměstnanců přijmout změny	vysoká	vysoká	školení, seznámení zaměstnanců s přínosy projektu
Organizační	nízká	střední	schopnost controllera prosadit se
Technické	vysoká	střední	jasné požadavky na IS/IT

ZÁVĚR

Společnost HEDVA, a.s. patří mezi textilní podniky s dlouholetou tradicí. V regionu Moravské Třebové, kde společnost působí, se hedvábní vyrábělo už ve druhé polovině 19. století. Nyní se však jedná o málo prosperující obor, který se nachází pod velkým konkurenčním tlakem zahraničních výrobců, zejména z asijských zemí. Nastává vhodná doba zamyslet se nad tím, zda není potřeba zcela zásadně přehodnotit dosavadní systém řízení a stanovit opatření směřující k posílení konkurenceschopnosti firmy. Zde přichází v úvahu právě controlling, který patří mezi nejúčinnější nástroje poskytující potřebné informace pro kvalitní řízení podniku.

Cílem předložené diplomové práce bylo navrhnout vedení společnosti HEDVA, a.s. možné využití vybraných strategických a operativních nástrojů controllingu, které by přispěly ke zlepšení stávající úrovně řízení podniku. I přesto, že controlling doposud nenachází v organizační struktuře firmy své oficiální místo, některé nástroje, jenž je možné za controllingové považovat, byly již v rámci podnikového řízení využívány. Účelem však bylo navrhnout využití nových nástrojů, případně zdokonalení těch stávajících.

První část diplomové práce spočívala ve zpracování literární rešerše z oblasti controllingu a jeho nástrojů. Tyto získané teoretické poznatky sloužily jako podklad pro praktickou část diplomové práce.

V úvodu analytické části byla nejprve představena společnost HEDVA, a.s. Poté následovala analýza ekonomické situace, která se zabývala postavením společnosti na trhu a rozбором základních finančních ukazatelů. Dále bylo potřeba zhodnotit současnou úroveň řízení podniku se zaměřením na strategii, plánování a orgány vedení podniku a také posoudit dosavadní využití controllingu a jeho nástrojů.

Projektová část diplomové práce vycházela z informací získaných z jednotlivých analýz a z nich vyplývajících nedostatků. Na základě těchto poznatků byly učiněny návrhy změn, které mohou v budoucnu přispět ke zlepšení komplexního systému řízení společnosti. Tyto návrhy se týkaly možného využití vybraných strategických a operativních nástrojů controllingu a tvorby formulářů potřebných pro jejich realizaci. Dále byli navrženi další ukazatelé a metody, které budou doplňovat stávající controllingové nástroje. Jedná se o ekonomickou přidanou hodnotu a měsíční tvorbu výpočtů ukazatelů finanční analýzy. Součástí projektu bylo vytvoření samostatné pozice controllera a jeho začlenění do organizační struktury.

V této souvislosti byl stanoven i seznam doporučených úkolů, které by měl controller vykonávat. Závěrečná část projektu se zabývala zhodnocením přínosů, ekonomické náročnosti a rizik.

Navržené controllingové nástroje považuji pro systém řízení firmy za přínosné i přesto, že se společnost nenachází v dobré finanční situaci, a tudíž realizace některých částí projektu, především rozšíření informačního systému o controllingový modul či přijetí nového pracovníka, nemusí být v nejbližší době možná. Přesto doporučení formulovaná v diplomové práci mohou nalézt uplatnění a přinést inspiraci vedení podniku pro potřeby řízení a rozhodování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografické publikace:**

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 8071796034.
- [2] ESCHENBACH, R. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [3] FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [4] FREIBERG, F. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 8085943034.
- [5] HOFMEISTER, R., STIEGLER, H. *Controlling*. Praha: Bibtex, 199. 151 s. ISBN 8090178-8-6.
- [6] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. přepracované vyd. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [7] HRADECKÝ, M., LANČA J., ŠIŠKA L. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 2008. 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] JUNG, H. *Controlling*. 2. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007. 697 s. Dostupné z WWW:
<http://books.google.cz/books?id=5duZYv_IVVIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. ISBN 978-3-486-58500-1.
- [10] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [11] KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

- [12] KONEČNÝ, M. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
- [13] KOZEL, R., et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966X.
- [14] LANG, H. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2005. 216 s. ISBN 80-7179-419-8.
- [15] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [16] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: LINDE, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [17] *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [18] STEINÖCKER, R. *Strategický controlling*. 1. vyd. Praha: Babtext, 1992. 171 s. ISBN 80-900178-2-7.
- [19] SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [20] VOLLMUTH, H. *Controlling - nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting, 1998. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [21] VOLLMUTH, H. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- [22] VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting, 2001. 136 s. ISBN 80-7259-007-3.
- [23] VYSUŠIL, J. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling: průvodce daty a jejich zpracováním pro metody controllingu*. Praha: Profess Consulting, 1999. 130 s. ISBN 8072590081.

