

# **Projekt využití controllingových nástrojů pro zefektivnění finančního řízení společnosti XY**

Bc. Petra Zábojníková

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Zábojníková**  
Osobní číslo: **M11719**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt využití controllingových nástrojů pro zefektivnění finančního řízení společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši informačních zdrojů z oblasti finančního controllingu a finančního řízení.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY společně s vyhodnocením ekonomické situace tohoto podniku.
- Analyzujte současný stav finančního řízení a finančního controllingu ve firmě XY.
- Zpracujte projekt využití controllingových nástrojů vedoucí ke zlepšení úrovně finančního řízení a finanční výkonnosti společnosti.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika spojená s daným projektem společně s jeho ekonomickou náročností.

### Závěr

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

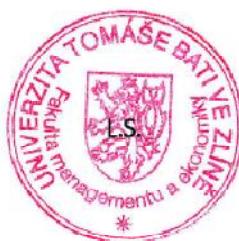
Seznam odborné literatury:

**ESCHENBACH, Rolf. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.**  
**FREIBERG, František. Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-859-4303-4.**  
**HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 5. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-725-9002-2.**  
**PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi. 2. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.**  
**VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z: Přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 360 s. ISBN 80-725-9029-4.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*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 obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje 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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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

25. 2. 2013

*Habojnková P.*

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdětku 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 přihlídí k výši výdětku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tématem diplomové práce je využití controllingových nástrojů při finančním řízení společnosti. V první části práce jsou zpracovány teoretické a metodologické poznatky týkající se controllingu, se zaměřením na finanční oblast. Praktickou část tvoří analýza finanční situace, společně se zhodnocením současného stavu využití controllingových nástrojů ve sledovaném podniku. Na základě získaných výsledků jsou poté vypracovány návrhy, vedoucí ke zlepšení úrovně finančního řízení ve společnosti, s ohledem na rizika, přínosy a ekonomickou náročnost projektu.

**Klíčová slova:** controlling, finanční controlling, krátkodobá likvidita, monitoring pohledávek, finanční kontrola

## **ABSTRACT**

This thesis deals with an analysis of the financial controlling tools in a company. The first part consists of theoretical and methodological knowledge about controlling activities, focusing on financial controlling and its tools. The practical part is concentrated on the analysis of financial position and controlling tools which are used in the company. Based on the results, proposals for improving the level of financial management in the company are made regarding to the risks, benefits and costs of the project.

**Keywords:** controlling, financial controlling, short-term liquidity, account receivables monitoring, financial control

*š Jediná omezení, která v lidských řivotech existují, si klademe my samiō Konfucius*

Touto cestou bych ráda pod kovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D. za odborné vedení a p ipomínky, které mi b hem zpracování poskytl. Sou asn chci pod kovat panu Ing. Danielu Ba-tovi, ekonomickému editeli spole nosti AGC Fenestra a. s., len AGC Group, za jeho pomoc a ochotu p i sestavení analytické ásti práce. Velký dík pat í rovn fl mé rodin a p átel m, kte í m b hem mého studia neustále podporovali.

Prohla-uji, fle odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG, jsou totořné. Pouřitou literaturu a podkladové materiály uvádím v p ilořeném seznamu literatury.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ÁST .....</b>                                   | <b>12</b> |
| <b>1 CONTROLLING .....</b>                                      | <b>13</b> |
| 1.1 POJEM CONTROLLING .....                                     | 13        |
| 1.2 HISTORIE .....  | 14        |
| 1.3 KONCEPCE CONTROLLINGU.....                                  | 14        |
| 1.3.1 Cíle controllingu.....                                    | 14        |
| 1.3.2 Funkce.....   | 15        |
| 1.3.3 Úkoly .....   | 16        |
| 1.3.4 Nástroje controllingu .....                               | 16        |
| 1.4 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ CONTROLLINGU.....                       | 17        |
| 1.4.1 Zavedení controllingu bez pozice controllera.....         | 17        |
| 1.4.2 Řízení samostatné pozice controllera .....                | 17        |
| 1.5 CONTROLLER .....  | 18        |
| 1.6 IMPLEMENTACE CONTROLLINGU .....                             | 19        |
| 1.7 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI ZAVEDENÉHO CONTROLLINGU .....              | 19        |
| 1.7.1 Soustava ukazatelů pro měření účinnosti controllingu..... | 20        |
| 1.7.2 Spokojenost obsluhovaných zákazníků (manažerů).....       | 20        |
| 1.8 VÝZNAM CONTROLLINGU .....                                   | 20        |
| <b>2 FINANČNÍ CONTROLLING A JEHO NÁSTROJE.....</b>              | <b>21</b> |
| 2.1 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU.....                       | 21        |
| 2.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....                                      | 22        |
| 2.3 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....                       | 22        |
| 2.3.1 Controlling zásob.....                                    | 23        |
| 2.3.2 Controlling pohledávek.....                               | 24        |
| 2.4 CONTROLLING LIKVIDITY .....                                 | 26        |
| 2.4.1 Krátkodobá likvidita .....                                | 27        |
| 2.4.2 Střednědobý horizont likvidity.....                       | 28        |
| 2.4.3 Dlouhodobá likvidita .....                                | 28        |
| 2.5 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ .....                                    | 29        |
| 2.5.1 Finanční cíle podniku .....                               | 29        |
| 2.5.2 Finanční politika a prognózy.....                         | 29        |
| 2.5.3 Dlouhodobý finanční plán.....                             | 30        |
| 2.5.4 Krátkodobý finanční plán .....                            | 30        |
| 2.6 FINANČNÍ KONTROLA .....                                     | 31        |
| <b>3 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ÁSTI.....</b>                           | <b>32</b> |
| <b>II PRAKTICKÁ ÁST .....</b>                                   | <b>34</b> |
| <b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AGC FENESTRA A. S. ....</b>    | <b>35</b> |
| 4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....  | 35        |
| 4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....                                     | 35        |
| 4.3 HISTORIE .....  | 35        |



|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.4      | CÍL SPOLE NOSTI .....  | 36        |
| 4.5      | VLASTNICKÁ STRUKTURA.....  | 36        |
| 4.6      | ORGANIZA NÍ STRUKTURA .....  | 36        |
| 4.7      | VÝROBNÍ PROGRAM.....   | 37        |
| 4.8      | STRUKTURA TRŤEB.....   | 37        |
| 4.9      | ZAM STNANCI .....  | 38        |
| <b>5</b> | <b>ANALÝZA EKONOMICKÉ SITUACE SPOLE NOSTI .....</b>  | <b>39</b> |
| 5.1      | GLOBÁLNÍ EKONOMICKÁ SITUACE .....  | 39        |
| 5.1.1    | Hrubý domácí produkt.....  | 39        |
| 5.1.2    | Nezam stnanost a trh práce.....  | 40        |
| 5.1.3    | Inflace a úrokové sazby .....  | 40        |
| 5.1.4    | Da z p íjm právnických osob.....   | 42        |
| 5.2      | CHARAKTERISTIKA ODV TVÍ .....  | 42        |
| 5.3      | FINAN NÍ ANALÝZA SPOLE NOSTI .....   | 43        |
| 5.3.1    | Majetková a finan ní struktura.....  | 44        |
| 5.3.2    | Analýza výnos , náklad a zisku .....   | 47        |
| 5.3.3    | istý pracovní kapitál .....  | 49        |
| 5.3.4    | Analýza likvidity .....  | 50        |
| 5.3.5    | Analýza zadluženosti.....  | 51        |
| 5.3.6    | Analýza aktivity .....   | 52        |
| 5.3.7    | Analýza rentability .....  | 53        |
| 5.3.8    | Záv ry k finan ní analýze spole nosti.....   | 54        |
| <b>6</b> | <b>SOU ASNÝ STAV FINAN NÍHO CONTROLLINGU A FINAN NÍHO<br/>ÍZENÍ VE SPOLE NOSTI .....</b>   | <b>57</b> |
| 6.1      | ORGANIZA NÍ ZA LEN NÍ FINAN NÍHO ÍZENÍ A CONTROLLINGU .....                                | 57        |
| 6.2      | INFORMA NÍ SYSTÉM .....  | 57        |
| 6.2.1    | Finan ní modul.....  | 58        |
| 6.2.2    | Controllingový modul.....  | 59        |
| 6.1      | CONTROLLING ZÁSOB .....  | 59        |
| 6.2      | CONTROLLING POHLEDÁVEK .....   | 60        |
| 6.2.1    | Prevence pohledávek .....  | 60        |
| 6.2.2    | Monitoring pohledávek.....   | 60        |
| 6.2.3    | Vymáhání pohledávek .....  | 62        |
| 6.3      | CONTROLLING LIKVIDITY .....  | 62        |
| 6.4      | CONTROLLING ZÁVAZK .....   | 63        |
| 6.5      | FINAN NÍ PLÁNOVÁNÍ .....   | 63        |
| 6.5.1    | Dlouhodobý finan ní plán.....  | 63        |
| 6.5.2    | Krátkodobý finan ní plán .....   | 65        |
| 6.6      | FINAN NÍ KONTROLA .....  | 65        |
| <b>7</b> | <b>PROJEKT VYUŤITÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJ PRO<br/>ZEFEKTIVN NÍ FINAN NÍHO ÍZENÍ.....</b> | <b>67</b> |
| 7.1      | VÝCHOZÍ INFORMACE PRO PROJEKTOVOU INNOST.....  | 67        |
| 7.2      | ÍZENÍ PEN ĚNÍ PROST EDK .....  | 69        |
| 7.2.1    | Platební kalendá .....   | 69        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 7.2.2    | Prognózování p íjm .....  | 70        |
| 7.2.3    | Prognózování výdaj .....  | 72        |
| 7.2.4    | Investi ní projekty .....   | 72        |
| 7.3      | PREVENCE A MONITOROVÁNÍ POHLEDÁVEK.....                                     | 75        |
| 7.3.1    | Segmentace zákazník .....   | 76        |
| 7.3.2    | Úv rová politika .....  | 77        |
| 7.3.3    | Monitorování pohledávek .....   | 78        |
| 7.4      | FINAN NÍ KONTROLA PRO INTERNÍ POT EBY .....                                 | 79        |
| 7.4.1    | Analýza odchylek .....  | 80        |
| 7.4.2    | Zavedení protiopat ení.....   | 82        |
| 7.5      | ORGANIZA NÍ ZA LEN NÍ CONTROLLINGU.....                                     | 83        |
| <b>8</b> | <b>ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁRO NOSTI PROJEKTU, RIZIKA<br/>A P ÍNOSY.....</b> | <b>84</b> |
| 8.1      | P ÍNOSY PROJEKTU .....  | 84        |
| 8.2      | RIZIKA PROJEKTU .....   | 85        |
| 8.3      | EKONOMICKÁ NÁRO NOST PROJEKTU .....   | 85        |
|          | <b>ZÁV R.....</b>   | <b>86</b> |
|          | <b>SEZNAM POUFITÉ LITERATURY .....</b>                                      | <b>87</b> |
|          | <b>SEZNAM POUFITÝCH SYMBOL A ZKRATEK.....</b>                               | <b>90</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZK .....</b>  | <b>91</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK .....</b>   | <b>92</b> |
|          | <b>SEZNAM P ÍLOH.....</b>   | <b>93</b> |

## ÚVOD

V d sledku neustálé snahy podnik dynamicky reagovat na probíhající změny vnitřního i vnějšího prostředí, se stále častěji objevuje pojem controlling. K tomu, aby byla zajištěna konkurenceschopnost, jsou mnohdy základním předpokladem přijatá rozhodnutí, založená na získaných informacích. Kvalita těchto informací je přitom definována controllingovými nástroji, které by měly být optimálně využívány v rámci podnikových procesů.

Předložená diplomová práce se zabývá strukturou nástrojů finančního controllingu, které ovlivňují nejen současné, ale i budoucí výsledky podniku. Téma jsem si zvolila z toho důvodu, že mi přijde zajímavé a přínosné. V situaci rostoucí složitosti podnikových systémů, se moderní přístupy řízení stávají nezbytným předpokladem úspěšnosti. Dnes už to není jenom o tom držet se zaběhnutých postupů, ale především o snaze hledat nové cesty a přístupy k řešení vzniklých problémů tak, aby bylo dosaženo efektivních výsledků.

První část práce se vnuje teoretickým poznatkům z oblasti všeobecného controllingu. V úvodu jsou definovány základní pojmy, organizační zařazení, implementace, apod. Dále je věnována pozornost finančnímu controllingu, včetně popisu zvolených nástrojů. Na základě těchto poznatků je poté zvolena praktická část práce, která se zaměřuje na vyhodnocení ekonomické situace podniku, společně se zhodnocením současného stavu controllingu v rámci finančního řízení. Výsledkem provedené analýzy bude identifikace hlavních nedostatků při prováděných postupech řízení, které budou východiskem pro navazující projektovou část.

Hlavním cílem diplomové práce je tedy přispět k efektivnějšímu využití nástrojů finančního controllingu ve společnosti AGC Fenestra a. s., člen AGC Group, s ohledem na jednotlivá rizika a přínosy, které jsou spojeny s navrhovanými postupy.

Pevně věřím, že tato diplomová práce bude obohacujícím zdrojem nejen pro mne, ale díky výsledkům analytické části a zlepšujícím návrhům, také pro vedení společnosti AGC Fenestra a. s., člen AGC Group.

## **TEORETICKÁ ÁST**

## 1 CONTROLLING

V současné době je stále více povážována potřeba rozvíjet nové metody řízení, jejichž prvotním cílem je zajištění dlouhodobé a úspěšné existence podniku. S tímto rozvojem je často používán i pojem controlling.

### 1.1 Pojem controlling

Najít ucelenou definici controllingu není jednoduché, jelikož v podstatě žádná neexistuje. Každý autor má vlastní představu o tom, co tato metoda řízení znamená a jak ji lze optimálně využít.

Dle R. Eschenbacha (2004, s. 75) lze základní myšlenku controllingu formulovat jako dosahování předem stanovených cílů specifickými funkcemi, které jsou zajišťovány jednotlivými controllingovými nástroji a informačními systémy.

Mann a Mayer (1992, s. 15) definují controlling jako *š systém pravidel, který napomáhá k dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyřadující v řízení potřebná opatření.*

Podle Horváth & Partners (2004, s. 5) je za controlling považována *š í koncepce řízení zaměřená na výsledek, která předepisuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.* Tato specifická koncepce je založená na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu pomocí:

- controllingových nástrojů a metod,
- vytváření controllingových informačních systémů,
- komunikace mezi organizačními útvary,
- záměrný postoj a způsob myšlení.

Třetostí při definování controllingu v literatuře dokazuje i využívání metafor. V této souvislosti je controller označován jako lodivod, navigátor či kopilot. Controlling jako kybernetický systém vychází z námořního označení, kdy controller jako lodivod hledá cesty, jak dosáhnout vymezených cílů podnikového vedení kapitán. Při své práci je přitom podporován řídícím pracovníkem podniku – kormidelníkem, který se snaží udržovat kurz k dosažení cíle, přičemž konkrétní práce jsou prováděny odbornými pracovníky – veslaři, jejichž výkony jsou předány okolí podniku, tj. na trh tak, aby byla zajištěna vzájemná vazba. (Vollmuth, 1998)

## 1.2 Historie

Controlling není považován za zcela novou metodu ekonomického řízení, jedná se o široce aplikovatelný způsob vedení, který je neustále zlepšován se snahou o kvalitnější řešení ekonomických úloh podniku.

Historie sahá do 19. století, kdy se začal objevovat mezi výrobními a dopravními podniky, jako byly například General Electric nebo Ford Motor Company. Tehdy byl vyvíjen pro správu finančních záležitostí. Postupně se však vyvíjel a narostaly úkoly s tím, jak se formulovala tehdejší ekonomická situace. Controlling samotný se poté začal rozvíjet do jednotlivých sfér podnikání.

K rozvoji controllingu v Evropě došlo především po 2. světové válce, a to v Německu. Od této doby lze definovat následující koncepce (EdoloConsult, 2010):

- a) americká koncepce, která zahrnuje širší pojetí; spadají sem úkoly manažerského řízení, tzv. finanční executiveů o kontrola, revize, finanční účinnost, tvorba bilanci a reportů, daně, interní a externí zpravodajství, apod.,
- b) německá koncepce, zahrnující užší pojetí; má charakter informačních služeb pro vedení společnosti o přípravu, rozbor a vyhodnocení podnikových informací.

## 1.3 Koncepce controllingu

Koncepce slouží jako myšlenkový rámec, který vypovídá o tvorbě subsystému řízení, sloužící pro účely ekonomických potřeb společnosti. (Eschenbach & Siller, 2012).

K tomu, aby controlling správně fungoval je třeba vytvoření celé řady předpokladů, které jsou základem úspěšného zavedení koncepce. Podle Eschenbacha (2004) pracuje více než polovina podniků s průměrnou controllingovou koncepcí, což se odráží i v její efektivnosti. Z toho důvodu je třeba věnovat zvýšenou pozornost jejímu zavedení.

### 1.3.1 Cíle controllingu

Konceptní úvahy začínají u otázky o cílech controllingu. Za nejvyšší cíl je považována trvalá jistota existence podniku, jejíž zabezpečení lze dosáhnout prostřednictvím (Eschenbach, 2004):

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce podniku,
- zajištění schopnosti koordinace.

Ostatní cíle podniku lze rozložit podle úrovně řízení. *Strategické cíle* stanovují vrcholová managementa a patří sem například maximalizace zisku nebo pronikání na nové trhy. *Operativní cíle* vytvářejí ostatní managementa, kteří se snaží o dosahování hospodárnosti a likvidity v jednotlivých střediscích. (Vysušil, 1995)

Ze stanovených cílů podnikového vedení mohou být poté odvozeny strategické a operativní požadavky controllingu, viz tabulka 1. A koliv se operativní a strategický controlling vyvíjeli jeden po druhém, vzájemně se doplňují. Strategický controlling vyřazuje fungující operativní složku, přičemž jednotlivé úkoly operativního controllingu jsou stanoveny na základě strategických cílů.

*Tabulka 1 Strategický a operativní controlling*

| Znaky/Typy      | Strategický controlling                   | Operativní controlling                           |
|-----------------|---|--|
| Orientace       | Prostředí a podnikání; Adaptace           | Podnikání; Hospodaření                           |
| Stupeň          | Strategické plánování                     | Taktické a operativní plánování;<br>Rozpočtování |
| Dimenze         | Úspěch/Rizika; Přednosti/Slabiny          | Výdaje/Výnosy; Náklady/Výkony                    |
| Cílové veličiny | Zajištění existence;<br>Potenciál úspěchu | Hospodárnost, zisk, rentabilita                  |

*Zdroj: Hovárth & Partners, 2004, s. 188*

### 1.3.2 Funkce

Ke splnění stanovených cílů přebírá controlling v rámci systému řízení řadu funkcí:

- plánování,
- rozhodování,
- koordinování,
- motivování,
- informování,
- kontrolování, atd.

Využití jednotlivých funkcí závisí na stanovené zodpovědnosti controllera a poskytovaných výkonech a službách pro vedení společnosti, tzn., vycházíme z organizační struktury podniku. (Vollmuth, 1998)

### 1.3.3 Úkoly

Hlavním úkolem controllingu je vyvinout a zavést takový systém, který bude sloužit vedení společnosti k rozhodování a formulování individuálních strategií.

Na základě americké koncepce lze jednotlivé úkoly rozdělit na následujících sedm bodů: plánování, výkaznictví a interpretace, hodnocení a poradenství, daňové záležitosti, výkaznictví pro státní účely, ochrana majetku a národohospodářské výzkumy.<sup>1</sup> (Vysužil, 1995)

V České republice se přikláníme k německé koncepci, která je nám bližší. Na jejím základě definoval R. Eschenbach (2004, s. 178) podrobněji členění controllingových úloh, kterým je přiznačena hodnota průměrného výskytu. Výsledkem toho je zjištění, že v běžném podniku dominují operativní úlohy každodenními činnostmi, oproti těm strategickým, které jsou vedeny spíše periodicky.

### 1.3.4 Nástroje controllingu

Pro jednotlivé oblasti controllingu mohou být použity různé nástroje, které jsou využívány při plánování, rozhodování, koordinování, řízení, kontrole a informování, resp. v rámci výkaznictví. (Petřík, 2009)

Strategické nástroje se používají především k určení budoucích rizik a ohrožení podniku nebo při dlouhodobém plánování. V zásadě existuje spousta nástrojů strategického controllingu, patří sem například SWOT analýza, analýza odchylek, analýza portfolia, životní cyklus výrobku, zkušenostní křivka, komplexní řízení jakosti TQM, analýza konkurence nebo systémy varování.

U operativního controllingu jsou pro kvantifikaci cílů využívány především rozpočty a předběžné kalkulace. Mezi základní nástroje patří rozpočet výkonů, finanční plán, plánovaná bilance, kalkulace nákladů, analýza odchylek nebo kontrola krátkodobého zisku. (Vollmuth, 1998)

---

<sup>1</sup> Body byly zformulovány v roce 1962 americkým Svazem controllera, tzv. Financial Executives Institute.



## 1.4 Organiza ní za len ní controllingu

K nejvýznamn j-ím otázkám controllingu náleží jeho organiza ní podoba. Vzhledem k mnohostranným faktor m nelze hovo it o šsprávnémõ za len ní do podnikové struktury. Praktické uspo ádání controllinového útvaru má proto v r zných podmínkách, r zné formy e-ení. Faktory, které ovliv ují za len ní lze podle Horváth & Partners (2004, s. 248) rozdl it na *interní* (velikost podniku, program výkon , technologie produkce a zpracování, právní forma a vlastnické pom ry) nebo *externí* (hospodá ská situace, trh práce, konkuren ní pom ry, kapitálový trh, apod.).

Pro samotnou integraci controllingu do hierarchie podniku je t eba znát odpov di na následující otázky (Vysu-il, 1995):

- Mohou být ve-keré funkce controllingu p id leny jifl existujícím instancím?
- M la by se z ídit samostatná pozice controllera nebo odd lení controllingu?

### 1.4.1 Za azení controllingu bez pozice controllera

V malých a st edních podnicích nemusí být z ízení samostatné pozice controllera ekonomicky výhodné. Potom je vhodné vy-kolit vedoucího finan ního odd lení odpovídajícím zp sobem tak, aby mohl p evzít úkoly controllera. Jestlifle podnikatel nemá mořnost vytvo it zvlá-tní funk ní místo, pak je t eba, aby tyto úkoly p evzal sám. Pot ebné informace si nechá vypracovat vedoucím ú etního odd lení prost ednictvím delegování.

P i nedostatku kvalifikovaných ídících pracovník lze využít služby externího podnikového poradce, který -kolí vedení podniku a ídící pracovníky b hem zavád ní tak, aby byli schopni sami p evzít úkoly controllingu. Výhodou externího pracovníka je rychlejší zavedení controllinového systému do podnikové organizace, jelikořl controller p i své práci vyuffívá nabytých zku-eností. Nevýhodou je poté mořnost vyná-ení informací z podniku. (Horváth & Partners, 2004)

### 1.4.2 Z ízení samostatné pozice controllera

Obecn ě platí, fle controller m fle nejú inn ji jednat, je-li umíst n na co nejvy-í hierarchické úrovni. V podstat mu m fle být p id lena bu to pozice -tábní, nebo pozice liniová.

*Tábní pozice* je p ímo pod ízena podnikovému vedení. Controller má funkci poradního orgánu, který p ipravuje materiály pro rozhodování. Chybí mu v-ak rozhodovací a na izovací kompetence, ímfl m fle být naru-ena efektivita pln ní úkol . Dle H. J. Vollmutha

(1998) by neml controller v menších a středních podnicích zastávat řídící pozici, jelikož tím může být negativně ovlivněna účinnost controllingu. Mezi výhody řídící konstrukce patří vyšší neutralita útvaru a nezahlučenou controllingového oddělení operativnímiinnostmi.

*V liniové pozici* se controller pohybuje na úrovni společnosti s ostatními útvary, čímž mu připisuje funkční nařizovací právo. Controlling fungující na této pozici je spojen s vyšší kompetencí a je efektivnější především v krizových situacích. Nevýhodou je nízká stabilita tohoto uspořádání při běžném chodu firmy, jelikož se pracovník začne vnovat více operativním záležitostem. (Vollmuth, 1998)

Rozhodnutí o způsobu zařazení controllingu do podnikové hierarchie tedy primárně závisí na tom, zdali je považován za podporu řízení - řídící útvar, nebo za výkon řízení - liniový útvar. Dle Horváth & Partners (2004, s. 251) je u nově zaváděného controllingu ve většině případů výhodnější zůstat nejprve řídící útvar a s pokračujícím vývojem podniku postupně zavolat liniová opatření, k nimž dochází především v krizových situacích.

## 1.5 Controller

Podle Horváth & Partners (2004, s. 7) jsou za controllery považovány osoby, které *šitvoří a sledují proces řízení a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů*. Úspěchy controllingového systému jsou tudíž ovlivněny schopnostmi a odbornými znalostmi osoby, která jednotlivé úkoly provádí. Controller vystupuje jako rovnocenný partner řídících pracovníků, který však sám nerozhoduje o budoucím vývoji podniku. Controlling poté vzniká prolnikem jednotlivých kompetencí manažera a controllera, které jsou zachyceny v následující tabulce. (Eschenbach & Siller, 2012)

*Tabulka 2 Postavení controllera a manažera*

| Controller                                    | Manažer                                |
|---|--|
| Příprava podkladů pro plánování a rozhodování | Plánování a rozhodování                |
| Informuje o zjištěných odchylkách             | Provádí opatření k odstranění odchylek |
| Poskytuje podnikovohospodářské poradenství    | Provádí racionální rozhodnutí          |
| Informuje o změnách v okolí podniku           | Udržuje rovnováhu s okolím             |
| Je partnerem manažera                         | Akceptuje controllera v procesu řízení |

*Eschenbach, 2004, s. 122*

## 1.6 Implementace controllingu

Pro zavedení controllingového systému do podnikové struktury je důležitá následná organizace jednotlivých procesů implementace. Prvním krokem zavedení by mělo být dkladné stanovení controllingových úloh, které jsou důležitým kritériem pro rozhodování o dalších procesech. Úkoly by měly být definovány pečlivě s ohledem na podnikové cíle a jsou, stejně jako rozhodovací kompetence controllera, úzce spojeny s rozhodnutím o tom, zda bude controlling prováděn ústředním nebo liniovým způsobem. Při rozhodování o zavedení do organizační struktury tudíž vycházíme z následujících otázek:

- Jaké úkoly by měl controlling provádět?
- Jaké existují v podniku stupně hierarchie?
- Jaké kompetence a zodpovědnost budou přiděleny controllingovému útvaru?
- Je pro firmu ekonomicky výhodné zavést controlling do podnikové hierarchie?

Součástí je při implementaci nutno zvážit jednotlivé faktory (interní / externí), které působí na organizaci podniku a mohou tak ovlivnit účinnost controllingového systému.

Na základě rozhodnutí o zavedení do hierarchie společnosti měly být stanoveny požadovaný profil controllera pro výkon jednotlivých funkcí, popis dané pracovní pozice a příslušných směrnic pro controlling. Následuje výběr vhodného pracovníka a v posledním kroku je koncipován kontrolní program, který včasnostně zprostředkuje výsledky o zavedení, případně zlepšení, daného systému tak, aby byly přijaty požadované procesní úpravy i nové nástroje. (Horváth & Partners, 2004)

## 1.7 Měření účinnosti zavedeného controllingu

Cílem controllingu je především zajistit přínosy pro zadavatele. Práce controllera s sebou však nese i nákladovou polovku, která snižuje efektivnost přijatých opatření. Úkolem managementu je tedy především analyzovat a vyhodnocovat poměr mezi jednotlivými přínosy zavedeného systému, společně s ekonomickou náročností.

Účinnost controllingu lze měřit jak z kvantitativního (likvidita, zisk, produktivita, apod.), tak kvalitativního (chování, četnost chyb, přesnost, apod.) hlediska. Mnoho výkonů však nelze měřit přímo, z toho důvodu existují některé metody měření práce. Eschenbach a Siller (2012, s. 78) například rozlišují způsob měření controllingového prostředí pomocí různých ukazatelů a prostřednictvím měření spokojenosti zákazníků.

### 1.7.1 Soustava ukazatel pro měření účinnosti controllingu

K měření výkonnosti prostřednictvím ukazatel je vedle podrobného plánování, třeba i skutečně odpracovaných výkon jednotlivých pracovníků .

Tyto ukazatele mohou být (Eschenbach & Siller, 2012, s. 79):

- počet úkol ,
- přesnost (%) počet termínovaných vyřízení úkol /celkový počet úkol ,
- vytíženost (%) pracovní doba/ časová kapacita,
- četnost chyb (%) počet chyb/počet vyřízení,
- využití zlepšovací návrh (%) skutečně realizované návrhy/počet návrh .
- počet pracovníků controllingu (%) počet controller /celkový počet pracovníků ,
- personální náklady controllingu.

### 1.7.2 Spokojenost obsluhovaných zákazníků (manažer )

Při posuzování spokojenosti zákazníků vycházíme jak z objektivních (výše obratu, podíl na trhu), tak ze subjektivních přístupů (kvalita, spolehlivost, suverenita, relevantnost problémů , apod.).

## 1.8 Význam controllingu

Controlling může být aplikován v různých oblastech. Při každém využití je třeba definovat oblasti, které je nutno řídit a jaká měřítka mají být použita k hodnocení probíhajících procesů . Při správném zavedení controllingového systému lze dosáhnout (EdoloConsult, 2010):

- úspory času a nákladů ,
- rychlejší a efektivnější reakce na problémy,
- jistější rozhodování managementu,
- eliminace rizik,
- zlepšení struktury plánů ,
- predikce ekonomického vývoje podniku, apod.

## 2 FINAN NÍ CONTROLLING A JEHO NÁSTROJE

Finan ní controlling p edstavuje subsystém podnikového controllingu, jeho cílem je zajištění likvidity a finan ní stability podniku. (Freiberg, 1996)

Jedná se o d ležitou funkci podnikového ízení, jelikož nám poskytuje odpov di na následující otázky:

- Jaká jsou úzká místa v oblasti financí podniku, a jsme schopni je ídit?
- Máme dostate né informace pro finan ní ízení?
- Dochází k efektivní alokaci finan ních zdroj ?
- Jaká je finan ní situace podnikového okolí?

Podstatou finan ního controllingu je využíování podnikových informací tak, aby bylo zajištění efektivní alokace pen ělních zdroj do jednotlivých slovek majetku. Tento proces alokace lze definovat ve 3 krocích (Freiberg, 1996, s. 15):

- plánování (tvorba prognóz finan ních tok ),
- realizace (uskute n ní plán ),
- kontrola (porovnání plánu a skute nosti, analýza odchylek a následná opat ení).

P í zajištění tohoto systému do podniku není d ležité, jestli budou jednotlivé úkoly zapsány v controllingovém útvaru í v útvaru finan ního ú etnictví. D ležitým faktorem je, aby bylo zajištění analytických, plánovacích, realiza ních a kontrolních procedur v návaznosti na stanovené cíle. Pro jednotlivé innosti je možno využít informací dostupných ve finan ním nebo manaflerském ú etnictví. (Kone ný & Refl áková, 2000)

### 2.1 Nástroje finan ního controllingu

Efektivita a funk nost controllingu velkou m rou závisí na kvalit ě používaných nástroj , které dostate n reagují na pofadavky managementu. Mezi základní nástroje finan ního controllingu m ěeme adit:

- finan ní analýzu,
- controlling pracovního kapitálu,
- controlling likvidity,
- finan ní plánování,
- finan ní kontrola.

## 2.2 Finan ní analýza

Jedním z hlavních nástroj finan ního controllingu je finan ní analýza, která nám podává obraz o finan ním zdraví podniku a formuluje doporu ení pro budoucí ekonomický vývoj dané spole nosti.<sup>2</sup>

Základním zdrojem analýzy jsou finan ní výkazy podniku, tj. rozvaha, výkaz zisk a ztrát a p ehled o pen fních tocích (cash-flow). Mimo informací z finan ního ú etnictví je vhodné vyuffít i informace dostupné z vnitropodnikové oblasti. (Dluho-ová, 2010)

Pro samotné m ení výkonnosti podniku existuje široké množství finan ních ukazatel . fiádny z nich nelze považovat za ist dominantní. Nej ast ji jsou vyuffívány absolutní a pom rové ukazatele (likvidita, rentabilita, aktivita, zadluženost a kapitálový trh). Existují i specifické modely, jejichž smyslem je vyjád it úrove finan ní situace prost ednictvím jednoho koeficientu. Pat í zde například pyramidové soustavy nebo predik ní modely - Altman v model, Index d v ryhodnosti. (Hrdý, 2009)

## 2.3 Controlling pracovního kapitálu

Jedním z d ležitých faktor plynulého chodu podniku je správné ízení pracovního kapitálu. Pracovním kapitálem rozumíme polofky ob fného majetku ó zásoby, pohledávky, finan ní prost edky. U istého pracovního kapitálu jsou poté tyto polofky snífleny o krátkodobé cizí zdroje. (Freiberg, 1996)

Controllingový proces je zam en na ízení jednotlivých polofek tak, aby bylo dosafleno optimálního zisku, rizika a jiných hodnotících faktor . Úkoly mohou být formulovány následovně (Landa, 2007):

- transformace zásob do podoby pen fních prost edk v co nejkratším ase,
- minimalizace rizika z nesplacených pohledávek,
- zaji-t ní dostate ného množství pen fní hotovosti k úhrad závazk ,
- zaji-t ní p im eného stavu krátkodobých finan ních zdroj s ohledem na zadluženost podniku.

---

<sup>2</sup> V literárních pramenech je za šfinan ní zdraví často považována situace, kdy podnik napl uje smysly své existence, dosahuje uspokojivých finan ních výkon nebo efektivně vyuffívá své finan ní zdroje. (Valach, 1999, s. 92)

Podle n kterých autor , Scholleová (2012) nebo Synek (2010), je t eba p i krátkodobém finan ním ízení dodrřovat následující zásady:

1. sledovat obratový cyklus pen z,
2. ur it pot ebnou velikost majetku a finan ních zdroj ,
3. stanovit zp sob financování ob řných aktiv.

Pro ur ení pot ebné vý-e pracovního kapitálu lze postupovat *analyticky*, tzn. ur ením optimální vý-e jednotlivých polofek ob řného majetku, nebo *globáln* , a to stanovením souhrnného výpo tu obratového cyklu pen z. (Synek, 2010)

ím krat-í je obratový cyklus, tím mén pracovního kapitálu podnik pot ebuje. Podle M. Synka (2010, s. 247) m ěle dojít ke zkrácení prost ednictvím krat-í doby obratu zásob a inkasa nebo prodloužení doby odkladu plateb.

### 2.3.1 Controlling zásob

Cílem ízení zásob je zajistit odpovídající objem majetku, který zajistí plynulý pr b h podnikových proces . (Landa, 2007) K tomu jsou vyuffřívány metody ur ující optimální vý-i pot ebných zásob, ze kterých poté dostáváme odpov ědi na následující otázky (Freiberg, 1993, s. 31):

- Kdy objednat / vyrobit danou polofku?
- Kolik objednat /vyrobit t chto polofek?

Controlling zásob se zam ůje na srovnání plánovaných ukazatel s vykazovanými výsledky tak, aby na základ zji-t ných skute ností mohl být nastaven systém ízení zásob vedoucí ke stabilizaci nebo zlep-ení jednotlivých proces .

Hlavním úkolem controllera by m l být reporting. Za dal-í úlohy lze povařovat vyhodnocení efekt zásob z hlediska mnořstevních slev, pojistných zásob i náklad spojených s drřbou, optimalizace výdaj v logistickém toku nebo vyhodnocení ukazatel efektivity ó doba obratu a rychlost obratu zásob.

