

Projekt zavedení finančního controllingu ve společnosti WPM s.r.o.

Bc. Petra Čepičková

Diplomová práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra ČEPIČKOVÁ**
Osobní číslo: **M09748**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt zavedení finančního controllingu ve společnosti WPM s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše zpracujte průzkum k problematice finančního controllingu se zaměřením na jeho nástroje.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou ekonomickou situaci a řízení financí ve společnosti.
- Vypracujte projekt zavedení finančního controllingu směřující ke zlepšení finančního řízení firmy.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost, přínosy a rizika projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. Praha: ASPI Publishing 2000. ISBN 80-85963-86-8.
- [2] FIBÍROVÁ, J. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0482-X.
- [3] FREIBERG, F. Finanční controlling. Praha: Management Press 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] HORVÁTH and PARTNERS. Nová koncepce controllingu. Praha: Profess Consulting 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- [5] International group of controlling. Slovník controllingu. Praha: Management Press 2007. ISBN 978-80-7261-085-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




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

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

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-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).

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

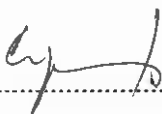
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení §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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 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 8. 8. 2011

.....


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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se v úvodu zabývá teoretickými poznatky z oblasti financí a řízení podniku pomocí controllingu. Druhou část tvoří analýza současného stavu řízení financí ve firmě, a to provedená finanční analýza a stav výkaznictví. Závěrečná projektová část se skládá z definice projektu, jeho cílů a návrhu konkrétního řešení. Projekt implementace finančního controllingu je podroben časovému a nákladovému hledisku s ohledem na možná rizika a jejich eliminaci.

Klíčová slova: finanční controlling, cash flow, likvidita, reporting, finanční plány

ABSTRACT

The first theoretical part of the diploma thesis describes the finance of the company and its managing by controlling. The second part of the diploma thesis creates present status of financial management in the company, this is to realise a financial analysis and reporting. The last part of the thesis contains definition of project, his main aims and a proposal of concrete solution. Project of implemented financial controlling is subjected time and costs aspects with respect possible risks and their elimination.

Keywords: financial controlling, cash flow, liquidity, reporting, financial plans

Tímto bych chtěla poděkovat paní doktorce Otrusinové za odborné vedení, cenné rady a připomínky během zpracování mé diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CONTROLLING JAKO SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU	13
1.1 KONCEPCE CONTROLLINGU	14
1.2 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU.....	15
1.2.1 Controller	17
1.2.2 Požadavky na systém controlling	19
1.3 TVORBA SYSTÉMU CONTROLLINGU.....	20
1.3.1 Controlling jako projekt	22
1.3.2 Informační systémy a controlling	23
1.4 ZÁKLADNÍ OBLASTI CONTROLLINGU	24
1.4.1 Strategický controlling	26
1.4.2 Operativní controlling	28
1.4.3 Plánování a kontrola.....	30
1.4.4 Reporting.....	31
2 FINANČNÍ CONTROLLING	34
2.1 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU.....	35
2.1.1 Pracovní kapitál.....	35
2.1.2 Controlling likvidity	36
2.1.3 Finanční plánování	37
2.1.4 Finanční kontrola.....	38
2.2 ÚČETNICTVÍ A CONTROLLING	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI WPM S.R.O.	41
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	41
3.1.1 Struktura tržeb	42
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
3.3 VIZE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	45
3.3.1 SWOT analýza	46
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	48
4.1 EKONOMICKÁ SITUACE PODNIKU WPM S.R.O.....	48
4.1.1 Majetková a finanční struktura.....	48
4.1.2 Analýza nákladů a výnosů.....	49
4.1.3 Vývoj zisku	50
4.1.4 Analýza vývoje cash-flow	51
4.1.5 Analýza pracovního kapitálu.....	52
4.1.6 Analýza zadluženosti.....	52
4.1.7 Analýza likvidity	53
4.1.8 Analýza rentability	54
4.1.9 Analýza aktivity	54

4.1.10	Ostatní ukazatele	55
4.1.11	Souhrnné ukazatele	55
4.2	INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	56
4.3	SOUČASNÝ STAV SYSTÉMU FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	57
4.3.1	System výkaznictví.....	58
4.3.2	Dosavadní využití nástrojů controllingu	61
4.4	SHRNUTÍ ANALÝZY A VÝCHODISKA PRO PROJEKT.....	64
5	PROJEKT ZAVEDENÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU VE FIRMĚ WPM S.R.O.....	67
5.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POŽADAVKŮ NA VÝSTUPY CONTROLLINGU	67
5.1.1	Tvorba nástrojů finančního řízení	67
5.1.2	Časový plán implementace projektu	68
5.2	PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ TRŽEB	69
5.2.1	Monitoring pohledávek	71
5.3	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	74
5.3.1	Plánová bilance a plánový výkaz zisku a ztráty	75
5.3.2	Plánový výkaz cash flow.....	76
5.4	FINANČNÍ KONTROLA A KOORDINACE SYSTÉMU	80
5.5	ŘÍZENÍ LIKVIDITY	83
5.6	INTERNÍ REPORTING.....	86
6	VYHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A EFEKTIVNOSTI PROJEKTU	91
6.1	KALKULACE NÁKLADŮ NA CUSTOMIZACI SYSTÉMU.....	91
6.2	PŘÍNOSY IMPLEMENTACE.....	92
6.3	RIZIKA ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ DO PRAXE	93
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Podnikatelské okolí působící na podnik v dnešní době velmi dynamicky a turbulentně, vyžaduje neustálou akci a reakci každého podniku na všechny okolní podněty. Předpokladem je schopnost přizpůsobení se a schopnost inovace. A vzhledem k tomu, že základním cílem každé organizace by měla být dlouhodobá existence, nejen orientace na krátkodobé cíle, jako je například zisk, který by měl zůstat spíše doprovodným projevem zdravého fungování, musí se snažit být především konkurenceschopná. Konkurenční potenciál je stěžejním faktorem udržení dynamiky podnikání. Spočívá především ve zvyšování produktivity.

Současnost bezesporu přeje manažersky orientovaným firmám, které umí efektivně řídit faktory ovlivňující výnosnost vloženého kapitálu a finanční pozici s velkou podporou kvalitního informačního systému. K vybudování takového systému hodnotových informací a procesů je využívána celá řada postupů a metod známých pod názvem controlling. Management praktikující controlling by pak měl být zaměřen na cíle a plánování, být přizpůsobivý a orientován na budoucnost. Jen tak může podnik učinit ta správná rozhodnutí důležitá pro budoucí vývoj a být připraven rychle reagovat na měnící se podmínky trhu.

Předností controllingu je, že disponuje širokým spektrem fundovaných nástrojů; ve své práci se zabývá využitím těchto controllingových nástrojů vhodných ke zlepšení zejména řízení finanční oblasti a jejich postupné včlenění do každodenního chodu organizace. Budou-li nástroje pečlivě zvoleny a sladěny k potřebám daného podniku, potom finanční controlling povede k větší transparentnosti, stabilitě a pokroku.

V první části mé diplomové práce se věnuji obecným teoretickým poznatkům z oblasti controllingu – jeho koncepci, začlenění v organizaci a nástrojům strategického a operativního controllingu, v další části jeho podsystému – finančnímu controllingu. Rozebírám jeho konkrétní nástroje, jaký je vztah účetnictví a controllingu nebo také charakterizují důležitost tvorby projektu a kvalitní výpočetní techniky. Následně tyto poznatky budou aplikovány v praktické části, nejdříve při analýze stávající situace organizace a poté při samotné realizaci projektu. Výsledkem provedené analýzy, která spočívá převážně ve zpracování finanční analýzy podniku, budou návrhy na zlepšení současné situace. Účelem je, aby navržené postupy a metody, jež tvoří nosnou část projektové části, byly vneseny do

běžné praxe a více se zautomatizovaly některé procesy pomocí využití informačního systému podniku.

Hlavním cílem této práce tedy bude výchozí poznatky zjištěné analýzou týkající se financí a jejich řízení povýšit na úroveň, která by byla odpovídající současným potřebám organizace. Aby i v podmínkách malého podniku dosáhl rozhodovací proces efektivnosti a účinnosti díky vybraným nástrojům, o kterých je pojednáno v projektu. Finanční krize jasně ukázala, že finance jsou „krví“ podniku, bez níž nemůže žádný podnik existovat, a proto shledávám velmi vhodným východiskem či prostředkem na finanční problémy právě implementaci finančního controllingu, o němž je tato diplomová práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING JAKO SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU

Pojem controlling není jednoznačně vymezen, není jednotně chápán a není výjimkou, že i jeho praktické aplikace jsou velmi často odlišné. Zejména podle důrazu, který je v konkrétních případech kladen na jednotlivé rysy, jež jsou s controllingem spojovány. Současný controlling, který se u nás začal rozšiřovat v devadesátých letech min. století, byl spíše typický pro zahraniční společnosti. Controlling nelze ztotožnit s pojmem „kontrola“. Když hovoříme o spojení controllingu s řízením podniku, jistě je též spojen s kontrolou, jako každá řídicí činnost. Ovšem je vhodné chápat a spojovat pojem controllingu s ekvivalentem pojmu řízení, a to velmi přísného a důsledného. Controlling by měl vést k takovému řízení procesů, které udrží dané procesy v žádoucích mezích a zajistí dosažení předem stanovených výsledků, nejen finančních, ale i obchodních, rozvojových, technických a dalších.

Controllingové řízení musí vycházet ze současného stavu řízení organizace, který je u řady českých podniků charakterizován nižší komplexností i účinností standardních, běžně používaných nástrojů řízení (podnikových rozpočtů, řízení CF, řízení technických inovací, apod.), případně musí vést k doplnění o dodatečné nástroje a doladění již efektivně fungujícího systému řízení, jak je tomu u aplikací controllingu u špičkových zahraničních společností, ale také ještě překlenout propast mezi úrovní řízení těchto špičkových podniků a úrovní řízení běžného českého podniku.

Základním kritériem při koncipování pojetí controllingu jako systému/filosofie řízení podniku je účelovost. Účelovost v tom smyslu, že jde o to, poskytnout podnikovým manažerům rámec pro řízení a nástroje, které budou efektivní při řízení podniku. Zdůrazňuje tedy praktickou potřebu manažerů – dosáhnout účinnější říditelnosti organizace. Vždy však musí být jako prvotní kritérium zvažován konkrétní předpokládaný efekt zavedení dílčích metod a nástrojů, nikoliv pouze jejich rozšířenost či populárnost. Velmi důležitou zásadou vývoje podnikového řízení je postupnost. Tedy žádné skokové řízení, nýbrž vývoj v postupných krocích, po etapách, které do stávajícího systému řízení doplňují účinné řídicí prvky. Právě v tomto kontextu se využití controllingového přístupu a jednotlivých nástrojů ukazuje jako nejúčinnější a přínosné.

Controlling je obecně charakterizován jako proces stanovení cílů, plánování a řízení

v oblasti financí a výkonů a jako aktivity podporující rozhodování manažera, analýzu a syntézu informací, řízení a regulaci. Všechny tyto procesy a činnosti by měly odpovídat aktuálním požadavkům managementu na řízení podniku. Podle Eschenbacha [1] vyplývá potřeba controllingu z nezbytnosti vnější (vyvolané okolím) a vnitřní harmonizace (vyvolané podnikem), což pojímá jako východisko k vytvoření vitálního životschopného podniku. Proto je také controlling chápán z jeho pohledu jako systém doplňující řízení se všemi jeho funkcemi a institucemi.

Schopnost vytvářet hodnoty je základním cílem každého podniku a controlling podporuje uskutečnění tohoto cíle.

1.1 Koncepce controllingu

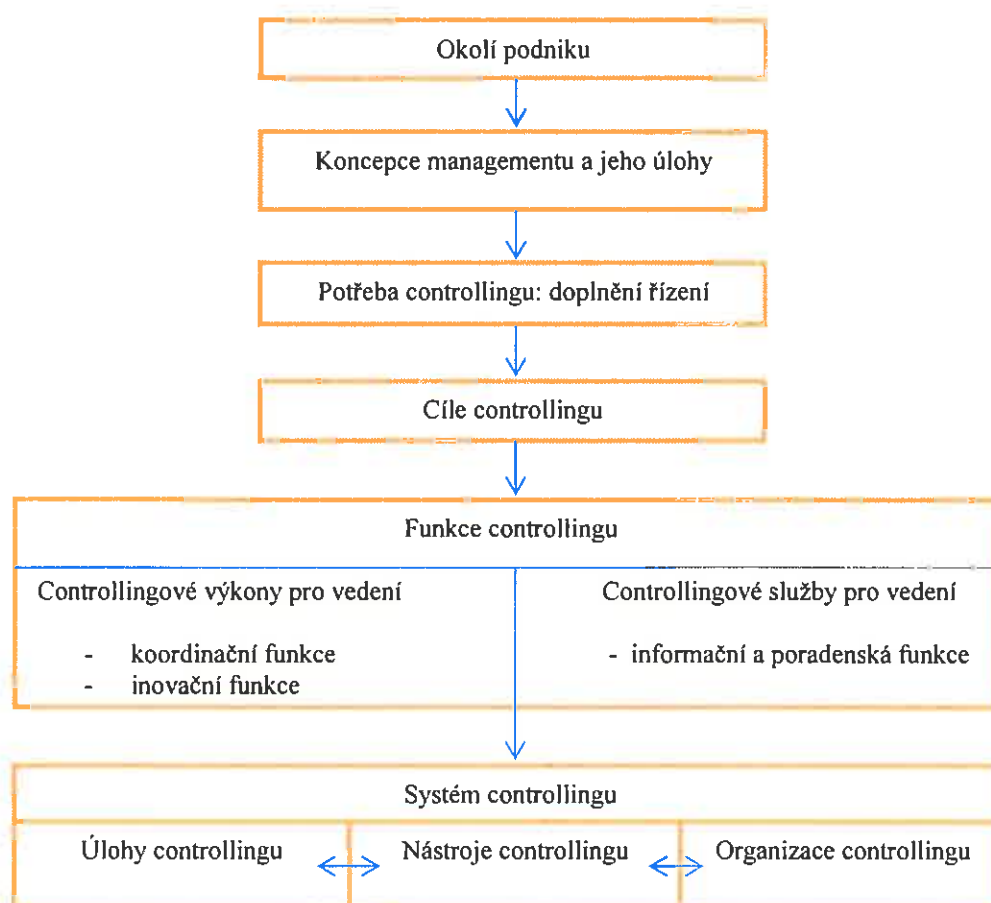
Funkce, účel, cíle nebo spolupůsobení s jinými systémy zahrnuje koncepcí controllingu, což je jeho základním pojetím. Jak ve své knize zmiňuje Eschenbach [1], obecně by měl controlling přispívat k zajištění životaschopnosti podniku, a to v těchto rovinách – v rovině anticipace a adaptace (nutnost přizpůsobit se současným a budoucím změnám v okolí podniku na základě poskytnutých informací); v rovině reakce (systém pohotových informací pro cílenou nápravu jak vnějších tak vnitřních odchylek) a poslední rovinou je zajištění schopnosti koordinace (tj. sladit aktivity jednotlivých podsystémů řízení podniku).

Podnik je v podstatě zprostředkovatelem cílů, které na management podniku kladou zaměstnanci podniku, investoři, jakožto vkladatelé vlastního kapitálu do podniku a také podnikové okolí (tvořeno především zákazníky, konkurenty, dodavateli atd.). Aby byl podnik v rovnováze a hospodářsky stabilní je zapotřebí, aby ve všech třech oblastech splňoval své cíle rovnoměrně. Při této nelehké činnosti by měl být management podniku podpořen právě controllingem, který by mu poskytoval pouze ekonomicky významné informace. V současnosti již controlling může nabídnout bohatý soubor nástrojů ke splnění cílů a k tomu účelu přebírá řadu funkcí v rámci systému řízení, jako jsou například: plánování, rozhodování, koordinace, motivace, informování a kontrola.

Kromě toho controlling svými správnými a včasnými informacemi podporuje řízení při plnění jeho úloh (ať už se jedná o podporu řízení pomocí dopředné nebo zpětné vazby),

poskytuje poradenství a též doplňuje management tým, že se podílí i na řídicích výkonech, u kterých nese i samotný controller zodpovědnost – jedná se především o koordinaci systému, systému řízení nebo oblast inovací pro rozvoj a obnovu podniku. Tato oblast doplnění řízení převzetím řídicích úloh ale vždy závisí na velikosti podniku, stylu řízení, na historickém vývoji controllingu v podniku, na intenzitě konkurence a také na vedení podniku, které stanoví rozsah kompetencí svého controllera. Pro představu níže uvádím souhrnné znázornění koncepce controllingu v podniku.

Obr. 1. Souhrnné znázornění koncepce controllingu [Eschenbach, str. 124]



1.2 Organizační začlenění controllingu

Obecně platí, že při rozhodování se o včlenění controllingu do podnikových organizačních útvarů bude mít hlavní slovo velikost podniku – malý a střední podnik, který mívá zpravidla lepší komunikaci mezi vedoucími pracovníky, nemusí mít potřebu zřizovat vlastní útvary controllingu a tato úloha, resp. dílčí úlohy bývají často přenášeny na asistenty

managementu, popřípadě pracovníky ekonomického oddělení. S rostoucí velikostí podniku roste pak i potřeba samostatného útvaru controllingu. Vedle velikosti podniku však mají význam též i jiná kritéria, jakým může být například současný stav vývoje controllingu v podniku – čím rozvinutější je mínění a myšlení v oblasti controllingu a je do určité míry již v podniku controlling zaveden, tím spíše se organizace může rozhodnout pro zřízení vlastního controllingového útvaru. Dalším kritériem může být i potřeba inovace.