Internetové zdroje:

- [24] *CT24* [online]. 2010 [cit. 2011-06-13]. Český textilní průmysl se prokousává krizí těžce. Dostupné z WWW: <<http://www.ct24.cz/ekonomika/81465-cesky-textilni-prumysl-se-prokousava-krizi-tezce/>>.
- [25] *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. 2010 [cit. 2011-06-26]. Aktuální výsledky šetření práce: Regionální statistika cen - Pardubický kraj. Dostupné z WWW: <<http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>>.
- [26] *Jobs.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-26]. Ceník služeb. Dostupné z WWW: <<http://firmy.jobs.cz/ceny-sluzeb/>>.
- [27] *Kurzy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-22]. Komodity: kurzy - grafy. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/bavlna-graf-vyvoje-ceny/>>.
- [28] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2011-06-13]. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2005, 2008, 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/prumysl-a-stavebnictvi/prumyslova-odvetvi/>>.
- [29] *Mojeinzerce.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-26]. Ceník komerční řádkové inzerce 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.mojeinzerce.cz/radkova-inzerce/cenik-radkova/>>.
- [30] *Mojeinzerce.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-26]. Prezentace. Dostupné z WWW: <<http://www.mojeinzerce.cz/plosna-inzerce/prezentace.html>>.
- [31] *Nasepenize.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-26]. Ekonomika začíná vzkvétat, krize však zasadila ránu některým oborům. Dostupné z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/ekonomika-zacina-vzkvetat-krize-vsak-zasadila-ranu-nekterym-oborum-9004>>.
- [32] *Obzory českých textilií. Technický týdeník* [online]. 2007, 3, [cit. 2011-06-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.techtydenik.cz/detail.php?action=show&id=2034&mark=Obzory%20%E8esk%FDch%20textili%ED>>.

- [33] TYLEČEK, J. *Finance.idnes.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-13]. Růst zemědělských komodit neustává: bavlna a kakao na nových maximech. Dostupné z WWW: <http://finance.idnes.cz/rust-zemedelskych-komodit-neustava-bavlna-a-kakao-na-novych-maximech-1jl-/inv.asp?c=A110304_145239_inv_bab>.
- [34] VODIČKA, J. *Ekonomika.idnes.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-26]. Suroviny zdražují. Nového vrcholu dosáhla bavlna. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/suroviny-zdrazuji-noveho-vrcholu-dosahla-bavlna-fbb-/eko-zahranicni.aspx?c=A110202_094808_eko-zahranicni_jvo>.
- [35] Webové stránky společnosti HEDVA, a.s.

Interní materiály:

- [36] Rozbor hospodaření a finanční situace společnosti HEDVA, a.s.
- [37] Výroční zprávy společnosti HEDVA, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATOK	Asociace textilního - oděvního - kožedělného průmyslu
BZ	Bod zvratu
C	Kapitál využívaný pro hlavní činnost
CK	Cizí kapitál
CN	Celkové náklady
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Zisk po zdanění (z angl. Earnings After Taxes)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (z angl. Earnings before Interest and Taxes)
EBT	Zisk před zdaněním (z angl. Earnings before Taxes)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (z angl. Economic Value Added)
FN	Fixní náklady
h	Celkové variabilní náklady na 1 Kč produkce
IS	Informační systém
KHV	Krátkodobý hospodářský výsledek
KP	Krycí příspěvek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
N	Náklady
N_{ck}	Náklady na cizí kapitál
NOA	Čistá operativní aktiva (z angl. Net Operating Assets)
NOPAT	Čistý operativní/provozní zisk po zdanění (z angl. Net Operating Profit After Tax)
NOPBT	Čistý operativní/provozní zisk před zdaněním (z angl. Net Operating Profit Before Taxes)
N_{vk}	Náklady na vlastní kapitál

OA	Oběžná aktiva
PÚ	Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku
ROA	Rentabilita aktiv (z angl. Return on Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (z angl. Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (z angl. Return On Sales)
SA	Stálá aktiva
VK	Vlastní kapitál
VN	Variabilní náklady
WACC	Vážené průměrné kapitálové náklady (z angl. Weighted Average Cost of Capital)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Controller a kooperace controllingu	20
Obr. 2. Analýza silných a slabých míst.....	25
Obr. 3. Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	27
Obr. 4. ABC analýza.....	32
Obr. 5. Rozdělení produkce – HEDVA, a.s.....	39
Obr. 6. Výrobní sortiment – HEDVA, a.s.....	40
Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců – HEDVA, a.s.....	41
Obr. 8. Organizační struktura společnosti HEDVA, a.s.	42
Obr. 9. Zaměstnanost v textilním průmyslu	45
Obr. 10. Vývoj tržeb v textilním průmyslu.....	46
Obr. 11. Vývoj ceny bavlny.....	46
Obr. 12. Vývozní teritoria v roce 2009.....	47
Obr. 13. Dovození teritoria v roce 2009	48
Obr. 14. Struktura aktiv - HEDVA, a.s.	51
Obr. 15. Struktura pasiv – HEDVA, a.s.	52
Obr. 16. Vývoj nákladů, výnosů, hospodářského výsledku – HEDVA, a.s.....	53
Obr. 17. Peněžní vyjádření bodu zvratu společnosti HEDVA, a.s.	82
Obr. 18. Spider analýza HEDVA, a.s. a odvětví v roce 2010.....	91