Na precizní ízení zásob se poté soust edí japonské zp soby, nap . Just-In-Time. Ty se v-ak nehodí pro kařdý podnik. U malých podnik je snadno vyuffřitelná metoda ABC, která vychází z tzv. Paretova principu ó zam ením se na 20 % polofek získává podnik kontrolu nad v t-inou zásob. Zásoby se poté rozd lují na 3 skupiny (Scholleová, 2012):

- skupina A, kterým je v nována nejv t-í pozornost,

- skupina B, tvoří 10-15 % celkové hodnoty aktiv podniku,
- skupina C, jejichž hodnota je velmi malá.

### 2.3.2 Controlling pohledávek

Jelikož ve většině případů představují pohledávky značnou část majetku podniku, je třeba jejich řízení v nově zvýšenou pozornost. Pohledávky lze obecně charakterizovat jako poskytnutý úvěr zákazníkům, ze kterého podniku neplyne žádný úrok, a proto je vhodné mít jejich úroveň co nejnižší. Na druhé straně, bez odkladu splatnosti by byly prodeje nízké a tím by byl ovlivněn i zisk společnosti. Dopady existence pohledávek zachycuje tabulka 3. Podle I. Vozákové (2004, s. 25) můžeme řízení této složky oběžného majetku rozdělit do 3 dimenzí – prevence, monitorování a vymáhání.

*Tabulka 3 Dopady existence pohledávek*

|    | DOPADY EXISTENCE POHLEDÁVEK             |                                       |
|----|---|---------------------------------------|
|    | Pozitivní dopady                        | Negativní dopady                      |
| 1. | Vyší prodej podnikových výkonů          | Ohrožení likvidity podniku            |
| 2. | Získání nových zákazníků i trhu         | Nárůst finančních nákladů             |
| 3. | Udržení svých zákazníků a jejich rozvoj | Riziko ztrát z nedobytných pohledávek |

*Zdroj: Kislingerová, 2004, s. 384*

#### 2.3.2.1 Prevence pohledávek

Prevenzi lze považovat za základ řízení. Jedná se o opatření, která slouží k úplné či částečné eliminaci rizika vznikajícího z důvodu platební neschopnosti nebo platební nevěle klienta. (Černohlávková, 2007) Za základní nástroj prevence je tedy považována analýza bonitní situace zákazníka. Podkladem pro tuto analýzu jsou především vhodné informace pocházející jak z externích (obchodní rejstřík, burza pohledávek, databáze dlužníků), tak interních zdrojů (zkušenosti s klientem v minulosti).

Platební podmínky vycházející z uzavřené smlouvy mezi odběratelem a podnikem by měly být upraveny podle rizikovosti jednotlivých zákazníků. Tyto úpravy mohou být následující:

- placení předem u rizikových zákazníků,
- placení u dodávce u velkého množství nepravidelných zákazníků,
- poskytnutí obchodního úvěru u pravidelných zákazníků.



V případě nových zákazníků je vhodné první dvě zakázky vypořádat při dodání, na další objednávku můžeme poskytnout 14denní splatnost a postupně tuto splatnost zvyšovat podle toho, jak se zákazník při placení osvědčí.

Jelikož jsou podniky, v důsledku konkurenčních tlaků, stále více nuceny poskytovat obchodní úlevy, je třeba vnovat se i této oblasti. Poskytování obchodních úlev by mělo být optimalizováno prostřednictvím úlevových limitů a doby splatnosti. Termíny splatnosti by se měly odvíjet podle doby obrátu závazků (doba obrátu závazků  $\times$  doba obrátu pohledávek), nebo podle konkurence. Prodávající často motivují své zákazníky k rychlému zaplacení prostřednictvím různých diskontů a slev. Vyflití skonta by mělo být srovnáno s možností získání bankovního úvěru tak, aby to bylo výhodné pro zákazníka i pro podnik.

Pro podnik je však poskytování obchodního úvěru spojeno s rizikem nezaplacení. Z toho důvodu by mělo pořadovat různé formy zajištění, které by vedly k uspokojení pohledávky v případech, kdy dlužník svůj dluh nesplní včas. Mezi takové nástroje patří například směrnky, dokumentární akreditivy, pojištění pohledávek, bankovní záruky, faktoring, forfaiting, apod. (Černošáková, 2007)

### 2.3.2.2 *Monitorování pohledávek*

Monitorování poskytuje pohled o pohledávkách před splatností, po dobu jejich splatnosti<sup>3</sup> a o těch, které jsou nedobytné. (Synek, 2003) V podnikové praxi se pohledávky běžně sledují pomocí ukazatelů efektivity doby obrátu a rychlosti obrátu.

Proces monitorování podle Freiberga (1996, s. 24) zahrnuje:

- evidenci a kontrolu pohledávek,
- vztah pohledávek a prodej,
- lhůty splatnosti pohledávek.

### 2.3.2.3 *Vymáhání pohledávek*

Přestože provádíme důslednou prevenci vzniku nedobytných pohledávek, může se stát, že některé pohledávky nabudou tento charakter a bude třeba přistoupit k jejich vymáhání. Pokud taková situace nastane je třeba zahájit proces vymáhání co nejrychleji, ať se tím

---

<sup>3</sup> Pohledávky po lhůtě splatnosti je vhodné rozdělit podle časových intervalů, například 30, 60 a 90 dnů po datu splatnosti. (Synek, 2003, s. 342)

as a zvyšují se náklady na úspěch. Před samotným rozhodnutím o způsobu vymáhání je vždy vhodné zjistit, zda zákazník platit nechce či nemůže. Podle toho můžeme zvolit vhodné prostředky vymáhání – například soudní řízení, návrh na konkurz a vyrovnání, využití soukromého exekutora nebo inkasní kanceláře. (Synek, 2003)

### 2.4 Controlling likvidity

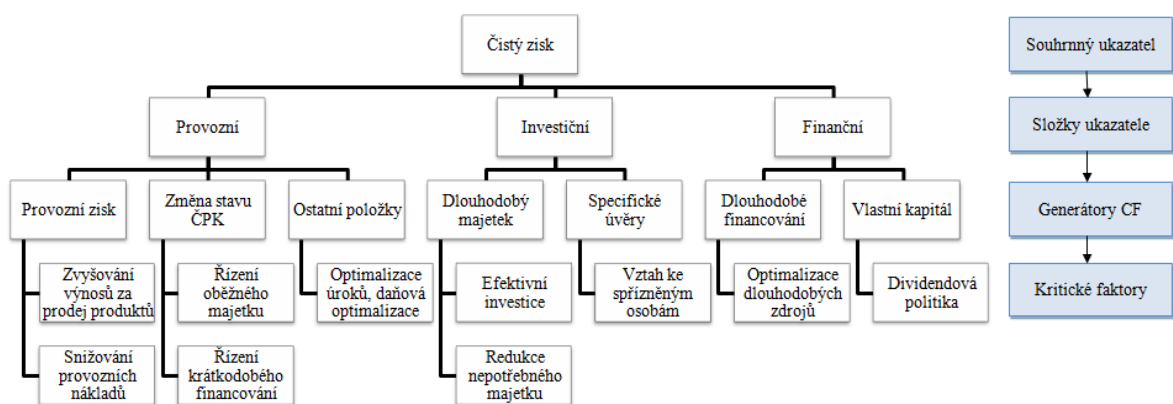
Jedná se o další nástroj finančního controllingu, jehož cílem je k určitému datu zajistit dostatečné množství peněžních prostředků tak, aby byly uhrazeny veškeré závazky s co nejmenšími náklady. (Landa, 2007)

Přijetí likvidity je třeba vnovat pozornost disponibilním peněžním prostředkům. Důležitý faktor zde hrají finanční plány podniku a cash-flow. Nízká likvidita brzdí firemní záměry, které tak překračují své úroveň rámce a odkládají závazky. Naopak vysoká likvidita značí nízkou efektivnost jednotlivých prostředků. Podnik tak přichází o své přiležitosti, jelikož peníze neinvestují na účtech a nevydávají. (Freiberg, 1993)

Rozlišíme 3 časové horizonty likvidity:

- krátkodobá likvidita (do jednoho měsíce),
- střednědobá likvidita (do 1 roku),
- dlouhodobá likvidita (přes 1 roku a více).

Pro stanovení jednotlivých faktorů ovlivňujících likviditu využíváme pohled o peněžních tocích podniku. Na likviditu poté působí faktory spadající do oblasti provozní, investiční a finanční a finanční, viz obrázek 1.



Obrázek 1 Generátory peněžních toků a kritické faktory (Lada, 2007, s. 64)

### 2.4.1 Krátkodobá likvidita

Krátkodobou finanční stabilitu můžeme statickými ukazateli hladiny likvidity:

- *absolutní* likvidita (3. stupeň) =  $\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}$ ,
- *pohotová* likvidita (2. stupeň) =  $\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}$ ,
- *okamžitá* likvidita (1. stupeň) =  $\frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}$ .

Základní podmínku pro řízení likvidity lze charakterizovat prostřednictvím následujícího vzorce, který formuluje požadavek na disponibilní peněžní prostředky a očekávané výdaje daného období (Freiberg, 1996, s. 37):

$$\frac{\text{počáteční stav prostředků} + \text{příjmy daného období}}{\text{výdaje splatné v daném období}}$$

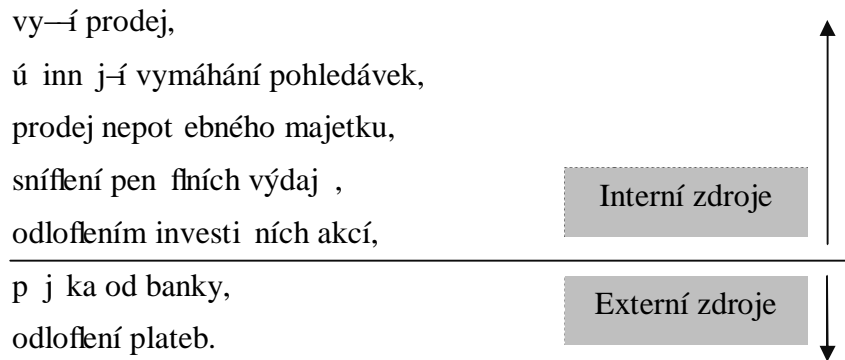
Pokud není podmínka krátkodobé likvidity splněna, je nutno provést přesuny peněžních prostředků. Důležitým nástrojem ke zjištění krátkodobých rozdílů ve finančním majetku jsou platební kalendáře, které jsou sestavovány na základě očekávaných příjmů a výdajů. Jejich hlavním úkolem je předcházet platebním potížím podniku. (Valach, 1999)

Výskyt velkého množství krátkodobých příjmy může negativně ovlivnit ziskovost podniku. Z toho důvodu je třeba hledat vhodné formy zhodnocení těchto příjmy a výdajů. Freiberg (1996, s. 47) nabízí tyto způsoby řešení:

- ponechat peněžní prostředky na běžném účtu,
- investovat do majetkových cenných papírů,
- investovat do dluhových cenných papírů,
- vložit peněžní prostředky na termínovaný účet,
- ostatní využít (podpora prodeje, investiční projekty, apod.).

Základem pro rozhodnutí o využití příjmy a výdajů peněžních prostředků by se měly stát informace o jejich budoucím vývoji, tzn. existuje souasná hodnota. Na základě těchto výsledků je poté sestaveno investiční portfolio. (Freiberg, 1996)

Pokud dochází ke krátkodobým deficitům likvidity, lze k financování využít interní nebo externí zdroje financování (obrázek 2). Rozhodování o výběru optimálního portfolia krátkodobých finančních zdrojů závisí na dostupnosti, nákladech, velikosti příjmy a potřebném časovém intervalu. (Freiberg, 1996)



Obrázek 2 Zdroje financování (vlastní zpracování)

Dostupnost je limitována zadlužeností i –patnými finančními výsledky podniku. časový interval stanovuje, kdy dané prostředky potřebujeme a na jak dlouho je potřebujeme. Velikost potřeb poté udává, v jakém množství je třeba finanční zdroje obstarat. Poslední dva faktory rozhodování máme z prognózy cash-flow. Pokud vybíráme z více možností finančního krytí, je třeba zvážit nejen velikost nákladů, ale i rizika spojená se změnou předpokládaných podmínek. Vyhodnocujeme například výhodnost skonta před bankovním úvěrem, využití úvěru nebo půjčky v závislosti na délce trvání nebo promítnutí změny podmínek na reálné náklady úrokové linky.

#### 2.4.2 Střednědobý horizont likvidity

Při zhodnocení střednědobé likvidity lze vycházet z rozpočtu, kde získané hodnoty příjmů a výdajů z jednotlivých činností, vytváří celkový odhad vývoje cash-flow a potřebný zdroj pro finanční rozhodování. (Pavlíková, 1998)

Jedná se o méně přesné plánování, než v případě krátkodobé likvidity. Na rozdíl od dlouhodobého horizontu zde však mohou být zachyceny příjmy i výdaje podle výrobní oblasti, skupiny, atd.

#### 2.4.3 Dlouhodobá likvidita

Dlouhodobou likviditu máme ovlivňovat pouze v dlouhém časovém horizontu, nemá však takovou vypovídající schopnost jako krátkodobá likvidita. Klíčovou úlohu zde hrají (Landa, 2007):

- podnikatelská strategie a vzájemná provázanost jednotlivých dílčích strategií,
- sledné provádění analýz efektivity investičních projektů zaměřených na peněžní toky.

Pro dlouhodobé řízení likvidity vyufflváme rovn fl rozpo ty. Ty poté upravíme o p edpokládané p íjmy a výdaje daného období. Jedná se v-ak o mén podrobné plánování s nižší spolehlivostí údaj , neff je tomu u st edn době likvidity. (Pet ík, 2009)

Podle Freiberga (1996, s. 38) lze zásady řízení likvidity shrnout do následujících bod :

- optimáln vyufflvat úv rové limity,
- vyhnout se prodlení v úhradách závazk ,
- zabránit p ekro ení úv rových rámc ,
- zabránit ztrátám z ne innosti pen fních prost edk ,
- vybudovat informa ní systémy indikující pen fní dispozici.

## 2.5 Finan ní plánování

Finan ní plánování je sloffitá innost, která vyffladuje znalost podnikového prost edí společnosti n s okolím, ve kterém firma p sobí. Výsledkem plánování je finan ní plán, zahrnující plánovou rozvahu, výkaz zisku a ztrát a plán pen fních tok . (Valach, 1999)

### 2.5.1 Finan ní cíle podniku

Finan ní plánování za íná u stanovení jednotlivých podnikových cíl . P í jejich formulaci je d leffitá vzájemná provázanost společnosti n s reálným p edpokladem jejich dosaffení. Součástí správné formulace je rovn fl schopnost kontrolovat dosaffení t chto cíl tak, abychom byli schopni v as odhalit p ípadné odchytky a úm rn na n reagovat. (Mareš, 2006)

### 2.5.2 Finan ní politika a prognózy

Finan ní politika p edstavuje souhrn krok , které jsou t eba k napln ní p edem stanovených cíl . Poskytuje nám odpov di na tyto otázky (Valach, 1999):

- Kde lze získat dodate ný kapitál?
- Jak mohou být jednotlivé finan ní zdroje vyufflity?
- Jaký je optimální pom r mezi cizím a vlastním kapitálem?

Finan ní politika a prognózy budoucího d ní vytvá ejí základní stavební sloffky podnikových plán , kde jsou za len ny ve-keré podnikatelské moffnosti s p edpokládaným vývojem ekonomického okolí podniku ó inflace, vývoj úrokových sazeb, úv rové politiky bank, vývoj sm nných kurz , apod. (Král, 2002)

### 2.5.3 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobé plánování má typický horizont 5 let, přičemž některé firmy plánují i na 10 let dopředu. Úkolem finančního plánování je zajištění dlouhodobých cílů podniku, kterými obvykle jsou maximalizace zisku, růst hodnoty společnosti nebo zvýšení podílu na trhu.

Dlouhodobé finanční plány by měly reagovat na jednotlivé fáze životního cyklu podniku a zpravidla vycházejí z následujících nástrojů (Valach, 1999):

- analýza finanční situace,
- plán tržeb a prodeje,<sup>4</sup>
- plán peněžních toků,<sup>5</sup>
- plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztrát,
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování.

U jednotlivých plánů je vždy vhodné vypracovat optimistickou verzi, pro případ možných komplikací, i verzi pesimistickou.

### 2.5.4 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého plánování a jeho úkolem je zajištění likvidity podniku, stanovení potřebné výše krátkodobých finančních zdrojů a udržení optimální výše zadlužení. Krátkodobé finanční plánování může mít kvartální i měsíční časovou strukturu a jeho součástí je (Synek, 2003):

- plánování aktiv a pasiv,
- plánování výnosů, nákladů a zisku,
- plánování peněžních příjmů a výdajů.

---

<sup>4</sup> Vývoj tržeb vychází z prognózy tržních podmínek - podíl firmy na trhu - a plánu prodeje, který představuje objemy prodeje jednotlivých produktů. (Synek, 2003, s. 373)

<sup>5</sup> Plán peněžních toků je stanoven na základě výkazu zisku a ztrát a rozvahy. (Synek, 2003, s. 373)

## 2.6 Finan ní kontrola

Každá kontrola se skládá z et zce inností, které vedou k nápravným opat ením tak, aby byly dosaženy p edem stanovené cíle podniku. U každé kontroly vycházíme ze srovnání finan ního plánu se skute n dosaženými výsledky, jeř jsou uvedeny v ú etních výkazech spole nosti. Podnik by m l mít stanoveny kontrolní veli iny a jejich toleran ní meze, ve kterých se mohou hodnoty p íslu-ného ukazatele pohybovat tak, aby bylo dosaženo jasné interpretace výsledk kontroly. (Valach, 1999)

Vznikne-li diference mezi plánem a skute ností, je t eba zjistit p í iny t chto rozdíl a ur it rozsah jejich dopadu na spole nost. Ne každá odchylka, která ze srovnání plánu a skute nosti vyplyne, má stejný význam.

Dle H. J. Vollmutha (1998) m fme za nej ast j-í p í iny vzniku odchylek považovat:

- chybné plánování,
- –patnou organizaci proces ,
- nesprávnou realizaci plán ,
- nereáln stanovené cíle,
- nep edvídatelné externí vlivy,
- organiza ní zm ny,
- nové technologické postupy,
- chybné zaú tování, apod.

Na základ analýzy odchylek lze poté sestavit plán opat ení, který by m l eliminovat vzniklé odchylky. Obsahem tohoto plánu by m lo být (Vollmuth, 1998):

- vymezení úkol , které je t eba provést,
- ur ení odpov dnosti za realizaci opat ení,
- stanovení asového harmonogramu náprav,
- ur ení zp sob, jakým bude realizace opat ení probíhat.

U finan ní kontroly zastává controllingový útvar spí-e poradní funkci, kdy controller pravideln podává zprávu vedení spole nosti, v níř srovnává plán se skute ností, provádí analýzu odchylek a navrhuje zp soby možného e-ení vzniklé situace tak, aby informace m ly dostate nou vypovídající schopnost a usnadnily rozhodování manařer spole nosti.

### 3 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ÁSTI

První ást teoretického rozboru se zam ůje na celkové pojetí controllingu a jeho význam v podnikovém ízení. Hlavním úkolem controllingu není ízení samotné, ale poskytování informací managementu společnosti. D ležitou roli zde proto hraje výkaznictví. Controlling je založen na průběžném sledování veškerých jev ů, ovliv ůujících jednotlivé aktivity společnosti tak, aby byly včas identifikovány nesrovnalosti a přijata příslušná opatření k jejich náprav ě. Pro správn ě fungující controlling je třeba vytvoření celé řady předpoklad ů, které jsou základem koncepce, sloužící ekonomickým potřebám společnosti. Mezi tyto předpoklady řadíme strategické a operativní cíle, úkoly a nástroje controllingu, organizaci zřízení a osobnost controllera. V druhé ásti teoretického rozboru jsou rozpracovány poznatky ohledn ě finan ního controllingu, který vede k zajištění likvidity a finan ní stability podniku. K tomu jsou vyufflívány nejrozšířen ější nástroje. V této diplomové práci jsou charakterizovány následující nástroje: finan ní analýza, controlling pracovního kapitálu, controlling likvidity, finan ní plánování a kontrola.

Finan ní analýza poskytuje informace o sou asném ekonomickém stavu podniku nezbytné pro sestavení podnikových plán ů. Existují zde však určitá omezení. Pokud je analýza sestavena v ro níím horizontu, nemají ukazatele likvidity dostate nou vypovídající schopnost. Na druhé stran ě, u kratších časových interval ů nemá rentabilita přílišný význam, z d ůvodu pohybujícího se zisku v jednotlivých měsících.

Při ízení pracovního kapitálu se sleduje obrátový cyklus pen ěz. Práce se tudíž zam ůje na ízení zásob a pohledávek. U zásob je cílem dosažení jejich optimální struktury tak, aby byl zajištěn plynulý chod podniku. Hojn ě jsou vyufflívány ukazatele efektivnosti zásob: doba obrátu a rychlost obrátu, nebo ukazatele optimální dodávky. Velká pozornost je rovn ěž věnována pohledávkám. Základem ízení pohledávek je vyufflívání obchodních úv ěr na základ ě analýzy rizikovosti jednotlivých klient ů a jejich monitorováním z hlediska doby splatnosti.

Dalším d ležitým nástrojem finan ního controllingu je ízení likvidity, jehož cílem je zajištění dostate ného množství pen ěních prostředk ů tak, aby byly uhrazeny veškeré závazky společnosti. Významnou roli zde hrají finan ní plány a cash-flow podniku. Podnik by se měl zam ěřit především na ízení krátkodobé likvidity. K tomu lze vyufflít platební kalendáře, zjišťující přebytky i nedostatky finan ního majetku prostřednictvím očekávaných příjm ů a výdaj ů. Jedná se o přesnější plánování, nejen v případě st edn ědobé i dlouhodobé likvidi-



ty. Finanční plánování je spojeno s tvorbou dlouhodobých plánů, které slouží k zajištění předem stanovených cílů podniku. Součástí těchto plánů jsou predikce a prognózy vycházející z analýzy současné ekonomické situace podniku. Důležitým podkladem pro sestavení plánů jsou poté predikce tržeb, prodeje, peněžních toků, rozvahy a zisků.

Posledním nástrojem je finanční kontrola, která analyzuje případné nesrovnalosti mezi plánovanými a skutečně dosaženými výsledky podniku tak, aby bylo dosaženo nápravných opatření. Tyto opatření poté eliminují vzniklé odchylky od plánu prostřednictvím návrhu opatření, který sestavuje controller společnosti s vedením podniku.

Na základě poznatků teoretické části je zvolena praktická analýza, která se zaměřuje na jednotlivé nástroje finančního controllingu ve společnosti AGC Fenestra a. s.

## **PRAKTICKÁ ÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLE NOSTI AGC FENESTRA A. S.

AGC Fenestra a. s. je členem skupiny AGC, její historie firmy sahá až do roku 1991. Hlavním podnikáním je výroba izolačních skel, opracování a kalení plochého skla se širokým využitím nejen ve stavebnictví.

### 4.1 Základní údaje

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Obchodní jméno:</b>   | AGC Fenestra a. s., člen AGC Group                            |
| <b>Sídlo:</b>            | Zlín, Salašská 86, PS 763 51                                  |
| <b>Právní forma:</b>     | akciová společnost  |
| <b>Základní kapitál:</b> | 74.600.000,- Kč   |
| <b>Datum založení:</b>   | 6. června 1991  |
| <b>IČO/DI :</b>          | 18811124/CZ18811124   |
| <b>Provozovny:</b>       | Podstránská 14A, 627 00 Brno<br>Letovská 140, 683 33 Nesovice |

### 4.2 Podnikání

AGC Fenestra a. s. působí na území střední a jižní Moravy, okrajově i v severní a východní oblasti. V těchto regionech firma provádí a zajišťuje:

- koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výrobu izolačních skel, zpracování plochého, bezpečnostního a stavebního skla,
- silniční motorovou dopravu a nákladní vnitrostátní.

### 4.3 Historie

Společnost byla založena dne 6. 6. 1991 pod obchodním názvem Fenestra, a. s., na základě zakladatelské smlouvy mezi společnostmi Glavunion a. s. Teplice a Zemědělským družstvem Kudlov-Zlín. V roce 1992 Glavunion a. s. Teplice odkoupil veškerý podíl ve společnosti a stal se tak výhradním akcionářem. V roce 1999 došlo ke změně obchodního jména na Glaverbel Fenestra a. s. V roce 2002 převzala společnost AGC úplnou kontrolu nad skupinou Glaverbel, která o 5 let později přijala jednotné jméno pro všechny své pobočky. Glaverbel Fenestra, a. s. tak byla přejmenována na AGC Fenestra a. s., člen AGC Group.

#### 4.4 Cíl společnosti

Základním cílem společnosti je trvalé uspokojování potřeb zákazníků s ohledem na jejich požadavky v oblasti sortimentu a kvality výrobků, zvýšení podílu prodeje s předanou hodnotou a udržení současné pozice na trhu v regionu střední a jižní Moravy.

#### 4.5 Vlastnická struktura

Výhradním akcionářem ke konci roku 2012 je společnost AGC Flat Glass Czech, a. s., Teplice s celkovou výší vkladu 100 %. Základní kapitál 74 600 tis. Kč představuje 3001 ks kmenových akcií znějící na jméno, z nichž 2910 ks je na jmenovitou hodnotu 10 tis. Kč a 91 ks na jmenovitou hodnotu 500 tis. Kč.

Společnost je součástí skupiny AGC Glass, která je největším světovým výrobcem plochého skla, zastávající veškeré aktivity týkající se výroby, zpracování a distribuce. Evropskou pobočkou skupiny je společnost AGC Glass Europe se sídlem v Bruselu, která je ovládána Asahi Glass Co., Japonsko, světovým výrobcem skla.

AGC Flat Glass Czech je v současnosti největším výrobcem izolačních skel na českém trhu a zároveň je jedním z hlavních výrobců plochého skla na trhu evropském. Společnosti zahrnuté do tohoto konsolidačního celku jsou uvedeny v Příloze I.

#### 4.6 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem ve společnosti je valná hromada, kterou zastává jediný akcionář společnosti AGC Flat Glass Czech, a. s., Teplice. Statutárním orgánem je představenstvo, které jedná jménem celé společnosti a dozorčí rada, která zastává kontrolní funkci. Vedení podniku v současnosti vykonává prokurista a editel Ing. Václav Koutný a Ing. Daniel Bašta na pozici finančního manažera. Celkově je podnik tvořen 3 závody:

- Salaš – sídlo společnosti, výroba izolačních skel, kalení, prodej a opracování skla,
- Brno – výroba izolačního skla, opracování skla, velkoobchodní činnost,
- Nesovice – výroba izolačního skla, opracování skla, velkoobchodní činnost.

V roce 2012 se AGC Fenestra a. s. stala nástupnickou společností AGC Olomouc s.r.o., která se do doby sloučení zabývala opracováním, distribucí a prodejem izolačního skla. Po sloučení přelá veškerá výroba do provozovny Salaš a technologie byla rozdělena mezi společnost ve skupině. Tímto společností AGC Olomouc s. r. o. definitivně zanikla. Současnou organizační strukturu zobrazuje Příloha II.

## 4.7 Výrobní program

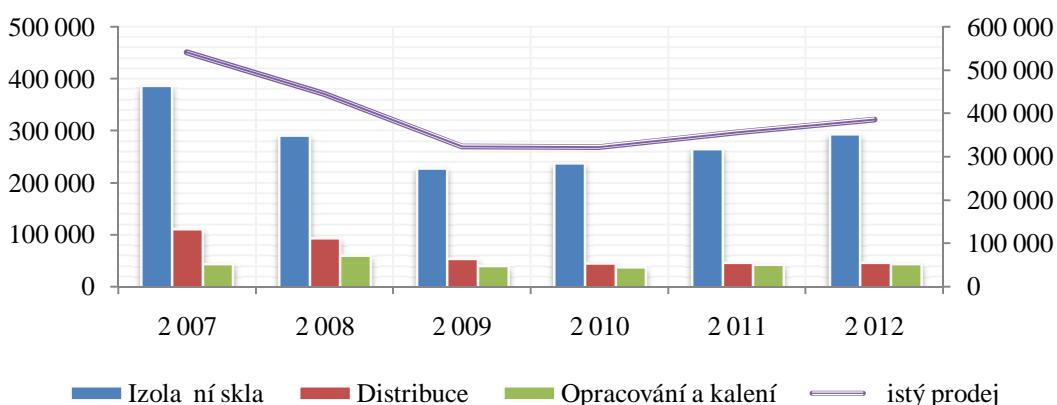
Společnost se zabývá výrobou a opracováním plochého plaveného skla, tzv. float. Zpracováním poté vznikají izolační skla, vrstvená i tvrzená skla pro interiérové i exteriérové aplikace a zrcadla. Dále je float zhodnocován na izolační dvojskla a trojskla, ohýbaná stavební a nábytková skla pro solární techniku nebo s protipoflárni funkcí. Vedle floatu společnost rovněž vyrábí ještě desítky vzorů ornamentního litého skla.

## 4.8 Struktura tržeb

Od roku 2007 tvoří příjmy z prodeje izolačního skla zhruba 70 % na celkových tržbách podniku (rok 2007: 71%, 2008: 65%, 2009: 70%, 2010: 74%, 2011: 74%, 2012: 76%). Vývoj jednotlivých položek příjmu zachycuje obrázek níže.

V roce 2007 dosáhla společnost historicky nejvyšších čistých prodejů ve výši 541 727 tis. Kč. V dalších letech se začala projevovat celosvětová ekonomická krize, v důsledku čehož došlo k poklesu veškerých zakázek o 40 %, tj. na hodnotu 322 930 tis. Kč. Zvrat nastal až v roce 2010, kdy se začala zvyšovat poptávka po izolačním skle, která přispěla k pozvolnému růstu čistých prodejů. V současné době dosahují celkové tržby společnosti 385 750 tis. Kč.

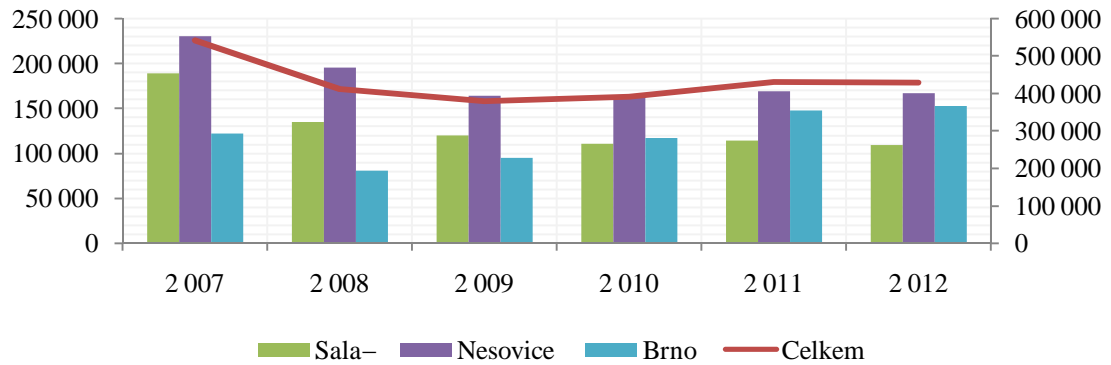
Podnik realizuje své prodeje prostřednictvím tuzemských partnerů, pouze malá část je určena pro export (zhruba 5 až 10 % tržeb). Největšími odběrateli jsou přitom společnosti RI OKNA a. s., DECRO Bzenec s. r. o, a DECOR PLAST s. r. o.



Obrázek 3 Vývoj jednotlivých tržeb v tis. Kč (účetní výkazy společnosti)

Další obrázek znázorňuje tržby z prodeje izolačního skla v jednotlivých provozovnách. Nejvyšší prodej každoročně dosahuje závod Nesovice. Společnost s provozovnou na Sa-

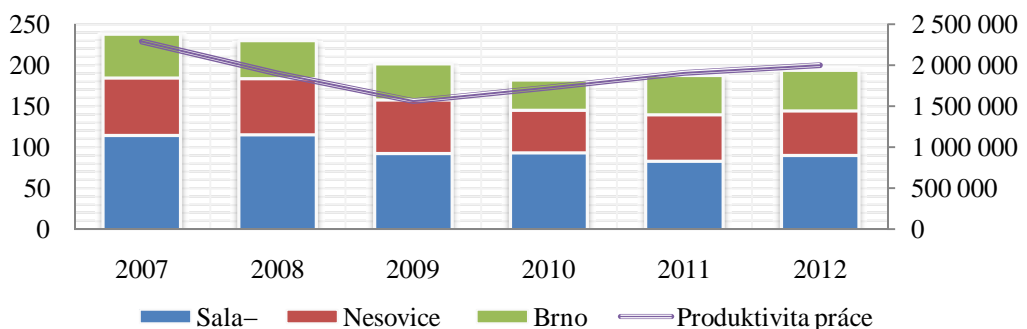
la-i, v-ak zaznamenávají trřby klesající trend. Nár st výroby izola ních skel byl v posledních letech dosahován pouze v provozovn Ārno. D vodem jsou p edev-řm investicí ak-tivity ve výrob , které výrazn ovlivnily dosařené prodeje.



Obrázek 4 Prodej izola ního skla v v m<sup>2</sup> (ú etní výkazy spole nosti)

#### 4.9 Zam stnanci

Vývoj po tu zam stnanc zobrazuje obrázek . 5. Pr m rn je kařdým rokem evidováno zhruba 200 zam stnac z oblasti technicko-hospodá ských pracovník a d lník . Zatímco po et pracovník lze považovat za konstatní, firma se trvale potýká s klesajícím trendem produktivity práce z dosařených ístých prodej . V posledních letech firma p ijala úsporná opat ení, která se zam ují na optimalizaci pracovních sil ve výrobním procesu a zvý-ení objemu ístých prodej , ímfl by m lo být dosařeno krátkodobého nár stu produktivity práce. Firma si je klesající produktivity v doma a v sou asné dob se snařfí najít vhodná e-ení na její zvý-ení. Pr m rná mzda zam stnance za rok 2011 dosáhla vý-e 22.288 K , cořl p edstavuje za posledních 5 let nár st o 25 %. V personální oblasti se spole nost snařfí o dosaření vysoké kvalifikace a motivace zam stnanc .



Obrázek 5 Po et zam stnanc a produktivita práce (ú etní výkazy spole nosti)

## 5 ANALÝZA EKONOMICKÉ SITUACE SPOLE NOSTI

P edním tem této ásti práce je vyhodnocení sou asné ekonomické situace spole nosti. Jeli- kofl je podnik ovliv ován prost edím, v n mfl p sobí, je v první ád provedena globální analýza, která má za úkol poskytnou budoucí makroekonomické ukazatele. V dal-ím kroku je charakterizováno odv tví a na záv r je zhodnocena samotná finan ní situace spole nosti.

### 5.1 Globální ekonomická situace

eská ekonomika ( R) v sou asné dob prochází jifl druhou recesí za posledních p t let. První propad ekonomiky nastal v d sledku globální hospodá ské krize v roce 2009. Násle- dovalo krátké offivení, které trvalo pouhé dva roky. V roce 2012 se poté výkonnost ekono- miky op t sníffila, v d sledku krize Eurozóny.