Vzácným případem a snad i dosti nešťastným bude přenechat plnění úlohy controllingu externí organizaci. Obzvláště pak u operativního controllingu, kde procesy komunikace a rozhodování jsou plně začleněny do struktur podniku a nelze je dodatečně včleňovat. Naopak externí specialisté mohou být přizváni při iniciování strategických procesů nebo zavádění nových nástrojů controllingu.

Vedle organizačního začlenění controllingu v podniku stojí též i jeho vnitřní organizace. Vše by mělo vycházet ze strategického zadání, tzv. „structure follows strategy“ a vedení by mělo podporovat a aktivně se spolupodílet na jeho zavedení či fungování. Tento statický pohled by měl být doprovázen též dynamickým vývojem organizace controllingu. To znamená, že controller by měl být postaven na nejvyšší hierarchické úrovni v podniku v době, kdy je controlling pro podnik nejdůležitějším prvkem. Vzhledem k tomu, že controlling by měl plnit především podpůrnou úlohu, respektive doplnit řízení, je nezbytné říci, že postavení v hierarchii organizace by se mělo vždy přizpůsobovat nezbytností této funkce.

„Oddělení controllingu může podle stavu vývoje a situace působit v podniku buď jako štábní jednotka, nebo jako liniová jednotka. Závisí to na tom, zda je primárně považována za podporu řízení, nebo za výkon řízení. Čím úplněji plní controller své úlohy, tím více bude mít charakter liniové instance. Při nově zaváděném controllingu v podniku může být výhodnější zřídit nejprve štábní útvar. S pokračujícím vývojem vzniká nutnost obdržet liniová oprávnění, kterýchž rozšíření dochází především v krizových situacích podniku.“
[Eschenbach, 1, s. 130, 131]

Problematika organizační struktury ve velkých podnicích bývá řešena decentralizací controllingu vzhledem k tomu, že controlling je spíše průřezovou funkcí; pak jednotlivá decentralizovaná pracoviště bývají podřízena jednomu centrálnímu, příslušným útvarům po linii

výkonu nebo po linii odborné centrálnímu controllingu.

Vnitřní struktura controllingového oddělení může být stejně jako ostatní oddělení podniku rozčleněna dle činnosti (tvorba plánu, rozpočtu, reporting, investice, apod.), dle funkcí (např. controller marketingu, zásobování, personální či projektový controller) nebo podle adresáta (tato specializace se hlavně využívá u divizních organizací a nadnárodních společností, kde je zřízen controller určité divize nebo regionu).

1.2.1 Controller

Zpravidla ve středních a větších organizacích je zřízeno pracoviště vlastního controllingu, ale ne vždy musí být controlling vázán na konkrétní osobu controllera. Nositeli procesu controllingu mohou být v organizaci i vedoucí pracovníci, kteří management podporují svými výkony. V celé řadě publikací je uváděno, že činnost controllera je velmi úzce spjata a provázána s činností manažera – tato souvislost průniku manažera s controllerem tvoří samotný controlling, neboť pouze dialog, spolupráce, podpora a koordinace ho napomáhají zajistit v tom pravém smyslu.

V otázkách rozhodování je controller pro manažera tím správným nositelem informací, jakýmsi interním poradcem či navigátorem pro oblast plánování a řízení výkonnosti, systému nebo účetnictví, a to jak na straně podnikové strategie, tak z hlediska operativy. Management pak na základě těchto podpůrných služeb může učinit rozhodnutí o cílech a dle těchto stanovených cílů řídit. Pro názornost je žádoucí uvést jednotlivé oblasti úloh controllera tak, jak je uvádí Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC – International Group of Controlling):

- Controller odpovídá za transparentnost podnikových výsledků a procesů, čímž přispívá k vyšší ziskovosti
- Controller koordinuje dílčí cíle a plány pokrývající všechny části podniku, organizuje systémy výkaznictví s orientací především na budoucnost
- Controller vytváří a průběžně aktualizuje controllingové systémy a metodiku
- Controller se stává moderátorem procesu controllingu tak, aby každý nositel rozho-

dovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli

- o Controller zajišťuje všechny nezbytné informace pro manažerské rozhodování

Z výše uvedených rolí je patrný široký záběr dovedností a znalostí osoby každého controllera, z kterých pak vyplývá i celkový úspěch controllingu, což je právě předurčeno a do značné míry ovlivněno jeho schopnostmi. Proto požadavky kladené na osobu controllera jsou právem velmi vysoké, a to jak z osobního, tak z odborného hlediska. Například Mikovcová [11] mezi hlavní osobní předpoklady pro výkon controllingové pozice řadí následující:

- Schopnost odolávat tlaku z nadřízených i podřízených míst,
- Schopnost komunikovat a navazovat kontakt,
- Schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich,
- Schopnost analytického i globálního myšlení,
- Nezáujatost, spolehlivost, samostatnost,
- Schopnost porozumění pro druhé, empatie

Co se týče odborných předpokladů, Mikovcová je rozděluje ještě na kvalifikační a odborné znalosti, mezi které můžeme řadit ekonomické vzdělání a schopnost využití výpočetní techniky; dále doplňující teoretické a praktické controllerské vzdělání, jež je na českém trhu zajišťováno řadou specializovaných institucí (např. Controller-Institute) nebo praktickou stáží ve firmě, která controlling již úspěšně implementovala. K odborným znalostem můžeme přiřadit oblast finančního řízení a účetnictví, kalkulace a rozpočetnictví, znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek, znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti a v neposlední řadě též samotnou znalost podniku a jeho okolí.

S tímto profilem by pak měl controller napomoci efektivnímu fungování managementu a nově vznikající problémy by měl být schopen řešit systematicky a systémově.

Z hlediska pozice controllera připadají v úvahu štábní či liniová pozice – na pozici štábu bývá zpravidla zařazen při funkci servisní, která spočívá v pomoci při řízení a controller je tak včleněn do osobního štábu vedení podniku. Nedostatkem štábní pozice je fakt, že funk-

ce koordinace a inovací není zcela naplněna, neboť zde chybí kompetence k řešení závažných odchylek a controller je tak závislý na podpoře vedení. Liniová pozice controllera bývá zejména při zařazení controllingu na nižší úrovni řízení a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí.

Eschenbach [1] dále ve své knize konstatuje, že je zapotřebí předávat úkoly plánování a kontroly liniovým pracovníkům tím, jak narůstá rozvoj controllingu v podniku. Když tito pracovníci budou mít dostatek znalostí o controllingu a know-how, vytvoří se tak základ pro jejich samostatnou koordinaci plánování. Tímto způsobem se pak postupně přesune těžiště úloh controllera na vývoj nových systémů a na plnění sparringfunkce.

1.2.2 Požadavky na systém controllingu

K intenzivnějšímu použití controllingu by mělo vést samotné povědomí o controllingu, tedy vědomé plánování a řízení. Tím, že vedení podniku rozpozná, že controllingu může s úspěchem využít jako nástroje řízení, může časem vyústit v kladný postoj vůči controllingu. Dalším neméně důležitým předpokladem je existence filosofie řízení, která vyjadřuje určitý rámec orientující se do budoucna a následně tak umožňující vedení podniku uskutečnit proces controllingu. V odborné literatuře je nejčastěji presentována filosofie řízení v souladu s požadavky controllingu jako řízení podle cílů a v druhé části jako kooperativní styl řízení.

1.2.2.1 Řízení orientované na cíle

Tato filosofie vychází z předpokladu, že controlling může fungovat pouze tehdy, orientuje-li se na cíle, tedy jejich stanovení a přijetí jako nástroje řízení. Dosažení těchto cílů je v pravidelných intervalech kontrolováno a vyhodnocováno. Tyto cíle musí být jasně, srozumitelně a závazně formulovány a především musí být dosažitelné. Úlohou managementu je jejich iniciace a přijetí. Vesměs se jedná o cíle operativního plánování.

1.2.2.2 Řízení odpovídající požadavkům controllingu

Filosofie controllingu uplatňující kooperativní styl řízení předpokládá, že vedení rozhoduje teprve po konzultaci a diskusi se svými spolupracovníky a musí být především praktikován

vedením podniku. Tato kooperace vedení podniku s nižšími rovinami řízení je určitou kompenzací přísné kontroly dosažení cíle. V rámci procesu controllingu musí být spolupracovníci dostatečně motivováni, aby se mohli odpovídajícím způsobem podílet jak na nalezení cílů, tak při plánování opatření k jejich dosažení. Tato participace spočívá konkrétně v delegování úloh, kompetenci a zodpovědnosti.

Controller může iniciovat a doprovázet proces vývoje systému, ovšem je téměř vždy odkázán na vedení podniku a příslušné manažery při jeho provádění a prosazování.

1.3 Tvorba systému controllingu

I přesto, že organizace splňuje základní nároky na systém controllingu, tzn. řízení určené plánováním a kontrolou se orientuje výhradně na cíle, je anticipativní, adaptabilní a se sklonem k jeho decentralizaci, neznamená to ještě, že se controlling s úspěchem etabloval. Je nutné, aby se sám liniový management řídil prostřednictvím plnění vytýčených cílů, tedy vlastní kontrolou a plně akceptoval proces controllingu a vyžíval jeho servisní funkci.

Tvorba systému controllingu téměř vždy bude záviset na faktorech, ať už vnitřních či vnějších, které budou do jisté míry předurčovat jeho zavedení. Z interních faktorů můžeme jmenovat především samotné motivy pro jeho zavedení, jak se podnik vyvíjel v minulosti, jaká je struktura činnosti podniku, jaké výrobní technologie používá, jaký je postoj pracovníků ke controllingu nebo také struktura a orientace managementu a jeho připravenost ke změnám. Na druhé straně stojí externí faktory, mezi které řadíme odvětví, ve kterém podnik působí, jaká je zde konkurence, jak dynamicky se vyvíjí okolí podniku, ale i struktura vlastníků a jejich cíle nebo působení podniku v rámci nadnárodní korporace.

Motivy jsou rozhodující pro zavedení controllingu a působí jich zpravidla více najednou při rozhodování o vybudování systému – podnik se může potýkat s poklesem obrátu, chce stlačit náklady na optimální hranici, vyvstal požadavek ze strany mateřské společnosti, nastaly personální změny v podnikovém vedení nebo přímo změny ve vlastnících podniku či hospodářské potíže a zvýšený zájem o strategické existenční otázky.

Faktory úspěchu

Jedná se faktory, na které je třeba důsledně dbát jednak již ve fázi stanovení koncepce controllingu a také ve fázi zavádění a prosazování controllingu. Rozlišujeme:

- a) Faktor akceptace – pracovníci by měli plně akceptovat controlling a controllera a následně i jeho informace, výstupy a měli by se zapojit do tvorby systému. Přičemž informace podané controllerem by měly být objektivní a dohledatelné.
- b) Strukturální faktor – tzn. organizační zakotvení, stupeň decentralizace, měla by být zakotvena jednotnost a systém musí být silně formalizován, na druhé straně je vyžadována vysoká pružnost a flexibilita.
- c) Faktor moci – oblast kompetencí a zodpovědnosti controllingu, tj. vztah controllera a manažera, ať už formální či neformální.
- d) Faktor podnikové kultury – obecně zahrnuje důvěru v controlling, etiku a důvěru či nedůvěru podniku, potažmo všech liniových manažerů, kteří mnohdy nemají úplný přehled o struktuře a fungování systému a proto je důvěra pro controlling tak významná, jak z hlediska personálního, evolučního či obsahového.
- e) Faktory zdrojové – vyplývající z personálního a technického vybavení controllingu a jeho know-how v podobě samotných controllerů.
- f) Faktor komplexity – jednoduchost, rychlost a vyzrálost controllingu
- g) Faktory procesní – tvorba a prosazování procesu controllingu, procesy komunikace a celá řada dalších faktorů: osobnostních, vývojových, hospodářských apod.

Faktory neúspěchu

Zrcadlově je třeba vidět i příčiny neúspěchu:

- a) Controller působící paralelně s manažerem
- b) Controlling jako módní zboží
- c) Controlling jako výsledek vylepšení pro vlastníky nebo mateřskou společnost

- d) Controlling je přibrán až v pozdějších fázích životního cyklu
- e) Controlling klade důraz na cizí kontrolu – tedy kontrolu controllerem, což má za následek ze strany liniových manažerů odpor, zamlčování informací, nepřizpůsobivé chování, schválnosti atd.

1.3.1 Controlling jako projekt

Jak již bylo uvedeno v předešlých kapitolách, controlling doplňuje řízení a je definován jako dílčí systém podnikového řízení. Proto proces zavedení do celkového systému musí být pojat jako komplexní proces, který musí být důsledně plánován a připravován.

Především se zkoumá vhodnost projektu pro zavádění controllingu, neboť s projektem je vždy spojen určitý cíl, jehož dosažení je časově omezeno, má neobvyklý charakter, obvykle mívá vysoké riziko, je komplexní a spočívá ve spolupráci napříč podnikem.

Kategoricky lze projekt přizpůsobit konkrétní situaci či variantě, a to podle určitých kritérií a jeho výstavbu a zavádění prostřednictvím projektového managementu je třeba vidět jako speciální případ dalšího vývoje organizace. Mezi tyto kritéria můžeme řadit inovativnost zaváděného systému, rozsah funkcí, rozsah organizace, riziko a význam pro podnik či náklady spojené se zavedením.

Nicméně by se projektová práce měla provádět především u problematik nového druhu, u úloh s vysokým stupněm komplexity a inovace (například vývoj nových výrobků, budování nových trhů, účast na společném podniku atd). Vhodnost projektu by měla být posouzena případ od případu podle analýzy hodnoty užitku.

Zavádění systému controllingu je proces, který lze rozdělit do více fází, s čímž souvisí určité výhody: vytvoření ohraničených částí, každá fáze má svůj cíl a výsledek, redukce rizik, jejich včasné rozpoznání a přijetí protiopatření nebo se tím může snižovat nejistota systematickým postupem od obecného k detailnímu.

Prvním krokem je definice projektu – v této fázi dochází k vytýčení jasných definic cílů, rozsah úloh a faktorů úspěchu, stanoví se zdroje (finanční, personální) nezbytné k zavádění projektu. Druhou fází celého projektu je pak samotný vývoj systému controllingu. Tedy

zjištění skutečného stavu controllingu v organizaci prostřednictvím auditu, zvolí se zde konkrétní plán realizace – vhodné nástroje a metody shrnuté do příručky controllingu a následně vypracování stupňovitého plánu realizace.

Další fází projektu je implementace systému controllingu, jež je řízena prostřednictvím projektového týmu. Je pevně stanoven konec realizace projektu, jsou zaváděny nová místa a nástroje a celý průběh zavádění je obsažen v projektové dokumentaci. Na tuto fázi plyně navazuje čtvrtá poslední fáze ukončení, ve které je potřeba výsledek porovnat s původně definovanými cíli, požadavky, termíny či náklady a zhodnotit tak úspěch či neúspěch celého projektu. Realizačnímu týmu je tak dána zpětná vazba například ve formě tzv. workshopu k uzavření projektu, jsou předloženy zprávy o ukončení projektu. Nový controller pak následně shrne aktivity v rámci tzv. follow-up, které se po oficiálním konci projektu mohou vyskytnout a týkají se ho.

1.3.2 Informační systémy a controlling

Počítače a automatizace zpracování informací vnesly v posledních letech úplně novou dělbu práce do řízení a podstatně ovlivnily charakter rozhodovacích procesů. Klíčem k efektivnosti firem je v současné době vytvoření optimální struktury podnikových činností s jednoznačně definovanými ekonomickými, organizačními i informačními vazbami. Vedení podniku musí mít tedy k dispozici souhrnné informace jak o vývoji dílčích činností, tak zejména komplexní informace integrované z jednotlivých činností do formy souhrnných ukazatelů, které charakterizují celkový obraz firmy v časovém vývoji.

Proto controlling, který je podporován výpočetní technikou značně zvyšuje stav vývoje a účinnost controllingu, tedy v konečné fázi posiluje postavení v konkurenci. Controller pouze nepořizuje informace, ale stává se manažerem informací podniku, z kterých získává to nejpodstatnější a informace tak nabývají na kvalitě a vypovídací schopnosti. Použitím výpočetní techniky získává controlling šanci lépe odpovídat žádanému dopřednému myšlení a díky různým propočtům, simulacím očekávaných hodnot může controller pečovat o to, aby management včas realisticky plánoval budoucnost.