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Strategický versus operativní controlling.....	23
Tab. 2. Ukazatelé zadluženosti – HEDVA, a.s.	53
Tab. 3. Ukazatelé likvidity – HEDVA, a.s.....	54
Tab. 4. Ukazatelé rentability – HEDVA, a.s.....	55
Tab. 5. Ukazatelé aktivity – HEDVA, a.s.....	55
Tab. 6. Vývoj pohledávek v roce 2009.....	63
Tab. 7. Pohledávky dle data splatnosti k 31. 12. 2009	64
Tab. 8. Plnění hospodářského výsledku dle závodů	65
Tab. 9. TOP 10 tuzemských odběratelů (v tis. m, ks, kg, Kč)	66
Tab. 10. Přehled statistických výkazů za rok 2010	69
Tab. 11. Návrh formuláře Analýzy silných a slabých míst	73
Tab. 12. Návrh formuláře Porterova modelu 5 sil.....	75
Tab. 13. Sumarizace současné konkurenční pozice.....	76
Tab. 14. Návrh výpočtu krycího příspěvku za skupinu výrobků.....	78
Tab. 15. Návrh na určení pořadí výrobků dle příspěvku na úhradu.....	78
Tab. 16. Výpočet KHV za měsíc.....	80
Tab. 17. Analýza kritických bodů.....	81
Tab. 18. Klasifikace ABC - odběratelé	84
Tab. 19. Výsledky analýzy ABC – odběratelé.....	84
Tab. 20. Porovnání poměrových ukazatelů v roce 2010.....	90
Tab. 21. Vymezení čistých operativních aktiv	93
Tab. 22. Vymezení čistého operativního zisku.....	94
Tab. 23. Náklady na cizí kapitál	95
Tab. 24. Náklady na vlastní kapitál dle různých přístupů	95
Tab. 25. Výpočet WACC	96
Tab. 26. Zjištění ekonomické přidané hodnoty	96
Tab. 27. Přehled vybraných kurzů v oblasti controllingu.....	102
Tab. 28. Náklady projektu	102
Tab. 29. Analýza rizik.....	105

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Kalkulační vzorec
- P II Přehled stavu pracovníků
- P III Rozbor celkových nákladů
- P IV Návrh organizační struktury společnosti po začlenění controllera
- P V Výpočet nákladů na vlastní kapitál
- P VI Návrh formuláře: Analýza silných a slabých míst společnosti
- P VII Návrh formuláře: plán nápravných opatření
- P VIII Návrh formuláře: Porterův model pěti konkurenčních sil společnosti
- P IX Reklasifikace nákladů
- P X Návrh měsíčního reportu ukazatelů finanční analýzy
- P XI Rozvaha společnosti HEDVA, a.s.
- P XII VZZ společnosti HEDVA, a.s.

PŘÍLOHA P I: KALKULAČNÍ VZOREC

Kalkulační vzorec textilní hedvábnické výroby:

Přímé náklady

1. přímý materiál: A suroviny - příze a nakupované tkaniny
B suroviny - barvy a chemikálie
C suroviny - adjustační materiál
D polotovary vlastní výroby včetně výrobní režie předchozího stupně (výrobní režie polotovarů)
Plánované odchylky k mat. A, B, C
2. Náklady na mzdovou práci vynaložené jinou organizací.
3. Výrobní režie daného střediska hlavní výroby.

Nepřímé náklady

4. Správní režie závodu a podíl správní režie ředitelství a.s.
5. Nepřímé náklady předchozího stupně (správní režie polotovarů).

Vlastní náklady výroby = součet přímých a nepřímých nákladů textilního střediska

6. Zisk (ztráta)
7. Slevy
8. Vnitropodniková cena I. volby

Náplň jednotlivých položek kalkulačního vzorce:

1. **Přímý materiál** - do této položky patří veškeré suroviny, materiál, nakupované tkaniny, jejichž spotřebu lze stanovit a zjišťovat přímo na kalkulační jednici, dále polotovary vlastní výroby zahrnující jak základní suroviny, tak výrobní režii předcházejícího výrobního stupně. Do přímého materiálu se zahrnuje zejména materiál, který ve výrobním nebo jiném procesu vstupuje do výkonu, aby se stal jeho trvalou součástí, který přispívá k vytvoření potřebných vlastností výkonu, který se sice nestává součástí výkonů, ale kterého je třeba k uskutečnění výkonu, nebo jehož spotřeba umožňuje technologický pro-

ces, výrobní obaly, jestliže jsou nezbytným doplňkem, nebo jeho obvyklou součástí, výrobek se při zhotovení do nich balí a jsou součástí ceny odbytového výkonu.

2. **Mzdová práce** - zahrnuje náklady na výrobek vynaložené jinou organizací.
3. **Výrobní režie vyrábějícího střediska** - do této položky patří všechny časově rozlišené prvotní i druhotné náklady, související s řízením, činností a obsluhou procesu provádění výkonu hlavního textilního provozu, které nelze stanovit (zjišťovat) přímo na kalkulační jednici, například: režijní materiál a náhradní díly palivo, energie mzdové náklady, příplatky a doplatky ke mzdě, prémie a odměny pracovníků hlavních textilních provozů, náhrady mezd, ostatní osobní náklady, náklady na opravy a udržování základních prostředků, přepravné, odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku, náklady na služby (např. přepravné, nájemné, ostraha závodů, služby telecomu, výkony spojů, inzerce, vytloukání žakárských karet apod.) náklady na přípravu a záběh nových výrobků, prací nebo služeb a nových technologií, nezaviněná manka v rámci norem, poplatky, pojistné.

Výrobní režie polotovarů (výrobní režie předchozího stupně) - zahrnuje náklady zúčtované ve výrobní režii předcházejících výrobních středisek.

4. **Správní režie** - vyrábějícího střediska zahrnuje podíl správní režie závodu a podíl správní režie ředitelství a.s.
5. **Nepřímé náklady předchozího stupně zahrnují správní režii polotovarů** (podíl správní režie závodu i podíl správní režie ředitelství a.s. v předcházejícím výrobním středisku).

Vlastní náklady výroby tvoří součet přímého materiálu, mzdové práce, výrobní režie a nepřímých nákladů (správní režie závodu a ředitelství a.s.)