#### 5.1.1 Hrubý domácí produkt

Hospodá ská situace R se v roce 2012 sníffila o 1,2 %. Dle analýzy se na tomto poklesu podílely p edev-ím výdaje domácností, které se meziron sníffily ve stálých cenách o 3,5 % (v b flných cenách o 1,3 %). Oproti minulému roku zna n pokles zájem o p ed- m ty dlouhodobé spot eby (osobní automobily, nábytek), ale do-lo i k poklesu výdaj za potraviny, nealkoholické a alkoholické nápoje, poji-t ní a dal-í zboží/sluffby. Klesly rov- n fl investice o 1,6 %, p edev-ím do dopravních prost edk a budov.

Jedinou pozitivní poloflkou byl v roce 2012 zahrani ní obchod. Vývoz zboží dosáhl r st o 4,2 %, zajistil tak alespo áste nou kompenzaci nep íznivého vývoje domácí poptávky. I v roce 2011 dosáhl zahrani ní obchod p íznivých výsledk , jeli kofl vzrostl vývoz o 11 %. Vývoj reálného HDP od roku 2007 zaznamenává následující tabulka s predikcí na 2 roky dop edu.

*Tabulka 4 Vývoj HDP v letech 2007 ó 2012 s predikcí na 2013 - 2014*

| Rok             | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| HDP (v mld. K ) | 3 526 | 3 635 | 3 471 | 3 558 | 3 625 | 3 584 | 3 589 | 3 639 |
| R st HDP (v %)  | 5,7   | 3,1   | -4,5  | 2,5   | 1,7   | -1,2  | 0,1   | 1,4   |

*Zdroj: Ministerstvo financí R*

Nep íznivý ekonomický vývoj by m l být, podle názoru Ministerstva financí R, po át- kem roku 2013 nahrazen pozvolným r stem o 0,1 %. Ekonomika by m la být podporována p ebytkem výkonové bilance a r stem ístých výnos . Proti tomuto vývoji v-ak bude p - sobit sniflování domácích výdaj . K výrazn j-ímu offivení ekonomické aktivity by m lo

dojít ať v roce 2014, kdy se očekává nárůst HDP o 1,4 %, v důsledku kladného příspěvku jak zahraničního obchodu, tak i hrubých domácích výdajů.

### 5.1.2 Nezaměstnanost a trh práce

Dopady snížené výkonnosti české ekonomiky se začaly projevovat rovněž v oblasti trhu práce. Obecná míra nezaměstnanosti podle definice ILO<sup>6</sup> dosáhla ve 4. čtvrtletí 2012 hodnoty 6,9 %, což je o 0,2 procentního bodu více než před rokem (viz tabulka 5).

Nejvyšší nezaměstnanost byla v roce 2012 zaznamenána v okrese Bruntál (18 %) a Jeseník (16,4 %), naopak nejnižší počet nezaměstnaných se nachází v Praze (kolem 4 %). V této době podle stupně dosaženého vzdělání jsou na tom nejhůře osoby se základním vzděláním (29 %) a nejlépe pak vysokoškoláci (2,9 %).

Ministerstvo práce a sociálních věcí se v příštím roce plánuje zaměřit na mladé lidi. Do dalších let poté očekává mírný nárůst nezaměstnanosti ať na hodnotu 7,4 %. Negativní ekonomická situace by však neměla zpomalit růst objemu mezd, který by měl v roce 2013 dosáhnout růstu 1,9 %, v roce 2014 pak 3,5 %.

Tabulka 5 Vývoj nezaměstnanosti v jednotlivých letech s predikcí

| Rok                          | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nezaměstnanost (v tis. osob) | 276  | 230  | 352  | 384  | 351  | 362  | 383  | 390  |
| Míra nezaměstnanosti (v %)   | 5,3  | 4,4  | 6,7  | 7,3  | 6,7  | 6,9  | 7,3  | 7,4  |

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

### 5.1.3 Inflace a úrokové sazby

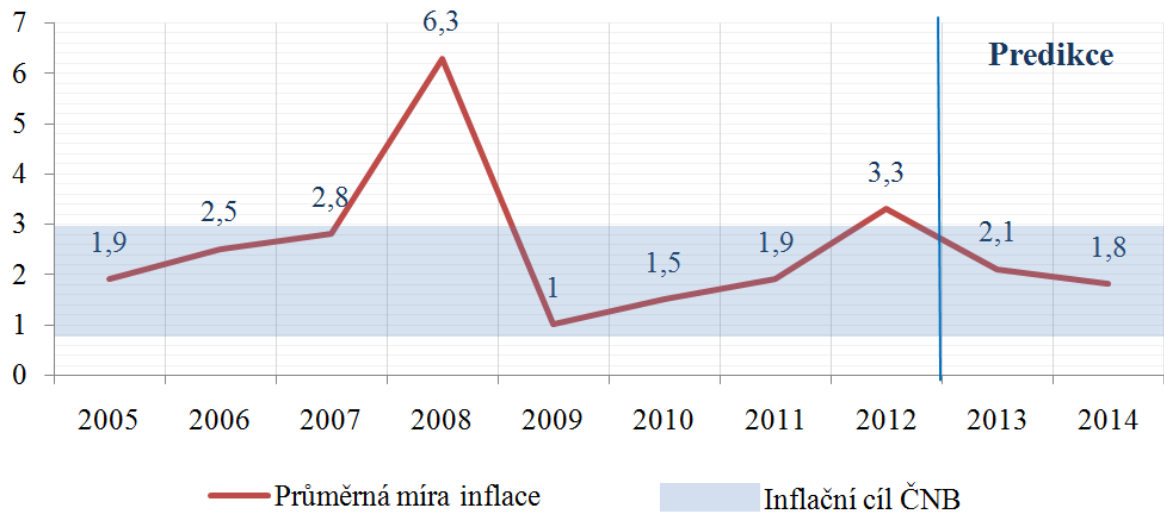
Po hospodářském propadu v roce 2009 se zdálo, že se bude ekonomická situace zlepšovat. V roce 2011 se inflace dokonce dostala mírně pod inflační cíl České národní banky (ČNB) a činila 1,9 %, hrubý domácí produkt vzrostl o 1,7 %, přičemž míra nezaměstnanosti klesla na 6,7 %.

V roce 2012 se však průměrná míra inflace zvýšila na 3,3 %, což bylo o 1,4 procentního bodu více, než před rokem. Celkově se tak pohybovala nad horní hranicí tolerančního

<sup>6</sup> ILO = Mezinárodní organizace práce; Podle mezinárodních definic se obecná míra nezaměstnanosti vypočítává jako podíl nezaměstnaných na pracovní síle.



pásma. Na tomto r stu se podílelo zejména zvý-ení snížené sazby dan z p idané hodnoty, rostoucí ceny potravin a také znehodnocení eské koruny. Naopak protiinfla n p sobila slabá domácí poptávka. Vývoj pr m rné míry inflace od roku 2005 zachycuje následující obrázek.



Obrázek 6 Vývoj pr m rné míry inflace v R ( eská národní banka)

Pro rok 2013 lze očekávat nár st spot ebitelských cen o 2,1 % z d sledku zvý-ení obou sazeb DPH o 1 procentní bod k 1. lednu 2013. Po odezn ní t chto zm n by m la inflace klesnout pod infla ní cíl na hodnotu 1,8 %. V obou letech by se tedy m la pohybovat v blízkosti infla ního cíle NB.

V souvislosti s úrokovými sazbami dochází od roku 2008 k jejich postupnému sniflování z d vodu snahy o oflivení ekonomických aktiv ve stát , viz tabulka 6. V sou asné době je hodnota limitní úrokové sazby pro 2T (dvoutýdenní) repo operace<sup>7</sup> na historickém minimu 0,05 %. Úrokové sazby NB jsou tak jedny z nejnižší v Evrop (základní sazba ECB iní 0,75 %) a v Americe (základní sazba Fed 0,25 %). Na pokles úrokových sazeb p sobí p e- dev-ím utlumený ekonomický vývoj, který odráží zpomalení zahrani ní poptávky a restriktivní fiskální politiku R. D vodem je rovn fl krize v Eurozón , která tla í zahrani ní úrokové sazby dol . Jejich nár st se očekává afl v roce 2014.

<sup>7</sup> Hlavní úroková sazba, od které se odvíjí úro- ení komer- ních úv r .

Tabulka 6 Vývoj jednotlivých úrokových sazeb v ČR

|                             | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Diskontní sazba</b>      | 2,5  | 1,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,05 |
| <b>Repo 2T</b>              | 3,5  | 2,25 | 1    | 0,75 | 0,75 | 0,05 |
| <b>Lombardní sazba</b>      | 4,5  | 3,25 | 2    | 1,75 | 1,75 | 0,25 |
| <b>PRIBOR 3M</b>            | 3,09 | 4,04 | 2,19 | 1,31 | 1,19 | 1    |
| <b>Dlouhodobé úr. sazby</b> | 4,65 | 4,09 | 3,68 | 3,75 | 3,43 | 1,35 |

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky a Česká národní banka

Hodnota 3M (tříměsíční) sazby PRIBOR<sup>8</sup> dosáhla 1 % ke konci roku 2012. Došlo tedy k poměrně velkému poklesu této sazby, přičemž se v budoucnu očekává další snížení až na hodnotu 0,5 %. V roce 2014 by mohlo poté nastat nepatrné zvýšení na 0,6 %. Dlouhodobé úrokové sazby jsou dány výnosy 10letých státních dluhopisů v ČR, které v jednotlivých letech, stejně jako PRIBOR, klesaly.

#### 5.1.4 Daň z příjmů právnických osob

Od roku 2010 se daň z příjmů právnických osob drží na hodnotě 19 % a nepředpokládá se, že by se tato sazba měla v budoucnu změnit. Předpokládá se, že vývoj zůstane na stejné úrovni, přičemž se očekává reforma v roce 2014, popř. 2015, zejména pro právnické osoby. Například odvody sociálního a zdravotního pojištění, které současně činí 34 %, nahradí daň z úhrnu mezd ve výši 32,5 %. Skončit by měla i srážková daň z dividend a měla by být zjednodušena tvorba rezerv a opravných položek k pohledávkám.

## 5.2 Charakteristika odvětví

Společnosti v odvětví sklářského a keramického průmyslu. Podle všeobecné klasifikace ekonomických činností spadá do kategorie CZ-NACE 23 Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, která slučuje výrobu skla, keramiky a stavebních hmot různých typů a rozličného užití.

V oblasti produkce a zpracování plochého skla působí v České republice několik společností, mezi nejvýznamnější patří AGC Flat Glass Czech, a. s. jakožto jediný výrobce vel-

<sup>8</sup> PRIBOR (Prague InterBank Offered Rate) je mezibankovní nabídková sazba, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu.

koformátového plochého skla v České republice, dále Saint-Gobain Glass Solution, s. r. o., výrobce izolačních skel a jeho opracování pro stavebnictví a interiéry, Pilkington Czech, spol. s r.o., výrobce skel pro stavebnictví, Amirro s. r. o., producent zrcadel a nábytkového skla, ERTL Glas, s. r. o., výrobce bezpečnostního skla nebo WMAGlass, s.r.o., producent izolačních skel.

V roce 2011 se výroba ostatních nekovových minerálních výrobků podílela na tržbách zpracovatelského průmyslu ve výši 3,5 %. Z důvodu rostoucí zahraniční poptávky se zvýšily tržby ve všech výrobních oborech sklářského průmyslu. Výše tržeb plochého skla tak byla o 10,4 % (1,47 mld. Kč) vyšší než v roce 2010.<sup>9</sup>

Celkový počet pracovníků v oblasti plochého skla evidovaný v roce 2011 vzrostl proti předcházejícímu období o 17,5 %. Tento nárůst, stejně s růstem tržeb segmentu, ovlivnil pokles produktivity práce plochého skla, která se v roce 2011 snížila v odvětví o 2,4 %.

Z důvodu výrazné orientace na export je sklářský a keramický průmysl R ovlivován ekonomickými změnami ve světě. Vývoz plochého skla se snížil v letech 2008 a 2009, v dalších letech se naopak zvýšoval. Proti roku 2010 se přírůstek vývozu plochého skla v následujícím období meziročně zvýšil o 7,3 % (811 mld. Kč).

Přestože byl rok 2011 pro sklářský a keramický průmysl České republiky vcelku úspěšný, současně makroekonomické predikce nenasvědčují, že by mohlo dojít k výraznému zlepšení domácí a zahraniční ekonomiky. Vzhledem k tomu, že je tento průmysl proexportně orientován a je závislý na celém řadě navazujících odvětví (především v oblasti stavebnictví a automobilového průmyslu), nelze očekávat příznivý růst v budoucnu.

### 5.3 Finanční analýza společnosti

Pro zhodnocení dosavadního vývoje ekonomické situace společnosti byly vyuffity vybrané ukazatele finanční analýzy. Dané ukazatele vycházejí z údajů auditovaných účetních výkazů z let 2007 až 2012. Jelikož v roce 2012 došlo ke zhoršení hospodářských výsledků společnosti v důsledku sloučení s AGC Olomouc s.r.o., nelze provést meziroční srovnání, z toho důvodu je rok 2012 analyzován odděleně.

---

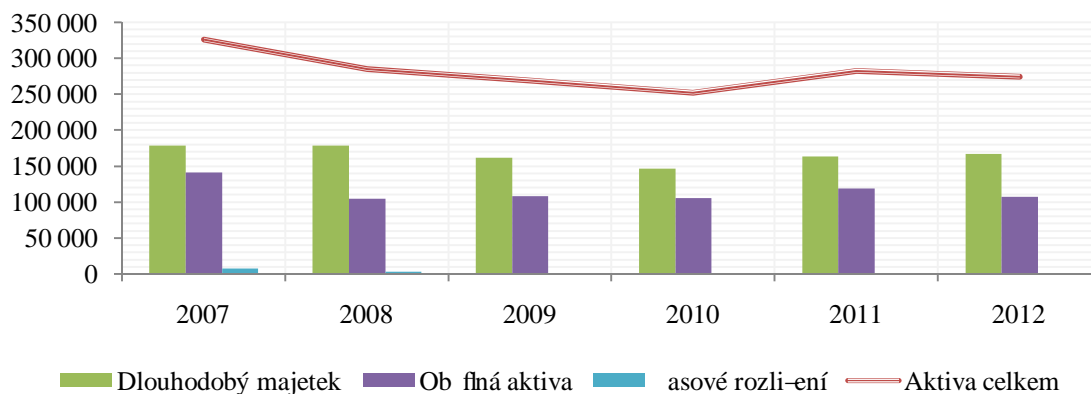
<sup>9</sup> Blíže ekonomický vývoj odvětví v jednotlivých letech je uveden v Příloze III.

Ve které ú etní výkazy, které jsou v analytické ásti vyuffity, se nacházejí v p íloze této práce. V jednotlivých ástech analýzy jsou uvedeny pouze zkrácené p ehledy/grafy společ n s komentá i k dosaženým výsledk m.

### 5.3.1 Majetková a finan ní struktura

Z hlediska majetkové struktury společnosti je v jednotlivých letech patrný vy—í podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech (viz obrázek 7).

V roce 2007 bylo dosaženo historicky nejvyšší hodnoty majetku ve výši 326 519 tis. K , která byla tvo ena především investičními aktivitami ve stavební oblasti (nap . rekonstrukce výrobních hal). Celková výše majetku společnosti ke konci roku 2011 činila 282 515 tis. K , tzn. 13% pokles hodnoty proti roku 2007.



Obrázek 7 Majetková struktura společnosti v tis. K (ú etní výkazy společnosti)

Nejvýznamnější polovkou dlouhodobého majetku jsou stavby (administrativní budovy, výrobní haly, sklady), které představují zhruba 30 % aktiv v každém období, viz příloha vertikální analýzy rozvahy. Na základě horizontální analýzy (Příloha V) však hodnota staveb postupně klesá, jelikož dochází k jejich zastarávání. K opotěbení dochází i u samostatných movitých věcí, které sdružují stroje a zařízení, dopravní prostředky i výrobní techniku. Tato hodnota se od roku 2008, kdy došlo k realizaci většiny investičních aktivit (nap . pořízení expedičních stojanů, vozíků na sklo, analyzátoru plynu, dopravních prostředků nebo kancelářské a výrobní techniky), do roku 2011 snížila o 28 %, tj. na hodnotu 45 411 tis. K . Tvoří tak 16% podíl na celkových aktivech společnosti, přičemž v roce 2008 byl tento podíl 22 %. V důsledku těchto skutečností dochází u dlouhodobého hmotného majetku ke každoročnímu poklesu hodnoty (snížení o 23 % mezi lety 2007-2011) a klesá se i jeho podíl na celkových aktivech společnosti (v roce 2011 dosahoval

49 %). Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek se na struktuře majetku výrazně nepodílí, vyjma roku 2011, kdy je v účetních výkazech uveden obchodní podíl v AGC Olomouc, s. r. o., splatný v následujícím roce.

Vzhledem k tomu, že je v podniku využíván cashpooling, byly pro účely finanční analýzy upraveny položky oběžného majetku a krátkodobých závazků následovně :

- pohledávky z titulu cashpooling, které jsou v účetních výkazech uvedeny v krátkodobých pohledávkách za ovládací a řídicí osobou, byly přesunuty do krátkodobého finančního majetku,
- závazek cashpoolingu, uvedený v závazcích za ovládací a řídicí osobou, byl přesunut do krátkodobých finančních výpomocí, viz následující tabulka.

*Tabulka 7 Vertikální analýza rozvahy po úpravě cashpoolingem (v tis. Kč)*

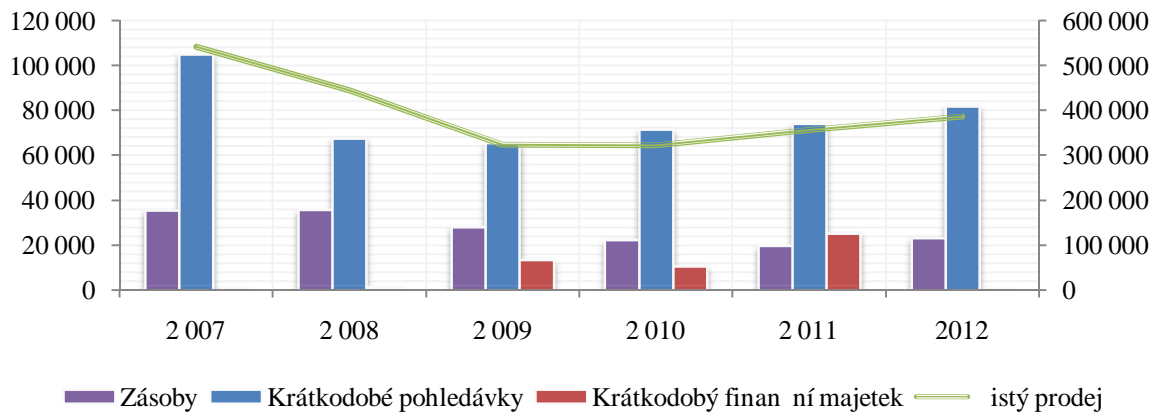
| Položka                    | 2008         |           | 2009    |      | 2010    |      | 2011          |           | 2012           |            |
|----------------------------|--------------|-----------|---------|------|---------|------|---------------|-----------|----------------|------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>       | 285 582      | 100%      | 269 478 | 100% | 252 030 | 100% | 282 515       | 100%      | 274 495        | 100 %      |
| Dlouhodobý majetek         | 178 212      | 62%       | 161 399 | 60%  | 146 399 | 58%  | 163 202       | 58%       | 167 383        | 61 %       |
| Oběžná aktiva              | 104 186      | 36%       | 107 763 | 40%  | 105 556 | 42%  | 119 148       | 42%       | 106 852        | 39 %       |
| Zásoby                     | 35 677       | 12%       | 27 949  | 10%  | 22 211  | 9%   | 19 851        | 7%        | 23 270         | 9 %        |
| Dlouhodobé pohledávky      | 97           | 0%        | 1 085   | 0%   | 1 256   | 0%   |               | 0%        | 1 799          | 1 %        |
| Krátkodobé pohledávky      | 67 531       | 24%       | 65 363  | 24%  | 71 355  | 28%  | 73 960        | 26%       | 81 666         | 29 %       |
| Finanční majetek           | 881          | 0%        | 13 366  | 5%   | 10 734  | 4%   | 25 337        | 9%        | 117            | 0%         |
| asové rozlišení            | 3 184        | 1%        | 316     | 0%   | 75      | 0%   | 165           | 0%        | 260            | 0%         |
| <b>PASIVA CELKEM</b>       | 285 582      | 100%      | 269 478 | 100% | 252 030 | 100% | 282 515       | 100%      | 274 495        | 100%       |
| Vlastní kapitál            | 234 401      | 82%       | 220 225 | 82%  | 206 741 | 82%  | 210 275       | 74%       | 114 754        | 42%        |
| Cizí zdroje                | 50 990       | 18%       | 49 250  | 18%  | 45 275  | 18%  | 72 203        | 26%       | 159 603        | 58%        |
| Rezervy                    | 2 878        | 1%        | 3 153   | 1%   | 3 140   | 1%   | 3 213         | 1%        | 3 433          | 1%         |
| Dlouhodobé závazky         | 4 373        | 2%        | 0       | 0%   | 0       | 0%   | 214           | 0%        |                |            |
| Krátkodobé závazky         | 28 913       | 10%       | 42 136  | 16%  | 40 625  | 16%  | 40 715        | 14%       | 45 867         | 17%        |
| Bankovní úvěry a výp.      | 14 826       | 5%        | 3 961   | 1%   | 1 510   | 1%   | 28 061        | 10%       | 110 303        | 40%        |
| <i>Krátkodobé výpomoci</i> | <i>9 690</i> | <i>3%</i> |         |      |         |      | <i>24 700</i> | <i>9%</i> | <i>107 753</i> | <i>39%</i> |
| asové rozlišení            | 191          | 0%        | 3       |      | 14      | 0%   | 37            | 0%        |                | 0%         |

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2008 - 2012*

V posledních letech, 2008 až 2011, došlo v oblasti oběžných aktiv k nárůstu krátkodobých finančních pohledávek a poklesu zásob. Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů jsou přitom významnou položkou, která v roce 2011 tvořila až 26 % celkového majetku společnosti, tj. 99 055 tis. Kč. Z obrázku 8 je patrné, že pohledávky kopírují trend vývoje některých tržeb, které zahrnují veškeré prodeje zboží, oprávnění, leasing, kalení a výrobu izolovaných skel.

Finanční majetek se z důvodu ukládání volných peněžních prostředků formou cashpoolingu na struktuře majetku téměř nepodílí. Po provedených úpravách můžeme však konstatovat

vat, ře podnik v letech 2009 až 2011 vytvářel peněžní prostředky, které bylo možné využít na podporu růstu společnosti prostřednictvím investičních aktivit.



Obrázek 8 Oběžný majetek po úpravě aisté prodeje v tis. Kč (účetní výkazy společnosti)

Ve finanční struktuře podniku představuje vlastní kapitál hlavní zdroj financování. V roce 2011 dosáhl výše 21 275 tis. Kč a jeho podíl na celkových zdrojích činil 74 %. V letech 2008 až 2010 tento podíl dokonce přesahoval 80 %. Z dané struktury lze konstatovat, že podnik zastává konzervativní strategii financování, kdy jsou dlouhodobé zdroje použity k financování stálých i oběžných aktiv. Výše základního kapitálu přitom zůstává v jednotlivých letech neměnná, tj. ve výši 74 600 tis. Kč. Hlavním zdrojem financování je tudíž nerozdělený výsledek hospodaření minulých let, který v roce 2011 dosahuje přes 40 % hodnoty pasiv. V souladu s obchodním zákoníkem je vytvářen zákonný rezervní fond ve výši 5 % z čistého zisku. V oblasti cizích zdrojů došlo v roce 2011 k výraznému nárůstu krátkodobých závazků (61 % proti předchozímu období). Důvodem tohoto zvýšení bylo přijetí peněžních prostředků od mateřské společnosti za účelem koupě obchodního podílu v AGC Olomouc s.r.o. Kromě toho skutečně firma dosahuje poměrně stabilní úroveň krátkodobých závazků z obchodních vztahů, které v posledních 3 letech před fúzí dosahovaly zhruba 10 % hodnoty pasiv. Podnik neviduje žádné dlouhodobé závazky, stejně jako nejsou vykazovány dlouhodobé bankovní úvěry. Krátkodobé bankovní úvěry představují pouze eskontní papíry, které byly uzavřeny na základě vystavených směn s odbrateli. Rezervy jsou tvořeny na mzdové bonusy, reklamace, nebo jubilea.

Při srovnání s odvětvím (Příloha III) je ve společnosti dosahována obdobná majetková struktura, kterou využívá i průměrný podnik skládkového průmyslu. Tzn. vyvíjí podíl dlouhodobého majetku nad oběžnými aktivy, který ovšem mezitím klesá. Zatímco v analy-

zované společnosti je z dlouhodobých aktiv evidován pouze hmotný majetek, v odvětví jsou využívány veškeré investiční formy. Například dlouhodobý finanční majetek tvoří v každém sledovaném roce přibližně 10 % na celkových aktivech, což bylo v analyzovaném podniku dosaženo pouze v roce 2011, za obchodní podíl v AGC Olomouc, s.r.o. U oběžného majetku jsou v obou případech hlavní polovkou pohledávky, pouze s tím rozdílem, že firma v odvětví má jejich podíl na celkových aktivech nižší. Krátkodobý finanční majetek se naopak, v analyzované společnosti, na tvorbu majetkové struktury podílí v menší míře, než je v odvětví běžné. Z hlediska finanční struktury využívá AGC Fenestra, a. s. vyšší míru vlastních zdrojů při financování svých činností. Významnější odlišnosti se nacházejí ve struktuře cizích zdrojů. Zatímco průměrná firma v odvětví vede každým rokem přibližně 5 % dlouhodobých závazků, analyzovaná společnost eviduje pouze závazky krátkodobé, které se ovšem meziročně zvyšují (v odvětví stabilní kolem 15 %). Další rozdíly se nacházejí v oblasti bankovních úvěrů, které AGC Fenestra a. s. téměř nevyužívá (pouze kolem 2 %), zatímco u podniků podnikajících ve sklářském průmyslu dosahují přes 10 %.

V roce 2012 je hodnota celkových aktiv společnosti ve výši 274 495 tis. Kč. Z hlediska struktury se zvýšil podíl dlouhodobého majetku, v důsledku zařazení nových staveb, pozemků a ostatního movitých věcí ze zanikající společnosti. Tento nabytý majetek podnik hodlá v následujících letech rozprodat. V oblasti oběžného majetku tvoří stále nejvýraznější polovku krátkodobé pohledávky, jejichž podíl na celkových aktivech se zmenšil, jelikož zanikly pohledávky za ovládající a řídicí osobou. Výrazně se však změnila polovka finanční struktury společnosti. Zatímco v roce 2011 využíval podnik vlastní zdroje, po sloučení vzrostl vysoký objem závazků, který změnil strukturu financování. Firma v tomto roce přijala půjčku od mateřské společnosti (cca 90 mil. Kč), která byla využita na fúzi se společností AGC Olomouc, s.r.o. Proti minulým obdobím, kdy cizí zdroje tvořily kolem 20 % na struktuře financování, vzrostl jejich podíl na 58 %, a to především v důsledku výrazných závazků za ovládající a řídicí osobou.

### 5.3.2 Analýza výnosů, nákladů a zisku

Na základě vertikální analýzy (Příloha VI) je zcela evidentní výrobní charakter podniku, jelikož přes 86 % výnosů v roce 2011 je tvořeno tržbami za vlastní výrobky a služby. Zbylou část tvoří především tržby z prodeje zboží a ostatní výnosy, které se však celkově na struktuře podílejí pouze minimálně (cca 1 % z celkových výnosů v roce 2011).

Z nákladového hlediska představuje nejvýznamnější polovítku výkonová spotřeba, která se pohybuje mezi 58 a 64 % celkové hodnoty nákladů. Dalšími polovítkami jsou především osobní náklady, odpisy dlouhodobého majetku a náklady na prodané zboží.

Jedním ze základních cílů společnosti je zvýšení podílu prodejů s předanou hodnotou. Při meziročním srovnání, viz příloha horizontální analýzy VII, však předaná hodnota dosahuje proměnlivých výsledků. Do roku 2007 rostl objem zakázek v oblasti tržeb za zboží i vlastní výroby, firma tak dosahovala uspokojivých finančních výsledků (zisk společnosti se meziročně zvyšoval). V roce 2008 byl podnik zasáhnout celosvětovou ekonomickou krizí a objem zakázek začal klesat. Nejhorších finančních výsledků však bylo dosaženo o rok později, jelikož v důsledku klesající poptávky po výrobcích byla firma nucena snížit i průměrné ceny skel. Došlo tak k výraznému poklesu tržeb za vlastní výroby a služby o 23 % a rovněž tržeb za zboží o 41%. Přestože podnik souboj s poklesem tržeb snižoval i veškeré náklady (vyjma daní a poplatků, které meziročně vzrostly o 9 %) byla v tomto roce poprvé dosažena ztráta ve výši 14 182 tis. Kč. V roce 2010 došlo k mírnému oživení ekonomických aktivit společnosti, jelikož vzrostl počet zakázek na výrobu izolačních skel. I když se tržby za vlastní výroby a služby zvýšily, náklady na jejich dosažení se snížily kvůli nižšímu podílu služeb jako je distribuce, kalení nebo opracování. Meziročně se tak předaná hodnota zvýšila o 14 %. O rok později došlo k dalšímu zvýšení objemu stejných prodejů a vyšší průměrné ceny izolačních skel k opětovnému růstu předané hodnoty, tentokrát o 11 %. S růstem tržeb se zvyšovala i výkonová spotřeba. Dále došlo ke zvýšení mzdových nákladů, jelikož bylo přijato 6 zaměstnanců ve výrobní oblasti. S rostoucím počtem zaměstnanců se zvýšily i náklady na sociální a zdravotní pojištění podniku. Celkově dosáhl podnik v daném roce kladného výsledku ve výši 3 377 tis. Kč. Vývoj hospodaření v jednotlivých letech zachycuje následující tabulka.

Tabulka 8 Vývoj výsledku hospodaření v jednotlivých letech (v tis. Kč)

| v tis. Kč               | 2 007  | 2 008  | 2 009   | 2 010  | 2 011  | 2 012  |
|-------------------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| Provozní VH             | 32 780 | 10 408 | -18 513 | -2 014 | 6 578  | -2 369 |
| Finanční VH             | -1 790 | -1 022 | -1 127  | -1 533 | -1 730 | -2 836 |
| Mimoádný VH             |        |        |         |        |        | -868   |
| VH za účetní období     | 24 478 | 5 694  | -14 182 | -3 258 | 3 377  | -4 163 |
| VH předzdaněním         | 30 990 | 9 386  | -19 640 | -3 547 | 4 848  | -6 073 |
| VH předzdaněním a úroky | 31 904 | 10 091 | -19 293 | -3 416 | 4 961  | -4 666 |

Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2007 - 2012



Srovnáním s průměrnou firmou v odvětví lze konstatovat, že podnik dosahuje vyšších podílů tržeb za prodej zboží, než je tomu ve skládkém průměru. Přesto má tento podíl v jednotlivých letech klesající charakter, stejně jako v případě náklad spojených s prodejem zboží. Opak je tomu u tržeb za vlastní výrobky. V odvětví dosahují tyto tržby stabilně 90 % celkový výnos, zatím u sledovaného podniku dosahují 80 % s rostoucím trendem. U ostatních tržeb a v oblasti náklad jsou jednotlivé poměry obdobné jak v analyzovaném podniku, tak v odvětví. V obou případech dochází k postupnému zvyšování provozních náklad, čímž dochází k meziročním poklesům výsledků v odvětví a průměrným ziskům v případě společnosti.

V roce 2012 bylo dosaženo zvýšeného objemu prodeje zboží, v důsledku čehož meziročně vzrostla předaná hodnota na 100 mil. Kč. I přes toto navýšení však nebylo dosaženo kladných výsledků z provozní oblasti, jelikož výrazně vzrostly osobní náklady a odpisy, které se na základě získaného majetku ze zanikající společnosti, zvýšily. Ve finanční oblasti byla rovněž dosažena ztráta. Ta byla způsobena růstem zadluženosti podniku, která se projevila i v nákladových úrocích. V roce poprvé za několik let byl evidován mimořádný výsledek hospodaření, který byl v důsledku vynaložených nákladů na likvidaci provozovny, záporný.

### 5.3.3 Istý pracovní kapitál

Istý pracovní kapitál (PK) je chápán jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Pro větší vypovídající schopnost jsou ukazatele vyazeny dlouhodobě pohledávky. Z následující tabulky je patrné, že do roku 2011 dosahovala společnost kladné hodnoty PK, tudíž byla schopna hradit veškeré své krátkodobé závazky prostřednictvím oběžného majetku a přitom vykazovat finanční rezervy na krytí neokávaných úhrad. V roce 2012 však došlo k výraznému nárůstu závazků, které nebyly schopny hradit ani rezervy vykázané z minulých období, tudíž PK skončil v záporné hodnotě.

Tabulka 9 Istý pracovní kapitál v letech 2007-2012 (v tis. Kč)

| Polofka                | 2007    | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012    |
|------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Zásoby (+)             | 35 344  | 35 677 | 27 949 | 22 211 | 19 851 | 23 270  |
| Pohledávky (+)         | 104 955 | 67 531 | 78 125 | 81 846 | 99 055 | 81 666  |
| Finanční majetek (+)   | 387     | 881    | 604    | 243    | 242    | 117     |
| Krátkodobé závazky (-) | 66 721  | 38 603 | 42 136 | 40 625 | 65 415 | 153 620 |
| Krátkodobé úroky (-)   | 5 599   | 5 136  | 3 961  | 1 510  | 3 361  | 2 550   |
| PK                     | 68 366  | 60 350 | 60 581 | 62 165 | 50 372 | -51 117 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož vysoké drfení PK je pro firmu finan n nákladné a nízká hodnota m fle zp sobit platební nesnáze, je vhodné ur it jeho optimální vý-i prost ednictvím obrátového cyklu pen z a pr m rných denních výdaj (celkové ro ní výdaje/360). Výpo et pot ebné vý-e pracovního kapitálu a jeho srovnání se skute ným stavem je uveden v tabulce . 10. Doba inkasa pohledávek a závazk vychází z upravené rozvahy spole nosti o cashpooling, jak bylo uvedeno v kapitole 5.3.1. Majetková a finan ní struktura, p í emfl jsou vyuffity pouze pohledávky a závazky z obchodního styku.

*Tabulka 10 Pot eba ístého pracovního kapitálu v letech 2007-2012 (v tis. K )*

| Polofka                      | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012    |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Doba obrátu zásob (dny)      | 23     | 29     | 31     | 25     | 20     | 20      |
| Doba obrátu pohledávek (dny) | 53     | 55     | 73     | 80     | 75     | 70      |
| Doba obrátu závazk (dny)     | 41     | 23     | 47     | 45     | 41     | 39      |
| Obrátový cyklus (dny)        | 35     | 60     | 57     | 59     | 54     | 51      |
| Denní provozní výdaje        | 1 431  | 1 217  | 954    | 905    | 985    | 1 200   |
| Pot eba PK                   | 50 085 | 73 020 | 54 378 | 53 395 | 53 190 | 61 200  |
| Skute ná vý-e PK             | 68 366 | 60 350 | 60 581 | 62 165 | 50 372 | -51 117 |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrátový cyklus pen z se v jednotlivých letech zkracuje. Po celou tuto dobu musí spole nost výrobu financovat. Spole n s pr m rnými denními výdaji tak ur uje pot ebnou vý-i PK. Krom let 2007, 2009 a 2010, kdy podnik drfl zbyte n velkou hodnotu pracovního kapitálu, nedosáhoval v ostatních letech pot ebnou vý-i, která je dána obrátovým cyklem. Pouze v roce 2011 m fleme ozna it drfení pracovního kapitálu za optimální, jelikož zde nedo-lo k výrazné odchylce od spot eby. Velký propad nastal v roce 2012 z d vodu zápor- né hodnoty dosaflného PK.