Na software, který by odpovídal požadavkům controllingu je třeba klást vysoké nároky a je

třeba věnovat zvláštní pozornost struktuře a tvorbě procesu koncepce, výběru a implementaci systému controllingu tak, aby byla zaručena jeho účinnost a praktičnost. Mezi základní požadavky na software bychom mohli zařadit následující:

- * spojení operativní a strategické roviny
- * možnost plánování ve všech oblastech, podpora při koordinaci dílčích plánů s následnou integrací do celkového plánování podniku
- * zobrazení ukazatelů podstatných pro řízení podniku a reporting
- * možnost porovnání plánu se skutečností, opět pro všechny oblasti s analýzou odchylek od cíle, aby mohla být včas zavedena řídicí opatření

Zavádění počítačového zpracování dat do controllingu vede v konečném důsledku též ke změnám v personální a organizační struktuře. Hladký průběh celé fáze koncepce, výběru a implementace vyžaduje značnou účast příslušných pracovníků (kteří v zavádění softwarového řešení musí vidět šanci, nikoliv nebezpečí), jakož i doprovodná organizační opatření. Neméně důležitým faktem je učinit závěr o nákladech a užítku softwaru pro standardní použití, tedy posoudit, jaké bylo dosaženo hospodárnosti.

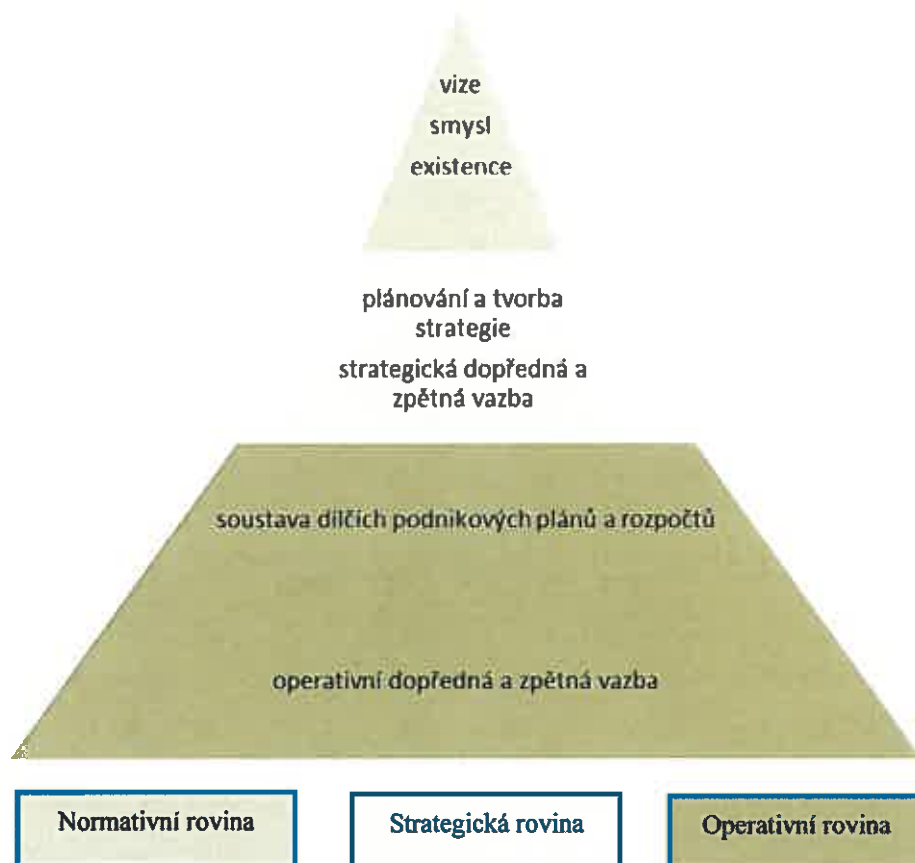
1.4 Základní oblasti controllingu

V této části budou zhruba nastíněny jednotlivé oblasti úloh controllingu a nástroje, které se pro tyto oblasti používají. Jak již bylo zmíněno v jedné z předešlých kapitol, controlling na všech úrovních podnikového řízení by měl naplňovat svou informační a koordinační funkci. Podnikové řízení se vyskytuje na třech základních úrovních: v rovině normativní, která odráží podnikové hodnoty a zásady svého chování vůči svému okolí; dále pak v rovině strategické a operativní. Přičemž strategické řízení bývá ztotožňováno s řízením dlouhodobým, controlling tak má být orientován na podporu managementu při budování potenciálů úspěchu; operativní řízení se ztotožňuje s krátkodobým řízením a controlling má za cíl podporovat a doplňovat management při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit. Je také nutno rozlišovat mezi rutinní činností (standardizované postupy) a mimořádnými úkoly (projekty a investice), které se dotýkají všech

tří úrovní.

Blíže si provázanost jednotlivých dimenzí můžeme znázornit na následujícím obrázku.

Obr. 2 Úlohy controllingu v úrovních řízení [Mikovcová, s. 28]



Pokud budeme považovat z hlediska controllingu za nejdůležitější část řídicího procesu plánování, realizaci plánu a jeho kontrolu, resp. koordinaci všech aktivit a zajištění zpětné vazby, pak dle Mikovcové [11] nosnou částí tohoto plánování bude:

- ✓ Fáze analytická a prognostická – tato fáze má za cíl získat významné informace o minulosti a současnosti sledované veličiny, kde jejich vyhodnocení vede k vypracování prognózy, jež je základem pro následující fázi, a to
- ✓ Fáze koncepční – tj. vypracování konkrétního závazného plánu, který vede k dosažení cílů a ten se následně realizuje.

Výchozí rámec procesů controllingu a používaných nástrojů a metod tvoří tyto oblasti úloh controllingu: jedná se o *stanovení vize organizace* a její realizace, z tohoto se odvodí *strategie*, její plánování a vývoj, následuje *plánování a řízení investic a projektů*, respektive *procesů týkajících se rutinních činností*, dále pak *operativní plánování a rozpočetnictví* a se strategickou i operativní oblastí se prolíná *dopředná a zpětná vazba*.

My se dále omezíme pouze na obecnější členění controllingu, a to na strategický a operativní controlling, kde každá z těchto forem se nevylučuje, nýbrž doplňuje a byly odvozeny právě z podnikových cílů, ze kterých se pak vyčlenily strategické a operativní požadavky na controlling.

1.4.1 Strategický controlling

Stručně bychom mohli strategický controlling charakterizovat jako podporu podnikového vedení podnětem k jednání, který vede k podnikové kultuře orientované na budoucnost ve všech funkčních oblastech podnikání na jedné straně a na straně druhé jako koordinaci při budování infrastruktury pro podporu strategických procesů.

Pro dokreslení základních odlišností operativního a strategického controllingu Mikovcová rozeznává tyto charakteristiky:

Tab. 1. Základní odlišnosti operativního a strategického controllingu [11, str. 29]

<i>Kritérium</i>	<i>Operativní controlling</i>	<i>Strategický controlling</i>
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížně strukturovatelné
Hierarchie řízení	nízká	vysoká
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Počet variant	nízký	vysoký

V souvislosti se strategickým controllingem nejčastěji hovoříme o strategickém plánování, které se zaměřuje na odhalení existujících a nových potenciálů úspěchu podniku. Vývoj samotné strategie spočívá v podstatě v zasazení podniku do vztahu s jeho významným okolím tím, že jsou uvedeny do souladu okolí a vnitřní konfigurace podniku. Strategický controlling musí poznat problémy a odchylky od cíle dříve, než se rozptýlí do operativních čísel.

Pro nalezení, výběr a rozvoj strategií bylo vyvinuto množství nejrůznějších nástrojů a controlleri by měli pečlivě zvážit výběr jednotlivých skupin metod a postupů pro svůj obor. Na základě úkolů strategického controllingu mohou být definovány následující nástroje:

- A. *Analýza prostředí*, a to jak globálního (technické, politické, ekonomické, sociální, atd), tzv. PEST analýza; tak i odvětvového, což bývá nejčastěji Porterův model 5 sil (tj. dodavatelé, odběratelé, substituty, noví konkurenti a rivalita v odvětví)
- B. *Strategická bilance* – výkonový potenciál a klíčové kompetence, slouží k odhalení aktivních a pasivních závislostí na jednotlivých stakeholderech.
- C. *SWOT analýza* – tzn. analýza silných a slabých stránek podniku a též analýza externích hrozeb a příležitostí – může nám podat informaci o potenciálu podniku a zmapovat minulé úspěchy či neúspěchy.

- D. *Analýza potenciálů* – základem je porovnat silné stránky podniku s nejdůležitějšími konkurenty a klíčovými faktory na trhu; potenciálem pak je schopnost vyřešit problém pro zákazníka lépe než konkurence.
- E. *Analýza portfolia* – cílem tohoto nástroje je soustředit zdroje do oblastí, kde se očekávání trhu jeví jako příznivá a kde podnik může využít konkurenční výhody; základem je vytvoření tzv. strategických obchodních jednotek. Nejčastěji se u této metody využívá matice BCG – relativní tržní podíl a růst trhu.
- F. *Analýza životního cyklu*, zejména pro jednotlivé výrobní skupiny, kde má zásadní význam určit správně fázi, ve které se výrobek právě nachází. Tento nástroj dává podniku představu o tom, zda je výrobní program vyvážený a do jaké míry dokáže podnik zajistit dlouhodobou úspěšnou existenci.
- G. *Metoda scénářů* – slouží pro rozvoj budoucích situačních prostředí (scénářů) a popisuje cestu od dnešní situace k budoucím „scénářům“.
- H. *Křivka zkušeností* – základní podstata této metody spočívá v tom, že s každým zdvojnásobením kumulovaného vytěženého množství celkové náklady na výrobek klesnou o 20-30%.

Dále sem může být kromě výše uvedených nástrojů také např. *analýza mezer, strategický vzor nebo strategické rozpočtování*.

1.4.2 Operativní controlling

Úlohou operativního controllingu je podpora podnikového vedení při výstavbě výsledkově orientovaných plánovacích a kontrolních systémů pomocí koordinace, jakož i připravenost kvantitativních nástrojů k výsledkově orientovanému řízení podnikání. Aby mohl strategický controlling plnit svou funkci je třeba mít dobře fungující operativní controlling. Zachycuje zpravidla kratší časové úseky a zaměřuje se především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku.

Stěžejními oblastmi operativního controllingu každého podniku je prioritně dosáhnout potřebné úrovně zisku a jelikož zisk je ovlivněn výší nákladů a výnosů, pečlivě se proto tyto

dvě položky sledují. Výnosy jsou především ovlivněny volbou správné marketingové strategie, která se stanoví na základě provedené analýzy portfolia a životního cyklu výrobku. U jednotlivých položek nákladů, u nichž se sleduje především hospodárnost, je sledování struktury nákladů a jejich řízení a stanovení nositelů nákladů poněkud složitějším úkolem controllingu. Náklady se člení do různých skupin, ať už z hlediska druhu (materiálové, mzdové atd.) nebo z hlediska míry ovlivnitelnosti (fixní, variabilní) či přímé vázanosti nákladu s jednotkou výkonu (přímé, nepřímé, režijní).

Základem systému operativního controllingu proto jsou operativní nástroje a analýzy, které by měly být důsledně nasazovány k tomu, aby byl controlling v podniku účinnější a přinášely tak užitek všem oblastem odpovědnosti za řízení v podniku. Mezi hlavní operativní nástroje controllingu patří následující:

- A. *Analýza ABC* – srovnáváme množství a hodnoty, kde i relativně malý objem může vytvořit velkou hodnotu, a proto by úsilí podniku mělo směřovat hlavně ke zjištění právě takovýchto „malých“ hodnot vytvářející velkou hodnotu. Je uplatňována zejména v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu.
- B. *Analýza kritických bodů* (tzv. break-even point) – zkoumá se zde vztah mezi obrátem, náklady a ziskem (nejlépe v grafické podobě), kde kritický bod ukazuje obrat kryjící celkové náklady, které je třeba mít ovšem oddělené na fixní a variabilní.
- C. *Výpočet příspěvku na úhradu* – příspěvek na úhradu je rozdíl mezi obrátem a variabilními náklady, velikost této difference pak určuje, v jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady a jaká část se podílí na tvorbě zisku.
- D. *Krátkodobý hospodářský výsledek* – pro výpočet krátkodobého hospodářského výsledku může být použita metoda celkových nákladů a metoda nákladů na prodané zboží, obě metody mají rozdílnou vypovídací schopnost.
- E. *Target costing* – nástroj nákladového managementu, pomocí něhož mají být snižovány celkové náklady výrobku po dobu jeho celého životního cyklu. Nutnou podmínkou této metody je absolutní orientace podniku na zákazníka. Postup je od ceny směrem k nákladům, tedy opačný od tradičních kalkulačních postupů.

F. *Kroužky jakosti* – počátky této metody jsou v Japonsku, kde se jednalo o kroužky pracovníků, kteří několikrát za měsíc společně přemýšleli o zlepšení ve výrobě. Nyní jde především o vypracování návrhu na racionalizaci; kroužky jakosti mohou především podstatně zlepšit motivaci pracovníků v podniku.

Kromě výše uvedených nástrojů Vollmuth [16] rozlišuje celou řadu dalších specializovaných metod a analýz umožňujících výrazné zlepšení řízení v oblasti objemu zakázek, objemu objednávek, jak by měl vypadat optimální výrobní a odbytový program nebo různé analýzy rabatu, prodejní oblasti či hodnotové analýzy.

1.4.3 Plánování a kontrola

Jednou z hlavních složek controllingového systému řízení je plánování a kontrola a představují jeho nosnou část. Plánování fázi řízení otevírá, naopak kontrola proces řízení uzavírá. V rámci plánování jsou určeny způsoby, pravidla a taktika pro realizaci strategie a smyslem kontroly je rozpoznat chyby, ke kterým došlo jak při plánování, tak při realizaci plánu.

V souvislosti s plánováním hovoříme o prognózování, tj. předvídání budoucnosti – odhad očekávaných jevů, výsledkem je pak určitá prognóza budoucího vývoje nějaké události, jevu, procesu apod. Plán již pak představuje závazný výběr konkrétních cílů a jejich konkretizaci do podoby ukazatelů, které budou plněny. Nezbytnou součástí plánování je vytvoření zpětné a dopředné vazby, jejichž spojením dochází nejen k následné kontrole skutečnosti s plánem, ale i předvídání, jehož smyslem je eliminace budoucích odchylek.

Plány členíme z různých hledisek, například z hlediska cíle, na který se zaměřujeme (strategický, operativní, plánování vize apod.), z hlediska předmětu plánu (plánování výstavby podniku, podnikové procesy, programové plánování) nebo hledisko finanční struktury, které zahrnuje veškeré oblasti podniku – tj. odbyt, nákup, lidské zdroje, výzkum a vývoj, marketing, výroba a také specifické postavení má finanční plánování. Plány by měly být především časově a věcně provázané, závazné, kontrolovatelné, proveditelné, úplné a přehledné, a abychom mohli pokrýt všechny tyto požadavky, tak i systémové, čímž se zajistí vhodná metodika a systém konkrétních metod a nástrojů, mezi které patří:

- delfská metoda, brainstorming, brainwriting, technika scénáře, strategické hry, regresní a korelační analýza, analýza časových řad, interpolace a extrapolace funkce nebo systémy včasné výstrahy

Orientace řízení na budoucnost klade značně vysoké nároky na kvalitu informační základny i na kvalitu metod, které ke zpracování a vyhodnocování získaných informací slouží. Tedy včlenění informací o budoucích jevech (tzv. princip dopředné vazby) bude prioritou v moderním pojetí kontroly. Základním požadavkem na kontrolu je předcházet odchylkám. Kontrola plní funkci informační (relevantní informace součástí kvalitního informačního systému), funkci analytickou (analýza současného stavu – příčiny vzniku odchylek) a také preventivní funkci (kontrola ex ante, analýza výstupů vedoucí ke zlepšení a zpřesnění tvorby plánů).

Kontrolu, jakožto proces, lze rozčlenit do několika etap:

1. Stanovení kontrolních veličin a stanovení mezí tolerancí pro případné odchylky
2. Evidence skutečných a očekávaných hodnot
3. Propočet odchylek kontrolních veličin
4. Určení a analýza odchylek
5. Návrh nápravných opatření

1.4.4 Reporting

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. Důležitou součástí reportingu jsou i stanovená kritéria řízení výkonnosti, která využívají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly. Charakteristickou vlastností systému účinných kritérií řízení je jejich multikriteriálnost, s vnitřním propojením řízení základních faktorů vývoje efektivnosti, využití vhodné kombinace hodnotových a naturálních kritérií.“ [Šoljaková, Fibírová, 2, str. 10]

Odpovědnost za reporting by mělo mít controllingové oddělení, které připravuje, zpracovává a potřebná data zhušťuje a předává je konkrétním adresátům. Dle příjemců dat

v rozdělení na externí a interní uživatele, i reporting dělíme na externí a interní. Externí uživatelé představují relativně široké spektrum mající přístup pouze ke zveřejňovaným informacím ve formě výkazů finančního účetnictví, to jsou zejména samotní zaměstnanci podniku, banky, státní orgány, obchodní partneři, široká veřejnost a s výsadním postavením též investor podniku. Naopak interní uživatelé jsou odpovědní za výsledky činnosti a mohou jimi být i investoři, pokud vykonávají manažerské pozice. Slouží hlavně vedoucím pracovníkům jako nástroj při rozhodování a zároveň jako nástroj vrcholového řízení.

Reporting by měl především sloužit potřebám konkrétního podniku, tzn. co do obsahu, úpravy, četnosti vyhotovování výkazů a dále ho můžeme členit na standardní, vyhotovovaný v pravidelných intervalech mající předem stanovenou strukturu a také mimořádný – tj. zprávy na požádání lišící se například strukturou, termínem vyhotovení apod. Základní hospodářskou periodou je jeden rok, což odpovídá pravidlům externího výkaznictví, ale pro účely operativního řízení je tento interval příliš dlouhý a proto většina podniků sestavuje reporting měsíční či čtvrtletní. Dokonce i denní nebo týdenní není výjimkou, zde je třeba brát v úvahu pracnost a efektivnost reportů a analýz.