6. **Zisk (ztráta)** - je tvořen rozdílem mezi vlastními náklady výroby a vnitropodnikovou cenou po slevách.
7. **Slevy** - stanoveny odborem řízení jakosti v procentech k vnitropodnikové ceně.
8. **Vnitropodniková cena I. volby** - stanovuje odbor plánu nákladů a cen.

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED STAVU PRACOVNÍKŮ

Přehled stavu pracovníků z Rozboru hospodaření a finanční situace září 2010:

Závod	Přepočtený stav											Konečný stav		Plánová ný počet pracovní ků rok 2010	
	Měsíc: září 2010						Kumulace					Skutečný stav k posled. dni v měsíci	Fyzický stav k posled. dni v měsíci		Z toho žien
	Dělníci	POP	THP	Skutečnost		Z ost.hos p. THP	Pracovníci celkem		Skutečnost						
				Pracovní ost.	THP		2009	2010	2009	2010					
02 M. Třebová	96	0	22	1	0	0	129	119	159	123	22	119	60	115	
06 Rýmařov	26	0	13	2	0	0	96	41	100	62	13	41	30	94	
09 Šumperk	17	0	9	0	0	0	30	26	35	26	9	26	16	25	
Ředitelství	2	0	23	3	0	0	33	28	37	30	23	28	16	28	
Sklad a prodej	5	0	10	0	0	0	18	15	22	16	10	15	12	16	
Maloob. prodej	0	0	0	7	0	0	7	7	5	6	0	10	10	9	
HEDVA a.s.	146	0	77	13	0	0	313	236	338	263	77	239	144	287	