#### 5.3.4 Analýza likvidity

Pro ú ely zhodnocení likvidity podniku jsou vyuffity upravené hodnoty rozvahy o cashpooling, jak bylo uvedeno vý-e. Jednotlivé ukazatele analyzované spole nosti a pr m rné hodnoty odv tví obsahuje tabulka . 11. Údaje za rok 2012 nebyly v odv tví ke dni zpracování k dispozici.

V podniku se ukazatele b flné likvidity do roku 2011 pohybují v rámci doporu ených hodnot Ministerstva pr myslu a obchodu (1,5 ó 2,5), stejn je tomu tak v p ípad odv tví. V roce 2012 do-lo k vysokému nár stu krátkodobých závazk , ímfl podnik ztratil schopnost vyuffit ob flného majetku k úhrad ve-kerých svých úv r a p j ek. Vycházíme p í

tom ze skutečnosti, že údaje pro výpočet ukazatele nejsou zakreslené, jelikož byly hodnoty zásob a pohledávek poměry na reálnou hodnotu prostřednictvím opravných položek.

*Tabulka 11 Ukazatele likvidity v letech 2007-2012*

| Položka |                      | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012  |
|---------|----------------------|------|------|------|------|------|-------|
| Podnik  | Běžná likvidita      | 1,95 | 2,38 | 2,34 | 2,51 | 1,73 | 0,68  |
|         | Pohotová likvidita   | 1,46 | 1,57 | 1,73 | 1,98 | 1,44 | 0,54  |
|         | Hotovostní likvidita | 0,35 | 0,02 | 0,29 | 0,25 | 0,37 | 0,001 |
| Odvětví | Běžná likvidita      | 1,48 | 1,51 | 2,24 | 2,18 | 2,25 | -     |
|         | Pohotová likvidita   | 1,09 | 1,02 | 1,63 | 1,63 | 1,65 | -     |
|         | Hotovostní likvidita | 0,23 | 0,25 | 0,56 | 0,49 | 0,43 | -     |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pohotová likvidita, která vyloučí z ukazatele položku zásob, se do roku 2010 pohybovala mírně nad odvětvovým průměrem. V letech 2009 a 2010 podnik držel nízkou hodnotu krátkodobých zdrojů, čímž se ukazatel likvidity dostal nad doporučenou hranici MPO (1,0 až 1,5). V roce 2011 hodnota ukazatele mírně poklesla, jelikož vzrostly krátkodobé závazky. Přesto se likvidita podniku držela v doporučených mezích. V roce 2012 však hodnota ukazatele opět poklesla, tentokrát výrazně pod doporučenou hodnotu, čímž podnik ztratil schopnost hradit své krátkodobé závazky a úvoly prostřednictvím pohledávek a finančního majetku. Ukazatel běžné likvidity dosahoval, vyjma let 2008 a 2012, optimálních hodnot průměru. Pro navýšení platební schopnosti je třeba najmout v této množství oběžného majetku, jako jsou například pohledávky a finanční majetek, například nahradit krátkodobé cizí zdroje jinou formou financování. Klade se za zhodnotit skutečnost, že se podnik snaží chovat ekonomicky a neváže zbytečně velké prostředky v zásobách, pohledávkách a ani na bankovním účtu.

### 5.3.5 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, je-li firma podstupuje při dané struktuře financování. V případě analyzované společnosti byla celková zadluženost do roku 2011 minimální. V dalším období však vzrostlo využití cizích zdrojů, jelikož podnik nebyl schopen financovat sloučení s AGC Olomouc vlastním kapitálem. V odvětví se celková zadluženost pohybuje v rozmezí 30 až 40 %, přičemž dochází k jejímu postupnému snižování.

Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti v letech 2007-2012

| Polofka |                               | 2007  | 2008  | 2009   | 2010   | 2011  | 2012  |
|---------|-------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Podnik  | Celková zadluženost           | 25%   | 18%   | 18%    | 18%    | 26%   | 58%   |
|         | Míra zadluženosti             | 0,34  | 0,22  | 0,22   | 0,22   | 0,34  | 1,39  |
|         | Krytí dlouhodobého majetku VK | 1,36  | 1,32  | 1,36   | 1,41   | 1,29  | 0,69  |
|         | Úrokové krytí                 | 34,91 | 14,31 | -55,60 | -26,08 | 43,90 | -3,32 |
| Odv tví | Celková zadluženost           | 42%   | 39%   | 35%    | 33%    | 34%   | -     |
|         | Míra zadluženosti             | 0,75  | 0,65  | 0,53   | 0,51   | 0,51  | -     |
|         | Krytí dlouhodobého majetku VK | 0,95  | 0,96  | 1,05   | 1,10   | 1,16  | -     |
|         | Úrokové krytí                 | 66,87 | 22,20 | 20,30  | 12,21  | 15,00 | -     |

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se v jednotlivých letech u společnosti pohyboval nad hodnotou 1, tzn., že vlastní zdroje byly vyúřívány nejen pro financování dlouhodobých aktiv, ale z ásti i pro krátkodobý majetek. Zvrat nastal ařl v roce 2012, kdy se výrazn snížila polofka nerozd lených zisk minulého období, a podnik tak nedokázal krýt sv j dlouhodobý majetek vlastními zdroji financování. U pr m rné firmy v odv tví dochází k postupnému r stu ukazatele, což potvrzuje sniřující se zadluženost podnik ve sklá ském pr mysle. Z hlediska úrokového krytí je firma hodnocena pozitivn , jelikořl v p ípad kladných výsledk hospoda ení, dosahuje dostate né vý-e pen řních prost edk na úhradu potenciálních úrok z p j ek. D vodem jsou p edev-ím nízké nákladové úroky. V odv tví dochází k postupnému sniřování ukazatele, ale i tak se jeho hodnota pohybuje vysoce nad doporu enou hranicí.

### 5.3.6 Analýza aktivity

Pro zhodnocení efektivnosti vyúřívávaných aktiv byly vypo ítány ukazatele obratovosti, které jsou uvedeny v tabulce . 13. Obratovost aktiv dosahuje v obou p ípadech minimální pofladované hodnoty, tj. 1 (znamená to, že z 1 K majetku je dosařena alespo 1 K řřeb). U zásob se doba, po kterou jsou vázány v podniku, snížila ařl na 20 dní, p i emřl v odv tví se pohybuje kolem 50.

Ukazatel doby inkasa pohledávek vypovídá o tom, jak dlouhá je pr m rná splatnost pohledávek, resp. na kolik dní firma poskytuje bezúro ný úv r svým zákazník m. P i výpo tu tohoto ukazatele byly vyúřity krátkodobé i dlouhodobé pohledávky z hodnot upravených o cashpooling. Z tabulky vý-e vyplívá, že analyzovaná společnost poskytuje svým zákazník m obchodní úv r na níř-í po et dní, neřl je tomu v odv tví b říné. Podnik tak vyúřívá efektivn j-řho úv rování svých odb ratel . U závazk rovn řl erpá dodavatelské úv ry

s nízkým po tem dn . P i vzájemném porovnání je logicky pro firmu výhodn j-í, aby hodnota doby obratu pohledávek byla nižší. Spole nost v-ak platí své závazky d íve, nejl do- stává zapláceno své pohledávky.

*Tabulka 13 Ukazatele obratovosti v letech 2007-2012*

| Polofka |               | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------|---------------|------|------|------|------|------|------|
| Podnik  | Obrat aktiv   | 1,6  | 1,5  | 1,2  | 1,3  | 1,3  | 1,5  |
|         | DO zásob      | 23   | 29   | 31   | 25   | 20   | 20   |
|         | DO pohledávek | 53   | 55   | 74   | 81   | 75   | 72   |
|         | DO závazk     | 41   | 23   | 47   | 45   | 41   | 39   |
| Odv tví | Obrat aktiv   | 1,2  | 1,1  | 1,3  | 1,4  | 1,3  | -    |
|         | DO zásob      | 43   | 47   | 49   | 51   | 54   | -    |
|         | DO pohledávek | 89   | 74   | 85   | 105  | 112  | -    |
|         | DO závazk     | 75   | 61   | 57   | 72   | 74   | -    |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 5.3.7 Analýza rentability

Srovnáním jednotlivých ukazatel výnosnosti (viz tabulka . 14) lze konstatovat, že analyzovaná spole nost dosahuje vysoce podpr m rných výsledk . V období 2009, 2010 a 2012 byla dokonce evidována ztráta, které zap í inila negativní výsledky v oblasti rentability.

Výnosnost aktiv vyjad uje ást zisku, která byla generována z majetku spole nosti. Od roku 2007 v-ak do- lo k výraznému poklesu. Klesající trend ukazatele byl zaznamenán i v odv tví, kde je v-ak dosahováno pom rn slu- ného zhodnocení aktiv. Mimoto je kař- dým rokem v analyzované spole nosti vykazován stále men- í zisk z investovaného majetku, což p edstavuje negativní zprávu p edev- ím pro akcioná e a v ítele.

*Tabulka 14 Ukazatele rentability v letech 2007-2012*

| Ukazatel |                                | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011 | 2012  |
|----------|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| Podnik   | ROA - Rentabilita aktiv        | 7,5%  | 2,0%  | -5,3% | -1,3% | 1,2% | -1,5% |
|          | ROE - Rentabilita VK           | 10,0% | 2,4%  | -6,4% | -1,6% | 1,6% | -3,6% |
|          | ROS - Rentabilita trřeb        | 4,5%  | 1,3%  | -4,4% | -1,0% | 0,9% | -1,0% |
|          | Rentabilita vlořeného kapitálu | 10,3% | 3,4%  | -7,1% | -1,3% | 1,9% | -3,3% |
| Odv tví  | ROA - Rentabilita aktiv        | 16,3% | 11,8% | 9,4%  | 7,7%  | 8,0% | -     |
|          | ROE - Rentabilita VK           | 20,1% | 12,8% | 10,2% | 9,4%  | 8,9% | -     |
|          | ROS - Rentabilita trřeb        | 13,4% | 8,5%  | 8,5%  | 8,7%  | 7,9% | -     |
|          | Rentabilita vlořeného kapitálu | 23%   | 16%   | 12%   | 10%   | 10%  |       |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V p ípad rentability vlastního kapitálu byla pro srovnání vyuffita výnosnost emitovaných dluhopis eské republiky s 10letou dobou splatností (r. 2007: 4,65 %, 2008: 4,09 %, 2009: 3,85 %, 2010: 3,75 %, 2011: 3,65 %, 2012: 3,55 %).

2009: 3,68 %, 2010: 3,75 %, 2011: 3,43 %, 2012: 1,35 %), která se pro akcionáře jeví jako výhodnější investice (dosahují vyššího zhodnocení a přitom menšího rizika).

Na základě multiplikátoru vlastního kapitálu (Tabulka 15) by vyšší podíl cizích zdrojů ve společnosti měl pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Firma by tudíž měla přehodnotit své investice i zdroje financování.

*Tabulka 15 Multiplikátor vlastního kapitálu ve společnosti*

| Polofka       | 2 007 | 2 008 | 2 009 | 2 010 | 2 011 | 2 012 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| EBT/EBIT      | 1,0   | 0,9   | 1,0   | 1,0   | 1,0   | 1,3   |
| A/VK          | 1,3   | 1,2   | 1,2   | 1,2   | 1,3   | 2,4   |
| Multiplikátor | 1,3   | 1,1   | 1,2   | 1,3   | 1,3   | 3,1   |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 5.3.8 Závěry k finanční analýze společnosti

Na základě provedené analýzy byly zjištěny následující skutečnosti. Hlavní položkou majetkové struktury představují stavby (administrativní budovy, výrobní haly, sklady), které společnost se strojními zařízeními, dopravními prostředky a výrobní technikou průběžně zastarávají. Důvodem je především nízká investiční činnost podniku, která byla omezena z důvodu celosvětové recese v roce 2008, jejíž zasáhla i ekonomická činnost společnosti. V roce 2012 firma získala stavby, pozemky a zařízení prostřednictvím fúze s AGC Olomouc. Tyto nově nabyté položky dlouhodobého majetku však hodlá v dalším období prodat. Tím se podniku zvýší výnosy a zároveň sníží náklady, jelikož nebude třeba vykazovat odpisy, náklady na správu budov, apod.

V oblasti oběžného majetku tvoří nejvýraznější položku krátkodobé pohledávky z obchodního styku. Průměrná doba splatnosti těchto pohledávek byla v roce 2012 kolem 70 dnů. Srovnáním s odvětvím dosahuje podnik rychlejšího splacení objednávek, než je tomu u firem ve skládkovém průmyslu vůbec. Na druhou stranu je doba obrátu pohledávek výrazně vyšší než obrát závazků. Společnost dále vykazuje velmi nízkou úroveň finančního majetku. To je dáno ukládáním přebytečných peněžních prostředků formou cashpoolingu. Z hlediska platební schopnosti jsou do konce roku 2011 vykazovány optimální hodnoty likvidity, tzn., podnik byl schopen hradit veškeré své krátkodobé závazky a navíc vytvářet dostatečné finanční rezervy. V roce 2012 však došlo k výraznému nárůstu krátkodobých závazků za mateřskou společností a tím i ke zhoršení platební schopnosti. Do budoucna by měl podnik navýšit hodnotu krátkodobého majetku, především pohledávek nebo finančního majetku tak, aby byla zajištěna likvidita analyzované firmy.

Za hlavní zdroj financování byl afl do roku 2012 vyuffíván vlastní kapitál, p edev-ím výsledek hospoda ení minulých období. Cizí zdroje p itom tvo ily nízký podíl na celkové struktu e financování (významné byly p edev-ím krátkodobé závazky z obchodních vzta h ), jelikofl nebyly vyuffívány dlouhodobé závazky ani dlouhodobé bankovní úv ry. Zaduflenost v tomto období byla tudífl minimální, mnohem nífl-í nefl v p ípad ostatních firm sklá ského pr myslu. V roce 2012 byla poloflka nerozd lených zisk minulého období, spole n se p j kou od mate ské spole nosti, vyufflita k financování fúze. Celková zadluflenost se tak zvý-ila na optimální hranici pro tento ukazatel, tj. 60 %. Vy-í podíl cizích zdroj u sledované spole nosti p esto nep sobí negativn , naopak v p ípad kladného výsledku hospoda ení by zvý-íl výnosnost vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu je v podniku velmi nízká. Nedosahuje ani minimálních hodnot, které jsou dány výnosností emitovaných 10letých dluhopis R. Firma by tudífl m la p ehodnotit své investice i zdroje financování. Vzhledem k velkému rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a dobou splatnosti závazk je moflné hledat nové zp soby financování v prodlouflení doby vyuffltí obchodních úv r od dodavatel . Tím vzrostou krátkodobé cizí zdroje. Pokud by byl sou asn zvý-en i podíl dlouhodobých zdroj (p edev-ím poloflky vlastního kapitálu), na úrove dlouhodobého majetku, p ejde firma na neutrální zp sob financování, který lze ozna it za optimální z hlediska kombinace rizika a náklad ó tzn., dlouhodobý majetek bude financován dlouhodobými zdroji, ob flný majetek bude financován krátkodobými zdroji. Zvý-ené cizí zdroje poté p ísp jí k vy-í výnosnosti kapitálu spole nosti.

AGC Fenestra a. s. p sobí ve sklá ském pr myslu, který je závislý na celé ad navazujících odv tví, p edev-ím z oblasti stavebnictví a automobilového pr myslu. Ekonomické aktivity podniku jsou tudífl více náchylné na zm ny hospodá ského cyklu dané zem . V p ípad poklesu výkonnosti eské ekonomiky výrazn klesá nejen poptávka po výrobcích spole nosti, ale i pr m rné ceny t chto výrobk . Tím dochází k vykazování zhor-ených finan ních výsledk . V dob , kdy R dosahovala vysokého hospodá ského r stu (v r. 2007 5,7 %), byly v analyzované spole nosti evidovány historicky nejvy-í prodeje, tj. 541 727 tis. K . Poté byl podnik zasafen celosv tovou ekonomickou krizí, kdy klesl nejen objem prodávaných výrobk , ale i pr m rné ceny izola ních skel. Dal-í rok 2009 byl z hlediska dosahovaných výsledk nejhor-ím obdobím od zaloflení spole nosti. Hrubý domácí produkt klesl o 4,5 % a tím se sníflily i ísté prodeje firmy o 27 %. Následovalo období, kdy se nejen eská ekonomika, ale i sledovaná spole nost vyrovnávali s d sledky

krize. V roce 2012 byla česká republika opět zasáflena recesí. Podnik navíc v tomto roce fúzoval, čímfl bylo dosafleno optimálných záporných výsledkú hospodaení.

Z výsledkú finanční analýzy lze očekávat mírné zlepšení ekonomické situace společnosti. V dšledku provedené fúze firma pronikla na nové trhy, čímfl by se mly v budoucnu zvýšit trflby z prodeje vlastních výrobkú a zboflí. Jelikofl se v dalších letech, p edevším v roce 2014, očekává r st hospodá ského výkonu R, m la by se v tomto období zvýšit i poptávka po jednotlivých výrobcích společnosti. Podnik by m l posílit svou platební pozici i výnosnost vlastního kapitálu, například prost ednictvím zm ny způsobu financování.



## 6 SOUASNÝ STAV FINAN NÍHO CONTROLLINGU A FINAN NÍHO ÍZENÍ VE SPOLE NOSTI

Sou částí této části diplomové práce je zhodnocení dosavadního stavu využití controllingových nástrojů a finančního řízení v analyzované společnosti. Na základě získaných výsledků bude zhotoven projekt směřující ke zlepšení současné situace finančního controllingu a finančního řízení ve společnosti AGC Fenestra a. s.

### 6.1 Organizační zařazení finančního řízení a controllingu

Dosavadní způsob finančního řízení probíhá s rozsáhlou účástí mateřské společnosti, která v rámci skupiny schvaluje jednotlivá rozhodnutí tak, aby byly zajištěny vnitroskupinové potřeby. Samotné interní řízení je tudíž omezeno a probíhá prostřednictvím finančního manažera společnosti, který ve spolupráci s hlavní účástí, provádí i jednotlivé controllingové činnosti. Vykonávané aktivity jsou přitom rozčleněny podle odpovědnosti, která vyplývá z rozpisu pracovní pozice. Finanční manažer například zodpovídá za reporting finančních výsledků nejen pro mateřskou společnost, ale i pro externí uživatele, za formulaci jednotlivých plánů, jejich následnou kontrolu, nebo za sledování aktuální finanční pozice společnosti z hlediska významných položek (pohledávky po splatnosti, investiční činnost, výrobní náklady). Úkolem hlavní účástí je příprava relevantních podkladů pro controlling v relaci s účástí.

Výhodou tohoto uspořádání je především přímá vazba na účástí a odborná znalost daných pracovníků. Na druhou stranu je v činnosti prováděná finančním manažerem společnosti, který je rovněž členem dozorčí rady. Vzhledem k vysokému požadovanému úkolům není možné se v novém kterým činností dostatečně podrobně. Rozpor nastává i v případě využívání informací z finančního účástí, jelikož jsou orientovány na minulost, přičemž controlling se zaměřuje na budoucnost. Tím může dojít ke zkreslení požadovaných výsledků.

### 6.2 Informační systém

Společnost před několika lety přecházela na nový informační systém SAP ECC 6.0 (ERP Central Component), který v sobě sdružuje všechny činnosti potřebné k plánování podnikových procesů. Dříve byl využíván software ABRA, který se však jevil jako nedostačující.

Jednotlivé podnikové činnosti jsou v programu SAP ERP řešeny prostřednictvím modulů, které zajišťují bezproblémový chod organizace. Ve finanční oblasti jsou využívány dva základní moduly – FI: Finance a CO: Controlling.

### 6.2.1 Finanční modul

Finanční modul poskytuje sadu funkcí pro sledování finančních transakcí v souladu s externím výkaznictvím. Firma vede účetnictví, které je formulováno centrálně ve Středisku sdílených služeb mateřské společnosti, tzn., AGC Processing Teplice stanovuje jednotlivé účetní metody a postupy, které nejsou dány dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb.

Prostřednictvím SAP programu lze získat pohled o současné finanční pozici společnosti. Vzhledem k tomu, že jsou jednotlivé moduly vzájemně propojeny, lze potřebné informace získat za krátkou dobu s variabilním uspořádáním. Finanční modul se skládá z následujících komponent.

Pohledávky z obchodního styku jsou zaznamenávány ve keré účetnictví generované v dle sledku prodejní činnosti podniku. Můžeme zde sledovat například stáří pohledávek nebo vytvářet zákaznické analýzy. Tato kategorie je propojena s hlavní knihou, peněžním deníkem a ostatními prodejními oblastmi. Fakturaci přitom zpracovává mateřská společnost, která výsledné údaje aktualizuje do systému společnosti.

Nákup a závazky – závazky z obchodních vztahů evidují skutečnosti na základě nákupní činnosti. Platební činnost v rámci SAP softwaru umožňuje zaplacení závazků pomocí –ek, EDI<sup>10</sup> nebo peněžními převody.

Evidence majetku – využívá se při řízení dlouhodobého majetku. SAP umožňuje kategorizovat majetek a nastavit hodnoty pro výpočet odpisů v každé třídě aktiv.

Konsolidace – kombinování finančních výkazů pro více subjektů v rámci organizace. Tyto výkazy poskytují pohled o finanční situaci společnosti jako celku.

Hlavní kniha – modul je plně integrován s ostatními oblastmi. Jednotlivé komentáře jsou zobrazeny v reálném čase s prokazatelností jednotlivých účtů.

---

<sup>10</sup> EDI – Elektronická výměna dat, při které jsou strukturovaná data elektronicky přenášena bez papírové formy. Využívá se především při obchodních transakcích.

Bankovní účetnictví poskytuje správu bankovních transakcí v systému, v účetní evidenci hotovosti. Tuto část modulu zpracovává mateřská společnost Teplice.

### 6.2.2 Controllingový modul

Controllingový modul integruje veškeré činnosti týkající se nákladů, výnosů a výkaznictví se zabudovanými interními kontrolami. Potřebné informace jsou vybírány z modulu FI: Finanční účetnictví, SD: Odbyt a MM: Materiálové hospodářství. Vhodným uspořádáním lze dosáhnout:

- plánování rozvahy, výkazu zisku a ztrát, cash-flow,
- identifikaci, analýzu a vyhodnocení odchylek s návrhem na jejich prevenci,
- zaznamenání průběhu nákladů a výnosů,
- měření výkonnosti procesů a činností,
- manažerský reporting,
- výstupy ve formátu š.xls.

Controllingová oblast systému není v podniku optimálně využívána. Většina funkcí, které modul poskytuje, je zpracována odpovědným pracovníkem samostatně, prostřednictvím programu MS Excel. Informační systém slouží především pro reporting, který je veden ve formě tabulek a grafů. Ty jsou poté každým měsícem zasílány controllingovému oddělení mateřské společnosti, kde dochází k identifikaci významných odchylek.

Jelikož byl daný informační systém implementován před několika lety, nedochází zatím k jeho plnému využití. Mnoho požadovaných dokumentů je stále zpracováno a předkládáno ve formátu MS Excel (finanční plán, analýza odchylek, detailní rozpis vybraných položek účetních výkazů nebo prodejní analýzy). Při plném využití lze průběžně analyzovat aktuální pozici společnosti a vytvářet budoucí prognózy pro rozvoj firmy.

### 6.1 Controlling zásob

Zásoby ve společnosti jsou evidovány a pravidelně vyhodnocovány prostřednictvím informačního systému v modulu MM: Material Management a SD: Sales & Distribution. Každým měsícem je vyhotoven reporting stavu zásob, který je významný při uzavíracích operacích a také při vytváření pohledů pro úrovně skupiny. Vzhledem k nízké době obrátu zásob nedochází ke zbytečnému vázání finančních prostředků. Za tuto oblast řízení zodpovídá výrobní manažer.

## 6.2 Controlling pohledávek

V oblasti řízení pohledávek jsou jednotlivé činnosti společnosti rozloženy tak, jak tomu bylo v teoretické části práce, kapitole 2.3.2 Controlling pohledávek a prevence, monitorování a vymáhání.

### 6.2.1 Prevence pohledávek

Mezi základní preventivní opatření, pro případ platební neschopnosti nebo platební nevolnosti odběratelů, patří smluvní zajištění **ve-kerých** pohledávek u společnosti Euler Hermes<sup>11</sup>. Pojistné plnění se vztahuje na obchodní pohledávky, které odběratel neplatí ve lhůtách 5-9 měsíců po splatnosti, nebo na které byl prohlášen konkurz, popř. exekuce. U každého zákazníka je stanoven úvratný limit, do jehož výše pojistovna ručí za případné nesplacení. Limit je nastaven na základě analýzy bonity klient, která je po celou dobu pojistně probírá sledována a aktualizována. U významných zákazníků je navíc poskytnut obchodní limit, jehož výše se určuje podle velikosti odběru a který musí být schválen editorem společnosti, popř. mateřskou společností. V případě překročení limitu je vystavení nové objednávky pro zákazníka automaticky zablokována.

Výhodou pojistně jsou nízké administrativní náklady, jelikož zde existuje on-line napojení na databáze skupiny Euler Hermes, kde může společnost prověřovat bonitu svých zákazníků, popř. sledovat o navýšení úvratného limitu. V případě prodloužení odběratele s placením je pohledávka předána pojistovně na vymáhání.

Platební podmínky se e-í s každým zákazníkem individuálně, prostřednictvím jednotlivých prodejců. U dlouhodobého odběratele je uzavřena kupní smlouva a nastaven pracovní limit. V případě nových zákazníků dochází k vyrovnání prvních zakázek v hotovosti. Teprve po 4-5 dodávkách, při kterých se zákazník platebně osvědčil, je poskytnut obchodní úvrat.

### 6.2.2 Monitoring pohledávek

Jelikož pohledávky tvoří významnou polovku majetku, je jejich sledování vnována zvýšená pozornost. Společnost monitoruje pohledávky jednak prostřednictvím informačního

---

<sup>11</sup> Euler Hermes Europe SA je organizační složkou nadnárodního holdingu Euler Hermes, člen skupiny Allianz. Česká pobočka je jedinou úvratnou pojistovnou v ČR.

systemu SAP (detailní rozpis pohledávek), tak v rámci tabulkových pohled programu MS Excel (vybrané položky, obratovost pohledávek, podíl na tržbách, plnění limit).

Standardně je zákazníkům poskytnuta 30denní lhůta pro splacení. Existují ovšem výjimky, kdy jsou významným odběratelům poskytnuty delší lhůty pro splacení. Celkově jsou pohledávky po splatnosti členěny podle časových intervalů do 30, 60, 90, 180 a nad 180 dnů. Všeobecně přijatým postupem je, aby byly pohledávky nad 90 dnů kryty opravnými položkami.

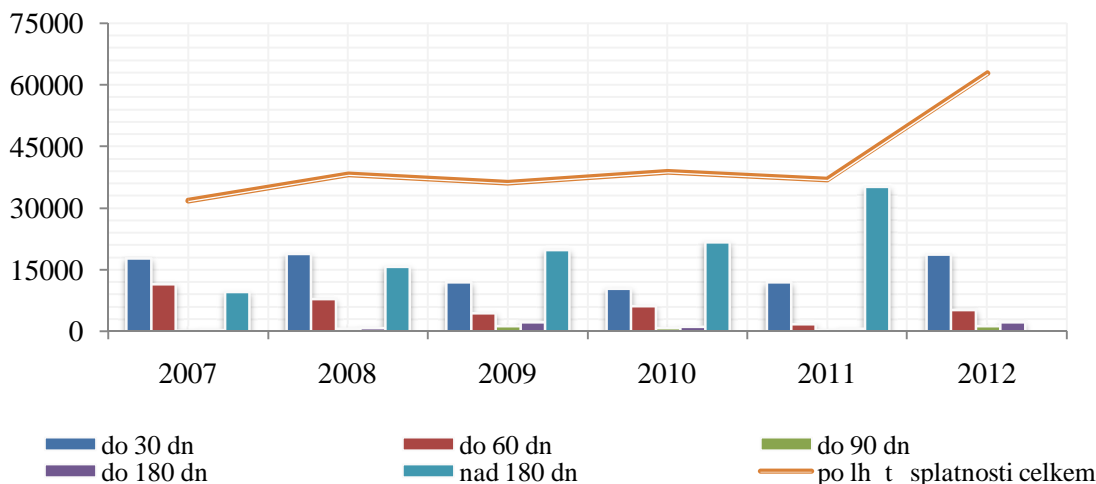
Ve které neuhrazené pohledávky jsou v MS Excel chronologicky evidovány až do doby jejich úhrady, popř. jejich odpisu. Každý měsíc jsou přitom tyto pohledy (viz tabulka 16) zasílány controllingovému útvaru mateřské společnosti s vysvětlením jejich neproplacení a s přijatým postupem řešení.

Tabulka 16 Pohled pohledávek po splatnosti za únor 2013

| Zákazník | Pohledávka | Limit     |           |          | Pohledávky po splatnosti |         |         |           |          | Poznámka           |
|----------|------------|-----------|-----------|----------|--------------------------|---------|---------|-----------|----------|--------------------|
|          |            | EH        | provozní  | kontrola | 1 + 30                   | 31 + 60 | 61+91   | 91+180    | 181 více |                    |
| 40239    | 3 452 066  | 1         | 2 500 001 | -952 065 | 83 327                   | 59 872  | 445 559 | 2 808 028 |          | eká info o platb   |
| 40061    | 1 152 063  | 750 000   | 1 050 000 | -102 063 | 636 151                  | 310 413 |         |           | 205 499  | splátkový kalendář |
| 40062    | 3 497 071  | 3 500 000 | 3 500 000 | 2 929    | 678 844                  | 48 016  |         |           |          | zapláceno          |
| 40063    | 559 044    | 750 000   | 750 000   | 190 956  | 21 550                   | 114 320 | 406 562 |           |          | úhrada do 22.3.13  |
| 40066    | 477 645    | 750 000   | 750 000   | 272 355  |                          | 105 788 | 183 258 |           |          | splátkový kalendář |
| 40071    | 412 996    | 750 000   | 750 000   | 337 004  | 287 463                  |         |         |           |          |                    |
| 40101    | 1 576 097  | 750 000   | 2 000 000 | 423 903  | 262 337                  |         |         |           |          |                    |
| 40096    | 297 317    | 750 000   | 750 000   | 452 683  | 50 000                   |         |         |           |          |                    |
| 40068    | 280 491    | 750 000   | 750 000   | 469 509  | 219 936                  |         |         |           |          |                    |
| 40120    | 261 207    | 750 000   | 750 000   | 488 793  | 117 192                  |         |         |           |          |                    |
| 40080    | 251 537    | 750 000   | 750 000   | 498 463  | 64 408                   | 18 502  |         |           |          |                    |
| 40082    | 214 133    | 750 000   | 750 000   | 535 867  |                          |         |         |           |          |                    |
| 40064    | 192 223    | 750 000   | 750 000   | 557 777  | 65 912                   |         |         |           |          |                    |
| 40070    | 187 977    | 750 000   | 750 000   | 562 023  | 3 090                    |         |         |           | 132 423  | splátkový kalendář |
| 40228    | 162 450    | 750 000   | 750 000   | 587 550  | 49 064                   | 70 751  |         |           |          | zapláceno          |

Zdroj: Interní výkazy společnosti

Z provedené finanční analýzy se doba obratu pohledávek z obchodního styku pohybuje v rozmezí 75 dnů. V porovnání s průměrnou firmou v odvětví dosahuje sledovaná společnost výrazně lepších výsledků. Naopak průměrná doba splatnosti ve skupině je nižší (v průměru kolem 69 dnů). Pozornost by měla být věnována pohledávkám po splatnosti, jelikož mezi lety 2011 a 2012 došlo k jejich výraznému nárůstu, především těch po 180 dnech splatnosti, viz následující obrázek.



Obrázek 9 Pohledávky po splatnosti v tis. K (interní výkazy společnosti)

### 6.2.3 Vymáhání pohledávek

V případě nezaplacení pohledávky ve lhůt splatnosti je informována pojišťovna, která přistoupí k vymáhání (trvá obvykle 3 měsíce). Z důvodu snazšího vymáhání přechází pohledávky s delší dobou po splatnosti na směny. Pokud se do stanovené doby nepodaří pohledávku zinkasovat nebo uzavřít splátkový kalendář je navržen další optimální způsob, jak dále pokračovat. Další kroky, jako například podání žaloby nebo návrh na konkurz s sebou však přináší další náklady a jsou zahájeny pouze se souhlasem společnosti. Po skončení pojistného období je vyúčtováno dosažené pojistné.

## 6.3 Controlling likvidity

Pro řízení likvidity využívá podnik ukládání peněžních prostředků na cashpoolingový účet u SOB. Společnost na denní bázi provádí peněžní prostředky na tzv. master účet, kde jsou v případě potřeby kdykoliv k dispozici. Vklady jsou přitom úroeny ve stejné výši jako termínované účty pro právnické osoby na dobu tří měsíců.

Výše převodu záleží na velikosti disponibilního zstatku běžného účtu společnosti. V případě potřeby může podnik žádat o půjčku, maximálně však do výše smluvně sjednané. Fakticky tak dochází k poskytování peněžních prostředků mezi společnostmi v rámci skupiny. Doba splatnosti a úroková míra jsou přitom určeny smlouvou mezi mateřskou a dceřinou společností, pořadující o půjčku.

Podnik tak optimálně zhodnocuje peníze prostředky, které by jinak ležely na bankovním účtu a šelby dávaly. V případě nedostatku finančního majetku lze využít půjčky, které nejsou tak náročné na nákladové úroky.

Na základě analýzy likvidity dosahoval podnik až do roku 2011 optimální výše peněžních prostředků na úhradu svých závazků. V roce 2012 se však platební schopnost podniku výrazně snížila až pod hranici doporučených hodnot. Společnost se orientuje především na dlouhodobou likviditu. Do dalšího období by bylo vhodné se zaměřit na podrobnější plánování peněžních prostředků, jelikož byly provedeny rozsáhlé investice, které zvýšily zadluženost podniku. Pro splacení přijaté půjčky od mateřské společnosti je třeba zavést politiku řízení jejího cash flow v krátkém časovém horizontu (podrobnější platební kalendář, prognózování příjmů a výdajů, racionální vynakládání investičních prostředků).

## 6.4 Controlling závazků

Řízení závazků ve společnosti není věnována dostatečná pozornost. Všeobecně přijatým postupem je platit závazky jeden až dva měsíce po obdržení faktury, a tudíž neexistují takové, jejichž doba po splatnosti byla delší než 180 dní. Podnik nevede žádné dlouhodobé závazky vůči mateřské společnosti ani vůči ostatním partnerům. Z finanční analýzy je patrný výrazný nepoměr mezi dobou placení závazků a pohledávek. Vedení společnosti by mělo zvážit prodloužení doby splatnosti svých závazků, aniž by došlo k narušení vztahů s dodavateli.

## 6.5 Finanční plánování

Finanční plány, dlouhodobé i krátkodobé, jsou sestavovány pravidelně s ohledem na požadavky mateřské společnosti. Sestavení rozpočtu/plánu a jejich případná oprava je plně v kompetenci finančního manažera AGC Fenestra a. s.

### 6.5.1 Dlouhodobý finanční plán

Kalendářně je sestavován budget pro následující rok a výhledy pro dvě další období. Celkově tak společnost plánuje na tři roky dopředu.