Stejně jako plánování, tak i reporting klade určité požadavky na reporty. Ty by měly splňovat především podmínku objektivitu, srozumitelnosti, včasnosti s vhodným obsahem, formou a strukturou zprávy. Mikovcová [11] míní, že informace obsažené v reportu jsou zaměřené na oblast strategického řízení, kde mají za cíl podpořit prověrku dopadů podnikových strategií i na oblast operativního řízení. V reportech se pak mají objevit pouze informace podstatné z hlediska řízení hlavních kontrolních veličin.

Je důležité se koncentrovat na to, co je opravdu podstatné; aby byla zajištěna vysoká vypovídací schopnost všech zpracovávaných reportů. K tomu také může napomoci jednoduchý a kvalitní manažerský informační systém - na ten je kladen základní požadavek v podobě hospodárnosti vypracovaných informací. Z toho vyplývají zásady, resp. odpovědi na otázku “kdo” – zpracuje informace pro vedoucí pracovníky, “co” – nesestavovat zbytečné zprávy, popř. minimalizovat zprávy typu ad hoc, “jak často” – určíme vytváření zpráv a zabráníme případným duplicitním zprávám, “čím” – kompatibilní hardware a software a “k čemu” – podklad pro rozhodování určený pro vedení podniku.

Fibírová, Šoljaková [2] uvádí, že funkce reportingu by se měla postupně vyvíjet od “navi-

gátora”, jehož cílem je reagovat včas na změny, k funkci “inovátora”. Tato přiřčená role by měla v řízení napomáhat vyhledávat problémy skutečného vývoje, zpochybňovat stávající systémy a nástroje, hledat nová řešení orientovaná na budoucnost, vytvářet systémy včasného rozpoznání rizik atd. Otázkou zůstává, kdo se více podílí na těchto funkcích, zda management nebo controlling.

2 FINANČNÍ CONTROLLING

Podnikový controlling se realizuje pomocí rozsáhlého souboru činností zasahujících všechny oblasti, úseky a úrovně řízení, a to jak z pohledu operativního, tak i strategického. Při vymezení finančního controllingu a jeho zařazení v organizační struktuře lze vycházet z controllingových úloh a funkcí, které by mohly nejlépe vyhovovat konkrétním podmínkám každého podniku. Existuje celá řada verzí, ale pro naše účely se přikloníme k následující struktuře:

- Plánování, rozpočetnictví a kalkulace
- Analýzy a kontrola
- Finanční a nákladové účetnictví
- Reporting a informační systémy

Finanční controlling samozřejmě prolíná do všech uvedených oblastí, nicméně ho můžeme chápat jako určitý subsystém, jehož základním cílem je zajišťovat finanční rovnováhu podniku a k tomu opět využívá celou škálu controllingových nástrojů – metod a technik, kontrolní mechanismy, kvalitní informační systém. Základ finančního controllingu tak můžeme spatřovat a zobrazit do tří rovin:

- A. Získávání finančních zdrojů z kapitálového trhu a od zákazníků
- B. Správa finančních zdrojů v podobě rezerv
- C. Užití finančních zdrojů na provoz a investice, na splátky úvěrů, platby státu nebo na výplatu dividend.

Specifické postavení finančního controllingu v rámci controllingového útvaru, který jako celek vykonává činnosti analytické, plánovací, realizační a kontrolní, pak umožňuje vytvářet lepší podmínky pro prosazování aspektu likvidity v podnikových rozhodovacích procesech. Alternativní koncepci zastává Freiberg [3], který finanční controlling ještě dále dělí v rámci organizačního uspořádání na controlling finanční a vedle toho stojící controlling ziskový, jehož cílem je finančně řídit hospodářskou rovnováhu podniku.

Mezi základní controllingové procesy ve finanční oblasti patří controlling pracovního kapitálu, controlling likvidity, finanční plánování a kontrola a controlling investic.

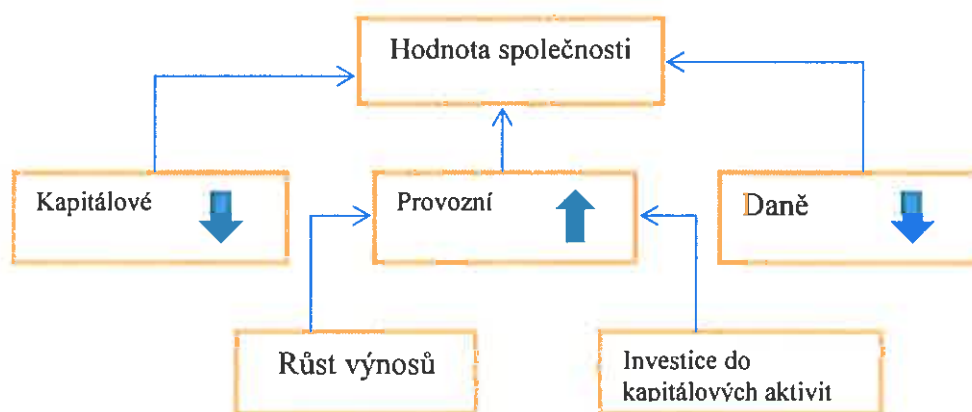
2.1 Nástroje finančního controllingu

2.1.1 Pracovní kapitál

Pracovní kapitál je stručně řečeno jiný název pro oběžná aktiva, která najdeme v každé rozvaze – tedy zásoby, pohledávky a finanční majetek. V anglosaských zemích se při rozhovorech o pracovním kapitálu mívá v drtivé většině případů tzv. čistý pracovní kapitál (ten odečítá krátkodobý cizí kapitál), což má ale dalekosáhlé důsledky pro vše, co z těchto dvou pojmů vyplývá. Nicméně se jedná o majetek potřebný k provozu a je žádoucí hledat jeho optimální výši, neboť každý posun v úrovni pracovního kapitálu působí nejen na zisk, ale zároveň ovlivňuje i cash flow a míru rizika podnikových aktivit.

Aktivní řízení pracovního kapitálu přináší snížení provozních nákladů na řízení zásob a pohledávek, a tím zlepšuje likviditu. To posiluje rozvahu a snižuje finanční náklady. Z toho vyplývá účinné zvýšení hodnoty společnosti, jak ukazuje následující obrázek.

Obr. 3 Důsledky aktivního řízení PK [PricewaterhouseCoopers]



2.1.1.1 Controlling pohledávek

Generování prodejů je pro podnik životně důležitou fází tvorby hodnoty podniku, přičemž velmi bude záviset na kvalitě prodávaných výrobků či poskytovaných služeb, na reklamě, na poptávce a konkurenci. Neméně významným faktorem, který je třeba důrazně posuzovat je poskytování obchodního úvěru odběratelům, kde v podstatě vzniká rozdíl

mezi účetní a peněžní realizací prodejů. S tím je spojeno určité riziko v podobě vícenákladů nebo rizika pozdního zaplacení nebo neprovedení úhrady vůbec. Proto součástí controllingových postupů v oblasti řízení pohledávek by primárně mělo být hodnocení dopadů prodejní úvěrové politiky a stanovení odhadů prodeje, nákladů prodeje, ztrát z nevyinkasovaných pohledávek, slev za dřívější úhrady či nákladů z vázanosti kapitálu.

Další významnou aktivitou v controllingové praxi je monitoring pohledávek, tzn. sledování ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek, dále se sleduje věková struktura pohledávek. Není to ale pouze omezeno na tyto úlohy, jde celkově o úvěrovou politiku podniku – jak jsou nastaveny úvěrové limity, iniciace inkasa, správa dat o zákaznících, credit rating odběratele, celková analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek.

2.1.1.2 Controlling zásob

Problematika optimálního řízení zásob je značně složitá. Do procesu zásobování zasahuje celá řada faktorů, od nákupu, přes skladování, výrobu, odbyt až po finance a sladění různých názorů, požadavků a postojů. Stejně tak jako pohledávky i zásoby vyvolávají jak negativní (vícenáklady), tak i pozitivní efekty a je třeba monitorovat tzv. míru efektivnosti zásob, a to prostřednictvím ukazatele obrátky zásob (jak rychle se zásoby transformují do prodejů) a doby obratu zásob.

Je pochopitelné, že ve středu zájmu controllingu zásob jsou ty oblasti, kde lze dosáhnout nejvyšších efektů. To bývá zpravidla u položek s vyšší hodnotou a u tzv. kritických položek, u kterých případný nedostatek může napáchat významné škody. Abychom mohli identifikovat tyto kritické položky, aplikuje se například ABC analýza.

2.1.2 Controlling likvidity

S pracovním kapitálem velmi úzce souvisí likvidita, jejíž výpočet se sestává ze stejných hodnot jako pracovní kapitál. V případě pracovního kapitálu jde o rozdílový ukazatel, u likvidity jde o poměrový ukazatel. Může docházet k posílení či oslabení likvidity podniku, a to buď s dopadem nebo bez dopadu na pracovní kapitál – nejlepší variantou je samozřejmě likviditu posílit bez toho, aniž by toto posílení mělo negativní dopad na výši pracovního kapitálu. Následující kroky k tomu mohou přispět: zkrácení doby obratu zásob,

zkrácení doby inkasa pohledávek z obchodního styku, prodloužení doby splatnosti závazků z obchodního styku po dohodě s dodavateli, načerpání krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí či financování ze záloh odběratelů.

Je zapotřebí v rámci zachování likvidity zajistit vybilancovanost příjmů a výdajů, tedy řídit průběžnou likviditu; k tomu náleží několik zásad, které bychom měli dodržovat – především se vyhnout prodlení v úhradách závazků, zabránit zbytečným ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků, optimálně využívat úvěrové limity, zajišťovat disponibilitu krátkodobých zdrojů a to celé zaštitit kvalitním informačním systémem podporujícím peněžní dispozici (Cash Management System – systém řízení peněžních prostředků zajišťující včasnost a přesnost komunikace informací).

Mimo řízení průběžné likvidity je stejně tak důležité řídit i krátkodobé schodky a přebytky likvidity. Obě situace představují rozhodovací problém, k jehož řešení je zcela zásadní spolehlivá prognóza cash flow. Výsledkem rozhodovacího procesu u přebytku likvidity je investiční portfolio (do čeho přebytečné finanční zdroje investovat), v opačném případě je nutné reagovat na deficit likvidity několika způsoby – rozpustit rezervy likvidity, získat krátkodobé finanční zdroje, urychlit příjmy a zpomalit výdaje nebo hledat alternativní zdroje úpravou hospodářských plánů.

2.1.3 Finanční plánování

Abychom mohli finančně plánovat, nezbytnou součástí celého procesu by měla být analýza vnitřních a vnějších podmínek podnikového vývoje, jejich prognóza a vyhodnocování případných rizik budoucích aktivit. Výsledkem tohoto procesu je finanční plán pro dané plánovací období, který představuje nástroj k zajišťování finanční stability. Nicméně cesta k sestavení spolehlivého finančního plánu je poměrně složitá a časově náročná a základním zdrojem vstupních informací bývají zpravidla informace dílčích podnikových plánů (důležitým parametrem je jejich obsahová konzistence a soulad s celopodnikovými cíli). K ostatním zdrojům informací patří podnikové statistiky, účetní data, obchodní zprávy, data České národní banky, analýza konkurence a trhu, legislativa atd.

V praxi rozlišujeme dlouhodobé finanční plány s časovým horizontem 3 až 5 let. To-

to plánovací období by mělo umožnit kvantifikaci relevantních finančně-hospodářských účinků plánovaných rozhodnutí. Vedle toho stojí krátkodobé finanční plány sestavované v plánovacím horizontu jednoho roku. Plán může mít i kvartální či měsíční časovou strukturu. Struktura finančního plánu odpovídá struktuře finančních výsledků podniku. Tzn., že se sestavuje ve formě plánu zisku a ztrát, plánované rozvahy a plánu peněžních toků.

2.1.4 Finanční kontrola

Porovnání skutečnosti a plánu se děje prostřednictvím procesu kontroly. Kontrolní činnosti tak završují cyklus tvorby cílů, plánu a jejich realizace; avšak tímto celý proces není ukončen – díky kontrole se zpětně mohou ovlivnit právě podnikové cíle, plány a realizace, jelikož se zjistí případné chyby a nedostatky v prováděcích a řídicích činnostech, odhalí se jejich příčiny a samozřejmě se z toho vyvodí příslušná opatření k jejich nápravě. Proto je kontrola důležitou součástí finančního controllingu umožňující ověření a zvýšení kvality plánu. Čím dříve identifikujeme změnu v plánech, které poté zaktualizujeme, tím lépe se pak podnik přizpůsobí realitě.

Fáze kontrolního procesu znázorňuje následující schéma.

Obr. 4. Hlavní prvky kontrolního procesu [Freiberg, s. 131]



2.2 Účetnictví a controlling

Zřejmě není sporu o tom, že finanční účetnictví je hlavním a spolehlivým zdrojem údajů o hospodaření podniku, které je třeba prezentovat ve vztahu k majiteli a k okolí podniku. Pro tento účel jsou poměrně jednoznačně definovány požadavky. Avšak na periferii zájmu stojí ta část účetnictví, která je potřebná pro řízení uvnitř podniku. Ta je podle toho označována jako vnitropodnikové účetnictví (někdy také nákladové účetnictví). Základním principem pro jeho vytváření je přísná účelovost, tj. že je třeba jej vytvářet a posléze upravovat na míru podle požadavků na informace, které má produkovat.

Zásadní podmínkou spojenou s prosazením požadované účelovosti tvorby vnitropodnikového účetnictví je propojení manažerského a účetního pohledu, což je obvykle spojeno s náročnějšími požadavky na každou z obou stran z hlediska znalostí a dovedností a také požadavků na způsob jejich spolupráce. Významný je i výběr vhodné počítačové podpory a jejího neustálého dotváření.

Role účetnictví v souvislosti s controllingem, který přijímáme především jako přístup k řízení, je dvojitá: poskytuje údaje o skutečných dosažených hodnotách finančních veličin pro pravidelné srovnávání s hodnotami předem stanovenými a také poskytuje podklad o skutečné výši každé plánované finanční položky v období minulém i v období běžném, a to hlavně pro orientaci z hlediska její velikosti a tím významnosti i jejího vývoje. Controlling akcentuje požadavky na vzájemné propojení jednotlivých informačních soustav – žádná z podnikových informačních soustav se neobejde bez fungujících vazeb na účetnictví a proti i účetnictví musí tyto vazby a z nich vyplývající požadavky zvažovat a podporovat.

Zdůrazněme dynamický charakter vzájemné interakce těchto dvou dynamických systémů – v současném dynamickém světě jen dynamické systémy mohou mít budoucnost. V případě controllingu se o dynamičnosti tohoto přístupu nepochybuje, jelikož se jedná o jednu z jeho základních vlastností, v případě účetnictví se ne vždy plně respektuje požadavek na propojenost, nicméně pružnost systému účetnictví je podpořena například počtem změn v účtovém rozvrhu i v definovaných souvztaznostech.

Závěrem lze říci, že je snahou plně integrovat účetnictví do controllingového systému – jednak dokonale využít informace skryté v účetnictví, ale i zdokonalit účetnictví vlivem toho, že bude plně integrovanou součástí controllingové aplikace. Samozřejmě platí i vztah opačný – tj. že vzájemné propojení mezi účetnictvím a controllingem nutně obohacuje celou controllingovou aplikaci a bez účetnictví nemůže controlling být controllingem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI WPM S.R.O.

Firma WPM s.r.o. vznikla v roce 1991 jako 100 % dceřiná společnost evropského holdingu, jehož dalšími dceřinými společnostmi jsou podniky se sídlem ve Francii a Nizozemí. Tento holding je vlastněn americkým majitelem (fyzickou osobou). Ve Spojených státech jsou také další společnosti, které spolu s evropskými tvoří skupinu. Sídlo firmy WPM s.r.o. je v Kroměříži a se svými 30 zaměstnanci se řadí k malým regionálním podnikům v oboru lehkého strojírenství; který však díky spojení zahraničního kapitálu s tradicí skupiny se řadí k předním výrobcům vyráběného sortimentu v Evropě.

Údaje o společnosti v této práci jsou fiktivní a některé skutečnosti nejsou zmíněny vůbec z důvodu ochrany údajů.

3.1 Profil společnosti

WPM s.r.o. je výrobním závodem, který produkuje magnetické upínače pro brousící a frézovací aplikace, břemenové magnety pro manipulaci s ocelovými břemeny, odmagnetovací systémy a další pomocné magnetické nářadí. Veškeré tyto produkty jsou vyráběny jako permanentní, elektropermanentní a elektromagnetické. Je též distribučním centrem pro Střední a Východní Evropu. Vzhledem k tomu, že sesterské společnosti mezi sebou čile obchodují, dostanou se výrobky firmy WPM s.r.o. jejich prostřednictvím ke konečným zákazníkům do celého světa.