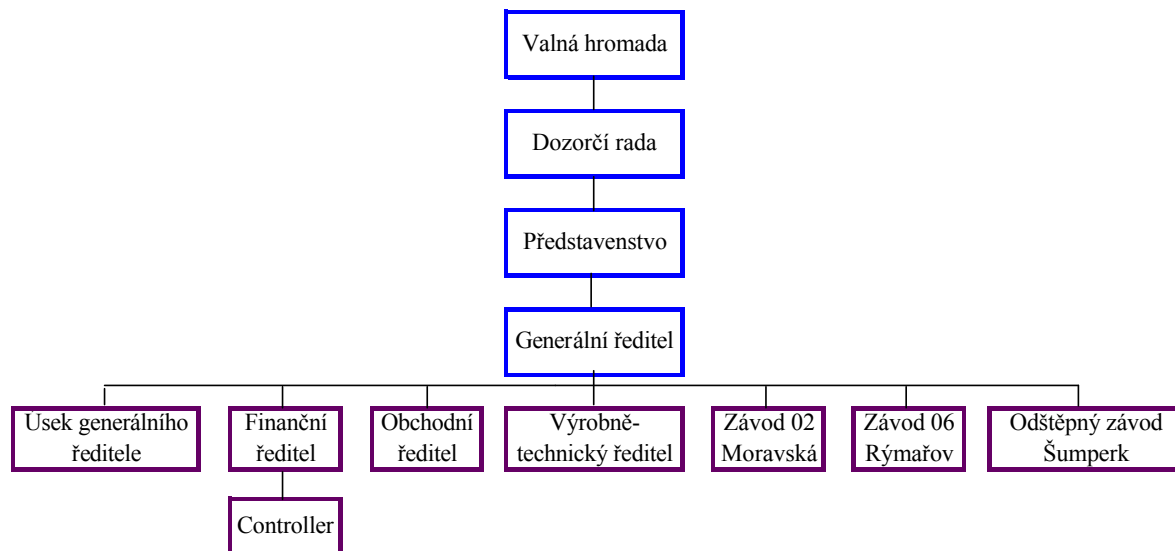
PŘÍLOHA P III: ROZBOR CELKOVÝCH NÁKLADŮ

ROZBOR CELKOVÝCH NÁKLADU k 30.9.2010

název	číslo anal.účtů	plán	hal/výk	zajišt.	hal/výk	skutečn.	hal/výk	rozdíl
		r. 2010	r.2010	k 30.9.10	zajišt.10	k 30.9.10	skut.10	sl.6-2
		1	2	3	4	5	6	7
TRŽBY Z VL.VYROBY	601,602,61,62	263 335	100,00	182 293	100,00	169 961	100,00	0,00
Přímý materiál	501/100-411	84 879	32,23	68 500	37,58	66 826	39,32	7,09
Limit. nákl.	501/520,530,540,700-730	6 678	2,54	4 530	2,49	4 258	2,51	-0,03
Ostatní materiál		1 727	0,66	1 223	0,67	1 085	0,63	-0,03
Spotřeba materiálu celkem 501		93 284	35,42	74 253	40,73	72 149	42,45	7,03
Spotřeba vody	502/100,110,200	5 129	1,95	3 729	2,05	3 818	2,25	0,30
Spotřeba tepla	502/120	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
Spotřeba el. energie	502/130,140,230	19 181	7,28	13 879	7,50	11 939	7,02	-0,25
Spotř.ost.energie	502/150,160,250,260	17 380	6,59	12 449	6,83	16 405	9,65	3,06
Spotřeba energie celkem 502		41 650	15,82	29 857	16,38	32 160	18,92	3,11
Opravy a udržování	511	3 000	1,14	2 563	1,41	2 011	1,18	0,04
Cestovné tuz.	512/100,110,900,910	370	0,14	299	0,16	283	0,15	0,01
Cestovné zahraniční	512/200	550	0,21	436	0,24	403	0,24	0,03
Cestovné celkem	512	920	0,35	735	0,40	666	0,39	0,04
Náklady na reprezentaci	513	100	0,04	74	0,04	82	0,05	0,01
Nájemné	518/070,100,105	793	0,30	627	0,34	682	0,40	0,10
Mzdové práce	518/210,230,235	7 795	2,96	5 323	2,92	4 276	2,52	-0,44
Ostatní služby		13 593	5,16	10 875	5,86	12 013	7,07	1,91
Ostatní služby celkem	518	22 181	8,42	16 625	9,12	16 971	9,99	1,56
VÝROBNÍ SPOTŘEBA CELKEM		161 135	61,19	124 107	68,08	124 039	72,98	11,79
mzdové náklady	521	52 660	20,00	40 877	22,42	39 476	23,23	3,23
sociální pojištění	524	17 904	6,80	13 899	7,62	12 385	7,28	0,48
odměny členům org. spol.	523	2 100	0,80	1 557	0,85	1 273	0,75	-0,05
daně a poplatky	531,2,8	1 129	0,43	894	0,49	1 099	0,65	0,22
zúst. cena prod. HIM	541	0	0,00	0	0,00	7 018	4,13	4,13
prodaný materiál	542	0	0,00	0	0,00	1 300	0,76	0,76
pokuty a penále	544,5	200	0,08	184	0,10	297	0,17	0,10
ostatní provozní nákl.	543,8,9	7 536	2,86	5 459	2,99	4 235	2,49	-0,37
odpis pohledávky	546	0	0,00	0	0,00	1	0,00	0,00
odpisy HIM a NHIM	551	28 748	10,92	22 346	12,26	22 382	13,16	2,24
čas. rozl. prov. nákl.	552,4,5	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
opravné položky	558,9	0	0,00	0	0,00	-587	-0,35	-0,35
PROVOZNI NÁKLADY CELKEM		271 412	103,07	209 323	114,83	212 878	125,25	22,18
bez prod.HIM,opr.pol.a odp. pohl.		271 412	103,07	209 323	114,83	205 146	120,70	17,63
úroky	562	700	0,27	585	0,32	433	0,25	-0,01
ostatní finanční náklady	561,563-9	4 780	1,82	3 444	1,89	2 915	1,72	-0,10
FINANČNÍ NÁKLADY CELKEM		5 480	2,08	4 029	2,21	3 348	1,97	-0,11
MIMORÁDNÉ NÁKLADY CELKEM		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
DAN Z PŘÍJMU		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
Náklady na prod. zboží	504	3 489	1,32	2 683	1,47	2 827	1,66	0,34
N Á K L A D Y C E L K E M		280 381	106,47	216 035	118,51	219 053	128,88	22,41
bez prod.HIM,opr.pol.a odp. pohl.		280 381	106,47	216 035	118,51	211 321	124,33	17,86

Zpracovala : Najmonová

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI PO ZAČLENĚNÍ CONTROLLERA



PŘÍLOHA P V: VÝPOČET NÁKLADŮ NA VLASTNÍ KAPITÁL

1. CAPM s náhradními odhady beta	2008	2009	2010
- bezriziková úroková míra (r_f)	4,55%	4,67%	3,92%
- beta nezadlužená	0,73	0,73	0,73
- beta zadlužená	0,91	0,86	0,85
- riziková prémie	5,84%	7,10%	5,85%
Náklady vlastního kapitálu (r_e)	9,87%	10,76%	8,88%

2. Odvození nákladů na VK pomocí průměrné rentability odvětví	2008	2009	2010
Náklady vlastního kapitálu (r_e)	-1,39%	3,97%	1,61%

3. Odvození nákladů na VK z nákladů cizího kapitálu	2008	2009	2010
Průměrné náklady dluhu	5,17%	6,10%	4,67%
Přirážka	3,00%	3,00%	3,00%
Náklady vlastního kapitálu (r_e)	8,17%	9,10%	7,67%

1. model výpočtu nákladů na vlastní kapitál (CAPM):

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f)$$

r_e – náklady vlastního kapitálu v %

r_f – bezriziková úroková míra – www.mpo.cz

β – koeficient, vyjadřuje relativní ziskovost daného podniku ve vztahu k průměrné ziskovosti trhu – koeficient vypočítá pomocí metody analogie (použití β podobných podniků, které

jsou obchodovány na trzích): $\beta_z = \beta_N \times \left[1 + (1 - T) \times \frac{CK}{VK} \right]$

β_z – β vlastního kapitálu u zadluženého podniku

β_N – β vlastního kapitálu při nulovém zadlužení – www.damodaran.com

r_m – průměrná výnosnost kapitálového trhu

$r_m - r_f$ = riziková prémie kapitálového trhu – www.damodaran.com

PŘÍLOHA P VI: NÁVRH FORMULÁŘE: ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH MÍST

1. Vedení podniku	Hodnocení		
	silné	průměrné	slabé
- styl řízení		x	
- stanovení cílů		x	
- strategické řízení		x	
- dynamika		x	
- spolupráce		x	
- motivace pracovníků		x	
2. Finance	silné	průměrné	slabé
- sledování finančních ukazatelů	x		
- finanční síla		x	
- vývoj zisku			x
- plán likvidity		x	
3. Marketing a odbyt	silné	průměrné	slabé
- image podniku		x	
- tržní podíl		x	
- růst trhu		x	
- vývoj obratu		x	
- skladba sortimentu	x		
- struktura zákazníků		x	
- reklama		x	
- stav zakázek		x	
- dodržování dodacích lhůt	x		
4. Výroba	silné	průměrné	slabé
- úroveň technologií		x	
- výrobní zařízení		x	
- výrobní postupy		x	
- jakost		x	
- flexibilita		x	
- produktivita		x	
- využití kapacit		x	
- kontrola nákladů výroby			x
5. Materiálové hospodářství	silné	průměrné	slabé
- závislost na dodavatelích		x	
- výběr dodavatelů		x	
- skladování		x	
- řízení stavu zásob			x