Praktický postup přípravy začíná v úvodu, kdy je sestavena první verze budgetu v programu MS Excel. Plánované hodnoty vychází z prognóz vedení společnosti na základě plánu odbytu a tržeb. Výchozím podkladem jsou především informace obchodního oddělení (například současný stav zakázek). Predikce musí být schváleny příslušným segment mana-

řerem mate ské spole nosti, který provádí analýzy vývoje trhu a stanovuje nákupní/prodejní ceny výrobk . Mimoto jsou kařdý rok dány cíle, které odráží problémové oblasti minulého období v rámci celé skupiny a musí být zakomponovány do budgetu. Nap íklad pro rok 2013 bylo zadáno zvýšení výt řnosti o minimáln 1 %, udržení Operating Income v š erných íslech, r st produktivity práce o 4 % nebo dosažení 4,6 % ROCE. V budgetu jsou p ítom sestavovány plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, plán investic a cash flow<sup>12</sup>.

Po zkompletování je první verze posouzena controllingovým útvarem mate ské spole nosti a p edána k prezentaci na porad ěditel v Teplicích. Prob ěnou poslední úpravy hodnot a v polovin zá í jsou výsledky za celou R prezentovány ěditeli divize (Philippe Bastien) v Bruselu. Pokud jsou spln ny hlavní cíle divize (za rok 2013 ó 12 mil. ř Turnover, 1,6 mil. ř Operating Income), dojde k vloření dat do programu CognosController. Jestliže nedo-řo k napln ění cíl , je t eba upravit rozpo ty jednotlivých spole nosti dle pokyn z divize ó v t-řnou ze strany trřeb i náklad (optimalizace po tu pracovník a produktivity práce). Koncem řjna dojde k faktickému potvrzení kone ných hodnot a tím je finan ní plán hotový.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát ó výrobní náklady jsou stanoveny na základ ě ekávané spot eby materiálu a energie, plánovaných oprav majetku nebo mzdových náklad . Distribu ní náklady sřruřují dopravné a provize podle po tu ujetých km. Ob skupiny jsou stanoveny na základ plánu odbytu vypracovaného obchodním odd ěním. Ostatní náklady jsou dány investicím zám řem, na úrovni pr m ř hodnot za minulé období nebo prost ednictvím procentní zm ny.

Kařdoro n je zvý-ená pozornost v nována p edev-řm úsporám ve fixních nákladech, jejichřl nár st je nep ípuřtný. Ve-keré snířlení je zaznamenáno do ak ního plánu daného roku, kde je rovn řl uveden název akce, p řnosy, osoba odpov řná za realizaci a termín realizace. Mimoto se spole nost snařlí dosáhnout zlep-ěné produktivity, coř se projevuje p edev-řm ve snířlení mzdových náklad . Základní informace pro tvorbu budgetu (kurzy, inflace, ceny materiál a energiř, apod.) jsou distribuovány mate skou spole ností.

---

<sup>12</sup> Cash flow není plánován p ímo, zadané údaje jednotlivých polofek rozvahy, VZZ a investic jsou do Cash-flow dopln ny automaticky prost ednictvím definovaných vzorc .



Plánovaná rozvaha o na základ údaj sestaveného výkazu zisk a ztrát a investicích zá-  
m r jsou naplánovány jednotlivé polofky majetkové a finan ní struktury.

Plán investic o detailní plán obsahuje informace o druhu, hodnot a o ekávaném m síci realizace investic ní innost. Podkladem pro sestavení jsou p edložené požadavky vedou-  
cích jednotlivých odd lení, které jsou posouzeny z hlediska d ležitosti a finan ní náro -  
nosti. Hodnota plánovaných nákup dlouhodobého majetku musí být schválena mate skou  
spole ností. Pro zhodnocení efektivnost jednotlivých investicích variant podnik vyufflívá  
m ítko vynaložených výdaj . Vzhledem k vysokému odkladu plánovaných investic v mi-  
nulém období je t eba zvážít nové postupy pro p íjetí investicích inností tak, aby byla  
zaji-t na návratnost pen fních prost edk .

### 6.5.2 Krátkodobý finan ní plán

Z dlouhodobého finan ního plánu vychází krátkodobé plánování, které se sestavuje vřdy  
na jednotlivé roky s rozpisem po m sících. Plánování finan ních operací pro krat-í období  
se v sou asné dob v podniku nevyufflívá.

## 6.6 Finan ní kontrola

Finan ní kontrola probíhá na základ m sí ních výkaz spole nosti, které srovnávají sku-  
te n dosažené výsledky nejen s finan ním plánem, ale i s minulým sledovaným obdobím  
v jednotlivých provozovnách (Sala-, Brno, Nesovice).

Vybrané polofky výkazu zisku a ztrát jsou z informa ního systému SAP transformovány  
do tabulkového programu MS Excel, kde jsou zji-t ny rozdíly pln ní plánu, provedeno  
srovnání s minulým obdobím spole n s kumulativními výpo ty, analyzován detailní roz-  
bor místa vzniku a proveden komplexní p ehled odchylek pro snadn j-í orientaci (viz ob-  
rázek 10). V t-ina diferenciací je vyjád ena v absolutním provedení, pouze pár polofek je  
vykázáno relativn . Takto provedený výkaz je kařdý m síc zaslán controllingovému útva-  
ru mate ské spole nosti, který analyzuje významné odchylky pln ní plánu a po finan ním  
editeli požaduje vysv tlení p í in vzniku s p íjatými postupy jejich snížení.

P ístupy k eliminaci vzniklých rozdíl jsou obecn dohodnuty na porad vedení, která pro-  
bíhá kařdý m síc po uzáv rce. Hlavní náplní porady je p edev-ím seznámit ostatní leny  
s výsledky hospoda ení spole nosti, p í emřl odchylky jsou e-ny pouze okrajov  
(z hlediska p í in vzniku a nápravných opat ení). Firma by m la p ístoupit k detailn j-ímu

rozboru naplánovaných opatření, tzn. vymezit úkoly, určit zodpovědnost za realizaci a stanovit časový harmonogram náprav, které by měly být pravidelně kontrolovány.

|                                       | IZOLAČNÍ SKLO - SALAŠ |                | VELKOOBCHOD |               | ŘEZANÉ A OPRACOVANÉ SKLO |               | KALENÉ SKLO   |               |
|---------------------------------------|-----------------------|----------------|-------------|---------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                       | měsíc                 | kumulace       | měsíc       | kumulace      | měsíc                    | kumulace      | měsíc         | kumulace      |
| <b>MARGIN - ACTUAL</b>                | <b>+3 105</b>         | <b>+19 360</b> | <b>+370</b> | <b>+5 646</b> | <b>+243</b>              | <b>+221</b>   | <b>+1 308</b> | <b>+9 705</b> |
| <b>MARGIN – BUDGET</b>                | <b>-492</b>           | <b>+7 899</b>  | <b>+228</b> | <b>+2 664</b> | <b>+62</b>               | <b>+2 534</b> | <b>+494</b>   | <b>+8 251</b> |
| <b>Odchytky</b>                       |                       |                |             |               |                          |               |               |               |
| Množství                              | -224                  | -35            | +42         | +1 687        | +7                       | -47           | +480          | +5 225        |
| Prodejní cena                         | +1 529                | +26 312        | +256        | +7 918        | +138                     | +795          | -761          | -9 746        |
| Kurzové rozdíly z prodeje             | 0                     | 0              | 0           | 0             | 0                        | 0             | 0             | 0             |
| <b>Prodeje celkem</b>                 | <b>+1 305</b>         | <b>+26 277</b> | <b>+298</b> | <b>+9 605</b> | <b>+145</b>              | <b>+748</b>   | <b>-280</b>   | <b>-4 521</b> |
| <b>Distribuční náklady</b>            | <b>+1 222</b>         | <b>+729</b>    | <b>+12</b>  | <b>+201</b>   | <b>+226</b>              | <b>+378</b>   | <b>+273</b>   | <b>+645</b>   |
| Sklo                                  | +286                  | -10 404        | -237        | -7 930        | -14                      | -2 749        | +440          | +6 324        |
| Mřížky                                | +35                   | -514           | 0           | 0             | 0                        | 0             | 0             | 0             |
| Spojovací materiál                    | -53                   | -69            | 0           | 0             | 0                        | 0             | 0             | 0             |
| Ostatní materiál                      | +9                    | +156           | 0           | 0             | -5                       | -6            | +9            | +129          |
| Mzdové náklady                        | +676                  | -2 348         | +37         | +1 064        | -121                     | -154          | -37           | -228          |
| Energie                               | +75                   | +485           | +8          | +391          | +2                       | +48           | +205          | +1 592        |
| Údržba                                | +106                  | -72            | +40         | +183          | -42                      | -440          | +334          | -720          |
| Ostatní výrobní náklady               | -63                   | -2 780         | -15         | -532          | -9                       | -139          | -130          | -1 767        |
| <b>Výrobní náklady (Manuf. Costs)</b> | <b>+1 071</b>         | <b>-15 546</b> | <b>-167</b> | <b>-6 824</b> | <b>-190</b>              | <b>-3 439</b> | <b>+821</b>   | <b>+5 331</b> |
| <b>Margin - celková odchylka</b>      | <b>+3 597</b>         | <b>+11 461</b> | <b>+142</b> | <b>+2 982</b> | <b>+181</b>              | <b>-2 313</b> | <b>+814</b>   | <b>+1 454</b> |

Obrázek 10 Pohled odchytek za období rok 2012 (Interní výkazy společnosti)

Za sestavení měsíčních výkazů pro srovnání zodpovídá finanční manažer společnosti, který vychází především ze získaných informací podnikového informačního systému, doplněných z uskutečněných rozhovorů s vedoucími jednotlivých oddělení.

Vyjma zmíněného výkazu slouží k finanční kontrole rovněž i pohledy mateřské společnosti, které zaznamenávají vybrané položky výkazu zisku a ztrát, rozvahy a ukazatel finanční analýzy (obrátky zásob a pohledávek, průměrné měsíční prodeje, zisková marže, apod.) v jednotlivých podnicích skupiny a za celou ČR. Společnost tak může srovnat svou výkonnost s dosahovaným průměrem ve skupině za dané období, viz Příloha IX.

## 7 PROJEKT VYUŽITÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

V projektové části diplomové práce jsou uvedeny hlavní nedostatky současného systému finančního řízení ve společnosti AGC Fenestra a. s. Na základě analyzovaných informací jsou koncipovány návrhy pro stanovení efektivnějších postupů ve finanční oblasti podniku z hlediska přínosu i rizik.

### 7.1 Výchozí informace pro projektovou činnost

Na základě provedených analýz byly v jednotlivých oblastech finančního řízení identifikovány problémy i nedostatky.

Pozitivně lze hodnotit následující controllingové nástroje:

- podnik vlastní moderní informační systém, který umožňuje zpracovat vstupní data prostřednictvím nejrozšířenějších funkcí tak, aby bylo dosaženo kvalitních manažerských rozhodnutí. Při plném využití se tím zlepší čas a dosahuje transparentních výsledků pro potřeby finančního řízení.
- v důsledku řízení zásob je dosahován krátký obrátový cyklus, tzn., nedochází k přebytečnému vázání peněžních prostředků v dané složce majetku. Jednotlivé aktivity (skladování, výroba, nákup a prodej) jsou vzájemně propojeny informačním systémem tak, aby nedocházelo k prodloužení výroby a zároveň nebyly vykazovány vysoké náklady. Velmi důležitý je zde pravidelný reporting, který předkládají jednotlivá střediska a prostřednictvím něho dochází ke kontrole stavu zásob. Controlling v této oblasti je plně funkční.
- v otázce prevence proti nesplaceným pohledávkám podnik uplatňuje nejrozšířenější nástroje - pojištění veškerých pohledávek, určení pracovních limitů pro jednotlivé zákazníky, stanovení platebních podmínek na základě analýzy platební schopnosti odběratelů. Snaha o eliminaci rizika proti neplacení ze strany zákazníků je hodnocena velmi pozitivně.
- zhodnocení přebytečných peněžních prostředků prostřednictvím reálného cashpoolingu v rámci skupiny. V případě nedostatku výše finančního majetku využívá podnik příležitost mateřské společnosti, které nejsou tak náročné na nákladové úrovně, jako je tomu u bankovních úvěrů.

- vysoká úroveň finančního plánování, které je prováděno ve spolupráci s mateřskou společností. Jednotlivé prognózy vychází z racionálních předpokladů, které jsou zjišťovány jednak vlastními kvalifikovanými pracovníky, tak specializovanými útvary v Teplicích.
- vypovídající schopnost reportování, především v oblasti detailního členění nákladů.

Naopak nedostatky finančního řízení se nacházejí v následujících oblastech:

- controllingový informační modul není plně využíván. Spousta dokumentů se stále zpracovává ve formě MS Excel, což je neefektivní především z hlediska času.
- chybí podrobnější plánování peněžních prostředků. Přijetím půjčky od mateřské společnosti se zvýšil objem závazků, které je třeba splatit. Jelikož je finanční majetek plánován pouze v dlouhém období, je třeba zavést politiku příjmového řízení cash flow v kratším časovém rozpětí.
- zprávy o sobě evidence, hodnocení, výkaznictví i vymáhání pohledávek byly až do roku 2012 zcela vyhovující. Po sloučení s AGC Olomouc však společnost převzala velké množství nesplacených pohledávek, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Podnik by se měl zaměřit na jejich prevenci a pravidelný monitoring.
- v rámci finanční kontroly jsou odchylky analyzovány tak, aby byly uspokojeny především požadavky mateřské společnosti. Pro interní potřeby jsou řešeny pouze okrajově. Firma by měla mít stanoveny kontrolní veličiny a přípustné toleranční meze pro jednotlivé položky. Stejně tak by měla přistoupit k detailnějšímu rozboru nápravných opatření, která zajistí vyšší efektivnost finančního řízení.

V současnosti finančního řízení je prováděna vedoucím ekonomického úseku. Předpokládá se jednání o kvalifikovanou osobu s odbornými znalostmi i dovednostmi potřebnými k vyřešení, vzhledem k vysokému požadovanému úkolům, k opomíjení jednotlivých činností a tím i možnému vzniku chyb. Z toho důvodu je obtížné definovat organizační členění finančního řízení mezi jednotlivými jednotkami a nedostatky. Měla by být zvažována nová pozice controllera, popřípadě efektivnější delegace jednotlivých úkolů mezi stávajícími pracovníky.

## 7.2 řízení peněžních prostředků

Předpokladem řízení likvidity podniku je zajištění dostatečných peněžních prostředků na úhradu výdajů v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Na základě analýzy současné situace finančního controllingu ve sledované společnosti bylo zjištěno, že v podniku schází plánování peněžních prostředků v kratším rozmezí.

Cash-flow je sestavován jako výsledek finančních plánů, nikoliv jako jejich zdroj tzn., jednotlivé položky výkazu jsou automaticky doplněny z naplánovaných hodnot rozvahy, výkazu zisku a ztrát nebo investičního plánu. Z toho důvodu by měla být zavedena politika přesnějšího řízení krátkodobého cash-flow prostřednictvím podrobnějších platebních kalendářů, prognózování příjmů a výdajů, racionálního vynakládání investičních prostředků, apod.

### 7.2.1 Platební kalendář

Optimálně by měly být peněžní prostředky plánovány na týdenní bázi prostřednictvím platebních kalendářů tak, aby platební síla byla v daný týden splatná. Při konstrukci budou vyutily informace o stavu peněžních prostředků na počátku sledovaného období, očekávané příjmy a výdaje. Pokud při plánování dojde k zápornému zůstatku peněžních prostředků, bude třeba podniknout příslušná opatření s dostatečným předstihem tak, aby k této situaci nedošlo. Podnik může využít například odklad úhrady plateb, které to z hlediska splatnosti dovolují, eskontovat či podstoupit smlouvy, popř. urychlit příjmy prostřednictvím poskytovaných slev svým zákazníkům. Za sestavení platebního kalendáře bude odpovědná hlavní účetní, která na konci každého pracovního týdne vytvoří výhled na dalších 5 dní dopředu (berou se v úvahu pouze pracovní dny).

Na základě navrhovaného výkazu (Tabulka 17) je stav disponibilních prostředků tvořen zůstatky běžných účtů a hotovostí v pokladně. Vzhledem k tomu, že společnost využívá dvousměrný cashpooling, je na konci každého dne proveden zůstatek peněžních prostředků na příslušný Master účet a jeho hodnoty jsou vynulovány. Následující den je však poáteční stav roven hodnotě z dne předcházejícího, jako by k vynulování nedošlo, tudíž není třeba upravovat hodnoty platebního kalendáře. V souvislosti se zůstatky běžných účtů je však třeba sledovat disponibilní a účetní stav peněžních prostředků, jelikož může dojít k rozdílu mezi datem zúčtování a faktickému převodu hodnoty. Pro platební sílu běžného

dne je relevantní disponibilní z statek. Naopak ú etní z statek je d leflitý pro ur ení platební síly v dal-ích dnech.

Tabulka 17 Návrh výkazu pro plánování pen ěních prost edk

| Polofka                       | 22. týden |       |        |        |       | Celkem |
|-------------------------------|-----------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                               | Pond lí   | Úterý | St eda | tvrtek | Pátek |        |
| <b>PS pen ěních prost edk</b> |           |       |        |        |       |        |
| <i>BÚ</i>                     |           |       |        |        |       |        |
| <i>Pokladna</i>               |           |       |        |        |       |        |
| <b>P íjmy</b>                 |           |       |        |        |       |        |
| <i>Obchodní pohledávky</i>    |           |       |        |        |       |        |
| <i>Inkasní p íkazy</i>        |           |       |        |        |       |        |
| <i>Ostatní p íjmy</i>         |           |       |        |        |       |        |
| <b>Výdaje</b>                 |           |       |        |        |       |        |
| <i>Obchodní závazky</i>       |           |       |        |        |       |        |
| <i>Mzdové výdaje</i>          |           |       |        |        |       |        |
| <i>Nákup materiálu</i>        |           |       |        |        |       |        |
| <i>Splátky úv r a p j ek</i>  |           |       |        |        |       |        |
| <i>Poji-ť ní</i>              |           |       |        |        |       |        |
| <i>Dan a poplatky</i>         |           |       |        |        |       |        |
| <i>Ostatní výdaje</i>         |           |       |        |        |       |        |
| <b>KS pen ěních prost edk</b> |           |       |        |        |       |        |
| Pot eba pen ěních prost edk   |           |       |        |        |       |        |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.2.2 Prognóza p íjm

P í plánování p íjm je vřdy t eba po ítat pouze s t m í vstupy, které poskytují vysokou pravd podobnost realizace. Za zcela jisté lze považovat ty p íjmy, které jsou provád ny pravideln , nap . p ípsané úroky nebo inkasní p íkazy. Mimoto lze jednodu-ě p edvídat p íjmy v podob vrácení daní, avizované platby bankou, ukon ení termínovaných vklad , p íznané dotace a p íjky, sm nky k inkasu, apod.

Nejvýrazn j-í polofkou p íjm jsou provedené platby od odb ratel , které lze ur it na základ splatnosti jednotlivých pohledávek. P ehled faktur, které mají být zaplacený k ur ítému dni, lze exportovat z informa ního systému SAP v rámci prodejního modulu. Ne vřdy se ale datum skute n ného zaplacení shoduje s datem p edpokládané platby. Z toho d vodu je u pravidelných odb ratel vhodné ur it pravd podobnost s jakou dojde k pln ní pohledávky v den splatnosti. Výpo et této pravd podobnosti vychází z platební morálky jednotlivých zákazník ó doba splatnosti ve-kerých pohledávek srovnána (vyd -lena) s dobou skute n ného zaplacení. Výsledná hodnota poté udává, kolik procent sou asné pohledávky je vhodné ur it jako p íjem daného dne, viz následující vzorec.

$$\text{Platební morálka zákazníka} = \frac{\sum \text{počet dní mezi dnem splatnosti a vystavení}}{\sum \text{počet dní mezi dnem zaplacení a vystavení}}$$

Jelikož je výpočet platební morálky poměrně pracný z hlediska času, je vhodné připravit potencionálně informace o fakturaci jednotlivých zákazníků do programu MS Excel, kde bude ukazatel zjištěn prostřednictvím předem nastavených vzorců. S každou novou zakázkou u odběratele bude poté výpočet aktualizován.

Pohledávky po splatnosti, u kterých nelze přesně určit, kdy zákazník zaplatí, nebudou při prognóze příjmů zohledněny. V případě jejich úhrady bude platební kalendář upraven o příslušnou částku tak, aby byla zjištěna likvidita daného dne.

Pokud se podnik rozhodne plánovat své příjmy v delším časovém úseku (například měsíčně), lze postupovat obdobně, jako v případě týdenního plánování. Další možností je sestavení inkasního modelu, který zachycuje tabulka 18. Jedná se o poměrně efektivní metodu vycházející z fakturačních údajů za sledovaný měsíc, tj. z částky, data vystavení a inkasa. Získané údaje poté určují průměrnou dobu, během které jsou zakázky v podniku hrazeny.

Tabulka 18 Návrh zjištění inkasního režimu za období prosinec 2012

| Datum vystavení | Datum zaplacení | Fakturovaná částka | Den inkasa |           |           |            |
|-----------------|-----------------|--------------------|------------|-----------|-----------|------------|
|                 |                 |                    | - až 0     | 0-30      | 31-60     | 61-90      |
| 1.12.2012       | 1.12.2012       | 21 736             | 21 736     |           |           |            |
| 1.12.2012       | 24.2.2013       | 44 429             |            |           | 44 429    |            |
| 1.12.2012       | 18.2.2013       | 86 784             |            |           | 86 784    |            |
| 1.12.2012       | 30.3.2013       | 112 461            |            |           |           | 112 461    |
| í               | í               | í                  | í          | í         | í         | í          |
| í               | í               | í                  | í          | í         | í         | í          |
| 30.12.2012      | 1.3.2013        | 39 498             |            |           |           | 39 498     |
| 30.12.2012      | 10.2.2013       | 52 809             |            |           | 52 809    |            |
| 30.12.2012      | 28.3.2013       | 77 518             |            |           |           | 77 518     |
| Celkem          |                 | 20 037 164         | 801 487    | 2 204 088 | 4 408 176 | 12 524 157 |
|                 |                 |                    | 4%         | 11%       | 22%       | 63%        |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro větší jistotu je vhodné srovnat inkasní režimy za 3 po sobě jdoucí období, tzn. za 3 měsíce. Pokud se výsledné informace nelze plánované příjmy stanovit s poměrně vysokou přesností. Na druhou stranu, jsou-li zaznamenány výrazné nesrovnalosti, ztrácí využití inkasního modelu smysl.

### 7.2.3 Prognózování výdaj

U očekávaných výdaj je důležitá možnost ovlivňovat jejich realizaci. To je dáno stupněm naléhavosti a důsledky, které plynou z jejich odkladu. Vstupní údaje plánovaných výdaj budou vycházet především ze splatnosti jednotlivých závazků obchodního styku, mzdového plánu, termín splátek úroků a plateb, pojistných plnění, rozpočtů jednotlivých středisek a daňových povinností. V případě potřeby lze vycházet z výpisu bankovního účtu minulého období, kde je zaznamenána většina operací s konkrétním datem realizace.

Před vstupem do platebního kalendáře budou výdaje ověřeny z hlediska částky, termínu a účelu. U prognózy krátkodobých obchodních úhrad je možné postupovat obdobně jako při plánování příjmů od odběratelů. Předpokládané výdaje na úhradu dodavatelských závazků lze zjistit prostřednictvím sestavy nákupních faktur splatných daný den.

V případě neuskutečnění příjmů výdaj bude tato skutečnost přesunuta do následujícího dne a zohledněna při zajišťování každodenní likvidity. Obdobně lze plánovat výdaje v delším časovém horizontu.

### 7.2.4 Investiční projekty

Součástí řízení likvidity ve společnosti by mělo být i racionální využití přebytečných peněžních prostředků na investiční projekty. Podnik každým rokem vytváří plán nákupu dlouhodobého majetku, který vychází z požadavků jednotlivých hospodářských středisek. V posledních letech však dochází k stále většímu odkladu investičních činností, a to především v důsledku velkého množství plánovaných aktivit, jejichž realizace nemusí být vždy efektivní. Aktuálně jsou základním kritériem pro výběr investic vynaložené náklady na daný majetek. Detailní plán přitom obsahuje informace o druhu, hodnotě a očekávaném množství realizace.

Za účelem zlepšení kvality investičních projektů je třeba podrobněji plánovat peněžní prostředky prostřednictvím platebních kalendářů, jak tomu bylo uvedeno výše. Tím dojde ke zpřesnění částky, kterou lze využít na pořízení nového majetku. Mimoto by u každého záměru měly být zjištěny úinky, které určí optimální složení investičního plánu v souladu s riziky a výnosy po celou dobu životnosti projektu. Za sestavení investičního záměru bude zodpovědný, stejně jako doposud, finanční manažer společnosti.

Podstata investičních projektů podniku spoívá v modernizaci stávajícího zařízení. Rozhodovací proces o koupi dlouhodobého majetku bude založen na vyhodnocování peněžních



tok generovaných investic po celou dobu životnosti. Postup zhodnocení zámru bude probíhat prostřednictvím následujících oblastí.

#### 7.2.4.1 Identifikace záležitostí

Zahrnuje popis majetku, včetně pořadového příslušenství a cenového vyjádření. Součástí popisovací ceny by měla být rovněž provize a montáž. Dále je zde vhodné uvést předpokládanou životnost investice a způsob jejího financování.

#### 7.2.4.2 Hodnocení rizika

Analýza rizika by neměla být podceňována. Jedná se o faktory, které ovlivní úspěšnost projektu, patří sem například:

- změny v poptávce vedoucí k poklesu prodejů,
- změny v prodejních cenách výrobků a služeb,
- změny cen vstupů (materiál, energie, pracovní síla),
- makroekonomické změny.

Při analýze lze vycházet z informací, které jsou poskytovány mateřskou společností v rámci dlouhodobého plánování o předpokládané velikosti poptávky, směnné kurzy, inflace, ceny materiálů a energií, apod. Na základě těchto údajů poté bude posouzeno buďto s optimistickým, popřímo pesimistickým vývojem.

#### 7.2.4.3 Podniková diskontní sazba

Stanovení podnikové diskontní sazby vychází z minimální požadované výnosnosti společnosti, která bude kompenzací za odloženou spotřebu. Celkovou výnosnost projektu neměla být menší než úrovně státních dluhopisů, které patří k nejméně rizikovým investicím. V případě, že je majetek financován z vlastních zdrojů lze vyuffit jako minimální výnosnost hladinu nákladů na vlastní kapitál, tj. 9,63 %. Při smíšeném financování bude diskontní sazba určena na úrovni průměrných nákladů na kapitál, které dosahují úrovně 5,98 %. U cizích zdrojů bude vycházet z úrokové sazby úvěrů a projektů - 4,16 %.

Je třeba si uvědomit, že u projektů s delší dobou životnosti má citelný význam i inflace. Pokud firma bude vycházet z nominální diskontní sazby, bude ji třeba upravit o vlivy inflace na reálnou diskontní sazbu.

#### 7.2.4.4 Peněžní toky projektu

Základem pro výpočet cash-flow z projektu bude vstupní tabulka níže stanovená na 5 nebo 10 období, a to na základě předpokládané doby životnosti.

Investiční náklady ( . 1) budou uvedeny v období před uvedením majetku (stroj, technologie) do provozu, tj. v šesti letech. Upořádaní se předpokládá jednorázová realizace koupě, poté je stroj zařazen do výroby a generuje peněžní toky. Pokud bude investice realizována ve více obdobích, je třeba diskontovat toky v jednotlivých letech. Součet bude poté uveden ve sloupci šesti let. Kapitálové výdaje budou vyjádřeny prostřednictvím pořizovací ceny, včetně vedlejších pořizovacích nákladů (provize, montáž), zmanážením pracovního kapitálu a likvidačních výdajů.

Celkové výnosy ( . 4) se skládají z očekávaných tržeb a ostatních provozních výnosů, které budou zajištěny z provozu stroje. Výpočet tržeb vychází z předpokládaného objemu prodeje, ceny za jednotku a výrobní kapacity stroje. Prodeje by měly kopírovat životní cyklus pořizovaného majetku, tzn., po realizaci lze očekávat zvýšení výnosů, v důsledku vyššího objemu výroby, následovat by měla postupná stagnace tržeb, která povede až k poklesu výnosů. Ostatní provozní výnosy ( . 3) budou vykázány pouze, pokud bude zařízení na konci své doby životnosti prodáno. U majetku s delší dobou odepisování, není plánovaný počet období, lze uvést i neodepsané investice, jako kompenzaci za neuskutečněné odpisy (například skutečném odepisování 15 let, je u tabulky na 10 období možno vykázat zbývajících 5 let).

Provozní náklady ( . 5 a 10) jsou spojeny s nezbytnými výdaji k zajištění provozu daného zařízení. Jejich odhad nebývá jednoduchý, proto je zde vyšší pravděpodobnost nepřesnosti. Spotřeba materiálu a energie lze plánovat na základě odhadovaného množství prodeje, osobní náklady je třeba kalkulovat na základě predikce vývoje počtu pracovních sil, trendu vývoje mezd a nákladů na zdravotní/sociální zabezpečení. Odpisy se budou vykazovat podle zákona o účetnictví. Realizace investice v tuzemsku přináší úsporu provozních nákladů oproti předchozímu stavu. Finanční náklady ( . 11) představují úroky a splátky úvěru v případě užití cizích zdrojů k financování projektu. Tyto položky jsou plánovány prostřednictvím konkrétního splátkového kalendáře.

Daňová sazba ( . 14) je určena na základě makroekonomické predikce  $R$ , dle zákona o dani z příjmu. S cílem zachytit daňový efekt odpisů je nejdříve výsledkem hospodaření zdaněn a poté se k danému výsledku (EAT) opět připočítají odpisy.

Tabulka 19 Návrh p ehledu pro výpo et Cash-flow projektu na 5 období

| .   | Polofka                      | Výpo et           | Období |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------|-------------------|--------|---|---|---|---|---|
|     |                              |                   | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.  | Investi ní výdaj             |                   |        |   |   |   |   |   |
| 2.  | Provozní výnosy              |                   |        |   |   |   |   |   |
| 3.  | Ostatní výnosy               |                   |        |   |   |   |   |   |
| 4.  | Výnosy celkem                | . 2 + . 3         |        |   |   |   |   |   |
| 5.  | Spot eba materiálu a energie |                   |        |   |   |   |   |   |
| 6.  | Náklady na opravy a údržbu   |                   |        |   |   |   |   |   |
| 8.  | Osobní náklady               |                   |        |   |   |   |   |   |
| 9.  | Odpisy                       |                   |        |   |   |   |   |   |
| 10. | Ostatní provozní N           |                   |        |   |   |   |   |   |
| 11. | Finan ní náklady             |                   |        |   |   |   |   |   |
| 12. | Náklady celkem               | suma . 5 aíl . 11 |        |   |   |   |   |   |
| 13. | EBT                          | . 4 - . 12        |        |   |   |   |   |   |
| 14. | Da ová sazba                 | %                 |        |   |   |   |   |   |
| 15. | EAT                          | . 13 * (1 - . 14) |        |   |   |   |   |   |
| 16. | Odpisy                       |                   |        |   |   |   |   |   |
| 17. | isté pen fíní toky           | . 15 + . 16       |        |   |   |   |   |   |
| 18. | Kumulované pen fíní toky     |                   |        |   |   |   |   |   |

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7.2.4.5 Efektivnost projektu

Pro zhodnocení investice se stanoví ístá sou asná hodnota v-ech pen fíních tok generovaných v d sledku realizace daného projektu. Budoucí pen fíní toky se diskontují pomocí stanovené podnikové sazby a ode te se hodnota kapitálových výdaj vynaloflených na po-átku období. Projekty s kladnou výslednou hodnotou se považují za výhodné.

Kone ný verdikt p íjetí í zamítnutí je v-ak t eba porovnat s aktuální naléhavostí projektu nebo mnofstvím pen fíních prost edk na realizaci investic. Pokud bude podnik srovnávat více alternativ investí níích zám r mezi sebou, mohou být zvoleny ty s nejv t-í ístou hodnotou sou asných pen fíních tok , pop . ty s nejkrat-í dobou návratnosti (prost ednictvím kumulovaných pen fíních tok ó . 18).

### 7.3 Prevence a monitorování pohledávek

V d sledku slou ení s AGC Olomouc s. r. o. do-Lo v analyzované spole nosti k vysokému nár stu pohledávek po splatnosti. Z toho d vodu by této oblasti m la být v novaná zvý-e-ná pozornost tak, aby se tento podíl do budoucna co nejvíce snífil. Pro získání nových podn t k efektivn ímu ízení pohledávek je t eba pravideln vykazovat interní analýzy odb ratel , vyhodnocovat dopady úv rové politiky pro zákazníky a provád t intenzivn í kontroly nesplacených zakázek.

### 7.3.1 Segmentace zákazníků

Přestože podnik zjišťuje bonitu svých zákazníků prostřednictvím společnosti Euler Hermes, bylo by vhodné provádět vlastní interní analýzy jednotlivých odběratelů, aby došlo k jasné identifikaci problémových zákazníků. Důvodem tohoto opatření je, že informace získané od smluvní pojistovny vycházejí z veřejných zdrojů (výpis z obchodního rejstříku, výroční zprávy, ekonomické analýzy těchto stran, denní tisk, informace z hospodářských komor, apod.), jejich charakter je všeobecný a nezachycuje tudíž vlastní zkušenosti podniku s platební morálkou daného zákazníka. V praxi tak může dojít k tomu, že i když bude bonitní situace klienta zhodnocena pozitivně, může mít podnik s daným odběratelem při placení problémy.

Prvním krokem prevence bude tedy rozdělení obchodních partnerů do různých skupin, podle plnění platebních povinností v podniku (Tabulka 20). Platební morálka u jednotlivých zákazníků může být zjištěna podle vzorce z kapitoly 7.2.2 Prognóza výjím, který dává do poměru očekávanou a skutečnou dobu vyřízení obchodních úkolů odběratelem. Údaje jsou přitom získány ze splatnosti veřejných faktur daného klienta. Jedná se o poměrně přesnou, ale pracnou metodu, její hodnoty je třeba pravidelně aktualizovat o nové zakázky. Druhou možností je zjistit procentní podíl splacených pohledávek na jejich celkovém objemu u každého zákazníka. K tomu lze využít měsíční výkazy požadované mateřskou společností (viz tabulka 16, kapitola 6.2.2 Monitorování pohledávek), kde bude vzorec jednoduše vypočítán prostřednictvím matematických funkcí programu MS Excel.

*Tabulka 20 Segmentace zákazníků podle plnění platebních povinností*

| Skupina | Platební morálka (%) | Popis   | Riziko       |
|---------|----------------------|---|--------------|
| A       | 80 - 100             | Zákazníci s velmi dobrou platební morálkou          | Nízké        |
| B       | 60 - 80              | Zákazníci s dobrou platební morálkou                | Střední      |
| C       | 20 - 60              | Zákazníci se zhoršenou platební morálkou            | Vysoké       |
| D       | 0 - 20               | Zákazníci s vysokým podílem nesplacených pohledávek | Velmi vysoké |
| E       |                      | Nový zákazník                                       | Velmi vysoké |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Takto získané informace interní analýzy lze vzájemně porovnat s hodnocením bonitní situace klienta od společnosti Euler Hermes, a na základě těchto analýz mohou být poté poskytovány pracovní limity a platební podmínky pro jednotlivé zákazníky.

Dalším krokem bude rozlení zákazníků podle dosahovaných obrát do čtyř skupin (Tabulka 21). U každé skupiny bude vyjádřen procentní podíl z celkových tržeb tak, aby podnik získal lepší pohled o struktuře prodeje. Při dáním prvním rné doby splatnosti je možné výkaz vyuffit při plánování cash-flow.