Mateřská společnost vznikla v roce 1896 v USA, kde dnes sídlí centrála celé skupiny. Zakladatel společnosti byl vynálezcem magnetického upínače tak, jak se dodnes všeobecně používá. Navíc jeho pokračovatelé vynalezli v roce 1943 magnetický upínač s využitím permanentních magnetů a tím dali podnět k expanzi aplikací permanentních magnetů ve strojírenském průmyslu po celém světě. Dnes je skupina jedním z mála světových výrobců úplného sortimentu magnetických systémů pro průmyslové využití a mezi konkurencí se drží již po mnoho let na předních místech, a to především díky síle obchodní značky, kvalitnímu zboží a poskytovaným službám.

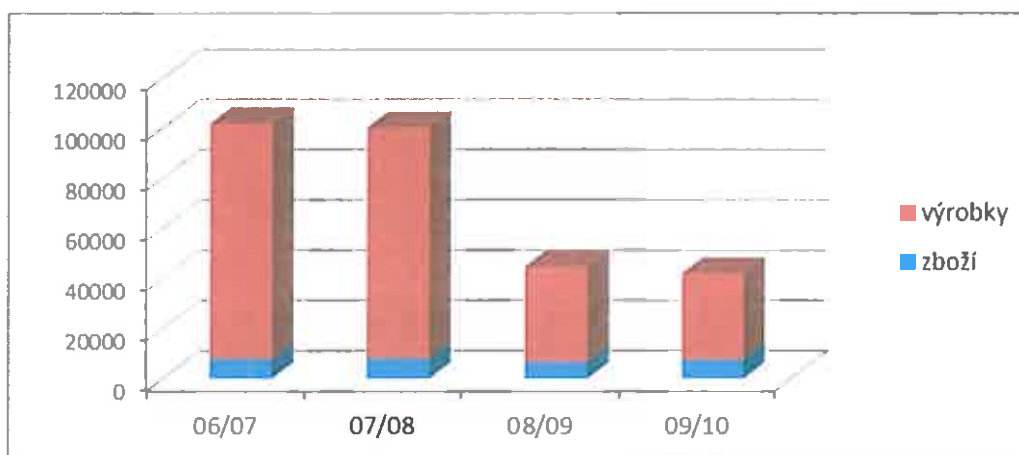
Společnost WPM s.r.o. se aktivně podílela na získávání finančních prostředků v rámci operačních programů Marketing, ICT v podnicích a Educo, do loňského roku byla držitelem

certifikátu řízení jakosti ISO 9001:2001, v roce 2008 společnost získala mezinárodní certifikát Investors in People (standard rozvoje lidských zdrojů) a ne dlouho na to jí byl udělen titul Progresivní zaměstnavatel roku 2008 – 3. místo v soutěži pořádané agenturou Czechinvest. Dále se firma snažila podílet na financování sportovních či kulturních činností regionálních spolků a organizací v rámci svého motivačního programu. Pro své zaměstnance má organizace zpracován také bonusový a motivační program a pořádá různé outdoorové akce a setkání při různých příležitostech, které mají za cíl rozvíjet pozitivní firemní kulturu. Pravidelně je vydáván firemní časopis „Magnetická přitažlivost“.

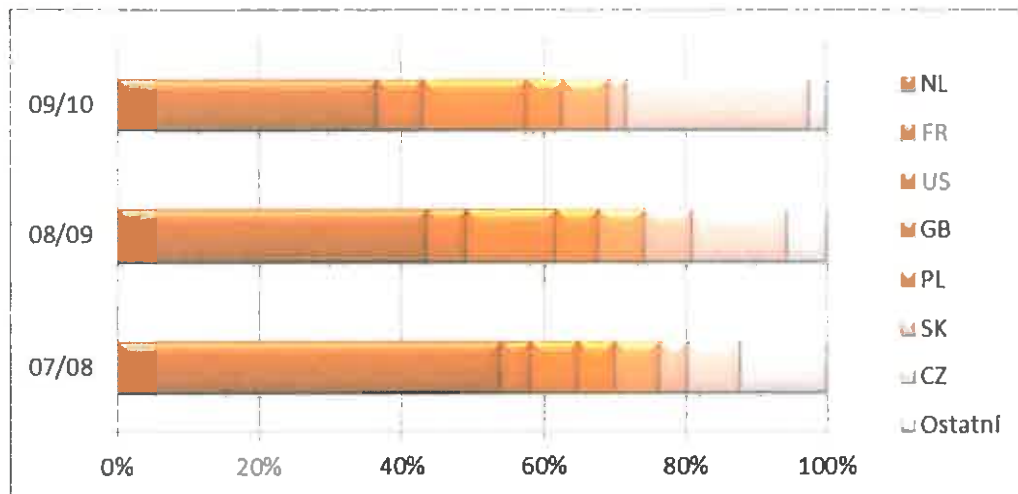
3.1.1 Struktura tržeb

Společnost WPM s.r.o. bych zařadila mezi vývozní firmy, jelikož drtivá většina její produkce odchází do zahraničí, a to právě díky svým sesterským společnostem v Holandsku, Francii a Spojených státech, které představují pro firmu hlavní odbytiště ve výrobě standardních produktů. Proto i následující grafy zohledňují strukturu tržeb z různých pohledů. Tím prvním je podíl vlastních výrobků a zboží na celkových tržbách, kde je patrný vysoký podíl vlastní produkce; v dalším grafu jsou tržby znázorněny dle země odběratele – je vidět, že nejvyšší odbyt zajišťuje sesterská společnost sídlící v Nizozemí, i přesto, že obecně prodeje uvnitř skupiny dle dohodnuté cenové politiky jsou méně výnosnější z důvodu nižší marže. Na posledním obrázku vidíme členění tržeb dle produktových řad, které vyplynuly z požadavku na reporting uvnitř skupiny.

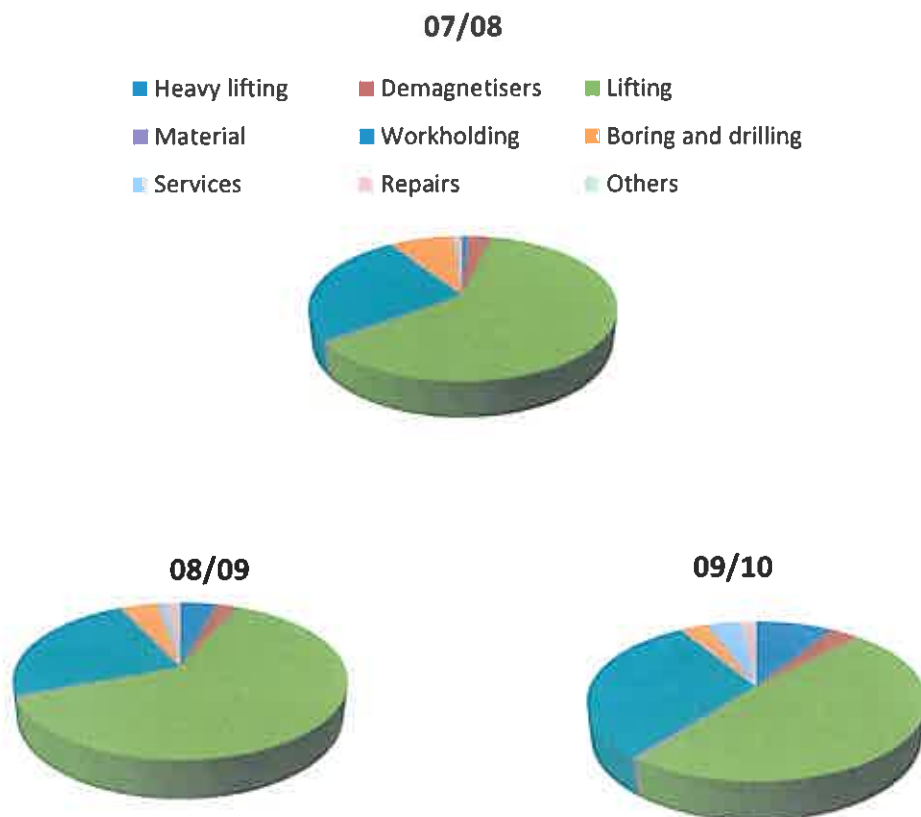
Obr. 5. Tržby za výrobky a zboží v tis. Kč [vlastní zpracování]



Obr. 6. Tržby dle země odběratele [vlastní zpracování]



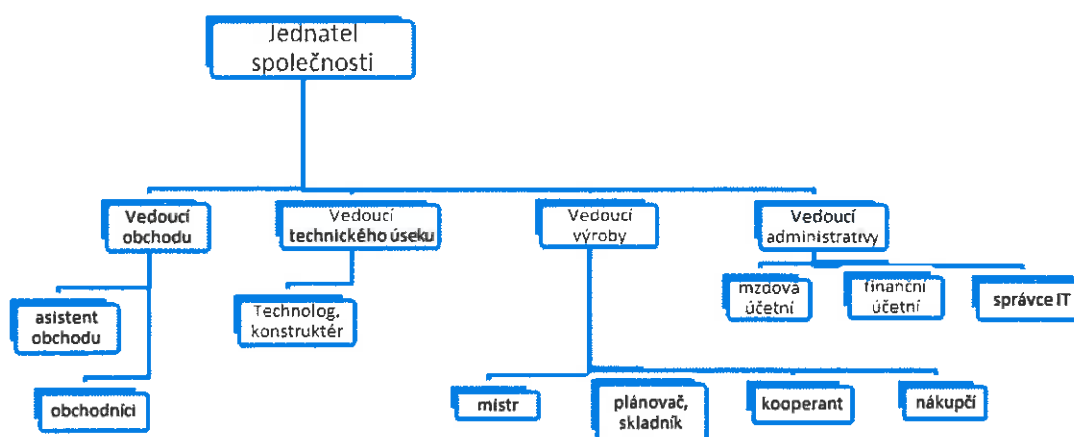
Obr. 7. Prodeje dle produktových řad [vlastní zpracování]



3.2 Organizační struktura

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, firma v současnosti zaměstnává 30 osob vedených na pracovní poměr, dále příležitostně zaměstnává i osoby na dohody o provedení práce a o pracovní činnosti. Převažují výrobní dělníci, kterých je evidováno 18 a technicko-hospodářských pracovníků je 12 + jednatel; jsou zde zaměstnány pouze 3 ženy. Vedení podniku tvoří jednatel a manažeři jednotlivých úseků. V rámci podnikové struktury je organizován úsek výroby, úsek technický, obchodní a administrativa.

Obr. 8. Organizační schéma společnosti WPM s.r.o. [vlastní zpracování]

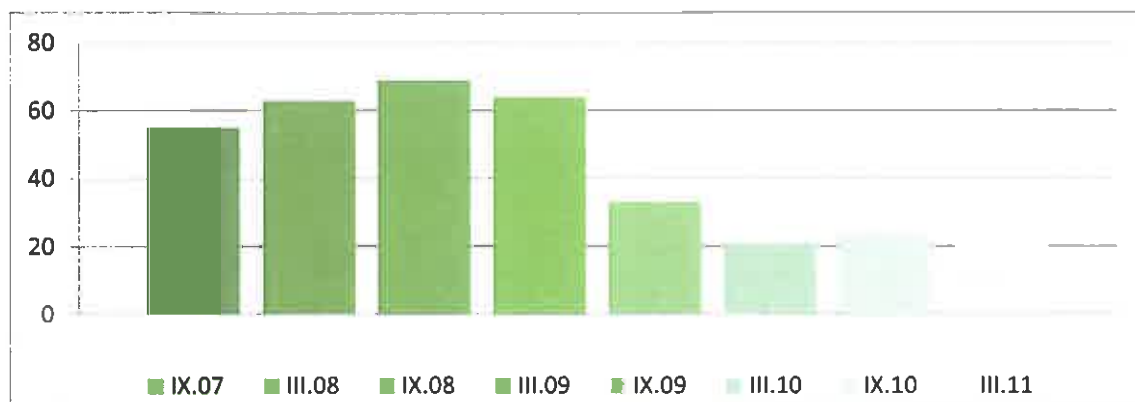


Pro celkovou analýzu organizace jsem zvolila poslední 4 roky, tzn. zpracované data jsou za období 2007, 2008, 2009 a 2010. Tento fakt zmiňuji záměrně z toho důvodu, že v rámci organizační struktury došlo v těchto letech k výrazným změnám, na čemž se nemalou měrou podílela celosvětová finanční krize, nejvíce právě v roce 2009.

Proto i vývoj počtu zaměstnanců za poslední 3 roky prošel bouřlivým vývojem, neboť do poloviny roku 2008 firma byla v podstatě na svém vrcholu a za svého historického vývoje dosáhla nejvyšších tržeb s 69 zaměstnanci, pak ale následoval strmý pád a s tím spojený výrazný pokles, jak tržeb (které v roce 2009 poklesly o 60 %), tak zaměstnanců o zhruba stejný procentní podíl. V důsledku tohoto propadu tak firma byla nucena propustit své zaměstnance z důvodu nadbytečnosti, a to v několika vlnách až na svůj evidenčně prozatím minimální stav 21 zaměstnanců. Vzhledem k oživení ekonomiky a nárůstu poptávky

v posledním roce tak opět mohla některé z propuštěných zaměstnanců přijmout zpět. Jejich vývoj je znázorněn v následujícím grafu.

Obr. 9. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]



3.3 Vize a strategie společnosti

Mezi kritické faktory úspěchu patří bezpochyby flexibilita, analýza potřeb zákazníků, péče o klienty a komplexnost poskytovaných služeb – tedy CRM, kvalifikovaný a motivovaný personál, udržení vysokého standardu kvality produktů, dostupnost know-how a technologií v rámci skupiny s odpovídajícím výrobním zázemím a také dostatečné finanční zajištění.

Jelikož se jedná o firmu s více jak 100letou tradicí, která staví na serióznosti jednání a zastává názor, že odpovědnost každého zaměstnance vede k úspěchu celého týmu a nehledá důvody „proč to nejde“, ale hledá řešení, „jak by to mohlo jít“ a také věří v schopnost svých zaměstnanců, kteří o své vlastní vůli zlepšují sami sebe (jednatel společnosti považuje lidi za to nejcennější, co ve firmě je); budou její firemní hodnoty a cíle vycházet právě z těchto východisek „úspěchu“ pro střednědobé období: WPM s.r.o. by měla být profitabilní dynamicky rostoucí společností s efektivní organizační strukturou a vyrovnaným poměrem prodeje na domácím trhu a do skupiny v objemu tržeb za rok. Nebýt tak závislá na zakázkách ze skupiny, jak tomu donedávna bylo a což se negativně a ve velkém měřítku projevilo právě během období krize. Být také společností, která podporuje rovný přístup ke vzdělávání a rozvoji všech svých zaměstnanců.

Strategie vychází z cílů, které si společnost stanovila: vyrábět produkty a poskytovat služby tak, aby optimálně vyhověly požadavkům a potřebám svých zákazníků, především co do shody produktů, jejich spolehlivosti a bezpečnosti, jakosti a termínů dodání a s přihlédnutím na minimální dopady na životní prostředí, a to především na základě neustálého získávání nových podnětů a připomínek z trhu.

Společnost WPM s.r.o. by měla přinášet nové technologie 21. století do střední a východní Evropy; inovací stávající produkce a vývojem nových magnetických systémů určovat technologické trendy trhu. Jako zákaznický orientovaná firma by měla poskytovat zázemí svým obchodním partnerům; být stabilním dodavatelem pro partnery ve skupině; svým zaměstnancům zajišťovat spravedlivé hodnocení a odměňování, osobní rozvoj a za úzké spolupráce starších a zkušenějších zaměstnanců firmy i s okolními školskými zařízeními chce stabilizovat pracovní kolektiv a vychovávat mladé kvalitní pracovníky v oboru. Společnost provádí osvětu v oblasti zvyšování efektivity v průmyslu za použití magnetických systémů, taktéž by si měla být vědoma své sociální odpovědnosti v mikroregionu, proto je pro ni důležitá i podpora všech ostatních oblastí – obecně školství, ekologie, charita a různé další sociálně/humanitárně a sportovně zaměřená sdružení. Neméně důležitým posláním by měla zůstat i finanční nezávislost.

Pokud firma bude v následujícím období 2-5 let postupně realizovat pomocí správné strategie zisk a zvyšovat tak přidanou hodnotu a světovou hospodářskou krizi bude vnímat spíše jako svou příležitost; vrcholový management, potažmo majitel firmy nebude mít obavy o existenci firmy, která tak zvýší tržní hodnotu celé skupiny a bude přínosem pro všechny zúčastněné strany.

3.3.1 SWOT analýza

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> - vysoká kvalita výrobků - dlouhodobá tradice - komplexnost služeb - získané certifikáty - kvalitní informační systém - vzdělávání napříč firmou 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná analýza potřeb zákazníků - nízká motivace distributorů - neagresivní marketing - nedostatek finančních prostředků na investice - malá flexibilita na požadavky

Příležitosti: <ul style="list-style-type: none">- investice do průmyslu v zemích východní Evropy (projekty EU)- transfer výroby z Francie- Green industry- volné kapacity výroby- krize a stagnace	Hrozby: <ul style="list-style-type: none">- zvyšování cen energií- levné výrobky z asijských trhů- nová konkurence lokálních výrobců- neschopnost dodávat včas nové výrobky- decentralizovaný koncept R&D ve skupině

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část diplomové práce bude zaměřena na seznámení se s vybranou společností - na zhodnocení jejího aktuálního stavu v oblasti podnikových financí a jejich řízení, a případné využívání controllingu jako nástroje řízení vedoucího ke zlepšení stávající situace.