6. Organizace	silné	průměrné	slabé
- úroveň výpočetní techniky		x	
- informační systém podniku		x	
- struktura podniku		x	
7. Informační soustava	silné	průměrné	slabé
- sledování nákladů		x	
- plánování nákladů		x	
- plánování obratu		x	
- plánování zisku		x	
- kontrolní systém			x
8. Výzkum a vývoj	silné	průměrné	slabé
- know - how		x	
- inovační schopnost		x	

PŘÍLOHA P VII: FORMULÁŘ: PLÁN NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ

Rok:	Identifikace slabých míst	Návrh opatření	Termín nápravy	Odpovědná osoba	Podpis
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	6.				
	7.				
	8.				

Schváleno:

jméno, datum, podpis

Controller:

jméno, datum, podpis

PŘÍLOHA P VIII: NÁVRH FORMULÁŘE: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL SPOLEČNOSTI

A. Stávající konkurence (1 bod síla nejnižší, 10 bodů síla nejvyšší)	Hodnocení					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1 Počet konkurenčních podniků 1 bod - málo / 10 bodů - mnoho, roste rivalita v odvětví	7					
2 Poptávka po produktu pomalu roste 1 bod - ano / 10 bodů - ne	4					
3 Odvětví roste 1 bod - ano / 10 bodů - ne	4					
4 Odejít z odvětví je dražší než zůstat - firmy se snaží udržet 1 bod - ne, nízká hrozba / 10 bodů - ano, vysoká hrozba	8					
SUMA (max. 40 bodů)	23					
Průměr	5,75					
B. Nová konkurence (1 bod síla nejnižší, 10 bodů síla nejvyšší)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1 Hospodárnost (úspory) z rozsahu 1 bod - velká / 10 bodů - nízká	9					
2 Preference obchodní značky, zákaznickova loajalita 1 bod - vysoká / 10 bodů - nízká	6					
3 Kapitálové požadavky 1 bod - vysoké / 10 bodů - nízké	4					
4 Politika státu - legislativa (postoj vlády na vstup do odvětví) 1 bod - negativní / 10 bodů - pozitivní	1					
5 Přístup k distribučním kanálům 1 bod - omezený / 10 bodů - snadný	8					
6 Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle 1 bod - obtížný / 10 bodů - snadný	2					
SUMA (max. 60 bodů)	30					
Průměr	5,0					
C. Dodavatelé (1 bod síla nejnižší, 10 bodů síla nejvyšší)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1 Počet dodavatelů 1 bod - mnoho / 10 bodů - málo	8					
2 Mnoho substitutů - hrozba pro dodavatele 1 bod - ano, velká hrozba / 10 bodů - ne, malá hrozba	8					
3 Dodavatel má možnost dopředné integrace 1 bod - ne / 10 bodů - ano	1					
SUMA (max. 30 bodů)	17					
Průměr	5,7					

D. Odběratelé (1 bod síla nejnižší, 10 bodů síla nejvyšší)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1 Odběratelů je málo 1 bod - ne / 10 bodů - ano	8					
2 Prodávající produkt je vysoce standardizovaný - odběratel má možnost snadno přejít k jinému dodavateli 1 bod - ne / 10 bodů - ano	8					
3 Zpětná integrace - odběratel se může zásobovat sám 1 bod - nízká hrozba / 10 bodů - velká hrozba	1					
SUMA (max. 30 bodů)	17					
Průměr	5,7					
E. Substituční výrobky (1 bod síla nejnižší, 10 bodů síla nejvyšší)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1 Převaha substitutů na trhu 1 bod - nízká / 10 bodů - velká	7					
2 Hrozba vzniku substitutů v budoucnu 1 bod - nízká / 10 bodů - vysoká	8					
SUMA (max. 20 bodů)	15					
Průměr	7,5					
Zpracoval:	Podpis:			Datum:		
Schválil:	Podpis:			Datum:		