Tabulka 21 Segmentace zákazníků podle velikosti ročních obrát

| Skupina | Velikost ročních obrát<br>(v tis. K ) | Popis  | Obrát | Podíl na celkovém obrátu |
|---------|---------------------------------------|--|-------|--------------------------|
| ***     | 5 000 > více                          | Dlouholetý zákazník, tvoří významné obraty       |       |                          |
| **      | 1 000 - 5 000                         | Dlouholetý zákazník se středními vysokými obraty |       |                          |
| *       | 100 - 1 000                           | astující zákazníci s výššími obraty              |       |                          |
|         | 0 < 100                               | Nepravidelný zákazník s malými obraty            |       |                          |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.3.2 Úv rová politika

Není sporu o tom, že poskytování obchodních úv r pro odb ratele přináší podniku pozitivní efekty v podobě vyššího prodeje a zisku. Přesto by analyzovaná společnost měla zvážít i negativní dopady (r st náklad a rizika), které jsou s touto politikou spojeny.

Pro zhodnocení souasných úv rové politiky v podniku je možné postupovat dle navrhované tabulky 22, kde jsou srovnány dvě varianty<sup>13</sup>:

- s obchodním úv rem, tzn. aktuální platební podmínky pro odb ratele,
- bez obchodního úv ru, u mén významných zákazníků .

Varianty budou posuzovány podle výše zisku, jehož lze dosáhnout. Zatímco první situace vychází ze skutečně dosažených údajů, druhá možnost je stanovena především odhadem. Zhodnocení efektivity dané politiky bude prováděn finančním editel společnosti minimálně 1x za 2-3 roky<sup>14</sup>, přičemž jednotlivé odhady budou provedeny v souinnosti s obchodním oddělením.

V rámci navrhované druhé varianty jsou obchodní úv ry vyleneny pouze u zákazníků s ročními obraty do 1 mil. Kč a to z toho důvodu, aby si podnik udržel obchodní partnery

<sup>13</sup> Podnik může zvolit větší množství variant, podle svých potřeb. Prostřednictvím softwarového řešení je za pomoci daných parametrů (délka obchodního úv ru, výše a doba skonta) možné vygenerovat desítky alternativních možností úv rové politiky, které budou optimální z hlediska vymezených cílů (zisk, obrát, apod.). Tím se ušetří především čas, ale i výpočty budou přesnější.

<sup>14</sup> Zvolené varianty je třeba pravidelně porovnávat z důvodu neustále se měnícího podnikatelského prostředí.

tvorící vyší objemy tržeb (nad 1 mil. Kč ročně). Předpokládáné množství prodejní varianty (1) bude stanoveno jako pokles ze souhrnné hodnoty tržeb, v důsledku předpokládané neochoty menších odběratelů platit hotově a převzetí zboží. Náklady na prodej (2) se budou vyvíjet proporcionálně k odhadovanému prodeji. Předpokládané snížení výrobních nákladů by mohlo být i vyšší, přesto je třeba zvažovat i fixní náklady, které by se vyvíjely degenerativně v průběhu. Z toho důvodu je vhodné u celkových nákladů stanovit stejnou změnu, jako v případě odhadovaných prodejů.

Tabulka 22 Návrh zhodnocení jednotlivých variant úrokové politiky podniku (v tis. Kč)

| č. | Polofka                                   | 1. varianta | 2. varianta | Výpočet 2. varianty         |
|----|---|-------------|-------------|-----------------------------|
| 1. | Odhad prodej                              | 418 748     | 209 374     | 0,1 (1. varianta) - 50%     |
| 2. | Odhad nákladů na prodej                   | 318 627     | 159 314     | 0,2 (1. varianta) - 50 %    |
| 3. | Odhad ztrát z nevyinkasovaných pohledávek | 40 532      | 6 281       | 209 374 * 3%                |
| 4. | Odhad slevy za promptní placení           | 2 659       | 1 256       | 30% * 2% * 209 374          |
| 5. | Odhad vázaného kapitálu v pohledávkách    | 3 926       | 1 570       | průměrná pohl. * 12%        |
| 6. | Zisk před zdaněním                        | 53 004      | 40 953      | 0,1 - 0,2 - 0,3 - 0,4 - 0,5 |
| 7. | Dan                                       | 10 071      | 7 781       | 0,6 * 0,19                  |
| 8. | Zisk po zdanění                           | 42 933      | 33 172      | 0,6 - 0,7                   |

Zdroj: Vlastní zpracování

Velikost ztrát z nevyinkasovaných pohledávek (3) bude určena na základě platební morálky u zákazníků s obraty nad 1 mil. Kč. Pro určení celkové výše slevy za dřívější platbu (4) bude stejné předpokládané množství zákazníků, kteří slevu využijí. Odhad výše pohledávek a nákladů v nich vázaných (5) bude určen z doby obrátu, kde je třeba respektovat množství zákazníků využívajících a nevyužívajících slevu. Náklady těchto pohledávek pak musí být kryty finančními zdroji, jejichž hodnota je stanovena prostřednictvím úrokové míry úroku, popř. zhodnocením nákladů u těchto platebních období. Nakonec bude zisk jeť zdaněn, aby byl získán stejný výsledek jednotlivých variant.

### 7.3.3 Monitorování pohledávek

V důsledku vysokého nárůstu pohledávek, především těch po splatnosti, by měl podnik novat zvýšenou pozornost jejich evidenci a kontrole. Z toho důvodu byla navržena tabulka 23, která zaznamenává vývoj pohledávek v jednotlivých měsících daného roku tak, aby bylo možno včas zachytit změny v platebním chování odběratelů.

Pozornost při sledování pohledávek bude zaměřena především na jejich vztah k istým prodejům (3) a průměrné době splatnosti (12). Podnik tak získá informace o velikosti nákladů, které vznikají v důsledku kapitálu vázaného v daném majetku. Pokud dojde ke

zvýšení podílu pohledávek na prodeji, je možné hledat příčiny ve zpomalení úhrad od zákazníků. Vzhledem k tomu, že jsou pohledávky kryty finančními zdroji, by zvýšený podíl znamenal neefektivní využití peněžních prostředků. Mimoto se podnik bude zaměřovat na nesplacené pohledávky, které budou analyzovány jednak z hlediska stáří (tab. 5.6.9), ale i jako procentní podíl na celkovém objemu tržeb (tab. 11).

Tabulka 23 Návrh výkazu měsíčního sledování pohledávek

| .   | Polofka                           | M síc |    |     |   |    |     | Celkem |
|-----|-----------------------------------|-------|----|-----|---|----|-----|--------|
|     |                                   | I     | II | III | í | XI | XII |        |
| 1.  | isté prodeje (v K )               |       |    |     |   |    |     |        |
| 2.  | Pohledávky (v K )                 |       |    |     |   |    |     |        |
| 3.  | Podíl pohledávek na prodejích (%) |       |    |     |   |    |     |        |
| 4.  | Pohledávky po splatnosti (v K )   |       |    |     |   |    |     |        |
| 5.  | Z toho: do 30 dn                  |       |    |     |   |    |     |        |
| 6.  | do 60 dn                          |       |    |     |   |    |     |        |
| 7.  | do 90 dn                          |       |    |     |   |    |     |        |
| 8.  | do 180 dn                         |       |    |     |   |    |     |        |
| 9.  | nad 180 dn                        |       |    |     |   |    |     |        |
| 10. | Opravné polofky (v K )            |       |    |     |   |    |     |        |
| 11. | Podíl nesplacených pohledávek (%) |       |    |     |   |    |     |        |
| 12. | Doba obratu pohledávek (dny)      |       |    |     |   |    |     |        |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě takto uvedeného pohledu budou jednotlivé polofky každým měsícem pravidelně aktualizovány o získané hodnoty. Úkolem pověřeného pracovníka bude odhalit negativní odchylky proti předcházejícímu období a zjistit jejich příčiny. Rozbor vzniklých nesrovnalostí bude konzultován s pracovníky obchodního oddělení, kteří zodpovídají za jednotlivé zakázky a budou pověřeni nápravou vzniklé situace.

## 7.4 Finanční kontrola pro interní potřeby

Smyslem finanční kontroly je identifikace významných nesrovnalostí mezi plánovanými a skutečně dosaženými hospodářskými výsledky společnosti. Z analýzy současného stavu systému controllingu bylo zjištěno, že tato oblast není dostatečně využívána pro interní potřeby podniku. Pokud bude v nově zvrácená pozornost analyzována odchylek, lze v budoucnu předcházet jednotlivým nesrovnalostem prostřednictvím orientace na problematické oblasti, což následně přispěje ke zlepšení finančního plánování.

### 7.4.1 Analýza odchylek

Kontrolní činnosti budou prováděny stejně jako doposud, prostřednictvím měsíčních výkazů, které jsou sestavovány pro mateřskou společnost. Pro interní kontrolu však bude pohled upraven o relativní změny a toleranční meze, viz tabulka 24. Úpravu provede pracovník IT oddělení, který zajistí, aby transformovaná data z informačního softwaru SAP do programu MS Excel zahrnovala stanovené hodnoty finančního plánu (Budget), současný stav (Actual), odchylku v relativním vyjádření (%) a toleranční hranice. Tyto hranice budou stanoveny pouze u významných položek nákladů a výnosů – tedy u těch, které se výrazněji podílejí na výsledku hospodaření společnosti (výrobní a distribuční náklady, prodej vlastních výrobků a služeb). Určení jednotlivých mezí budou přitom vyuffity intervaly s maximální (náklady) a minimální (výnosy) hodnotou, v nichž se dosafené odchylky mohou pohybovat. Vzhledem k tomu, že společnost provozuje svou činnost ve 3 závodech, je třeba zajistit informace za jednotlivé provozovny zvláště – společnost se souhrnným vyjádřením za celý podnik.

Úkolem pověřeného pracovníka, tedy hlavní úkolem, bude identifikace hodnot přesahující stanovené hranice a položky, kterých se to týká, zvýraznit. Mimo vybrané údaje výkazu zisku a ztrát bude pohled obsahovat i o výsledky finanční analýzy. V tomto případě se bude jednat o ziskovou marži, splatnost pohledávek, obratovost zásob, rentabilitu vlastního kapitálu nebo podíl správních nákladů na celkových prodejkách. Jednotlivé ukazatele se mohou měnit podle aktuálních potřeb společnosti. Každá změna však bude vyžadovat zadání nových požadavků do IS SAP. Takto zhotovený výkaz bude poté předán vedoucímu pracovníkovi, který následně zjistí příčiny vzniklých nesrovnalostí a zajistí potřebná opatření k jejich eliminaci.



Tabulka 24 Návrh výkazu finan ní kontroly (v tis. K )

| Přehled výsledků za měsíc prosinec 2012 |                  |        |          |           |                     |        |          |           |                 |        |          |           |         |         |          |           |
|---|------------------|--------|----------|-----------|---------------------|--------|----------|-----------|-----------------|--------|----------|-----------|---------|---------|----------|-----------|
| Položka                                 | Provozovna Salaš |        |          |           | Provozovna Nesovice |        |          |           | Provozovna Brno |        |          |           | CELKEM  |         |          |           |
|   | BU               | AC     | Odchyška | Tolerance | BU                  | AC     | Odchyška | Tolerance | BU              | AC     | Odchyška | Tolerance | BU      | AC      | Odchyška | Tolerance |
| Pracovníci celkem                       | 96               | 86     | -10%     | < 5%      | 61                  | 52     | -15%     | < 5%      | 62              | 30     | -52%     | < 5%      | 219     | 168     | -23%     | < 5%      |
| <b>VZZ</b>                              |                  |        |          |           |                     |        |          |           |                 |        |          |           |         |         |          |           |
| Prodej v m2                             | 15 550           | 19 003 | 22%      | >-5%      | 8 900               | 7 165  | -19%     | >-5%      | 9 400           | 6 109  | -35%     | >-5%      | 33 850  | 32 277  | -5%      | >-5%      |
| Hrubý prodej Kč                         | 7 775            | 12 017 | 55%      |           | 5 168               | 4 485  | -13%     |           | 5 424           | 3 515  | -35%     |           | 18 367  | 20 017  | 9%       |           |
| Čistý prodej Kč                         | 7 715            | 11 869 | 54%      | >- 5%     | 5 131               | 4 470  | -13%     | >- 5%     | 5 418           | 3 698  | -32%     | >- 5%     | 18 264  | 20 037  | 10%      | >- 5%     |
| Distribuční náklady                     | -345             | 1 262  | -466%    | < 10%     | -249                | 33     | -113%    | < 10%     | -202            | -873   | 332%     | < 10%     | -796    | 422     | -153%    | < 10%     |
| Výrobní náklady                         | -7 078           | -6 482 | -8%      | < 5%      | -5 221              | -1 974 | -62%     | < 5%      | -5 806          | -1 595 | -73%     | < 5%      | -18 105 | -10 051 | -44%     | < 5%      |
| sklo                                    | -3 703           | -3 656 | -1%      |           | -2 547              | -743   | -71%     |           | -2 642          | -561   | -79%     |           | -8 892  | -4 960  | -44%     |           |
| mřížky                                  | -47              | -18    | -62%     |           | -57                 | -58    | 2%       |           | -188            | -45    | -76%     |           | -292    | -121    | -59%     |           |
| spojovací materiál                      | -422             | -529   | 25%      |           | -889                | -760   | -15%     |           | -977            | -481   | -51%     |           | -2 288  | -1 770  | -23%     |           |
| balicí materiál                         | -32              | -25    | -22%     |           | -16                 | -7     | -56%     |           | -10             | -10    | 0%       |           | -58     | -42     | -28%     |           |
| mzdové náklady                          | -2 169           | -1 736 | -20%     |           | -1 491              | -967   | -35%     |           | -1 638          | -735   | -55%     |           | -5 298  | -3 438  | -35%     |           |
| energie                                 | -320             | -145   | -55%     |           | -83                 | 704    | -948%    |           | -243            | -34    | -86%     |           | -646    | 525     | -181%    |           |
| údržba                                  | -134             | 288    | -315%    |           | -48                 | -33    | -31%     |           | -38             | 360    | -1047%   |           | -220    | 615     | -380%    |           |
| ostatní výr.náklady                     | -251             | -499   | 99%      |           | -90                 | -110   | 22%      |           | -70             | -89    | 27%      |           | -411    | -698    | 70%      |           |
| Změna stavu zásob                       | 0                | -1 623 |          |           |                     | -243   |          |           |                 | 204    |          |           | 0       | -1 662  |          |           |
| Výrobní zisk                            | 292              | 5 026  | 1621%    | <-5%      | -339                | 2 286  | -774%    | <-5%      | -590            | 1 434  | 343%     | <-5%      | -637    | 8 746   | 1473%    | <-5%      |
| Správní režie                           | -875             | -458   | -48%     |           | -370                | -180   | -51%     |           | -360            | -180   | -50%     |           | -1 605  | -818    | -49%     |           |
| Odpisy HM                               | -700             | -785   | 12%      |           | -300                | -290   | -3%      |           | -450            | -390   | -13%     |           | -1 450  | -1 465  | 1%       |           |
| Leasing                                 | 0                | -4     |          |           |                     | -21    |          |           |                 | -1     |          |           | 0       | -26     |          |           |
| Různé V a N                             | 0                | 0      |          |           |                     |        |          |           |                 |        |          |           | 0       | 0       |          |           |
| Informační techn.                       | -90              | -195   | 117%     |           | -65                 | -111   | 71%      |           | -65             | -110   | 69%      |           | -220    | -416    | 89%      |           |
| Hrubý zisk                              | -1 373           | 3 604  | 362%     | <-5%      | -1 074              | 1 684  | 257%     | <-5%      | -1 465          | 753    | 151%     | <-5%      | -3 912  | 6 041   | 254%     | <-5%      |

Zdroj: Vlastní zpracování

| Vybrané údaje                       | AGC Fenestra a. s. |        |
|-------------------------------------|--------------------|--------|
|                                     | Budget             | Actual |
| EBIT / čistý prodej                 | 1,8%               | 4,7%   |
| Správní režie / čistý prodej        | 4,3%               | 9,2%   |
| Pohledávky po lhůtě spl./pohledávky | 45,4%              | 54,1%  |
| Splacnost pohledávek (dny)          | 66                 | 72     |
| Obrat zásob (dny)                   | 19                 | 22     |
| Rentabilita VK                      | 2,6%               | 5,4%   |

### 7.4.2 Zavedení opatření

V důsledku provedené analýzy odchylek byly zjištěny oblasti, kterým je v podniku třeba v novat zvýšenou pozornost, jelikož došlo k překonání předem nastavených tolerančních hodnot. V navrhovaném výkazu (viz tabulka 24) se jedná o položky, které jsou červeně zvýrazněny. Úkolem finančního manažera je zvolit vhodné metody řešení tak, aby došlo k co nejefektivnějšímu odstranění daných odchylek. Informace mohou být získány z podnikového systému SAP, kde jsou veškeré transakce zaznamenány a údaje vzájemně propojeny, tudíž lze jednoduše najít důvody vzniklých nesrovnalostí. Přestože lze veškeré údaje vyčíst z počítače, měl by finanční manažer zajistit komunikaci s odpovědnými pracovníky za hospodářská střediska, ve kterých byly diferenciace zjištěny. Tak se zlepšuje nejen informovanost vedoucích pracovníků ohledně plnění plánů v jednotlivých střediscích, ale dojde i ke zpevnění poznatků finančního manažera o tom, z jakých důvodů nedochází k plnění předem stanovených hodnot. Zároveň by měla být pověřena osoba zodpovědná za sestavení několika návrhů pro řešení vzniklé situace (např. vedoucí hospodářského střediska). Tyto návrhy budou poté projednány na poradě vedení, která se koná každým měsícem a na základě toho bude přijat plán opatření (viz tabulka 25).

Tabulka 25 Návrh plánu opatření k eliminaci vzniklých odchylek

Formulář: Plán opatření pro AGC Fenestra a. s., člen AGC Group

Období: Prosinec 2012

| Položka                      | Provozovna | Důvody vzniku odchylky       | Popis opatření                  | Termín    |           | Odpovědná osoba     | Kontrola |        |
|------------------------------|------------|------------------------------|---------------------------------|-----------|-----------|---------------------|----------|--------|
|                              |            |                              |                                 | zahájení  | ukončení  |                     | Datum    | Podpis |
| Nárůst distribučních nákladů | Brno       | zvýšené dopravné             | podrobnější evidence ujetých km | 12.1.2012 | 31.8.2013 | JUDr. Luboš Liberda |          |        |
| Pokles čistých prodejů       | Brno       | pokles poptávky po výrobcích | zlepšená marketingová propagace | 20.1.2012 | 31.3.2013 | Ing. Oldřich Koubek |          |        |
| Pokles čistých prodejů       | Nesovice   | pokles poptávky po výrobcích | -                               | -         | -         | -                   |          |        |
|                              |            |                              |                                 |           |           |                     |          |        |

Zdroj: Vlastní zpracování

V daném plánu bude nejdříve uvedena položka, u které došlo k odchylce. Jelikož společnost vykonává svou činnost prostřednictvím 3 provozoven, je důležité zaznamenat závod, pro který budou následující opatření platná (tzn., Salaš, Nesovice i Brno). Dále zde bude zachycen stručný popis, z jakého důvodu došlo k vykázané nesrovnalosti v daném období a rovněž návrh/y na přijatá opatření. Důležité je neopomenout časový úsek, během kterého by mělo dojít k nápravným akcím a osobu odpovědnou za jejich realizaci. Tato osoba bude stanovena finančním manažerem společnosti, popř. vedoucím hospodářského střediska,

kde došlo k odchylce od plánu. Nakonec jsou uvedeny sloupce pro kontrolu plnění jednotlivých opatření, která bude stvrzena podpisem řídicího pracovníka o finanční manažer nebo vedoucí střediska. Vyjma zavedení příslušných nástrojů finanční kontroly je důležitá i vzájemná spolupráce účastníků pracovníků po celou dobu kontrolního procesu a aktivní přístup k řešení zadaných úkolů.

## 7.5 Organizační zařazení controllingu

Jak již bylo řečeno, v této oblasti finančního controllingu je v současné době zajišťována vedoucím ekonomického úseku. Vzhledem k vysokým nárokům na časovou kapacitu daných úkolů je však třeba zvážit, jakým způsobem budou činnosti vykonávány.

Společnost se potýká s nízkou produktivitou práce, tudíž by přijetí nového pracovníka nebylo efektivní. Výkon controllingových funkcí bude tedy, stejně jako doposud, zajišťovat finanční manažer společností prostřednictvím stávajících pracovníků podniku. Důležitým předpokladem bude však dle sledná a jasná definice zodpovědnosti a pracovních povinností.

Obchodní oddělení bude nově zodpovídat za evidenci a kontrolu pohledávek po splatnosti. V případě nesplacené pohledávky bude nápravou pověřen technický pracovník zodpovědný za její vznik, nikoliv obchodní manažer jak tomu bylo doposud. Prodejci tak budou více obezpečeni při poskytování obchodních úvratí. Výchozím zdrojem informací pro stanovení úvratních podmínek budou mimo jiné i zkušenosti s platební morálkou daného zákazníka, která bude rovněž zajišťována v rámci tohoto oddělení.

Úkolem hlavní ústřední bude zajištění likvidity podniku a sestavování výkazů pro finanční kontrolu podle definovaných postupů v kapitolách 7.2 řízení peněžních prostředků a 7.4 Finanční kontrola pro interní potřeby. Při své práci se bude zodpovídat vedoucímu ekonomického úseku, stejně jako v případě pomocné ústřední, která bude mít na starosti monitorování veškerých pohledávek, komunikaci s obchodním oddělením a následný reporting vzniklých odchylek. Ústřední oddělení bude rovněž zodpovědné za pravidelné zajištění ekonomické situace společností prostřednictvím stanovených ukazatelů finanční analýzy.

Část pracovních činností finančního manažera bude tedy delegována mezi stávající zaměstnance podniku. Součástí jednotlivých úkolů bude rovněž pravidelný reporting vedoucímu ekonomického oddělení tak, aby měl přehled o souasných ekonomických aktivitách společností a mohl poskytnout informace pro účely mateřské společnosti.

## 8 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROKŮ A RIZIK PROJEKTU, RIZIKA A PŘÍNOHY

Realizace navrhovaných opatření bude vyžadovat spoustu změn ve finančním řízení podniku. Tyto změny jsou spojeny nejen s pozitivními efekty, ale rovněž s riziky, které mohou ohrozit efektivnost prováděných činností.

### 8.1 Přínohy projektu

Pro zhodnocení výhodnosti navrhovaného projektu je třeba vycházet z hlavních nedostatků finančního řízení v současnosti, které byly zjištěny v rámci ekonomické analýzy podniku. Jako nedostatky se aktuálně jeví především činnosti z oblasti řízení krátkodobé likvidity a s tím související plánování příjmů a výdajů v krátkém období. Dále byl odhalen výrazný nárůst pohledávek po splatnosti, které je třeba eliminovat, a rovněž byla zjištěna nízká úroveň finanční kontroly. Na základě těchto informací byly definovány změny, které při správné implementaci povedou k následujícím efektům:

- důslednější řízení peněžních prostředků, přesnější plánování likvidity, racionální vynakládání finančního majetku,
- pravidelné sledování pohledávek vedoucí k eliminaci pohledávek po splatnosti,
- efektivnější hodnocení zákazníků prostřednictvím interních analýz platební schopnosti, větší zainteresovanost pracovníků při řešení nesplacených pohledávek,
- přesnější tvorba dlouhodobých i krátkodobých finančních plánů,
- vyšší úroveň finanční kontroly, které zajistí vzájemnou vazbu prováděných činností,
- zlepšení finančních výsledků společnosti,
- včasné zachycení informací o vývoji podniku a možnost adekvátní reakce.

V důsledku zavedených opatření lze tedy dosáhnout poklesu nevyinkasovaných pohledávek až o 40 %, tj. na hodnotu, kterou podnik průměrně vykazoval před sloučením se společností AGC Olomouc. Tím se sníží množství vázaného kapitálu v pohledávkách o cca 25 975 tis. Kč. Mimoto nebude třeba platit provizi společnosti Euler Hermes za vymáhání peněžní částky od odběratelů. Výše provize se obvykle pohybuje od 2 %, její velikost závisí na velikosti pohledávky, jejím stáří a zemi, ve které má dlužník sídlo. To znamená, že pokud se nesplacené pohledávky sníží na průměrně vykazovanou hodnotu, podnik ušetří zhruba 520 tis. Kč.

## 8.2 Rizika projektu

Každá realizace projektu s sebou přináší určitá rizika, stejně je tomu i v případě navrhovaných opatření. Lze předpokládat, že některá rizika budou ovlivnitelná více, jiná naopak méně. Důležitě je snažit se o jejich snížení na přípustnou hodnotu.

Hlavním rizikem v případě stavených postupů jsou především zaměstnanci podniku. Controllingové postupy by měly být prováděny kvalifikovaným personálem, u kterého lze očekávat nízkou pravděpodobnost výskytu chyb. Důležitá je i vlastní iniciativa a aktivní přístup k provádění jednotlivých činností. Často se však lze setkat s neochotou zaměstnanců měnit stávající postupy, což se projevuje především na kvalitě jejich výstupů. Dalším problémem mohou být nedostatečně vymezené kompetence, které zapírají komunikaci – um v rámci finančního řízení. Vzhledem k tomu, že aplikované nástroje nemusí být správně chápány a využívány, je třeba investovat finanční i časové prostředky do vzdělávání a školení jednotlivých zaměstnanců tak, aby bylo riziko selhání co nejvíce eliminováno.

## 8.3 Ekonomická náročnost projektu

Pro vstupu navrhovaných změn bude klíčovým prostředkem informační systém podniku. Ve které navrhované aktivity budou prováděny na základě stávajících modulů IS a tabulkových přehledů programu MS Excel. Využívaný software bude přizpůsoben k požadavkům funkcí u jednotlivých pracovníků. Úpravu provede zaměstnanec IT oddělení, který zajistí propojenost mezi informačním systémem společnosti a MS Excel, tudíž není třeba počítat s dodatečnými výdaji. Nákladovou polovku však bude představovat školení jednotlivých zaměstnanců (odhadem 25 tis. Kč), které je třeba poskytnout, aby byl zajištěn správný výkon činností. Tento výdaj nelze chápat jako jednorázovou investici, je třeba počítat s upgrady systému nebo s rozšířením funkcí prostřednictvím nových modulů, se kterými je třeba pracovníky seznámit. Z hlediska časové náročnosti lze odhadovat zavedení navrhovaných nástrojů finančního controllingu do provozu v průběhu zhruba 4-5 měsíců. Přípravná fáze bude zahrnovat seznámení vedení i jednotlivých zaměstnanců s projektem, vymezení kompetencí a odpovědností, určení vstupních dat pro dané činnosti, definování informačních potřeb pro jednotlivé útvary s následnou implementací stanovených nástrojů. Očekávaná délka první fáze se odhaduje na 2 měsíce. Další 2-3 měsíce bude probíhat zkušební fáze, jejímž cílem bude odhalení případných nedostatků v prováděných postupech. Nápravou se podnik přesune do realizační fáze, ve které již budou jednotlivé nástroje plně využívány ve finančním řízení.

## ZÁV R

Cílem této práce bylo navrhnout efektivn j-í vyuffití controllingových nástroj , které p i-  
sp jí ke zlep-ení systému finan ního ízení ve spole nosti AGC Fenestra a. s., len AGC  
Group. Podnik p sobí na eském trhu od roku 1991, p i emfl permanentn usiluje o posí-  
lení své konkuren ní pozice. Vyuffití nových controllingových nástroj , pop ípad zdoko-  
nalení t ch starých, m fle p isp t k dosahování lep-ích výsledk a r stu trfního podílu.

V první ásti práce byla provedena re-er-e literárních pramen shrnující obecné poznatky  
z oblasti controllingu a jeho finan ního subsystému. Na základ t chto poklad byla poté  
vypracována praktická ást práce, která se zam uje na analýzu finan ní pozice spole nosti  
a sou asného stavu vyuffití controllingových nástroj p i finan ním ízení. V d sledku t ch-  
to analýz byly odhaleny nedostatky p i sou asném vedení, které p isp ly k formulaci dopo-  
ru ení v projektové ásti.

Mezi nejvýznamn j-í navrhované zm ny pat í zavedení krátkodobého ízení pen fních  
prost edk , které bude provád no prost ednictvím platebního kalendá e. Cílem je zajistit  
dostate né množství finan ního majetku tak, aby byl podnik schopen hradit ve-keré své  
závazky a udržel si tak svou likvidní pozici. Mimoto spole nost získá jist j-í informace  
o množství pen fních prost edk , které lze vyuffit na investiční projekty. V oblasti po-  
izování majetku byl rovn fl navržen nový zp sob vyhodnocování efektivnosti investic, aby  
bylo zamezeno vzniku nerentabilních výdaj na nákup majetku. Dal-ím návrhem bylo za-  
vedení efektivn j-ího ízení pohledávek, které má za úkol zvý-ít platební morálku odb ra-  
tel prost ednictvím interní analýzy jednotlivých zákazník , monitorování ú ink úv rové  
politiky nebo podrobn j-ím sledováním pohledávek po splatnosti. Na záv r byl definován  
návrh na zlep-ení pr b hu jednotlivých etap procesu kontroly, a to p edev-ím s ohledem na  
analýzu a komunikaci p ípadných odchylek od stanoveného plánu.

Uplatn né návrhy s sebou nesou ur ité p ínosy, stejn jako rizika. Domnívám se, fle reali-  
zací projektu lze dosáhnout efektivn j-ího vyuffití controllingových nástroj p i finan ním  
ízení podniku, jelikofl v d sledku navrhovaných zm n budou získány kvalitn j-í informa-  
ce, jeff jsou pot ebné pro jednotlivá manaflerská rozhodnutí.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace:

1. ERNOHLÁVKOVÁ, Eva. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 317 s. ISBN 978-80-7357-321-8.
2. DLUHOŠTOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozšíř. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. Vydání. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
4. ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
5. *Finanční řízení v praxi*. Vyd. 1. Praha: Alena Pavlíková, 3x3, 1998, 467 s.
6. FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-859-4303-4.
7. Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k úspornému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / Praha: Profess Consulting, 2004, xiv, 288 s. ISBN 80-725-9002-2.
8. HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku: Co odhalí finanční analýza: Kdy je investice výhodná*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
9. KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozšíř. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Alenka, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
10. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xl, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
11. KONEČNÝ, Miloš a Mária REFIŠÁKOVÁ. *Controlling*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 2000, 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
12. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 547 s. ISBN 80-726-1062-7.
13. LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, vi, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
14. MANN, Rudolf a Elmar MAYER. *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. Vyd. 1. Praha: Průmysl a obchod, 1992, 358 s. ISBN 8085603209.

15. MARE<sup>™</sup>S. *Firemní finan ní politiky a finan ní plánování*. 1. vyd., Praha: Vysoká škola finan ní a správní v edici EUPRESS, 2006. 82 s. ISBN 80-86754-57-X.
16. PET ÍK, Tomáš. *Ekonomické a finan ní ízení firmy: manafrské ú etnictví v praxi*. 2., výrazn rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
17. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finan ní ízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. A rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
18. SYNEK, Miloslav. *Manafrská ekonomika*. 3. p eprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2003, 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
19. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., p eprac. A dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
20. VALACH, Josef. *Finan ní ízení podniku: manafrské ú etnictví v praxi*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 1999, 735 s. ISBN 80-861-1921-1.
21. VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj ízení*. 2., upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
22. VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: p ehledné a srozumitelné metody v ízení podniku*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting, 2001, 360 s. ISBN 80-725-9029-4.
23. VOZ ÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní ízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 8024707705.
24. VYSU<sup>™</sup>YL, Ji í. *Plánování není p eřitek*. Praha: Profess, 1995, 91 s. ISBN 80-852-3518-8.