4.1 Ekonomická situace podniku WPM s.r.o.

Pro základní charakteristiku ekonomické situace podniku je použita analýza, při které jsou hodnoceny vybrané oblasti hospodaření – zadluženost, likvidita, rentabilita a aktivita. Vychází se především z finanční analýzy účetních výkazů společnosti, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz toků peněžní hotovosti a porovnání jejich hodnot v čase. Výsledkem pak bude interpretace výsledků se závěrem - východiskem pro projekt.

Ve společnosti je zaveden hospodářský rok, a to od 1. října do 30. září, aby byl zachován soulad při vykazování výsledků hospodaření za všechny závody při účetní závěrce. To znamená, že prezentované výkazy jsou za tyto období: 1.10.2006-30.9.2007, 1.10.2007-30.9.2008, 1.10.2008-30.9.2009 a 1.10.2009-30.9.2010. Vzhledem k faktu, že konsolidované podniky mají povinnost auditu, jsou veškeré data v nich obsažené auditované – konsolidace probíhá v rámci evropského holdingu. Finanční výkazy společnosti jsou součástí Přílohy č. 1 a 2.

4.1.1 Majetková a finanční struktura

Z hlediska majetkové a finanční struktury společnosti WPM s.r.o. je v hodnoceném období zřejmý stálý podíl dlouhodobého a oběžného majetku 40 : 60 (vycházíme-li z brutto hodnoty aktiv). Co se týče dlouhodobého majetku, resp. jeho netto hodnoty; sledujeme jeho postupný pokles až na hodnotu 928 tis. Kč a u oběžného majetku můžeme vidět také postupné snižování od prvního sledovaného roku, kdy hodnota oběžného majetku si stále udržuje hladinu 90 - 95% veškerých aktiv.

U vývoje finanční struktury byl podstatný růst vlastního kapitálu v prvních dvou sledovaných letech, což při stálé výši základního kapitálu znamenalo, že společnost byla zisková; naopak v roce 08/09 nedosáhl sice vlastní kapitál záporné hodnoty, ale ve srovnání s předchozími lety spadl na své historické minimum, ale v roce 09/10 již nabyl záporné hodnoty. To bylo především způsobeno výrazným poklesem objemu zakázek jako následek celosvětové hospodářské krize, což můžeme vidět i na postupném poklesu pohledávek. Tento trend se v odvětví významně podílel na zpomalení růstu a negativně se bude dále projevovat ve všech prováděných analýzách let 08/09 a 09/10 a zásadním způsobem tak ovlivní rozhodování managementu, potažmo i vlastníků jak v krátkodobém tak i dlouhodobém časovém horizontu.

Tab. 2. Majetková a finanční struktura [vlastní zpracování]

Údaje v tis. Kč	2006/07	%	2007/08	%	2008/09	%	2009/10	%
AKTIVA CELKEM	47 976	100	49 451	100	24 572	100	18 682	100
Dlouhodobý majetek	1 949	4,06	1 655	3,34	1 569	6,38	976	5,22
DNM	81	0,17	150	0,3	99	0,4	48	0,26
DHM	1 868	3,89	1 505	3,04	1 469	5,98	928	4,97
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	44 709	93,2	47 223	95,49	22 736	92,53	17 612	94,27
Zásoby	19 220	40,06	26 602	53,79	17 695	72,01	12 032	64,40
Dlouhodobé pohledávky	1 238	2,6	735	1,48	1 490	6,06	0	0
Krátkodobé pohledávky	22 462	46,82	18 545	37,5	3 416	13,9	5 275	28,23
Krátk. finanční majetek	1 789	3,73	1 342	2,71	135	0,55	304	1,63
Časové rozlišení	1 318	2,74	573	1,16	267	1,09	94	0,50
PASIVA CELKEM	47 976	100	49 451	100	24 572	100	18 682	100
Vlastní kapitál	18 085	37,7	18 806	38,03	159	0,65	-4 981	-26,7
Základní kapitál	19 633	40,92	19 633	39,7	19 633	79,9	19 633	105,1
Rezervní f., fondy ze zisku	902	1,88	1 029	2,08	1 065	4,33	1 065	5,7
HV min.let	-4 994	-10,41	-2 577	-5,21	-1 893	-7,7	-20 602	-110,3
HV běžného období	2 544	5,3	721	1,46	-18 646	-75,88	-5 076	-27,17
Cizí zdroje	29 872	62,26	30 645	61,97	23 653	96,26	23 662	126,7
Rezervy	4 661	9,72	1 483	3	378	1,53	284	1,52
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	1 070	4,35	1 046	5,6
Krátkodobé závazky	15 211	31,7	16 213	32,78	11 769	47,9	16 278	87,13
Bank. úvěry a výpomoci	10 000	20,84	12 949	26,18	10 437	42,47	6 053	32,4
Časové rozlišení	19	0,04	0	0	760	3,09	1	0

4.1.2 Analýza nákladů a výnosů

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že podnik má výrobní charakter a více než 80% výnosů představovaly v hodnoceném období tržby z prodeje vlastních výrobků

a služeb. Finanční výnosy byly zanedbatelné a v konečném výsledku bylo finanční hospodaření vždy ztrátové na úkor provozního.

Z hlediska nákladů hráli nejvýraznější roli spotřeba materiálu a služby podílející se na celkových provozních nákladech zhruba 60-70% v roce 06/07 a 07/08 a zaznamenali vzrůstající tendenci z titulu zdražování vstupního materiálu a energie a vzrůstajících objednávek. Poté jako důsledek úbytku zakázek. Zajímavý byl i nárůst osobních nákladů, které rostly ve stejných letech zhruba o 20-25% se stejným podílem na výnosech; tento trend se v roce 2009 podařilo zastavit a podíl snížit téměř dvojnásobně, neboť ve společnosti došlo k propuštění tří desítek zaměstnanců. Jednotlivé položky zobrazuje níže uvedená tabulka.

Tab. 3. Vývoj nákladů a výnosů [vlastní zpracování]

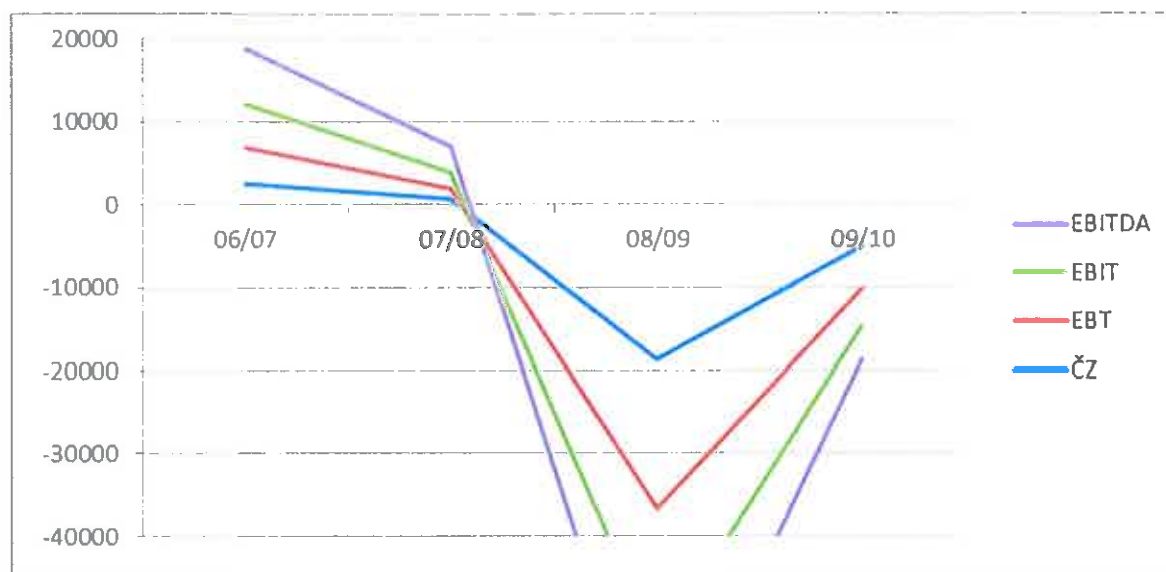
Údaje v tis. Kč	2006/07	%	2007/08	%	2008/09	%	2009/10	%
Tržby za prodej zboží	7 899	7,5	8 050	7,45	6 705	14,82	7 604	18,29
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	93 890	88,84	92 111	85,27	38 027	84,11	34 316	82,53
Změna stavu zásob	617	0,58	1 775	1,64	-3 998	-8,84	-2 429	-5,84
Aktivace	124	0,12	0	0	243	0,54	0	0
Tržby z prodeje dlouh. majetku	46	0,04	7	0,01	13	0,03	125	0,3
Tržby z prodeje materiálu	1 090	1,02	1 486	1,38	1 091	2,41	1 348	3,24
Ostatní provozní V	972	0,92	2 902	2,69	540	1,19	144	0,35
Výnosové úroky	2	0	3	0	2	0	0	0
Finanční výnosy	1 042	0,98	1 685	1,56	2 594	5,74	471	1,13
VÝNOSY	105 682	100	108 019	100	45 217	100	41 579	100
Náklady na prodané zboží	5 407	5,34	5 199	4,76	4 830	7,64	6 120	13,12
Spotřeba materiálu a energie	46 923	46,32	49 332	45,21	18 189	28,79	15 317	32,83
Služby	20 614	20,35	23 028	21,1	13 637	21,58	9 218	19,76
Osobní náklady	20 163	19,92	25 272	23,16	22 999	36,4	12 282	26,32
Daně a poplatky	42	0,04	40	0,04	20	0,03	17	0,04
Odpisy	1 519	1,5	1 003	0,92	749	1,19	638	1,37
Zůstatková cena pr. materiálu a HM	642	0,63	1 493	1,37	715	1,13	1 022	2,19
Změna stavu rezerv	2 983	2,94	-2 652	2,43	-1 432	-2,26	-529	-1,13
Ostatní provozní N	471	0,46	1 586	1,45	683	4,08	931	2
Nákladové úroky	847	0,84	812	0,74	754	1,19	529	1,13
Finanční náklady	1 684	1,66	4 014	3,68	2 039	3,23	1 109	2,38
NÁKLADY	101 295	100	109 127	100	63 183	100	46 654	100

4.1.3 Vývoj zisku

V následujícím grafu je vyjádřen přehled vývoje zisku v podobě čistého zisku, EBT, EBIT a EBITDA. Lze pozorovat, že nejvyšší zisk společnost vytvořila v roce 06/07, v roce 07/08 už postupně všechny sledované formy zisku klesaly a v posledních dvou letech již

vznikla obrovská ztráta. V roce 09/10 ale již nebyla tak vysoká, neboť se společnosti podařilo výrazně snížit náklady.

Obr. 10. Vývoj zisku [vlastní zpracování]



4.1.4 Analýza vývoje cash-flow

Následující tabulka zjednodušeně zobrazuje vypočtené cash-flow v jednotlivých oblastech přímou metodou.

Tab. 4. Vývoj cash-flow [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	06/07	07/08	08/09	09/10
PS peněžních prostředků	2 461	1 789	1 342	135
CF z provozní činnosti	3 958	-2 682	-1 596	114
CF z investiční činnosti	-647	-714	-681	79
CF z finanční činnosti	-3 983	2 949	1 070	-24
Čisté zvýšení/snížení PP	-672	-447	-1 196	169
Konečný stav PP	1 789	1 342	135	304

CF z investiční činnosti je téměř každoročně záporné, což svědčí o investiční aktivitě podniku. V prvním sledovaném roce podnik dosáhl výrazného CF z finanční činnosti, což bylo zapříčiněno splátkami plynoucími z vnitroskupinových půjček. Naopak v roce 07/08 vyplývala vyšší hodnota z čerpání kontokorentního úvěru. CF z provozní činnosti bylo proměnlivé, kde záporné hodnoty znamenaly navyšování zásob i pohledávek, v roce 06/07 a

09/10 došlo ke kladnému CF z provozu - důvodem byl růst krátkodobých závazků. Konečný stav CF se postupně snižuje, i když podnik tvořil pozitivní peněžní tok.

4.1.5 Analýza pracovního kapitálu

Tab. 5. Vývoj pracovního kapitálu [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	06/07	07/08	08/09	09/10
ČPK	29 498	31 461	10 967	1 334
ČPK/OA	65,97%	59,65%	48,24%	7,57%

Podnik dosahoval v prvních třech sledovaných obdobích dostatečně vysokou finanční rezervu ve formě kladného pracovního kapitálu na krytí neočekávaných závazků, které při přeměně na hotovostní prostředky bez problémů pokryly všechny krátkodobé závazky; v posledním roce hodnota tohoto ukazatele výrazně poklesla, protože konstantně snižoval zásoby, nevytvářel dostatek pohledávek, a také zvyšoval krátkodobé závazky.

4.1.6 Analýza zadluženosti

Zadlužení podniku WPM s.r.o. bych hodnotila jako nepřiměřené ve všech analyzovaných letech, kdy zadlužení přesáhlo hranici 60% a jako kritické v roce 08/09, kdy dosahuje téměř 100% a v 09/10 dokonce přesahuje. Ve srovnání se zlatým pravidlem financování podnik dosahoval poměrně vysokého dluhu a aktiva nebyla dostatečně kryta dlouhodobými zdroji. Tzn., že podnik využíval agresivní politiku financování svých investičních aktivit z krátkodobých zdrojů, což je riskantní a dochází tak k překapitalizování.

Z hlediska úrokového krytí bych nehodnotila podnik příliš pozitivně, neboť vytvořený zisk zásadně nepřevyšoval hodnotu nákladových úroků. Mohu konstatovat, že podnik sice neměl problémy s pokrytím nákladových úroků, ale nedosahoval ani minimálních doporučených hodnot, tento ukazatel byl dokonce záporný. Proto další zadlužování, tedy přijetí dalších bankovních úvěrů bych nedoporučila i s ohledem na „špatná čísla“ posledních dvou analyzovaných let. Poněkud jiná situace by byla, když bychom hodnotili zadluženost v rámci skupiny, kde zpravidla dochází k umořování dluhů a úroků jinak než je tomu u standardních bankovních úvěrů. Nepříjemná situace nastala v posledním sledovaném roce,

kdy celková zadluženost vzrostla na 126 %, což bylo zapříčiněno výrazným poklesem vlastního kapitálu až na zápornou hodnotu.

I hodnota multiplikátoru poukazuje na fakt, že další zvyšování cizích zdrojů v kapitálové struktuře bude mít negativní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech sledovaných letech vzhledem k vysokému zadlužení a malému úrokovému krytí a není tak únosné již další zadlužování. Zadluženost podniku ukazuje následující tabulka.

Tab. 6. Vybrané ukazatele zadluženosti [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	06/07	07/08	08/09	09/10
Celková zadluženost	62,26%	65%	96,26%	126,66%
Míra zadluženosti	1,65	1,85	148,76	-4,75
Krytí dl. majetku dl. zdroji	11,67	12,26	1,02	-3,74
Úrokové krytí	6,18	3,27	-22,82	-8,59
EBT/EBIT	0,84	0,69	-1,04	-1,11
A/VK	2,65	2,85	154,54	-3,75
Multiplikátor VK	2,23	1,96	-160,72	-4,16

4.1.7 Analýza likvidity

Tab. 7. Vývoj ukazatelů likvidity [vlastní zpracování]

Ukazatel likvidity	06/07 x odvětví		07/08 x odvětví		08/09 x odvětví		09/10 x odvětví	
Běžná likvidita	1,77	1,4	1,54	1,21	1,02	1,93	1,08	-
Pohotová likvidita	1,01	0,95	0,76	0,84	0,23	1,37	0,34	-
Hotovostní likvidita	0,07	0,13	0,04	0,12	0,01	0,27	0,02	-

Ukazatele likvidity dosahovaly u analyzovaného podniku téměř doporučených hodnot pouze u ukazatele běžné likvidity. Jelikož se jedná o podnik malý, kde finanční síla není tak vysoká, je poměrně alarmující ukazatel hotovostní likvidity, jejíž vypočtené hodnoty jsou téměř nulové ve srovnání s doporučenými hodnotami 0,2 – 0,5.

Naopak ukazatel pohotové likvidity dosahoval doporučené hodnoty pouze v roce 06/07, kde vysoký podíl zaujímají zásoby, které by při přeměně na finanční prostředky bez problémů pokryly všechny krátkodobé závazky.

4.1.8 Analýza rentability

Tab. 8. Vývoj ukazatelů rentability [vlastní zpracování]

	06/07	07/08	08/09	09/10
R tržeb	2,5%	1,15%	-45,5%	-12,11%
R aktiv (ROA)	5,3%	2,13%	-75,88%	-27,17%
R vl. kapitálu (ROE)	14,06%	6,08%	-11 727%	-101,91%

Ukazatele rentability ukazují, že podnik byl ve sledovaném období 06/07 a 07/08 ziskový s klesající velikostí ziskové marže z tržeb a ROE. V roce 08/09 a 09/10 byla vygenerována ztráta a tudíž se nedají posuzovat žádné ukazatele, jelikož jsou všechny hodnoty záporné z důvodu dosažení této ztráty do čitatele.