PŘÍLOHA P IX: REKLASIFIKACE NÁKLADŮ

Název	Číslo analytického účtu	VN v tis. Kč	FN v tis. Kč
Spotřeba přízí	501/100,180,190	5 751	
Spotřeba nakupovaných tkanin	501/200	108	
Spotřeba B materiálu	501/300	1 363	
Spotřeba C materiálu	501/400	191	
Spotřeba náhradních dílů	501/520,525	143	
Spotřeba paliv a pohonných hmot	501,630,645	60	
odchylka	501101,201,301,411,711	- 441	
Spotřeba materiálu na propagaci	501/530		1
Spotřeba DHIM	501/540,545		18
Spotřeba rezného materiálu a tech.p.	501/705,710,715	206	100
Spotřeba ochranných pomůcek	501/730,735		2
Spotřeba obručí, olejů a chemikálií	501/740,780	20	44
Spotřeba materiálu celkem	501	7 401	165
Spotřeba vody	502/100,105,110,200	440	57
Spotřeba elektrické energie	502/130,135,140,230	973	378
Spotřeba ostatní energie	502/150,155,160,890	1 059	412
Energie k přefakturaci	502/890		570
Spotřeba energie celkem	502	2 472	1 417
Opravy a udržování	511		167
Cestovné tuzemské	512/100,900		17
Cestovné zahraniční	512/200		36
Cestovné celkem	512		53
Náklady na reprezentaci	513 (513/900)		5
Nájemné	518/100,105		65
Služby OR, ORY	518/130,140,440		48
Služby ATOK, ALEMA	518/150		4
Přepravné	518/200,201,205	244	163
Výkony spojů	518/220,450		76
Mzdová práce	518/210,230	323	
Náklady na záv.strav.	518/240	27	14
Aktivity, školení	518/400,405		2
Revize, kontroly	518/410,415		100
Odvoz odpadu	518/420,425	113	12
Rozbor vody	518/460,465		3
Ostraha závodu	518 500		49
Různé poplatky a celní poplatky	518/520,530	6	7
Technická pomoc	518/550		10

Měření, cejchování, licenční poplatky a certifikace	518/580,585,600		82
Inzerce	518 650		2
Služby k přefakturaci	518/890		118
Ostatní služby celkem	518	713	755
Mzdové náklady	521	1 416	2 124
Sociální pojištění	524	468	701
Odměny členům org.spol.	523		175
Daně a poplatky	538/100		10
Dary	543		20
Pokuty a penále	544		24
Pojistné	548 300		215
Provize	548/500,520	57	
Skonta k odb.fakt.	546	179	
Celkem	548	236	215
Odpisy	551		2 231
Tvorba opravných položek	559 (559/900)	- 387	
Úroky	562 (562/100)	27	
Celkem náklady za podnik	-	12 346	8 062

PŘÍLOHA P X: NÁVRH MĚSÍČNÍHO REPORTU UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY

		Předcházející měsíc	Plán následující měsíc	Skutečnost	Odchylka plán/skutečnost	Vývoj
Rentabilita	ROA					
	ROE					
	ROS					
Likvidita	I. stupeň (okamžitá)					
	II. stupeň (pohotová)					
	III. stupeň (běžná)					
Zadluženost	Celková zadluženost					
	Míra zadluženosti					
	Krytí DM dlouhodobými zdroji					
	Úrokové krytí					
Aktivita	Obrat aktiv					
	Doba obratu pohledávek					
	Doba obratu závazků					
	Doba obratu zásob					
Další ukazatelé	VH před zdan. / přidaná hodnota					
	Osobní náklady / přidaná hodnota					
	Přidaná hodnota / počet zaměstnanců					
	Tržby / počet zaměstnanců					
	Osobní náklady / počet zaměstnanců					
	Výkonová spotřeba / výnosy					

PŘÍLOHA P XI: ROZVAHA SPOLEČNOSTI HEDVA, A.S.

Rozvaha			
Údaje v tis. Kč	2008	2009	2010
Aktiva celkem	538 778	457 135	413 170
Pohledávky za upsaný základní kapitál			
Dlouhodobý majetek	285 160	301 052	272 160
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>155</i>	<i>104</i>	<i>301</i>
Zřizovací výdaje			
Nehmotné výsledky výzkumné a činnosti			
Software	155	104	52
Ocenitelná práva			
Goodwill			
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			249
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>278 022</i>	<i>254 566</i>	<i>223 489</i>
Pozemky	25 927	23 385	20 219
Stavby	126 122	118 478	112 531
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	118 966	108 970	86 023
Pěstitelské celky trvalých porostů			
Základní stádo a tažná zvířata			
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	2 628	2 628	2 628
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 281	842	2 049
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	98	263	39
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>6 983</i>	<i>46 382</i>	<i>48 370</i>
Podíly v ovládaných a řízených osobách	200	200	200
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	6 783	46 182	48 170
Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
Jiný dlouhodobý finanční majetek			
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
Oběžná aktiva	253 594	156 020	140 915
<i>Zásoby</i>	<i>120 279</i>	<i>109 186</i>	<i>106 461</i>
Materiál	35 267	29 674	26 607
Nedokončená výroba a polotovary	51 917	46 080	42 968
Výrobky	29 814	30 734	32 897
Zvířata			
Zboží	2 654	2 220	2 451
Poskytnuté zálohy na zásoby	627	478	1 538
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Pohledávky z obchodních vztahů			
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem			
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			

Dlouhodobé poskytnuté zálohy Dohadné účty aktivní Jiné pohledávky Odložená daňová pohledávka			
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>114 472</i>	<i>40 517</i>	<i>27 869</i>
Pohledávky z obchodních vztahů Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění Stát - daňové pohledávky Krátkodobé poskytnuté zálohy Dohadné účty aktivní Jiné pohledávky	112 094 495 1 801 82	39 154 39 1 248 76	26 882 905 82
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>18 843</i>	<i>6 317</i>	<i>6 585</i>
Peníze Účty v bankách Krátkodobé cenné papíry a podíly Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	151 8 526 10 166	179 5 973 165	171 6 414
<i>Časové rozlišení</i>	<i>24</i>	<i>63</i>	<i>95</i>
Náklady příštích období Komplexní náklady příštích období Příjmy příštích období	24	63	95
Pasiva celkem	538 778	457 135	413 170
Vlastní kapitál	430 303	387 538	354 218
<i>Základní kapitál</i>	<i>740 960</i>	<i>741 000</i>	<i>741 000</i>
Základní kapitál Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly Změny základního kapitálu	741 000 -40	741 000	741 000
<i>Kapitálové fondy</i>	<i>5 307</i>	<i>1 785</i>	<i>3 773</i>
Emisní ážio Ostatní kapitálové fondy Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	5 432 -125	5 432 -3 647	5 432 -1 659
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>938</i>	<i>759</i>	<i>611</i>
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond Statutární a ostatní fondy	938	759	611
<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	<i>-277 011</i>	<i>-316 901</i>	<i>-356 006</i>
Nerozdělený zisk minulých let Neuhrazená ztráta minulých let	-277 011	-316 901	-356 006
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<i>-39 891</i>	<i>-39 105</i>	<i>-35 160</i>
Cizí zdroje	106 695	67 476	57 119
<i>Rezervy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Rezervy podle zvláštních právních předpisů Rezerva na důchody a podobné závazky Rezerva na daň z příjmů Ostatní rezervy			