#### Internetové zdroje:

25. Analyzuj a Prove : *Controlling*. EDOLO CONSULT S.R.O. [online]. 2010 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z:  
[http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_536&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&acode=24613c5f90a0d575814cff323d94ebf0](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_536&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613c5f90a0d575814cff323d94ebf0)

#### Ostatní zdroje:

26. Makroekonomická predikce Ministerstva financí R. Dostupná na  
[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/makro\\_pre.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/makro_pre.html)



27. Výroční zpráva sklářského a keramického průmyslu ČR za rok 2011. Dostupná na <http://www.askpcr.cz/admin/files/vz/VZ2011-final.pdf>
28. Monopolistické nástroje české národní banky. Dostupné na [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/)
29. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné na <http://www.mpsv.cz/cs/>
30. Interní materiály společnosti AGC Fenestra a. s., člen AGC Group
31. Výroční zprávy společnosti AGC Fenestra a. s., člen AGC Group za léta 2008 až 2012

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|          |   |
|----------|---|
| AC       | Aktuální (Actual)   |
| BU       | Plánovaná (Budget)  |
| NB       | Česká národní banka   |
| PK       | čistý pracovní kapitál  |
| R        | Česká republika   |
| DPH      | Daně z přidané hodnoty  |
| EAT      | Zisk po zdanění (Earnings After Taxes)                          |
| EBT      | Zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes)                      |
| EBIT     | Zisk před zdaněním a úroky (Earnings Before Interest and Taxes) |
| ECB      | Evropská centrální banka  |
| EH       | Eurel Hermes  |
| FED      | Federální rezervní systém (Federal Reserve System)              |
| HDP      | Hrubý domácí produkt  |
| ILO      | Mezinárodní organizace práce (International Labor Organization) |
| IS       | Informační systém   |
| IT       | Informační technologie  |
| TQM      | Řízení kvality (Total Quality Management)                       |
| MPO      | Ministerstvo průmyslu a obchodu                                 |
| MS EXCEL | Microsoft EXCEL   |
| VZZ      | Výkaz zisku a ztrát   |

**SEZNAM OBRÁZK**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Obrázek 1 Generátory pen ěhých toku a kritické faktory (Lada, 2007, s. 64).....</i>       | <i>26</i> |
| <i>Obrázek 2 Zdroje financování (vlastní zpracování).....</i>                                | <i>28</i> |
| <i>Obrázek 3 Vývoj jednotlivých trĚeb v tis. K (ú etní výkazy spole nosti).....</i>          | <i>37</i> |
| <i>Obrázek 4 Prodej izolola ního skla v v m<sup>2</sup> (ú etní výkazy spole nosti).....</i> | <i>38</i> |
| <i>Obrázek 5 Po et zam stnanc a produktivita práce (ú etní výkazy spole nosti).....</i>      | <i>38</i> |
| <i>Obrázek 6 Vývoj pr m rné míry inflace v R ( eská národní banka).....</i>                  | <i>41</i> |
| <i>Obrázek 7 Majetková struktura spole nosti v tis. K (ú etní výkazy spole nosti) .....</i>  | <i>44</i> |
| <i>Obrázek 8 Ob ěhý majetek po úprav a ísté prodeje v tis. K (výkazy spole nosti).....</i>   | <i>46</i> |
| <i>Obrázek 9 Pohledávky po splatnosti v tis. K (interní výkazy spole nosti) .....</i>        | <i>62</i> |
| <i>Obrázek 10 P ehled odchylek za období rok 2012 (Interní výkazy spole nosti).....</i>      | <i>66</i> |

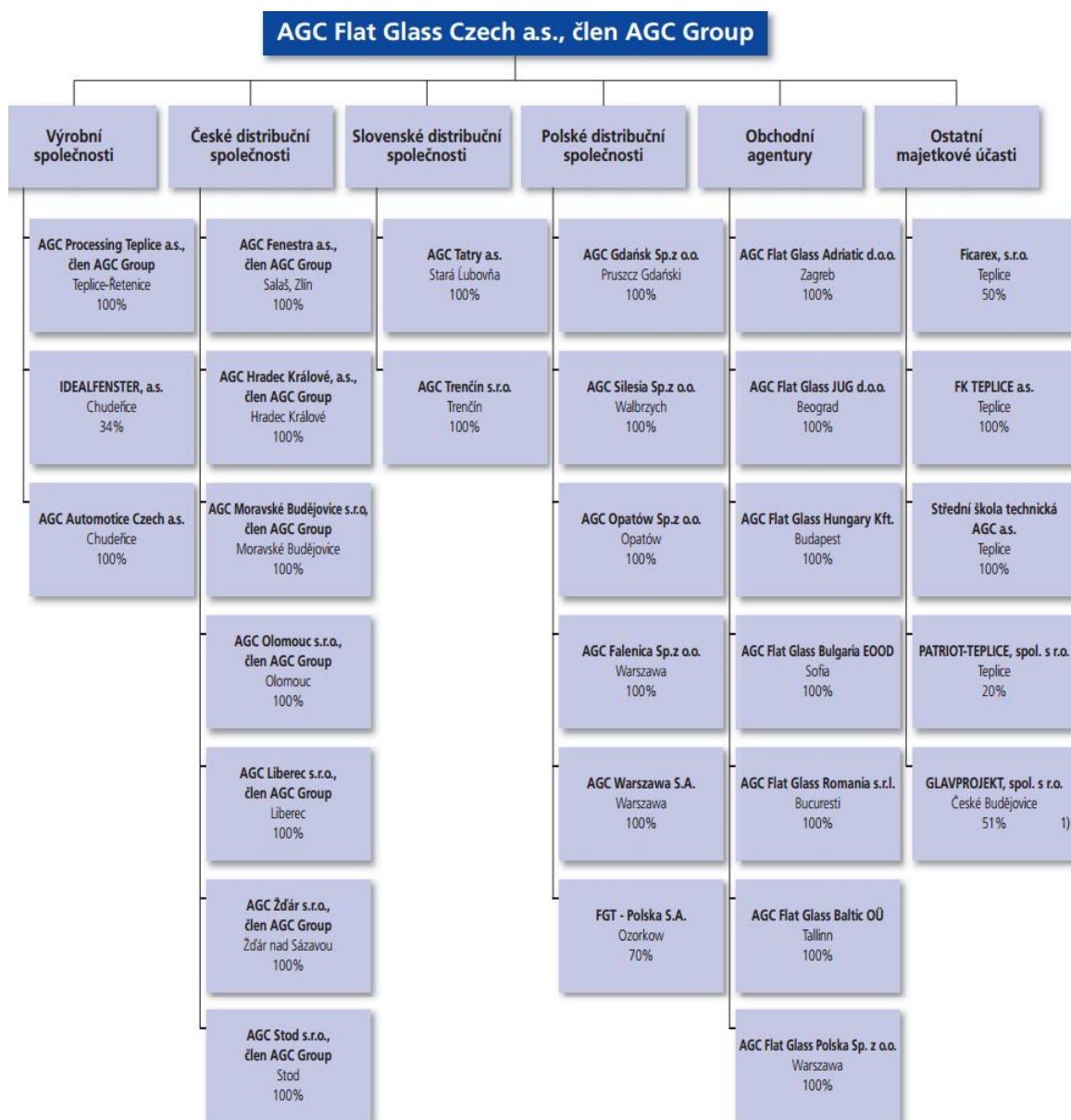
**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| <i>Tabulka 1 Strategický a operativní controlling .....</i>                              | 15 |
| <i>Tabulka 2 Postavení controllera a manafera .....</i>                                  | 18 |
| <i>Tabulka 3 Dopady existence pohledávek.....</i>  | 24 |
| <i>Tabulka 4 Vývoj HDP v letech 2007 ó 2012 s predikcí na 2013 - 2014 .....</i>          | 39 |
| <i>Tabulka 5 Vývoj nezam stnanosti v jednotlivých letech s predikcí .....</i>            | 40 |
| <i>Tabulka 6 Vývoj jednotlivých úrokových sazeb v R.....</i>                             | 42 |
| <i>Tabulka 7 Vertikální analýza rozvahy po úprav cashpoolingem (v tis. K ).....</i>      | 45 |
| <i>Tabulka 8 Vývoj výsledku hospoda ení v jednotlivých letech (v tis. K ).....</i>       | 48 |
| <i>Tabulka 9 ístý pracovní kapitál v letech 2007-2012 (v tis. K ).....</i>               | 49 |
| <i>Tabulka 10 Pot eba ístého pracovního kapitálu v letech 2007-2012 (v tis. K ).....</i> | 50 |
| <i>Tabulka 11 Ukazatele likvidity v letech 2007-2012 .....</i>                           | 51 |
| <i>Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti v letech 2007-2012.....</i>                         | 52 |
| <i>Tabulka 13 Ukazatele obratovosti v letech 2007-2012 .....</i>                         | 53 |
| <i>Tabulka 14 Ukazatele rentability v letech 2007-2012.....</i>                          | 53 |
| <i>Tabulka 15 Multiplikátor vlastního kapitálu ve spole nosti.....</i>                   | 54 |
| <i>Tabulka 16 P ehled pohledávek po splatnosti za únor 2013.....</i>                     | 61 |
| <i>Tabulka 17 Návrh výkazu pro plánování pen ěních prost edk .....</i>                   | 70 |
| <i>Tabulka 18 Návrh zji-t ní inkasního režimu za období prosinec 2012.....</i>           | 71 |
| <i>Tabulka 19 Návrh p ehledu pro výpo et Cash-flow projektu na 5 období .....</i>        | 75 |
| <i>Tabulka 20 Segmentace zákazníků podle pln ní platebních povinností.....</i>           | 76 |
| <i>Tabulka 21 Segmentace zákazníků podle velikosti ro ních obrát .....</i>               | 77 |
| <i>Tabulka 22 Návrh zhodnocení variant úv rové politiky podniku (v tis. K ).....</i>     | 78 |
| <i>Tabulka 23 Návrh výkazu m sí ního sledování pohledávek.....</i>                       | 79 |
| <i>Tabulka 24 Návrh výkazu finan ní kontroly (v tis. K ).....</i>                        | 81 |
| <i>Tabulka 25 Návrh plánu opat ení k eliminaci vzniklých odchylek .....</i>              | 82 |

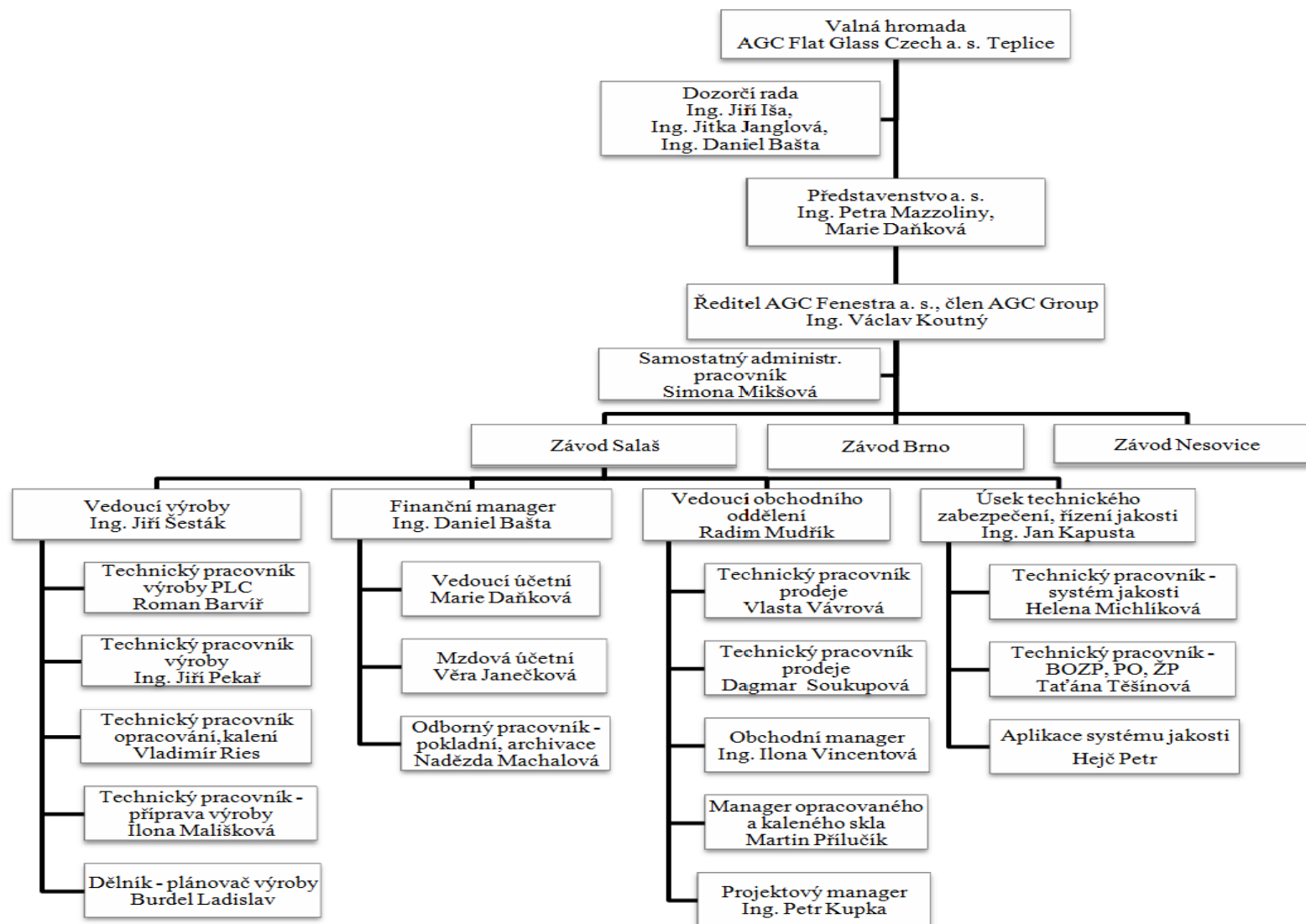
**SEZNAM P ÍLOH**

- P I            Konsolida ní celek AGC Flat Glass Czech a. s.
- P II            Organiza ní struktura spole nosti AGC Fenestra a. s., len AGC Group
- P III           Ekonomický vývoj sklá ského a keramického pr myslu
- P IV           Vertikální analýza rozvahy AGC Fenestra a. s., len AGC Group
- P V            Horizontální analýza rozvahy AGC Fenestra a. s., len AGC Group
- P VI            Vertikální analýza VZZ AGC Fenestra a. s., len AGC Group
- P VII           Horizontální analýza rozvahy AGC Fenestra a. s., len AGC Group
- P VIII          Cash-Flow AGC Fenestra a. s., len AGC Group
- P IX           P ehled výkonnosti podnik v rámci skupiny R

# PI: KONSOLIDA NÍ CELEK AGC FLAT GLASS CZECH

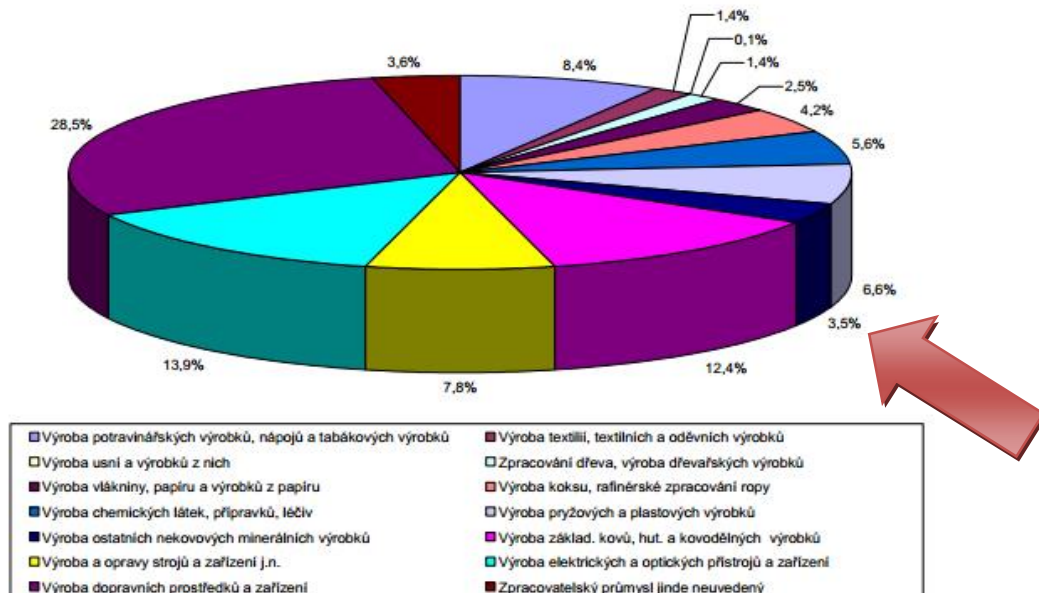


## PII: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI AGC FENESTRA A. S., LEN AGC GROUP



### PIII: EKONOMICKÝ VÝVOJ SKLÁ SKÉHO PR MYSLU

#### Struktura tržeb zpracovatelského pr myslu v roce 2011



#### Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát v odv tví CZ NACE 23

| Polofka                     | 2008              |            | 2009              |            | 2010              |            | 2011              |            |
|-----------------------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Tržby za prodej zboží       | 10 111 400        | 9%         | 8 862 055         | 10%        | 8 202 551         | 10%        | 8 851 784         | 11%        |
| Náklady na prodané zboží    | 7 524 005         | 7%         | 6 751 003         | 8%         | 6 463 412         | 9%         | 6 935 053         | 9%         |
| <b>Obchodní marže</b>       | <b>2 587 395</b>  |            | <b>2 111 052</b>  |            | <b>1 739 139</b>  |            | <b>1 916 732</b>  |            |
| <b>Výkony</b>               | <b>99 263 169</b> | <b>90%</b> | <b>78 848 765</b> | <b>90%</b> | <b>70 712 021</b> | <b>89%</b> | <b>74 528 971</b> | <b>90%</b> |
| Tržby za vlastní výrobky    | 96 887 860        | 88%        | 78 724 527        | 89%        | 69 628 003        | 87%        | 73 057 478        | 88%        |
| Zm na stavu aktiv           | 814 958           | 1%         | -919 168          | -1%        | 44 404            | 0%         | 351 015           | 0%         |
| Aktivace                    | 1 560 351         | 1%         | 1 043 406         | 1%         | 1 039 614         | 1%         | 1 120 478         | 1%         |
| <b>Výkonová spot eba</b>    | <b>61 746 584</b> | <b>61%</b> | <b>50 159 106</b> | <b>62%</b> | <b>46 329 777</b> | <b>64%</b> | <b>49 881 094</b> | <b>65%</b> |
| <b>P idaná hodnota</b>      | <b>40 103 980</b> |            | <b>30 800 711</b> |            | <b>26 121 383</b> |            | <b>26 564 609</b> |            |
| Osobní náklady              | 15 613 458        | 15%        | 13 059 118        | 16%        | 11 754 178        | 16%        | 12 362 169        | 16%        |
| Mzdové náklady              | 11 345 046        | 11%        | 9 278 031         | 12%        | 8 370 982         | 11%        | 8 903 034         | 12%        |
| Sp a Zp                     | 3 970 766         | 4%         | 3 247 311         | 4%         | 2 834 822         | 4%         | 3 399 291         | 4%         |
| Ostatní osobní náklady      | 297 646           | 0%         | 533 776           | 1%         | 548 373           | 1%         | 59 844            | 0%         |
| Tržby z prodeje DM          | 510 225           | 0%         | 439 756           | 0%         | 618 678           | 1%         | 257 041           | 0%         |
| Ostatní provozní N          | 13 034 476        | 13%        | 8 173 756         | 10%        | 6 444 214         | 9%         | 5 452 486         | 7%         |
| <b>Provozní HV</b>          | <b>11 966 271</b> |            | <b>10 007 593</b> |            | <b>8 541 669</b>  |            | <b>9 006 994</b>  |            |
| <b>Finan ní HV</b>          | <b>645 211</b>    |            | <b>-96 364</b>    |            | <b>228 703</b>    |            | <b>-542 217</b>   |            |
| <b>HV p ed zdan ním</b>     | <b>12 611 483</b> |            | <b>9 911 229</b>  |            | <b>8 770 372</b>  |            | <b>8 464 777</b>  |            |
| Da                          | 3 326 053         | 3%         | 2 440 791         | 3%         | 1 899 455         | 3%         | 1 876 580         | 2%         |
| <b>Výsledek hospoda ení</b> | <b>9 285 429</b>  |            | <b>7 470 438</b>  |            | <b>6 870 917</b>  |            | <b>6 588 197</b>  |            |



## Vertikální analýza rozvahy v odvětví sklářského a keramického průmyslu

| Polofka                   | 2008              |               | 2009              |               | 2010              |               | 2011              |               |
|---------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| <b>Aktiva</b>             | <b>119618471</b>  | <b>100,0%</b> | <b>113758459</b>  | <b>100,0%</b> | <b>110885838</b>  | <b>100,0%</b> | <b>111971045</b>  | <b>100,0%</b> |
| <b>Dlouhodobý majetek</b> | <b>75 322 033</b> | <b>63,0%</b>  | <b>69 790 140</b> | <b>61,3%</b>  | <b>66 346 103</b> | <b>58,3%</b>  | <b>63 824 110</b> | <b>56,1%</b>  |
| DHM a DNM                 | 62 196 936        | 52,0%         | 57 415 472        | 50,5%         | 54 755 813        | 48,1%         | 51 509 513        | 45,3%         |
| DFM                       | 13 125 097        | 11,0%         | 12 374 668        | 10,9%         | 11 590 290        | 10,2%         | 12 314 597        | 10,8%         |
| <b>Oběhový majetek</b>    | <b>43 836 580</b> | <b>36,6%</b>  | <b>43 488 417</b> | <b>38,2%</b>  | <b>44 160 861</b> | <b>38,8%</b>  | <b>47 671 736</b> | <b>41,9%</b>  |
| Zásoby                    | 14 165 371        | 11,8%         | 11 954 846        | 10,5%         | 11 230 652        | 9,9%          | 12 554 861        | 11,0%         |
| Materiál                  | 4 817 426         | 4,0%          | 4 376 562         | 3,8%          | 3 916 968         | 3,4%          | 4 361 280         | 3,8%          |
| NV, polotovary, zvířata   | 1 804 223         | 1,5%          | 1 762 116         | 1,5%          | 1 547 602         | 1,4%          | 1 504 072         | 1,3%          |
| Výrobky                   | 6 522 813         | 5,5%          | 4 745 876         | 4,2%          | 4 790 027         | 4,2%          | 5 052 939         | 4,4%          |
| Zboží                     | 1 020 909         | 0,9%          | 1 070 292         | 0,9%          | 976 056           | 0,9%          | 1 636 570         | 1,4%          |
| Pohledávky                | 22 345 651        | 18,7%         | 20 628 905        | 18,1%         | 22 977 364        | 20,2%         | 26 055 188        | 22,9%         |
| Krátkodobý FM             | 7 325 558         | 6,1%          | 10 904 667        | 9,6%          | 9 952 846         | 8,7%          | 9 061 687         | 8,0%          |
| <b>asové rozlišení</b>    | <b>459 858</b>    | <b>0,4%</b>   | <b>479 902</b>    | <b>0,4%</b>   | <b>378 874</b>    | <b>0,3%</b>   | <b>475 199</b>    | <b>0,4%</b>   |

|                          |                   |               |                   |             |                   |             |                   |             |
|--------------------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| <b>Pasiva</b>            | <b>119618471</b>  | <b>100,0%</b> | <b>113758459</b>  | <b>100%</b> | <b>110885838</b>  | <b>100%</b> | <b>111971045</b>  | <b>100%</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>   | <b>72 383 803</b> | <b>60,5%</b>  | <b>73 537 277</b> | <b>65%</b>  | <b>73 288 037</b> | <b>66%</b>  | <b>73 867 905</b> | <b>66%</b>  |
| Základní kapitál         | 34 807 192        | 29,1%         | 35 602 135        | 31%         | 32 136 946        | 28%         | 31 940 840        | 28%         |
| istý zisk                | 9 285 429         | 7,8%          | 7 470 438         | 7%          | 6 870 917         | 6%          | 6 588 197         | 6%          |
| Nerozdělený zisk + fondy | 28 291 182        | 23,7%         | 30 464 704        | 27%         | 34 280 174        | 30%         | 35 338 868        | 31%         |
| <b>Cizí zdroje</b>       | <b>46 725 149</b> | <b>39,1%</b>  | <b>39 324 442</b> | <b>35%</b>  | <b>37 082 012</b> | <b>33%</b>  | <b>37 541 371</b> | <b>33%</b>  |
| Rezervy                  | 3 956 704         | 3,3%          | 3 285 117         | 3%          | 3 088 614         | 3%          | 3 126 451         | 3%          |
| Dlouhodobé závazky       | 5 690 065         | 4,8%          | 5 499 371         | 5%          | 4 677 929         | 4%          | 4 944 836         | 4%          |
| Krátkodobé závazky       | 18 588 968        | 15,5%         | 14 005 258        | 12%         | 15 881 708        | 14%         | 17 048 847        | 15%         |
| Bankovní úvěry           | 18 489 412        | 15,5%         | 16 534 696        | 15%         | 13 433 762        | 12%         | 12 421 236        | 11%         |
| Dlouhodobé BÚ            | 7 995 072         | 6,7%          | 11 138 730        | 10%         | 9 069 023         | 8%          | 8 241 857         | 7%          |
| Krátkodobé BÚ+výpomoci   | 10 494 340        | 8,8%          | 5 395 966         | 5%          | 4 364 739         | 4%          | 4 179 379         | 4%          |
| <b>Ostatní pasiva</b>    | <b>509 519</b>    | <b>0,4%</b>   | <b>896 740</b>    | <b>1%</b>   | <b>515 789</b>    | <b>0%</b>   | <b>561 768</b>    | <b>0%</b>   |

## P IV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY AGC FENESTRA A. S., LEN AGC GROUP

| Polofka                                   | .          | 2007           |               | 2008           |               | 2009           |               | 2010           |               | 2011           |               | 2012           |               |
|---|------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>                      | <b>001</b> | <b>326 519</b> | <b>100%</b>   | <b>285 582</b> | <b>100%</b>   | <b>269 478</b> | <b>100%</b>   | <b>252 030</b> | <b>100%</b>   | <b>282 515</b> | <b>100%</b>   | <b>274 495</b> | <b>100%</b>   |
| Pohledávky za upsany vlastní kapitál      | 002        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>                 | <b>003</b> | <b>178 802</b> | <b>54,76%</b> | <b>178 212</b> | <b>62,40%</b> | <b>161 399</b> | <b>59,89%</b> | <b>146 399</b> | <b>58,09%</b> | <b>163 202</b> | <b>57,77%</b> | <b>167 383</b> | <b>60,98%</b> |
| <b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>        | <b>004</b> | <b>282</b>     | <b>0,09%</b>  | <b>446</b>     | <b>0,16%</b>  | <b>23</b>      | <b>0,01%</b>  | <b>1 057</b>   | <b>0,42%</b>  | <b>902</b>     | <b>0,32%</b>  | <b>772</b>     | <b>0,28%</b>  |
| Z izovací výdaje                          | 005        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje        | 006        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Software                                  | 007        | 238            | 0,07%         | 103            | 0,03%         | 23             | 0,01%         | 10             |               | 902            | 0,32%         | 772            | 0,28%         |
| Ocenitelná práva                          | 008        | 44             | 0,01%         | 13             |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Goodwill                                  | 009        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Jiný nehmotný investiční majetek          | 010        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Nedokončený dlouhodobý NM                 | 011        |                |               | 330            | 0,12%         |                |               | 1 047          | 0,42%         |                |               |                |               |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý NM        | 012        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>          | <b>013</b> | <b>178 520</b> | <b>54,67%</b> | <b>177 766</b> | <b>62,25%</b> | <b>161 376</b> | <b>59,88%</b> | <b>145 342</b> | <b>57,67%</b> | <b>137 600</b> | <b>48,71%</b> | <b>166 611</b> | <b>60,70%</b> |
| Pozemky                                   | 014        | 9 232          | 2,83%         | 9 232          | 3,23%         | 9 301          | 3,45%         | 9 285          | 3,68%         | 9 285          | 3,29%         | 12 356         | 4,50%         |
| Stavby                                    | 015        | 106 748        | 32,69%        | 104 052        | 36,44%        | 96 967         | 35,98%        | 89 883         | 35,66%        | 82 798         | 29,31%        | 107 118        | 39,02%        |
| Samostatné movité věci a jejich soubory   | 016        | 50 599         | 15,50%        | 63 260         | 22,15%        | 54 551         | 20,24%        | 45 727         | 18,14%        | 45 411         | 16,07%        | 47 031         | 17,13%        |
| Přístřeškové celky trvalých porostů       | 017        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Základní stádo a tažná zvířata            | 018        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek            | 019        | 106            | 0,03%         | 106            | 0,04%         | 106            | 0,04%         | 106            | 0,04%         | 106            | 0,04%         | 106            | 0,04%         |
| Nedokončený DHM                           | 020        | 10 250         | 3,14%         | 1 116          | 0,39%         | 451            | 0,17%         | 341            | 0,14%         |                |               |                |               |
| Poskytnuté zálohy na DHM                  | 021        | 1 585          |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Opravná položka k nabytému DHM            | 022        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>        | <b>023</b> |                |               |                |               |                |               |                |               | <b>24 700</b>  | <b>8,74%</b>  |                |               |
| Podíly v ovládaných a řízených osobách    | 024        |                |               |                |               |                |               |                |               | 24 700         | 8,74%         |                |               |
| Podíly v jednotkách pod podstatným vlivem | 025        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady  | 026        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Příjmy a úvraty - ovládací a řídicí osoba | 027        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| <b>Oběžná aktiva</b>                      | <b>031</b> | <b>140 852</b> | <b>43,14%</b> | <b>104 186</b> | <b>36,48%</b> | <b>107 763</b> | <b>39,99%</b> | <b>105 556</b> | <b>41,88%</b> | <b>119 148</b> | <b>42,17%</b> | <b>106 852</b> | <b>38,93%</b> |
| <b>Zásoby</b>                             | <b>032</b> | <b>35 344</b>  | <b>10,82%</b> | <b>35 677</b>  | <b>12,49%</b> | <b>27 949</b>  | <b>10,37%</b> | <b>22 211</b>  | <b>8,81%</b>  | <b>19 851</b>  | <b>7,03%</b>  | <b>23 270</b>  | <b>8,48%</b>  |
| Materiál                                  | 033        | 19 931         | 6,10%         | 21 718         | 7,60%         | 17 241         | 6,40%         | 14 524         | 5,76%         | 13 427         | 4,75%         | 16 500         | 6,01%         |
| Nedokončená výroba a polotovary           | 034        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Výrobky                                   | 035        | 726            | 0,22%         |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Zvířata                                   | 036        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Zboží                                     | 037        | 14 687         | 4,50%         | 13 959         | 4,89%         | 10 708         | 3,97%         | 7 687          | 3,05%         | 6 424          | 2,27%         | 6 770          | 2,47%         |
| Poskytnuté zálohy na zásoby               | 038        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| <b>Dlouhodobé pohledávky</b>              | <b>039</b> | <b>166</b>     | <b>0,05%</b>  | <b>97</b>      | <b>0,03%</b>  | <b>1 085</b>   | <b>0,40%</b>  | <b>1 256</b>   | <b>0,50%</b>  |                | <b>0,00%</b>  | <b>1 799</b>   | <b>0,66%</b>  |

|   |            |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---|------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Pohledávky z obchodního styku               | 040        |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 104           | 0,04%         |
| Dlouhodobé poskytnuté zálohy                | 044        | 166            | 0,05%         | 97            | 0,03%         |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Dohadné ú ty aktivní                        | 045        |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Odložená da ová pohledávka                  | 047        |                |               |               |               | 1 085         |               | 1 256         |               |               |               | 1 695         | 0,62%         |
| <b>Krátkodobé pohledávky</b>                | <b>048</b> | <b>104 955</b> | <b>32,14%</b> | <b>67 531</b> | <b>23,65%</b> | <b>78 125</b> | <b>28,99%</b> | <b>81 846</b> | <b>32,47%</b> | <b>99 055</b> | <b>35,06%</b> | <b>81 666</b> | <b>29,75%</b> |
| Pohledávky z obchodních vztah               | 049        | 77 650         | 23,78%        | 61 745        | 21,62%        | 59 599        | 22,12%        | 68 765        | 27,28%        | 72 788        | 25,76%        | 80 446        | 29,31%        |
| Pohledávky - ovládající a ídící osoba       | 050        | 25 190         | 7,71%         |               | 0,00%         | 12 762        | 4,74%         | 10 491        | 4,16%         | 25 095        | 8,88%         |               |               |
| Pohledávky - podstatný vliv                 | 051        |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Pohledávky za společ níky                   | 052        |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Sociální zabezpeč ení a zdravotní poji-t ní | 053        |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Stát - da ové pohledávky                    | 054        | 660            | 0,20%         | 4 228         | 1,48%         | 3 454         | 1,28%         | 988           | 0,39%         |               | 0,00%         | 23            | 0,01%         |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy                | 055        | 1 428          | 0,44%         | 1 426         | 0,50%         | 2 262         | 0,84%         | 1 589         | 0,63%         | 1 039         | 0,37%         | 1 052         | 0,38%         |
| Dohadné ú ty aktivní                        | 056        | 18             | 0,01%         | 24            | 0,01%         |               | 0,00%         |               | 0,00%         | 133           | 0,05%         | 132           | 0,05%         |
| Jiné pohledávky                             | 057        | 9              | 0,00%         | 108           | 0,04%         | 48            | 0,02%         | 13            | 0,01%         |               | 0,00%         | 13            |               |
| <b>Krátkodobý finan ní majetek</b>          | <b>058</b> | <b>387</b>     | <b>0,12%</b>  | <b>881</b>    | <b>0,31%</b>  | <b>604</b>    | <b>0,22%</b>  | <b>243</b>    | <b>0,10%</b>  | <b>242</b>    | <b>0,09%</b>  | <b>117</b>    | <b>0,04%</b>  |
| Peníze                                      | 059        | 252            | 0,08%         | 124           | 0,04%         | 201           | 0,07%         | 192           | 0,08%         | 159           | 0,06%         | 111           | 0,04%         |
| Ú ty v bankách                              | 060        | 135            | 0,04%         | 757           | 0,27%         | 403           | 0,15%         | 51            | 0,02%         | 83            | 0,03%         | 6             |               |
| Krátkodobé cenné papíry a podíly            | 061        |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Po izovaný krátkodobý finan ní majetek      | 062        |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>asové rozli-ení</b>                      | <b>063</b> | <b>6 865</b>   | <b>2,10%</b>  | <b>3 184</b>  | <b>1,11%</b>  | <b>316</b>    | <b>0,12%</b>  | <b>75</b>     | <b>0,03%</b>  | <b>165</b>    | <b>0,06%</b>  | <b>260</b>    | <b>0,09%</b>  |
| Náklady p ístích obdobích                   | 064        | 6 810          | 2,09%         | 3 137         | 1,10%         | 311           | 0,12%         | 73            | 0,03%         | 162           | 0,06%         | 260           | 0,09%         |
| P íjmy p ítích obdobích                     | 065        | 55             | 0,02%         | 47            | 0,02%         | 5             | 0,00%         | 2             | 0,00%         | 3             | 0,00%         |               | 0,00%         |

|  |            |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
|--|------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>PASIVA CELKEM</b>                     | <b>067</b> | <b>326 519</b> | <b>100,0%</b> | <b>285 582</b> | <b>100,0%</b> | <b>269 478</b> | <b>100,0%</b> | <b>252 030</b> | <b>100,0%</b> | <b>282 515</b> | <b>100,0%</b> | <b>274 495</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>                   | <b>068</b> | <b>243 711</b> | <b>74,64%</b> | <b>234 401</b> | <b>82,08%</b> | <b>220 225</b> | <b>81,72%</b> | <b>206 741</b> | <b>82,03%</b> | <b>210 275</b> | <b>74,43%</b> | <b>114 754</b> | <b>41,81%</b> |
| <b>Základní kapitál</b>                  | <b>069</b> | <b>74 600</b>  | <b>22,85%</b> | <b>74 600</b>  | <b>26,12%</b> | <b>74 600</b>  | <b>27,68%</b> | <b>74 600</b>  | <b>29,60%</b> | <b>74 600</b>  | <b>26,41%</b> | <b>74 600</b>  | <b>27,18%</b> |
| Základní kapitál                         | 070        | 74 600         | 22,85%        | 74 600         | 26,12%        | 74 600         | 27,68%        | 74 600         | 29,60%        | 74 600         | 26,41%        | 74 600         | 27,18%        |
| Vlastní akcie a obchodní podíly          | 071        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Zm ny základního kapitálu                | 072        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| <b>Kapitálové fondy</b>                  | <b>073</b> |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Emisní áfio                              | 074        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| Ostatní kapitálové fondy                 | 075        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| <b>Fondy ze zisku</b>                    | <b>078</b> | <b>10 074</b>  | <b>3,09%</b>  | <b>11 414</b>  | <b>4,00%</b>  | <b>11 905</b>  | <b>4,42%</b>  | <b>11 675</b>  | <b>4,63%</b>  | <b>11 832</b>  | <b>4,19%</b>  | <b>12 053</b>  | <b>4,39%</b>  |
| Zákonný rezervní fond / Ned litelný fond | 079        | 8 824          | 2,70%         | 10 048         | 3,52%         | 10 333         | 3,83%         | 10 333         | 4,10%         | 10 333         | 3,66%         | 10 502         | 3,83%         |
| Statutární a ostatní fondy               | 080        | 1 250          | 0,38%         | 1 366          | 0,48%         | 1 572          | 0,58%         | 1 342          | 0,53%         | 1 499          | 0,53%         | 1 551          | 0,57%         |
| <b>Výsledek hospoda ení minulých let</b> | <b>081</b> | <b>134 559</b> | <b>41,21%</b> | <b>142 693</b> | <b>49,97%</b> | <b>147 902</b> | <b>54,88%</b> | <b>123 724</b> | <b>49,09%</b> | <b>120 466</b> | <b>42,64%</b> | <b>32 264</b>  | <b>11,75%</b> |
| Nerozd lený zisk minulých let            | 082        | 134 559        | 41,21%        | 142 693        | 49,97%        | 147 902        | 54,88%        | 123 724        | 49,09%        | 120 466        | 42,64%        | 32 264         | 11,75%        |
| Nerozd lená ztráta minulých let          | 083        |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |                |               |
| <b>Výsledek hospoda ení BO</b>           | <b>084</b> | <b>24 478</b>  | <b>7,50%</b>  | <b>5 694</b>   | <b>1,99%</b>  | <b>-14 182</b> | <b>-5,26%</b> | <b>-3 258</b>  | <b>-1,29%</b> | <b>3 377</b>   | <b>1,20%</b>  | <b>-4 163</b>  | <b>-1,52%</b> |