4.1.9 Analýza aktivity

Tab. 9. Vývoj ukazatelů aktivity [vlastní zpracování]

	06/07	07/08	08/09	09/10
Obrat aktiv	2,14	1,85	1,66	2,24
Doba obratu zásob (dny)	67,48	93,95	155,45	103,33
Doba obratu pohledávek (dny)	78,86	84,97	30	45,3
Doba obratu závazků (dny)	53,4	75,14	103,4	139,8

Analyzovaný podnik z hlediska efektivního využívání svých aktiv přesahuje požadovanou hodnotu – tzn., že z 1 Kč majetku dosáhne více než 1 Kč tržeb. Co se týče doby obratu zásob je každoročně vysoká, tzn., že podnik potřeboval k dosažení svých tržeb podstatně více zásob – v posledních dvou analyzovaných letech už byla vysoká doba obratu zásob způsobena vysokou zásobou materiálu a výrobků, která nebyla kryta zakázkami a zůstávala tak dlouho skladem. U obratu pohledávek můžeme konstatovat, že podniku se peníze nejdříve vracely později, než musel splácet své závazky – plyne to také ze skutečnosti, že nabízel svým odběratelům vysoké doby splatnosti a naopak dodavatelé požadovali zaplatit v co nejkratším termínu. Později se situace obrátila - podnik tak reagoval na snížený objem pohledávek tím, že snížil doby splatnosti a důsledně vymáhal všechny své splatné pohledávky, aby v relativně krátkém čase získal finanční prostředky plynoucí z fakturace; u dodavatelů se splatnosti prodloužily.

4.1.10 Ostatní ukazatele

Tab. 10. Vývoj ostatních ukazatelů [vlastní zpracování]

	06/07	07/08	08/09	09/10
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	537,93	380,89	130,97	368,13
Tržby/počet zaměstnanců	1 864,18	1 592,75	1 241,76	1 746,67
Osobní náklady/počet zaměstnanců	366,6	526,52	696,94	511,75
Výkonová spotřeba/Výnosy	65,87%	70,98%	77%	59%
Osobní náklady/Výnosy	19,66%	24,79%	56%	29,53%
Odpisy/výnosy	1,48%	0,98%	2%	1,53%
Nákladové úroky/Výnosy	0,83%	0,8%	2%	1,27%
Přidaná hodnota/Výnosy	28,85%	23,91%	11%	21,25%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	68,15%	103,67%	532%	139,02%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	2,86%	3,33%	17,44%	5,99%

Je zajímavé si povšimnout, že tržby na zaměstnance a přidanou hodnotu postupně klesaly (do doby, než podnik přistoupil k propouštění), ale osobní náklady na zaměstnance, počtem osobní náklady na přidanou hodnotu se neustále zvyšovaly, což mohlo být varovným signálem pro managementu podniku, aby provedl případné změny v organizační struktuře již dříve.

4.1.11 Souhrnné ukazatele

- Altmanův model důvěryhodnosti

Tab. 11. Altmanův index - Z-skóre [vlastní zpracování]

Index / Rok	06/07	07/08	08/09	09/10
A1. ČPK/Aktiva	0,44	0,41	0,32	0,07
A2. Nerozdělené zisky/Aktiva	0,045	0,018	-0,642	-1,1
A3. EBIT/Aktiva	0,339	0,15	-2,175	-0,24
A4. Vlastní kapitál/Cizí zdroje	0,254	0,226	0,003	-0,21
A5. Tržby/Aktiva	2,133	1,85	1,816	2,24
Z-skóre	3,21	2,65	-0,68	-0,01

Dle vypočtených hodnot v roce 06/07 Altmanův Z-skóre ukazatel dosáhl největší hodnoty 3,21 – firma má uspokojivou finanční situaci. V roce 07/08 podnik dle Altmanova modelu dosáhl hodnot, které jsou v rozmezí 1,81 – 2,99, což ještě podnik nevrhá do špatné finanční situace na rozdíl od posledních dvou let 08/09 a 09/10, kde záporný výsledek poukazuje na fakt, že společnost spěje k bankrotu, tzn., že firma má silné finanční problémy a pokud by nebyla součástí skupiny, která ji finančně podporuje, tak by již v bankrotu nejspíše byla.

- Index IN01

Tab. 12. Index IN01 [vlastní zpracování]

Index / Rok	06/07	07/08	08/09	09/10
V1. Aktiva / Cizí kapitál	0,21	0,2	1,14	0,79
V2. EBIT / Nákladové úroky	0,25	0,13	-0,91	-8,6
V3. EBIT / Aktiva	0,43	0,19	-2,74	-0,24
V4. Výnosy / Aktiva	0,45	0,39	0,35	2,23
V5. Oběžná aktiva / Krátk. cizí zdroje	0,16	0,13	0,09	1,08
IN01	1,5	1,04	-2,08	-3,93

Na základě ukazatele manželů Neumaierových IN01 je doporučená výše výsledné hodnoty indexu 1,77 a výše. Bohužel ani v jednom roce podnik takovéto hodnoty nedosáhl a proto můžeme konstatovat, že spadá do tzv. šedé zóny pro roky 06 - 08, stejně jako u předcházejícího indexu dosáhl podnik v roce 08/09 a 09/10 záporné hodnoty, což signalizuje, že podnik má velké problémy a nevytváří hodnotu, spíše ji ničí.

4.2 Informační systém

Společnost s úspěchem již čtvrtým rokem využívá informační systém od firmy Karat Software a.s. Předtím byl využíván systém Vision 32, a to pouze pro účetní agendu. Jelikož tento způsob podnikového systému byl již dále nevyhovující, přistoupila společnost k nákupu systému pokrývající komplexně všechny podnikové činnosti formou ERP řešení.

Jednotlivé podnikové agendy jsou řešeny na bázi modulů v rozčlenění na dva základní prvky systému vzájemně se prolínající, a to skladové a finanční jádro. V současnosti firma disponuje hned několika moduly, které slouží pro zajištění bezproblémového chodu organizace. Především se jedná o agendy personální, majetkové, finanční, účetní, skladové, odbytové a výrobní. Je také nově zakoupena manažerská nastavba systému Karát – modul Manažer, který je primárně určen pro vrcholové pracovníky, ale doposud není plně pro potřeby rozhodování využíván a proto bude další postup řešení a jeho pravidelné využívání projektováno v rámci další kapitoly. A také pořízení webshopu, od něhož si pracovníci obchodního oddělení slibují zvýšení objemu objednávek.

Přesto, že tento systém aktuálně nabízí spoustu alternativ možných realizací a úprav dle konkrétní potřeby uživatele (implementace systému byla provedena na míru), je prav-

dou, že firma prozatím plně nevyužívá dostupné funkčnosti. S největší pravděpodobností mnohdy ani o některých možnostech uživatelé nevědí, v opačném případě o funkčnostech vědí, ale nechtějí být v zefektivnění procesu angažováni (pravděpodobně z důvodu časové náročnosti) – proto slabou stránkou tohoto systému jsou tedy jeho uživatelé. Z toho vyplývá fakt, že mnoho informací, které manažeři požadují, je prozatím zpracováno a předkládáno ve formě tabulek MS Excel. Jako příklad za všechny mohu uvést finanční plány organizace, plány prodeje apod.

Existuje celá řada dalších „vylepšení“, o které by se mohl informační systém podniku obohatit a zlepšit tak stávající funkčnost a zoptimalizovat procesy jak z hlediska interních požadavků, tak z hlediska vztahu se zákazníky a dodavateli. Donedávna se ještě hovořilo o projektu zavedení jednoho integrovaného IS, který by byl jednotný pro všechny podniky ve skupině a prioritně by propojoval odbyt, postupně by se k tomu v následujících implementačních etapách přidávali další agendy. „Naštěstí“ k tomuto kroku nikdy nedošlo z důvodu vysoké finanční a informační náročnosti.

4.3 Současný stav systému finančního řízení

Dosavadní přístup k řízení, a to nejen finančního, je spíše pragmatický, neboť se jedná o společnost se zahraniční kapitálovou účastí a téměř všechna manažerská rozhodnutí jsou direktivně nařízena a realizována pro vnitroskupinové potřeby. Pro interní potřeby samotné organizace je finanční řízení omezeno, resp. vychází pouze z informací obsažených v účetních výkazech, a to jen v rozvaze a výsledovce. Výkaz cash-flow se nesestavuje. Organizace nevyužívá ani nástroje finanční analýzy jako zdroje pro krátkodobé či dlouhodobé rozhodování. Celkově zaměření na finanční ukazatele je opomíjeno a management se orientuje spíše na vnitropodnikové ukazatele.

Když budeme vycházet z faktu, že metody finančního řízení jsou postaveny na finančních ukazatelích a výkazech a obecně finanční řízení vedle finanční analýzy staví na procesu finančního plánování, financování, rozpočtování, případně řízení rizik; lze konstatovat, že ani jedna z těchto skupin procesů není v organizaci řádně naplňována. Jedním z důvodů může být skutečnost, že se jedná o malou organizaci, jejíž management necítí potřebu řídit podnik za pomoci výše zmíněných technik nebo také nedostatečná obeznamenost s někte-

rými možnostmi či praktikami.

Naopak kladně může být hodnoceno stanovení si vlastních hodnot – vize a strategie, které vycházely z provedené PEST a SWOT analýzy v roce 2008 a slouží jako základ pro strategické řízení podniku. Dále je přínosným prvkem členění nákladů dle středisek, jež bylo zavedeno díky požadavkům zahraničního vlastníka a jeho potřeby strukturovat výkaz zisku a ztráty dle jiných kritérií než jak je známe z českého výkaznictví. Střediska, která se vylčena, jsou středisko výrobní (v detailnějším členění na výrobní dělníky a TH pracovníky), středisko technické, obchodní a administrativní a středisko tzv. ostatní, kde jsou směřovány náklady bez konkrétního určení nebo náklady týkající se skupiny.

4.3.1 Systém výkaznictví

Vlastník-investor, jehož pozornost je upřena k míře zhodnocení vloženého kapitálu, má zpravidla jiné požadavky na výkazy než management podniku. Dá se předpokládat, že interní reporting tak bude zohledňovat jejich potřeby. Nelze říci, že tato podmínka je splněna, neboť podnik z hlediska finančního výkaznictví nevytváří téměř žádné reporty, které by sloužily čistě pro potřeby managementu. Vesměs jsou zpracovány pro zahraničního investora a následně použity i pro potřeby řízení uvnitř společnosti. Samozřejmě jsou zpracovány finanční výkazy pro potřeby státu vyplývající ze zákona, tzn. výsledovka a rozvaha a kromě těchto i výkazy předepsané a sestavované pro účely Českého statistického úřadu. V současnosti tyto výkazy zpracovává mzdová a finanční účetní. Jen minimum informací z těchto výkazů je použitelných pro interní potřeby podniku.

Jedná se o následující výkazy a reporty:

- ✓ *Měsíční reporty rozvahy a výsledovky* primárně určené pro mateřskou společnost; ukázka reportu Profit and Loss Account a Balance Sheet je uvedena v příloze 3 a 4. Tento výkaz vychází z údajů účetnictví, nevytváří se zde žádné korekce hodnot a výkaz je zpravidla sestavován finanční účetní, a to vždy po dokončení české závěrky. Tento výkaz je možné mít zpracován v relativně krátké době – zatím jen prostřednictvím MS Excell. Údaje, které jsou k dispozici, jsou převedeny v českých korunách, ale za pomoci funkčnosti Excellu si může každý uživatel tzv. přepnout a

nechat přepočítat všechny hodnoty na cizí měnu (pro vnitroskupinové potřeby je oficiální měnou Euro). Konkrétně výsledovka je v rámci skupiny zpracovávána i dle produktových řad; bohužel však firma zatím není schopna jednotlivým produktovým řadám přiřadit jejich náklady.

Vesměs se nejedná pouze o dva zasílané výkazy, ale celý soubor reportů, jež využívá prvotně zadané údaje z obratovky a přepočítává je obvykle do různých přehledů s odlišnou vypovídací schopností. Například se jedná o kumulované měsíční výsledky nebo v jedné tabulce se srovnává plán výsledovky s aktuálními čísly nebo s dosaženými hodnotami ve stejném měsíci loňského roku apod. Podnik WPM s.r.o. obvykle vychází z těchto výkazů i pro své interní potřeby rozhodování.

- ✓ **Roční výkazy** opět výhradně určené do rukou mateřské společnosti. Vždy podléhají stejně jako české účetní výkazy auditu, neboť podnik jakožto součást zahraniční skupiny musí tento tzv. reportingový balíček předkládat ke schválení auditorské společnosti, která navrhuje po dohodě s managementem různá doporučení k úpravě a správnému vykazování některých údajů z účetnictví. Na rozdíl od měsíčních reportů se zde již provádí korekce, zpravidla se jedná o doplnění, vyjmutí či přesunutí určitých položek rozvahy nebo výsledovky v souladu s mezinárodními standardy účetního výkaznictví (např. leasing, nehmotný majetek). To znamená, že hospodářské výsledky prezentované vlastníkově se nikdy neshodují s hospodářským výsledkem dle Českých účetních standardů.

Balíček obsahuje hned několik skupin reportů rozdělených do skupin: B = aktiva, C = pasiva, D = náklady a výnosy a skupina E a F obsahuje údaje o zaměstnancích. V těchto souhrnných výkazech jsou obsaženy již sumární hodnoty za celou společnost, ale každý z těchto výkazů je dále podrobněji členěn do podskupin, např. B1, B2 atd., které celkovou hodnotu analyticky člení na další dílčí reporty až na tři úrovně. Většinou se sestavuje do 1 měsíce po skončení finančního roku, a to jako předběžný a jak dochází k postupnému účtování uzávěrkových operací, tak se zasílají do mateřské společnosti další upravené verze. Je vždy stanoven konečný termín předložení finálního reportingového balíčku holdingu ke konsolidaci. Jakmile by došlo v rámci českého účetnictví po tomto datu k případným dalším účetním operacím, o tyto případy je pak nutné korekcí upravit hodnoty v balíčku v příštím roce. Je

zpracováván přímo vedoucím administrativního úseku. Ukázka některých reportů je v Příloze č. 5 Reporting package.

- ✓ **Backlog** – jedná se o report jednou měsíčně zpracováváný a zasílaný mateřské společnosti zhruba do 5 dnů po skončení měsíce a tento report podává informaci o konečném stavu otevřených objednávek v rozdělení na jednotlivé trhy. Závody skupiny jsou vedeny každý zvlášť a český trh spolu s trhem Východní a Střední Evropy je kumulován do jedné hodnoty. Výkaz tedy poskytuje informaci o celkově přijatých objednávkách a informaci o celkové fakturaci, resp. celkových tržbách za daný měsíc ve výše uvedeném členění za dílčí trhy. Metodika výpočtu konečného stavu otevřených objednávek je následující: $\text{Backlog} = \text{PS otevřených objednávek minulého měsíce} + \text{nově příchozí objednávky} - \text{celková měsíční fakturace}$.
- ✓ **Cash report** – další z měsíčních výkazů zasílaný pro potřeby matky evidující konečné stavy bankovních účtů, včetně úvěrových; s informací o devizovém kurzu České národní banky k prvnímu dni v měsíci. Zpravidla je zasílán spolu se sdělením o stavu zaměstnanců ke konci každého měsíce.
- ✓ **Výkaz o výnosech dle produktových skupin** je sestaven vždy jednou měsíčně za jednotlivé výrobní řady, a to workholding, clamping and drilling, lifting v souhrnu za celý podnik, někdy i s rozpisem jednotlivých odběratelských zemí. Poskytuje informaci jak pro samotný podnik, tak i pro mateřskou společnost.
- ✓ Výkazy zpracováváné pro potřeby banky – před nedávnem banka poskytla podniku revolvingový úvěr, z kterého vyplývá povinnost pravidelně zveřejňovat své výkazy, roční finanční plán a poskytovat informaci o stavu zásob za jednotlivé analytické účty skladu materiálu, zboží a hotových výrobků ke konci každého měsíce a také neuhrazené pohledávky rozdělené dle věkové struktury a ratingu každé odběratelské země. Tento přehled je požadován z důvodu zástavy pohledávek a zásob ke krytí úvěru. Všechny hlášení sestavuje vždy finanční účetní.
- ✓ **Saldokonto** – v podstatě se jedná o zobrazení věkové struktury závazků a pohledávek za jednotlivé dodavatele a odběratele. Tento výkaz je sestavován v MS Excell jednou týdně a slouží pro interní potřeby společnosti jako přehled a hrubý podklad

pro očekávané příjmy a nutné úhrady.

Kromě výše uvedených reportů si firma pro své interní potřeby vytvořila souhrn denních hlášení, které se automaticky generují z informačního systému na základě aktuálně vkládaných dat a jedná se o tzv. manažerské alerty, které se týkají například denního stavu bankovních účtů, přijatých objednávek dle různého členění, stavu faktur po splatnosti, faktur se splatností v následujícím týdnu, finančního stavu zásob, týdenní odvádění výroby apod.

4.3.2 Dosavadní využití nástrojů controllingu

Společnost není dostatečně obeznámena s jednotlivými nástroji, ať už strategického či operativního controllingu a proto nevyužívá téměř žádné. Z oblasti strategické bylo díky změně v osobě jednatele v roce 2005 alespoň částečně započato s nástroji, které využívají informace z trhu. To spočívalo v sestavení důkladné PEST analýzy a SWOT analýzy za pomoci konzultací externí firmy, z kterých se pak následně vycházelo při určení dalšího směru – poslání firmy WPM s.r.o. Co se týká oblasti operativní, tady společnost aplikuje finanční plánování, které vychází ze zpracovaných plánů pro vnitroskupinové účely.