<i>Dlouhodobé závazky</i>	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů Závazky k ovládaným a řízeným osobám Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení Dlouhodobé přijaté zálohy Vydané dluhopisy Dlouhodobé směnky k úhradě Dohadné účty pasivní Jiné závazky Odložený daňový závazek			
<i>Krátkodobé závazky</i>	81 305	52 014	49 351
Závazky z obchodních vztahů Závazky k ovládaným a řízeným osobám Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení Závazky k zaměstnancům Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění Stát - daňové závazky a dotace Krátkodobé přijaté zálohy Vydané dluhopisy Dohadné účty pasivní Jiné závazky	72 963 69 2 633 383 449 1 450 3 358	44 111 37 2 013 519 222 1 876 3 236	38 998 8 4 001 389 13 1 731 4 211
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	25 390	15 462	7 768
Bankovní úvěry dlouhodobé Krátkodobé bankovní úvěry Krátkodobé finanční výpomoci	 24 192 1 198	 13 018 2 444	 4 000 3 768
<i>Časové rozlišení</i>	1 780	2 121	1 833
Výdaje příštích období Výnosy příštích období	656 1 124	1 117 1 004	869 964

PŘÍLOHA P XII: VZZ SPOLEČNOSTI HEDVA, A.S.

Výkaz zisků a ztrát					
Údaje v tis. Kč					
		2008	2009	2010	
1	I	Tržby za prodej zboží	7 537	6 521	6 429
2	A	Náklady vynaložené na prodej zboží	6 748	5 010	4 650
3	+	Obchodní marže	789	1 511	1 779
4	II	Výkony	375 311	244 729	223 831
5	II. 1	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	387 234	245 035	222 368
6	II. 2	Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	-14 442	-3 560	-1 775
7	II. 3	Aktivace	2 519	3 254	3 238
8	B	Výkonová spotřeba	278 402	170 292	165 398
9	B. 1	Spotřeba materiálu a energie	242 183	142 919	139 431
10	B. 2	Služby	36 219	27 373	25 967
11	+	Přidaná hodnota	97 698	75 948	60 212
12	C	Osobní náklady	107 198	82 589	68 509
13	C. 1	Mzdové náklady	78 690	62 592	50 784
14	C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 874	1 862	1 668
15	C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	26 634	18 135	16 057
16	C. 4	Sociální náklady			
17	D	Daně a poplatky	987	1 398	1 935
18	E	Odpisy investičního majetku	30 512	29 837	29 198
19	III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 910	10 646	15 467
20	III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 216	9 539	13 564
21	III. 2	Tržby z prodeje materiálu	1 694	1 107	1 903
22	F	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	1 116	5 886	9 391
23	F.1	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	95	5 049	7 830
24	F.2	Prodaný materiál	1 021	837	1 561
25	G	Změna stavu rezerv a opravných položek	-646	889	-4 396
26	IV.	Ostatní provozní výnosy	13 829	9 466	7 175
27	H	Ostatní provozní náklady	8 928	11 140	11 469
28	V.	Převod provozních výnosů			
29	I.	Převod provozních nákladů			
29	*	Provozní výsledek hospodaření	-33 658	-35 679	-33 252
30	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	10 360	11 699	171
31	J.	Prodané cenné papíry a vklady	10 938	12 407	165
32	VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	17	17	0
33	VII. 1	Výnosy z CP a vkladů ve skupině			
34	VII. 2	Výnosy z ostatních CP a vkladů	17	17	
35	VII. 3	Výnosy z ostatních finančních investic			
36	VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
37	K.	Náklady finančního majetku			
38	IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů		329	
39	L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	55		
40	M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti			
41	X.	Výnosové úroky	29	12	3
42	N.	Nákladové úroky	1 626	1 245	542
43	XI.	Ostatní finanční výnosy	8 872	4 254	2 466
44	O	Ostatní finanční náklady	12 714	6 085	3 841
45	XII.	Převod finančních výnosů			

46	P.	Převod finančních nákladů			
47	*	Finanční výsledek hospodaření	-6 055	-3 426	-1 908
48	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
49	Q1.	splatná			
50	Q2.	odložená			
51	**	Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	-39 713	-39 105	-35 160
52	XIII.	Mimořádné výnosy			
53	R.	Mimořádné náklady	178		
54	S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
55	S1.	splatná			
56	S2.	odložená			
57	*	Mimořádný výsledek hospodaření	-178	0	0
58	T	Převod podílu na HV společníkům			
59	***	Výsledek hospodaření za účetní jednotku	-39 891	-39 105	-35 160
60		Výsledek hospodaření před zdaněním	-39 891	-39 105	-35 160