|  |            |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
|--|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>Cizí zdroje</b>                         | <b>085</b> | <b>82 617</b> | <b>25,30%</b> | <b>50 990</b> | <b>17,85%</b> | <b>49 250</b> | <b>18,28%</b> | <b>45 275</b> | <b>17,96%</b> | <b>72 203</b> | <b>25,56%</b> | <b>159 603</b> | <b>58,14%</b> |
| <b>Rezervy</b>                             | <b>086</b> | <b>3 119</b>  | <b>0,96%</b>  | <b>2 878</b>  | <b>1,01%</b>  | <b>3 153</b>  | <b>1,17%</b>  | <b>3 140</b>  | <b>1,25%</b>  | <b>3 213</b>  | <b>1,14%</b>  | <b>3 433</b>   | <b>1,25%</b>  |
| Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 087        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Rezerva na důchody a podobné závazky       | 088        | 2 129         | 0,65%         | 2 378         | 0,83%         | 2 653         | 0,98%         | 2 640         | 1,05%         | 2 590         | 0,92%         | 2 797          | 1,02%         |
| Rezerva na daň z příjmů                    | 089        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Ostatní rezervy                            | 090        | 990           | 0,30%         | 500           | 0,18%         | 500           | 0,19%         | 500           | 0,20%         | 623           | 0,22%         | 636            | 0,23%         |
| <b>Dlouhodobé závazky</b>                  | <b>091</b> | <b>7 178</b>  | <b>2,20%</b>  | <b>4 373</b>  | <b>1,53%</b>  | <b>0</b>      | <b>0,00%</b>  | <b>0</b>      | <b>0,00%</b>  | <b>214</b>    | <b>0,08%</b>  |                |               |
| Závazky z obchodních vztahů                | 092        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Závazky - ovládací a řídicí osoba          | 093        | 4 480         | 1,37%         |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Závazky - podstatný vliv                   | 094        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Dlouhodobé přijaté zálohy                  | 096        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Vydané dluhopisy                           | 097        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Odložený daňový závazek                    | 101        | 2 698         | 0,83%         | 4 373         | 1,53%         | 0             |               | 0             |               | 214           | 0,08%         |                |               |
| <b>Krátkodobé závazky</b>                  | <b>102</b> | <b>66 721</b> | <b>20,43%</b> | <b>38 603</b> | <b>13,52%</b> | <b>42 136</b> | <b>15,64%</b> | <b>40 625</b> | <b>16,12%</b> | <b>65 415</b> | <b>23,15%</b> | <b>153 620</b> | <b>55,96%</b> |
| Závazky z obchodních vztahů                | 103        | 47 417        | 14,52%        | 16 205        | 5,67%         | 28 860        | 10,71%        | 26 808        | 10,64%        | 27 298        | 9,66%         | 34 929         | 12,72%        |
| Závazky - ovládací a řídicí osoba          | 104        | 5 260         | 1,61%         | 9 690         | 3,39%         |               |               | 0             |               | 24 700        | 8,74%         | 107 753        | 39,25%        |
| Závazky - podstatný vliv                   | 105        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Závazky ke společnostem                    | 106        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Závazky k zaměstnancům                     | 107        | 4 113         | 1,26%         | 3 885         | 1,36%         | 3 962         | 1,47%         | 3 400         | 1,35%         | 3 439         | 1,22%         | 4 748          | 1,73%         |
| Závazky ze Sp a Zp                         | 108        | 2 257         | 0,69%         | 1 927         | 0,67%         | 1 900         | 0,71%         | 1 913         | 0,76%         | 2 024         | 0,72%         | 2 336          | 0,85%         |
| Státní daňové závazky a dotace             | 109        | 4 190         | 1,28%         | 725           | 0,25%         | 1 462         | 0,54%         | 2 775         | 1,10%         | 3 038         | 1,08%         | 1 812          | 0,66%         |
| Krátkodobé přijaté zálohy                  | 110        |               | 0,00%         |               | 0,00%         |               | 0,00%         | 1 034         | 0,41%         | 0             |               |                |               |
| Vydané dluhopisy                           | 111        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Dohadné úplaty pasivní                     | 112        | 3 484         | 1,07%         | 6 171         | 2,16%         | 5 670         | 2,10%         | 4 309         | 1,71%         | 4 908         | 1,74%         | 2 042          | 0,74%         |
| Jiné závazky                               | 113        |               |               |               |               | 282           | 0,10%         | 386           | 0,15%         | 8             |               |                |               |
| <b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>           | <b>114</b> | <b>5 599</b>  | <b>1,71%</b>  | <b>5 136</b>  | <b>1,80%</b>  | <b>3 961</b>  | <b>1,47%</b>  | <b>1 510</b>  | <b>0,60%</b>  | <b>3 361</b>  | <b>1,19%</b>  | <b>2 550</b>   | <b>0,93%</b>  |
| Bankovní úvěry dlouhodobé                  | 115        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| Krátkodobé bankovní úvěry                  | 116        | 5 599         | 1,71%         | 5 136         | 1,80%         | 3 961         | 1,47%         | 1 510         | 0,60%         | 3 361         | 1,19%         | 2 550          | 0,93%         |
| Krátkodobé finanční výpomoci               | 117        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |               |
| <b>Daňové rozlišení</b>                    | <b>118</b> | <b>191</b>    | <b>0,06%</b>  | <b>191</b>    | <b>0,07%</b>  | <b>3</b>      |               | <b>14</b>     | <b>0,01%</b>  | <b>37</b>     | <b>0,01%</b>  | <b>138</b>     | <b>0,05%</b>  |
| Výdaje příštích období                     | 119        | 113           | 0,03%         | 66            | 0,02%         | 3             |               | 0             |               | 9             |               | 110            | 0,04%         |
| Výnosy příštích období                     | 120        | 78            | 0,02%         | 125           | 0,04%         |               |               | 14            | 0,01%         | 28            | 0,01%         | 28             | 0,01%         |



|  |            |                |             |               |             |              |             |               |             |                |             |
|--|------------|----------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|---------------|-------------|----------------|-------------|
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 041        |                |             |               |             |              |             |               |             |                |             |
| Pohledávky - podstatný vliv            | 042        |                |             |               |             |              |             |               |             |                |             |
| Pohledávky za společníky               | 043        |                |             |               |             |              |             |               |             |                |             |
| Dlouhodobé poskytnuté zálohy           | 044        | -69            | -42%        | -97           | -100%       |              |             |               |             |                |             |
| Odložená daňová pohledávka             | 047        |                |             | 1 085         |             | 171          | 16%         | -1 256        | -100%       | 1 695          |             |
| <b>Krátkodobé pohledávky</b>           | <b>048</b> | <b>-37 424</b> | <b>-36%</b> | <b>10 594</b> | <b>16%</b>  | <b>3 721</b> | <b>5%</b>   | <b>17 209</b> | <b>21%</b>  | <b>-17 389</b> | <b>-18%</b> |
| Pohledávky z obchodních vztahů         | 049        | -15 905        | -20%        | -2 146        | -3%         | 9 166        | 15%         | 4 023         | 6%          | 7 658          | 11%         |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 050        | -25 190        | -100%       | 12 762        |             | -2 271       | -18%        | 14 604        | 139%        | -25 095        | -100%       |
| Stát - daňové pohledávky               | 054        | 3 568          | 541%        | -774          | -18%        | -2 466       | -71%        | -988          | -100%       | 23             |             |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy           | 055        | -2             | 0%          | 836           | 59%         | -673         | -30%        | -550          | -35%        | 13             | 1%          |
| Dohadné úřady aktivní                  | 056        | 6              | 33%         | -24           | -100%       | 0            |             | 133           |             | -1             | -1%         |
| Jiné pohledávky                        | 057        | 99             | 1100%       | -60           | -56%        | -35          | -73%        | -13           | -100%       | 13             |             |
| <b>Krátkodobý finanční majetek</b>     | <b>058</b> | <b>494</b>     | <b>128%</b> | <b>-277</b>   | <b>-31%</b> | <b>-361</b>  | <b>-60%</b> | <b>-1</b>     | <b>0%</b>   | <b>-125</b>    | <b>-52%</b> |
| Peníze                                 | 059        | -128           | -51%        | 77            | 62%         | -9           | -4%         | -33           | -17%        | -48            | -30%        |
| Účty v bankách                         | 060        | 622            | 461%        | -354          | -47%        | -352         | -87%        | 32            | 63%         | -77            | -93%        |
| Krátkodobé cenné papíry a podíly       | 061        |                |             |               |             |              |             |               |             |                |             |
| Pořizovaný KFM                         | 062        |                |             |               |             |              |             |               |             |                |             |
| <b>asové rozlišení</b>                 | <b>063</b> | <b>-3 681</b>  | <b>-54%</b> | <b>-2 868</b> | <b>-90%</b> | <b>-241</b>  | <b>-76%</b> | <b>90</b>     | <b>120%</b> | <b>95</b>      | <b>58%</b>  |
| Náklady předcházejících období         | 064        | -3 673         | -54%        | -2 826        | -90%        | -238         | -77%        | 89            | 122%        | 98             | 60%         |
| Příjmy předcházejících období          | 065        | -8             |             | -42           | -89%        | -3           | -60%        | 1             | 50%         | -3             | -100%       |

|  |            |                |             |                |              |                |             |               |              |                |              |
|--|------------|----------------|-------------|----------------|--------------|----------------|-------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| <b>PASIVA CELKEM</b>                     | <b>067</b> | <b>-40 937</b> | <b>-13%</b> | <b>-16 104</b> | <b>-6%</b>   | <b>-17 448</b> | <b>-6%</b>  | <b>30 485</b> | <b>12%</b>   | <b>-8 020</b>  | <b>-3%</b>   |
| <b>Vlastní kapitál</b>                   | <b>068</b> | <b>-9 310</b>  | <b>-4%</b>  | <b>-14 176</b> | <b>-6%</b>   | <b>-13 484</b> | <b>-6%</b>  | <b>3 534</b>  | <b>2%</b>    | <b>-95 521</b> | <b>-45%</b>  |
| <b>Základní kapitál</b>                  | <b>069</b> | <b>0</b>       | <b>0%</b>   | <b>0</b>       | <b>0%</b>    | <b>0</b>       | <b>0%</b>   | <b>0</b>      | <b>0%</b>    | <b>0</b>       | <b>0%</b>    |
| Základní kapitál                         | 070        | 0              | 0%          | 0              | 0%           | 0              | 0%          | 0             | 0%           | 0              | 0%           |
| Vlastní akcie a obchodní podíly          | 071        |                |             |                |              |                |             |               |              |                |              |
| Změny základního kapitálu                | 072        |                |             |                |              |                |             |               |              |                |              |
| <b>Kapitálové fondy</b>                  | <b>073</b> |                |             |                |              |                |             |               |              |                |              |
| <b>Fondy ze zisku</b>                    | <b>078</b> | <b>1 340</b>   | <b>13%</b>  | <b>491</b>     | <b>4%</b>    | <b>-230</b>    | <b>-2%</b>  | <b>157</b>    | <b>1%</b>    | <b>221</b>     | <b>2%</b>    |
| Zákonný rezervní fond/Ned. l.fond        | 079        | 1 224          | 14%         | 285            | 3%           | 0              | 0%          | 0             | 0%           | 169            | 2%           |
| Statutární a ostatní fondy               | 080        | 116            | 9%          | 206            | 15%          | -230           | -15%        | 157           | 12%          | 52             | 3%           |
| <b>Výsledek hospodaření minulých let</b> | <b>081</b> | <b>8 134</b>   | <b>6%</b>   | <b>5 209</b>   | <b>4%</b>    | <b>-24 178</b> | <b>-16%</b> | <b>-3 258</b> | <b>-3%</b>   | <b>-88 202</b> | <b>-73%</b>  |
| Nerozdělený zisk minulých let            | 082        | 8 134          | 6%          | 5 209          | 4%           | -24 178        | -16%        | -3 258        | -3%          | -88 202        | -73%         |
| Nerozdělená ztráta minulých let          | 083        |                |             |                |              |                |             |               |              |                |              |
| <b>Výsledek hospodaření BO</b>           | <b>084</b> | <b>-18 784</b> | <b>-77%</b> | <b>-19 876</b> | <b>-349%</b> | <b>10 924</b>  | <b>-77%</b> | <b>6 635</b>  | <b>-204%</b> | <b>-7 540</b>  | <b>-223%</b> |
| <b>Cizí zdroje</b>                       | <b>085</b> | <b>-31 627</b> | <b>-38%</b> | <b>-1 740</b>  | <b>-3%</b>   | <b>-3 975</b>  | <b>-8%</b>  | <b>26 928</b> | <b>59%</b>   | <b>87 400</b>  | <b>121%</b>  |
| <b>Rezervy</b>                           | <b>086</b> | <b>-241</b>    | <b>-8%</b>  | <b>275</b>     | <b>10%</b>   | <b>-13</b>     | <b>0%</b>   | <b>73</b>     | <b>2%</b>    | <b>220</b>     | <b>7%</b>    |
| Zákonné rezervy                          | 087        |                |             |                |              |                |             |               |              |                |              |
| Rezerva na důchody a podobné záv.        | 088        | 249            | 12%         | 275            | 12%          | -13            | 0%          | -50           | -2%          | 207            | 8%           |

|                                     |            |                |             |               |              |               |             |               |             |               |              |
|-------------------------------------|------------|----------------|-------------|---------------|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|--------------|
| Rezerva na da z p íjm               | 089        |                |             |               |              |               |             |               |             |               |              |
| Ostatní rezervy                     | 090        | -490           | -49%        | 0             | 0%           | 0             | 0%          | 123           | 25%         | 13            | 2%           |
| <b>Dlouhodobé závazky</b>           | <b>091</b> | <b>-2 805</b>  | <b>-39%</b> | <b>-4 373</b> | <b>-100%</b> |               |             | <b>214</b>    |             | <b>-214</b>   | <b>-100%</b> |
| Závazky z obchodních vztah          | 092        |                |             |               |              |               |             |               |             |               |              |
| Závazky - ovládající a řídicí osoba | 093        | -4 480         | -100%       | 0             |              |               |             |               |             |               |              |
| Závazky - podstatný vliv            | 094        |                |             |               |              |               |             |               |             |               |              |
| Odložený da ový závazek             | 101        | 1 675          | 62%         | -4 373        | -100%        | 0             |             | 214           |             | -214          | -100%        |
| <b>Krátkodobé závazky</b>           | <b>102</b> | <b>-28 118</b> | <b>-42%</b> | <b>3 533</b>  | <b>9%</b>    | <b>-1 511</b> | <b>-4%</b>  | <b>24 790</b> | <b>61%</b>  | <b>88 205</b> | <b>135%</b>  |
| Závazky z obchodních vztah          | 103        | -31 212        | -66%        | 12 655        | 78%          | -2 052        | -7%         | 490           | 2%          | 7 631         | 28%          |
| Závazky - ovládající a řídicí osoba | 104        | 4 430          | 84%         | -9 690        | -100%        | 0             |             | 24 700        |             | 83 053        | 336%         |
| Závazky - podstatný vliv            | 105        |                |             |               |              |               |             |               |             |               |              |
| Závazky ke společnostem             | 106        |                |             |               |              |               |             |               |             |               |              |
| Závazky k zaměstnancům              | 107        | -228           | -6%         | 77            | 2%           | -562          | -14%        | 39            | 1%          | 1 309         | 38%          |
| Závazky ze Sp a Zp                  | 108        | -330           | -15%        | -27           | -1%          | 13            | 1%          | 111           | 6%          | 312           | 15%          |
| Stát - da ové závazky a dotace      | 109        | -3 465         | -83%        | 737           | 102%         | 1 313         | 90%         | 263           | 9%          | -1 226        | -40%         |
| Krátkodobé přijaté zálohy           | 110        |                |             |               |              | 1 034         |             | -1 034        | -100%       |               |              |
| Vydané dluhopisy                    | 111        |                |             |               |              |               |             |               |             |               |              |
| Dohadné ú ty pasivní                | 112        | 2 687          | 77%         | -501          | -8%          | -1 361        | -24%        | 599           | 14%         | -2 866        | -58%         |
| Jiné závazky                        | 113        |                |             | 282           |              | 104           | 37%         | -378          | -98%        | -8            | -100%        |
| <b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>    | <b>114</b> | <b>-463</b>    | <b>-8%</b>  | <b>-1 175</b> | <b>-23%</b>  | <b>-2 451</b> | <b>-62%</b> | <b>1 851</b>  | <b>123%</b> | <b>-811</b>   | <b>-24%</b>  |
| Bankovní úvěry dlouhodobé           | 115        |                |             |               |              |               |             |               |             | 0             |              |
| Krátkodobé bankovní úvěry           | 116        | -463           | -8%         | -1 175        | -23%         | -2 451        | -62%        | 1 851         | 123%        | -811          | -24%         |
| Krátkodobé finanční výpomoci        | 117        |                |             |               |              |               |             |               |             | 0             |              |
| <b>asové rozlišení</b>              | <b>118</b> | <b>0</b>       | <b>0%</b>   | <b>-188</b>   | <b>-98%</b>  | <b>11</b>     | <b>367%</b> | <b>23</b>     | <b>164%</b> | <b>101</b>    | <b>273%</b>  |
| Výdaje p í-tích období              | 119        | -47            | -42%        | -63           | -95%         | -3            | -100%       | 9             |             | 101           | 1122%        |
| Výnosy p í-tích období              | 120        | 47             | 60%         | -125          | -100%        | 14            |             | 14            | 100%        | 0             |              |





|  |            |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
|--|------------|---------------|------|---------------|------|----------------|-------|---------------|-------|---------------|------|---------------|-------|
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku     | 037        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| Náklady z finančního majetku                 | 038        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| Výnosy z peněžní majetkových CP              | 039        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| Náklady z peněžní majetkových CP             | 040        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| Změna stavu rezerv a OP                      | 041        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| Výnosové úroky                               | 042        | 512           | 0,1% | 1 028         | 0,2% | 411            | 0,1%  | 104           | 0,0%  | 185           | 0,1% | 160           | 0,0%  |
| Nákladové úroky                              | 043        | 914           | 0,2% | 705           | 0,2% | 347            | 0,1%  | 131           | 0,0%  | 113           | 0,0% | 1 407         | 0,3%  |
| Ostatní finanční výnosy                      | 044        | 519           | 0,1% | 1 345         | 0,3% | 1 291          | 0,4%  | 468           | 0,1%  | 421           | 0,1% | 767           | 0,2%  |
| Ostatní finanční náklady                     | 045        | 1 907         | 0,4% | 2 690         | 0,6% | 2 482          | 0,7%  | 1 974         | 0,6%  | 2 223         | 0,6% | 2 356         | 0,5%  |
| Převod finančních výnosů                     | 046        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| Převod finančních nákladů                    | 047        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>         | <b>048</b> | <b>-1 790</b> |      | <b>-1 022</b> |      | <b>-1 127</b>  |       | <b>-1 533</b> |       | <b>-1 730</b> |      | <b>-2 836</b> |       |
| Daň z příjmu za běžnouinnost                 | 049        | 6 512         | 1,2% | 3 692         | 0,8% | -5 458         | -1,6% | -289          | -0,1% | 1 471         | 0,4% | -1 910        | -0,4% |
| splatná                                      | 050        | 6 756         | 1,3% | 2 017         | 0,5% |                | 0,0%  | -118          | 0,0%  |               | 0,0% |               | 0,0%  |
| odložená                                     | 051        | -244          | 0,0% | 1 675         | 0,4% | -5 458         | -1,6% | -171          | -0,1% | 1 471         | 0,4% | -1 910        | -0,4% |
| <b>Výsledek hospodaření za běžnouinnost</b>  | <b>052</b> | <b>24 478</b> |      | <b>5 694</b>  |      | <b>-14 182</b> |       | <b>-3 258</b> |       | <b>3 377</b>  |      | <b>-3 295</b> |       |
| Mimoádné výnosy                              | 053        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| Mimoádné náklady                             | 054        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      | 868           |       |
| Daň z příjmu z mimoádnéinnosti               | 055        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| splatná                                      | 056        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| odložená                                     | 057        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| <b>Výsledek hospodaření za mim.innost</b>    | <b>058</b> |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      | <b>-868</b>   |       |
| Převod podílu na VH společníky               | 059        |               |      |               |      |                |       |               |       |               |      |               |       |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b> | <b>060</b> | <b>24 478</b> |      | <b>5 694</b>  |      | <b>-14 182</b> |       | <b>-3 258</b> |       | <b>3 377</b>  |      | <b>-4 163</b> |       |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>    | <b>061</b> | <b>30 990</b> |      | <b>9 386</b>  |      | <b>-19 640</b> |       | <b>-3 547</b> |       | <b>4 848</b>  |      | <b>-6 073</b> |       |



|  |            |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
|--|------------|----------------|-------------|----------------|--------------|---------------|-------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| Výnosy z ostatních DFM                       | 036        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku     | 037        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| Náklady z finančního majetku                 | 038        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| Výnosy z pecení majetkových CP               | 039        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| Náklady z pecení majetkových CP              | 040        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| Změna stavu rezerv a OP                      | 041        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| Výnosové úroky                               | 042        | 516            | 101%        | -617           | -60%         | -307          | -75%        | 81           | 78%          | -25            | -14%         |
| Nákladové úroky                              | 043        | -209           | -23%        | -358           | -51%         | -216          | -62%        | -18          | -14%         | 1 294          | 1145%        |
| Ostatní finanční výnosy                      | 044        | 826            | 159%        | -54            | -4%          | -823          | -64%        | -47          | -10%         | 346            | 82%          |
| Ostatní finanční náklady                     | 045        | 783            | 41%         | -208           | -8%          | -508          | -20%        | 249          | 13%          | 133            | 6%           |
| Převod finančních výnosů                     | 046        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| Převod finančních nákladů                    | 047        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>         | <b>048</b> | <b>768</b>     | <b>-43%</b> | <b>-105</b>    | <b>10%</b>   | <b>-406</b>   | <b>36%</b>  | <b>-197</b>  | <b>13%</b>   | <b>-1 106</b>  | <b>64%</b>   |
| Daň z příjmu za běžnouinnost                 | 049        | -2 820         | -43%        | -9 150         | -248%        | 5 169         | -95%        | 1 760        | -609%        | -3 381         | -230%        |
| splatná                                      | 050        | -4 739         | -70%        | -2 017         | -100%        | -118          |             | 118          | -100%        |                |              |
| odložená                                     | 051        | 1 919          | -786%       | -7 133         | -426%        | 5 287         | -97%        | 1 642        | -960%        | -3 381         | -230%        |
| <b>Výsledek hospodaření za běžnouinnost</b>  | <b>052</b> | <b>-18 784</b> | <b>-77%</b> | <b>-19 876</b> | <b>-349%</b> | <b>10 924</b> | <b>-77%</b> | <b>6 635</b> | <b>-204%</b> | <b>-6 672</b>  | <b>-198%</b> |
| Mimoádné výnosy                              | 053        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| Mimoádné náklady                             | 054        |                |             |                |              |               |             |              |              | 868            |              |
| Daň z příjmu z mimoádnéinnosti               | 055        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| splatná                                      | 056        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| odložená                                     | 057        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| <b>Výsledek hospodaření za mim.innost</b>    | <b>058</b> |                |             |                |              |               |             |              |              | <b>-868</b>    |              |
| Převod podílu na VH společnosti              | 059        |                |             |                |              |               |             |              |              |                |              |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b> | <b>060</b> | <b>-18 784</b> | <b>-77%</b> | <b>-19 876</b> | <b>-349%</b> | <b>10 924</b> | <b>-77%</b> | <b>6 635</b> | <b>-204%</b> | <b>-7 540</b>  | <b>-223%</b> |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>    | <b>061</b> | <b>-21 604</b> | <b>-70%</b> | <b>-29 026</b> | <b>-309%</b> | <b>16 093</b> | <b>-82%</b> | <b>8 395</b> | <b>-237%</b> | <b>-10 921</b> | <b>-225%</b> |

## P VIII: CASH-FLOW AGC FENESTRA A. S., LEN AGC GROUP

| Polofka   | 2007           | 2008           | 2009          | 2010           | 2011           | 2012            |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>Po áte ní stav pen fních prost edk</b>                                       | <b>1 624</b>   | <b>387</b>     | <b>881</b>    | <b>604</b>     | <b>243</b>     | <b>315</b>      |
| VH z b fné innosti p ed zdan ním  | 30 990         | 9 386          | -19 640       | -3 547         | 4 848          | -5 205          |
| Odpisy DHM a DNM  | 15 216         | 15 755         | 17 168        | 16 578         | 16 807         | 24 028          |
| Zm na stavu   | 3 719          | 8 653          | 8 054         | 2 400          | 1 243          | -1 120          |
| - opravných polofek   | 1 000          | 8 894          | 7 779         | 2 413          | 1 170          | 592             |
| - rezerv  | 2 719          | -241           | 275           | -13            | 73             | -1 712          |
| Zisk (-) / ztráta (+) z prodeje stálých aktiv                                   | -1 066         | -2 004         | -174          | -62            | -260           | -1 227          |
| Výú tované N (+) a V (-) úroky  | 402            | -323           | -64           | 27             | -72            | 1 247           |
| Ostatní nepen fní operace   |                |                |               |                | -1             |                 |
| <b>Zm na stavu pracovního kapitálu</b>  | <b>-16 693</b> | <b>3 829</b>   | <b>-4 335</b> | <b>-1 655</b>  | <b>8 704</b>   | <b>102 755</b>  |
| Zm na stavu pohledávek, aktivních ú t R a dohadných ú t aktivních               | -21 548        | 32 323         | -15 169       | -6 439         | -18 305        | 58 447          |
| Zm na stavu krátkodobých závazk , pasivních ú t R a dohadných ú t pasivních     | 10 892         | -28 118        | 3 345         | -1 500         | 24 813         | 38 989          |
| Zm na stavu zásob   | -6 037         | -376           | 7 489         | 6 284          | 2 196          | 5 319           |
| Zm na stavu finan ního majetku nespádající do pen fních prost edk               |                |                |               |                |                |                 |
| <b>istý pen fní tok z provozní innosti p ed finan ními polofkami a zdan ním</b> | <b>32 568</b>  | <b>35 296</b>  | <b>1 009</b>  | <b>13 741</b>  | <b>31 269</b>  | <b>120 478</b>  |
| Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úrok                                | -914           | -705           | -347          | -131           | -113           | -1 407          |
| P íjaté úroky   | 512            | 1 028          | 411           | 104            | 185            | 160             |
| Zaplacená da z p íjm za b fhou innost a dom rky dan za minulá období            | -6 756         | -2 017         |               | 118            |                |                 |
| P íjmy a výdaje spojené s mimo ádným VH, v etn dan z p íjm                      |                |                |               |                |                | -868            |
| <b>istý pen fní tok z provozní innosti</b>                                      | <b>25 410</b>  | <b>33 602</b>  | <b>1 073</b>  | <b>13 832</b>  | <b>31 341</b>  | <b>118 363</b>  |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv  | -24 076        | -15 174        | -409          | -1 594         | -33 610        | -553            |
| P íjmy z prodeje stálých aktiv  | 1 083          | 2 013          | 228           | 78             | 260            | 8 460           |
| P íjky a úv ry sp ízn ným osobám  |                |                |               |                |                |                 |
| <b>istý pen fní tok z investí ní innosti</b>                                    | <b>-22 993</b> | <b>-13 161</b> | <b>-181</b>   | <b>-1 516</b>  | <b>-33 350</b> | <b>7 907</b>    |
| Zm na stavu dlouhodobých závazk a úv r  | -3 663         | -4 943         | -1 175        | -2 451         | 1 851          | -25 811         |
| <b>Dopady zm n vlastního kapitálu:</b>  | <b>9</b>       | <b>-15 004</b> | <b>6</b>      | <b>-10 226</b> | <b>157</b>     |                 |
| Platby z fond tvo ených ze zisku  | 9              | -84            | 6             | -230           | 157            | 53              |
| Vyplacené dividendy v etn sráfkové dan  |                | -14 920        |               | -9 996         |                | -100 710        |
| <b>istý pen fní tok z finan ní innosti</b>                                      | <b>-3 654</b>  | <b>-19 947</b> | <b>-1 169</b> | <b>-12 677</b> | <b>2 008</b>   | <b>-126 468</b> |
| <b>istý pen fní tok</b>   | <b>-1 237</b>  | <b>494</b>     | <b>-277</b>   | <b>-361</b>    | <b>-1</b>      | <b>-198</b>     |
| <b>Stav pen fních prost edk na konci období</b>                                 | <b>387</b>     | <b>881</b>     | <b>604</b>    | <b>243</b>     | <b>242</b>     | <b>117</b>      |

# PIX: P EHLED VÝKONNOSTI PODNIK SKUPINY V RÁMCI R

VYBRANE POLOŽKY VYSLEDOVKY A ROZ. 4Y  
LEDEN - PROSINEC 2012

(Údaje v tis. Kč)

|  | Processing     | Fenestra       | Olomouc | Liberec       | Stod          | Moravské Budějovice | Hradec Králové | ČR celkem      |
|--|----------------|----------------|---------|---------------|---------------|---------------------|----------------|----------------|
| Čistý prodej (Net Sales)                     | 1 162 940      | 385 750        | 32 077  |               | 104 407       | 78 941              | 57 782         | 1 821 897      |
| Distribuční náklady (Distr. Costs)           | -132 631       | -16 017        | -9 290  | 192           | -3 829        | -2 989              | -3 155         | -167 719       |
| Výrobní náklady (Manuf. Costs)               | -924 043       | -307 384       | -31 938 | -186          | -77 362       | -66 134             | -43 965        | -1 451 012     |
| Výrobní zisk (Margin)                        | 106 266        | 62 349         | -9 151  | 6             | 23 216        | 9 818               | 10 662         | 203 166        |
| Správní režie                                | -61 026        | -23 224        | -4 900  | -370          | -11 263       | -7 040              | -6 916         | -114 739       |
| Odpisy HIM a NIM                             | -66 558        | -17 155        | -6 293  | -1 361        | -10 416       | -3 025              | -2 052         | -106 860       |
| Leasing, nájem výr. zařízení                 | -4 423         | -267           | -448    | 1 570         |               |                     |                | -3 568         |
| Různé výnosy a náklady                       |                |                |         | -3            |               |                     |                | -3             |
| Informační technologie                       | -5 272         | -3 488         | -307    | -8            | -1 239        | -288                | -318           | -10 920        |
| Hrubý zisk (E.B.I.T.)                        | -31 013        | 18 215         | -21 099 | -166          | 298           | -535                | 1 376          | -32 924        |
| Finanční výnosy a náklady                    | -1 873         | -793           | -499    | 50            | -76           | -293                | -124           | -3 608         |
| Skup. a mimoř. výnosy a nákl.                | -7 993         | -4 906         | 715     | -81           | -1 217        | -807                |                | -14 289        |
| Zisk před zdaněním (Profit before tax)       | -40 879        | 12 516         | -20 883 | -197          | -995          | -1 635              | 1 252          | -50 821        |
| <b>Majetek celkem (netto)</b>                | <b>220 520</b> | <b>167 385</b> |         | <b>25 239</b> | <b>74 126</b> | <b>50 390</b>       | <b>21 106</b>  | <b>558 766</b> |
| nehmotný                                     | 998            | 772            |         |               | 171           | 8 070               | 118            | 10 129         |
| hmotný                                       | 219 522        | 166 613        |         | 25 239        | 73 955        | 42 320              | 20 988         | 548 637        |
| Zásoby (netto)                               | 40 987         | 23 270         |         |               | 10 458        | 13 953              | 5 302          | 93 970         |
| Dlouhodobý finanční majetek                  |                |                |         |               |               |                     |                |                |
| z toho půjčky ve skupině                     |                |                |         |               |               |                     |                |                |
| Dlouhodobé pohledávky (netto)                |                | 1 799          |         |               |               |                     |                | 1 799          |
| z toho ve skupině                            |                |                |         |               |               |                     |                |                |
| Krátkodobé obch. pohledávky (netto)          | 94 948         | 75 501         |         | 885           | 27 286        | 13 757              | 9 098          | 221 475        |
| ve lhůtě splatnosti (brutto)                 | 72 653         | 53 241         |         | 17            | 14 754        | 10 415              | 7 035          | 158 115        |
| po lhůtě splatnosti (brutto)                 | 31 293         | 62 792         |         | 12 085        | 18 976        | 3 743               | 2 563          | 131 452        |
| z toho: do 30 dnů                            | 14 526         | 18 713         |         |               | 2 638         | 2 332               | 1 866          | 40 075         |
| do 60 dnů                                    | 5 738          | 5 363          |         |               | 793           | 942                 | 549            | 13 385         |
| do 90 dnů                                    | 1 169          | 1 354          |         |               | 2 320         | 20                  | 96             | 4 959          |
| do 180 dnů                                   | 2 636          | 2 277          |         |               | 6 782         | 48                  | 16             | 11 759         |
| nad 180 dnů                                  | 7 224          | 35 085         |         | 12 085        | 6 443         | 401                 | 36             | 61 274         |
| Opravná položka k pohledávkám                | 8 998          | 40 532         |         | 11 217        | 6 444         | 401                 | 500            | 68 092         |
| Ostatní krátkodobé pohledávky (netto) vč. CP | 10 533         | 3 170          |         | 27 615        | 33 483        |                     | 2 284          | 77 085         |
| Peněžní prostředky                           | 30 212         | 117            |         |               | 256           | 95                  | 22             | 30 702         |
| Dlouhodobé závazky celkem                    |                |                |         | 834           |               |                     |                | 834            |
| obchodní a jiné ve skupině                   |                |                |         |               |               |                     |                |                |
| půjčky ve skupině                            |                |                |         |               |               |                     |                |                |
| ostatní                                      |                |                |         | 834           |               |                     |                | 834            |
| Krátkodobé závazky celkem                    | 102 330        | 153 837        |         | 2 381         | 13 863        | 11 446              | 8 326          | 292 183        |
| z obchodního styku                           | 86 168         | 33 075         |         | 2 357         | 10 692        | 7 615               | 6 652          | 146 559        |
| z toho ve skupině                            | 54 899         | 26 435         |         | 59            | 8 520         | 6 220               | 5 454          | 101 587        |
| z toho po splatnosti                         |                |                |         |               |               |                     |                |                |
| půjčky ve skupině                            |                |                |         |               |               | 1 858               |                | 1 858          |
| ostatní                                      | 16 162         | 120 762        |         | 24            | 3 171         | 1 973               | 1 674          | 143 766        |
| Bankovní úvěry                               |                | 1 635          |         |               |               |                     |                | 1 635          |
| dlouhodobé                                   |                |                |         |               |               |                     |                |                |
| krátkodobé úvěry a finanční výpomoci         |                | 1 635          |         |               |               |                     |                | 1 635          |

|                                       | Processing | Fenestra | Olomouc | Liberec | Stod  | Moravské Budějovice | Hradec Králové | ČR celkem |
|---------------------------------------|------------|----------|---------|---------|-------|---------------------|----------------|-----------|
| Počet zaměstnanců                     | 380        | 197      | 2       | 0       | 57    | 28                  | 28             | 692       |
| z toho správa                         | 35         | 14       | 2       | 0       | 8     | 5                   | 7              | 71        |
| EBIT / čistý prodej (%)               | -2,7       | 4,7      | -65,8   | 0,0     | 0,3   | -0,7                | 2,4            | -1,8      |
| EBITDA+leas. / čistý prodej (%)       | 3,4        | 9,2      | -44,8   | 0,0     | 10,3  | 3,2                 | 5,9            | 4,3       |
| Správní režie / čistý prodej (%)      | 5,2        | 6,0      | 15,3    | 0,0     | 10,8  | 8,9                 | 12,0           | 6,3       |
| Pohledávky / prům. měs. prodej (%)    | 98,0       | 234,9    | 0,0     | 0,0     | 313,6 | 209,1               | 188,9          | 145,9     |
| Pohled. po lhůtě / pohled. celkem (%) | 30,1       | 54,1     | 0,0     | 99,9    | 56,3  | 26,4                | 26,7           | 45,4      |
| Obrátka zásob (dny)                   | 13         | 22       | 0       | 0       | 36    | 64                  | 33             | 19        |
| Prům. splatn. pohledáv. netto (dny)   | 55         | 72       | 60      |         | 99    | 66                  | 54             | 66        |

Objem pohledávek dle stáří  
(údaje za brutto pohledávky)