Pozitivně je vnímáno členění nákladů dle středisek, o kterých jsem se zmínila v úvodu kapitoly a také sledování struktury výrobků dle produktových řad, ze kterých se pak snadněji analyzuje současná poptávka a odhaduje budoucí s ohledem na nejvíce profitabilní výrobky. Slouží jako podklad pro sestavení plánu tržeb, na základě něhož se mohou finančně plánovat ostatní položky výsledovky a odhadovat předpokládaný hospodářský výsledek.

4.3.2.1 Krátkodobé finanční plánování a kontrola

Před koncem každého finančního roku evropský holding sdružuje od jednotlivých dceřiných společností jejich finanční plány na další finanční období. Sestavují se jako tzv. forecasty a budgety a společnosti při jejich plánování vychází ze svých konkrétních prognóz budoucího vývoje, jelikož trhy jsou rozděleny pro všechny dcery odlišně – jednak dle vyráběného sortimentu a jednak dle konečného zákazníka. Konkrétně společnost WPM s.r.o. má ve své kompetenci správu trhu Střední a Východní Evropy, z jejichž požadavků, poptávek a objednávek vychází při plánu tržeb; zbývající evropský trh je obstaráván přes holandskou dceřinou společnost, která poskytne pro potřeby plánu též své prognózy o

předpokládaném prodeji v příštím roce (jelikož jsme pro ni výhradním výrobcem a dodavatelem standardních produktů). Samozřejmě cenová politika v rámci skupiny je nastavena jinak, než jak je prezentována například konečnému zákazníkovi v České republice a proto musí být vše zohledněno v prodejních cenách v rámci skupinového rozpočtu.

Jakmile je budget hotový, přeposílá se ke schválení holdingu. Pokud je vedením schválen bez dalších změn a úprav, společnost si ho přebírá jako svůj finanční plán na další období. Nedochozí však k přepracování plánu na český výkaz zisku a ztráty, resp. na českou rozvahu. Zůstává v této podobě a v průběhu roku je již tento plán konfrontován se skutečně dosaženými výsledky jednotlivých položek po měsících s vyhodnocením procentního plnění na ročním plánu. S případnými odchylkami však podnik nepracuje, opět jen v případě odezvy od mateřské společnosti, které je potřeba vysvětlit, co konkrétního způsobilo „výraznější“ rozdíl od plánované hodnoty.

Forecast je sestavován jednou ročně, zhruba po půl roce zahájení nového finančního období a následně se může aktualizovat po čtvrtletích. Obvykle si forecast i budget sestavuje sám jednatel, který je hlavní komunikační centrálou mezi společnostmi a matkou; vychází především z údajů účetnictví, ale není zpracován v rámci podnikového informačního systému, nýbrž si údaje z minulosti zpravidla převede z IS do MS Excel a tam s nimi dále pracuje s využitím funkcí nabízených tímto programem. Ukázka struktury a formy budgetu je prezentována v Příloze č. 6.

4.3.2.2 Řízení pracovního kapitálu

Pracovní kapitál představuje uvnitř tohoto podniku velmi významnou část. Jelikož se jedná o výrobní podnik, tak největší položku v rámci oběžného majetku zaujímají zásoby, konkrétně pak materiál a nedokončená výroba. Jeho výši zpravidla ovlivňuje objem objednávek zadaných do výroby. To lze jen stěží ovlivnit, proto je snaha alespoň zásoby materiálu, zboží a hotových výrobků optimalizovat za pomoci jejich věkové struktury alespoň 2-3x ročně. U každé skupiny se propočítá stáří a poté dochází k jejich postupnému ozdravení, což má vliv i na konci roku při závěrce na stav opravných položek. Eliminace nejstarších zásob probíhá buď likvidací u nepotřebných zásob materiálu a polotovarů, u některých zásob zboží a hotových výrobků podnik oslovuje své zákazníky, někdy i dodavatele, v rámci reklamní akce na výprodeje, slevy či za odběr 1 ks druhý zdarma apod.

V souvislosti s pohledávkami bych opět zmínila využití jejich věkové struktury, kde je následně věnována pozornost pohledávkám po splatnosti. Jinak nejsou sledovány žádné ukazatele ani aplikovány žádné postupy v jejich cíleném řízení. Správu pohledávek má na starosti obchodní oddělení, které je vždy nejbližší zákazníkovi a u každého konkrétního případu zná jeho pozadí. Pokud nedochází k dohodě se zákazníkem, tak je po kontaktu s účetní zahájeno případné upomínkové řízení. Vzhledem k faktu, že většinu pohledávek společnosti tvoří pohledávky ve skupině, u kterých problém nevzniká, a zbývající část tuzemských a zahraničních není příliš objemná, jejich řízení se zatím obešlo bez razantnějších zásahů.

Avšak s nárůstem objemu zásob i pohledávek vždy souvisel i vzrůst v položce krátkodobých závazků z obchodního styku, tedy ukazatel čistého pracovního kapitálu. Tato položka byla vždy problémovou, jelikož s vyšší zadlužeností souvisí i likvidita a podnik se často dostává do potíží se schopností splácet své závazky včas (kritická byla vždy hotovostní likvidita). Pokud by podnik neměl vytvořené se svými dodavateli dobré vztahy na základě dlouhodobé spolupráce a tolerance (často tomu napomáhá i zázemí zahraniční společnosti), věřím, že by společnost již možná neexistovala, neboť dnes již k vstupu do likvidace stačí spojení dvou nespokojených dodavatelů. Veškeré snahy o řízení závazků tak vyznívají v požadavek hradit alespoň ty, které jsou nejdéle po termínu splatnosti, jinak se hradí dle aktuální potřeby výroby na nákup materiálu a dalších nutných služeb zabezpečujících chod firmy.

4.3.2.3 Řízení nákladů

Podnikovým nákladům je věnována značná pozornost a v rámci informačního systému jsou členěny z různých hledisek a je možno je analyzovat a nahlížet z různých úhlů pohledu. Samozřejmě je nutné správně nastavit již na počátku jednotlivým položkám nákladů příslušný atribut. Podnik má relativně detailně zpracovaný účtový rozvrh formou analytických účtů - jednotlivým účtům se tak může přiřadit skupina začlenění. To znamená, že každý analytický účet má ve svém obsahu informaci (samozřejmě mimo samotného názvu, který určuje, o jaký konkrétní náklad se jedná) o tom, zdali se jedná fixní, polofixní, polovariabilní nebo variabilní, informaci o tom, že se jedná o přímý či nepřímý náklad a v neposlední řadě také účelové členění nákladů, vyplývající z nákladových středisek, které byly popsány dříve, tzn. při účtování nákladů je přiřazeno konkrétní středisko jako konečný

nositel nákladu. Formou tzv. kostky se v IS mohou generovat různé sestavy i s grafy a kombinovat dle zadaných parametrů požadované výstupy.

Je nezbytné také zmínit účelové členění nákladů dle požadavků skupiny, se kterým úzce souvisí správné rozklíčování nákladů na příslušná střediska. Jak jsem se již zmiňovala v předešlé kapitole, podnik měsíčně zpracovává pro holding sestavu výkazů vycházejících z konsolidované rozvahy a výsledovky. Aby podnik zajistil požadované výstupy, bylo zapotřebí zkopírovat data z obratovky a s využitím převodového můstku a programu Access transformovat data do struktury požadované vlastníkem. Jednalo se o velmi složitý a zdoluhavý proces, který pomocí maker měl nastaven i kontrolní mechanismus pro případné převodní chyby a následné úpravy pro již importovaná data.

Jediným nedostatkem v tomto procesu je fakt, že podnik zatím nedefinuje své finanční plány v IS Karát a tudíž tak nemůže efektivně sledovat plnění jednotlivých nákladů i s vyhodnocením prostřednictvím jednoho systému. Zatím je vše převáděno k případné analýze do Excelu.

Analýza bodu zvratu je dalším z nástrojů, se kterým společnost okrajově pracuje. Vzhledem k významné různorodosti produkce však podnik není schopen provádět tuto analýzu na úrovni prodaného množství a jeho ceny - propočet bodu zvratu je omezen pouze na dosažení celkových tržeb, respektive na celkové fixní i variabilní náklady.

4.4 Shrnutí analýzy a východiska pro projekt

Při hodnocení celkové analýzy firmy jak z hlediska finanční analýzy, tak z pohledu současného stavu finančního řízení ve firmě jsem vycházela z dostupných informací a materiálů – výsledkem bylo poukázat na hlavní nedostatky, jež jsou patrné z provedené analýzy. Velkou výhodou spatřuji především v kvalitním informačním systému, jenž dává možnost neustálého rozšiřování funkcí a modulů tak, aby podnik kdykoliv dokázal vytěžit ze vstupních dat požadovaná výstupní data nutné pro kvalitní manažerské rozhodování. Zároveň z toho plyne i snaha některých pracovníků o neustálé zlepšování a zkvalitňování pracovních procesů pro usnadnění práce, což je vnímáno také velmi pozitivně.

Kladně bych hodnotila i využití reportů zpracovávaných především pro účely mateřské

společnosti též pro interní účely podniku, a to i z toho důvodu, že jsou sestavovány v souladu s mezinárodními standardy a poskytují tak jiný pohled na stejnou věc. Z tohoto titulu ústí i relativně detailní členění nákladů v návaznosti na nákladová střediska. Také zavedení alespoň denního hlášení formou alertů o stavu vybraných položek je vnímáno kladně.

Ovšem na druhou stranu je nutno zohlednit i negativní postřehy, které zasluhují, aby jim společnost WPM věnovala v budoucnosti větší pozornost a na některé z nich bych se chtěla v projektové části zaměřit a navrhnout tak adekvátní řešení. Především bude zapotřebí vhodným způsobem motivovat zaměstnance ve snaze zainteresovat je na zlepšení a zoptimalizování všech firemních postupů a procesů (to ale bohužel není předmětem této práce).

Potenciál operativního řízení jsem zaznamenala hlavně v oblasti cash flow, jelikož podnik se momentálně nachází ve značných finančních problémech a současné nástroje mu nedávají žádnou možnost plánu a kontroly, respektive se jimi firma WPM s.r.o. v minulosti vůbec nezabývala, stejně jako zajištěním likvidity, která se ukázala být také problematickou, obzvláště hotovostní. Dalším negativem hodným zlepšení je vyhodnocování alespoň některých ukazatelů finanční analýzy, jejichž výsledky (prezentované v čase) mohou napovědět mnohé o finančním zdraví a poukázat na slabší stránky, kterých je třeba se v budoucnu vyvarovat a přijmout příslušná opatření. I proto, že výkazy jsou veřejně dostupné a jakýkoliv externí uživatel může takto společnost ohodnotit dle vlastních kritérií.

Další oblastí, na kterou bych směřovala svou pozornost, bude celkově oblast finančního plánování, která nebyla doposud žádným způsobem monitorována. Zvláště pak výchozí plány prodeje, z nichž se celé plánování odvíjí, na ně navazující skutečné prodeje v podobě pohledávek a jejich monitoring.

Závěrem pak bude z těchto vybraných nástrojů sestavena projektovaná podoba budoucích zpráv-výkazů, sloužící výhradně pro účely interního reportingu firmy.

Opět poukazuji na fakt, že společnost, která se nyní řadí mezi malé podniky, pravděpodobně nemá dostatečnou (informační) základnu pro aplikaci systému controllingu i přesto, že je součástí nadnárodní společnosti – právě proto se nejspíše spoléhá na finanční řízení „shora“ – majiteli a vrcholovými manažery skupiny.

Existují jisté spekulace o tom, že dojde k rozpadu evropského holdingu a všechny dceřiné společnosti se osamostatní, vrcholový management podniků odkoupí a převezme jejich vedení a nebudou již existovat bariéry vstupu na jakýkoliv trh na světě, což je významným omezením; neexistovaly by cenová omezení, bariéra volného rozhodování o jakékoliv investici atd. I z tohoto důvodu by případná implementace finančního controllingu do podniku mohla být přínosem pro samostatné působení staronové společnosti již s českými majiteli, kteří budou potřebovat efektivní nástroj k tomu, aby se mohli správně rozhodovat a potřeba finančního controllingu tak vyvstane dříve či později.

Finanční krize nejen prověřila stabilitu firmy, odhalila skryté rezervy, ale také poukázala na silná a slabá místa, na které společnost musí zaměřit svou pozornost – jedním z nich je právě oblast financí, která i přes opakované snahy o její řízení se neukázala být účinnou a právě finanční controlling tuto možnost nabízí.

Všechny výše popsané problémy, které spatřuji ve finančním řízení podniku WPM s.r.o. bych zařadila do činností finančního controllingu – mezi ty stěžejní určitě můžeme řadit plánování a kontrolu, řízení likvidity, pohledávek a provádění finanční analýzy – téměř veškeré činnosti vycházející z finančního účetnictví. A právě tyto problematické oblasti, které vyvstaly z předchozí provedené analýzy, budou obsahem další kapitoly, respektive budou navrženy konkrétní postupy řešení.

5 PROJEKT ZAVEDENÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU VE FIRMĚ WPM S.R.O.

V projektové části budou řešeny hlavní problémy týkající se neuspokojivého řízení financí pro vnitřní potřebu firmy WPM s.r.o., jež vyústily z provedené analýzy, a to použitím vhodných controllingových nástrojů, které by se měly stát běžnou součástíí výstupů z informačního systému a nastaveny dle specifických potřeb podniku.

5.1 Vymezení základních požadavků na výstupy controllingu

Mezi základní cíle controllingu v podniku WPM s.r.o. by se mohly především zařadit tyto: jednoduchá ovladatelnost, nástroje, které nepotřebují žádné rozsáhlé informace a není jich zbytečně mnoho, ulehčit finanční rozhodování a podpořit růst výsledků. Pro hodnocení účinnosti a účelnosti zmíněných aktivit lze vytýčit dva důležité ukazatele, kterými jsou kvalita (těsnost, soulad) očekávání a skutečnosti (míra nepřesnosti, poznatelnosti) a také dlouhodobý hospodářský výsledek.

Operativní controlling, resp. finanční controlling by měl jednak zajistit stav likvidních prostředků, vytvářet rezervy pro budoucnost a zvyšovat tak reálnou hodnotu kapitálu, tedy zvýšit podíl vlastního kapitálu, aby byl podnik schopen snadněji překonat krizové situace. Výsledkem či výstupem controllingu by pak měly být informace s určitým stupněm zhuštění ve správném okamžiku při zachování jejich minimální struktury, která by se jednak orientovala na cíl nebo na určité problémové místo.

5.1.1 Tvorba nástrojů finančního řízení

K dispozici je mnoho nástrojů pro plnění úlohy finančního řízení. Hlavním východiskem bude dozajista vytvoření systému finančního plánování, od kterého se odvíjí ostatní nástroje. Půjde tedy o sestavení plánové bilance, plánový výkaz zisku a ztráty a plánový přehled o peněžních tocích. Nicméně z pohledu podniku bude asi v současnosti nejdůležitějším nástrojem finanční plán nutný k řízení likvidity navazující na očekávané příjmy a výdaje plánovaného období.

K tomu je zapotřebí vybudovat i dopřednou a zpětnou vazbu – tedy porovnat plánované výkazy se skutečností a vzniklé odchylky podrobit analýze, ale i očekávané hodnoty konfrontovat se skutečností jako formou dopředné vazby, kde se přepočtený plán srovnává s výhledem.

Oblast nákladů je v podniku řešena dostatečným způsobem, a proto této složce nebude věnována dále pozornost. Plánování a řízení tržeb a s tím spojená kalkulace hospodářského výsledku za období bude jedním z dalších nástrojů řešených v rámci projektu.

Na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy, které budou standardně zaneseny do informačního systému, se budou pravidelně hodnotit dílčí oblasti: prvořadě likvidita a rentabilita, přidruženě pak aktivita a další vybrané ukazatele.

5.1.2 Časový plán implementace projektu

Předpokladem úspěšné implementace projektu vycházejí ze současného stavu v oblasti finančního controllingu bude časová flexibilita zúčastněných pracovníků. Jelikož se neuvažuje o vytvoření nové pozice controllera (z důvodu velikosti firmy a úspor nákladů), který by implementační fázi projektu zaštiťoval, bude zapotřebí motivovat současné zaměstnance k tomu, aby v rámci své standardní pracovní náplně fungovali současně jako realizátoři tohoto projektu. Bude na jejich uvážení, zda v rámci běžného pracovního dne si vyčlení určitý časový úsek a v pravidelných intervalech budou na projektu pracovat nebo bude projekt naplňován nárazově ve větších časových odstupech.

Celý projekt bude tedy spočívat na bedrech hlavní finanční účetní a správce informačního systému, kteří si všechny činnosti budou koordinovat a sladovat dle svých aktuálních potřeb. Východiskem pro časový plán implementace je vyhodnocení zmíněné časové, ale i informační náročnosti na vstupní data.

Je výhodou, že projekt zavedení finančního controllingu je dosti specifickou oblastí a projekt tudíž nebude realizován napříč celou firmou a také to, že jeho první a druhá část v podobě fáze definice a vývoje systému controllingu bude více méně řešena formou projektu v rámci této diplomové práce. Jistý časový úsek lze právě odečíst díky těmto výhodám.

Proto se omezíme pouze na fázi implementační, která by měla probíhat v postupných krocích, kde nejdříve dojde k naplnění potřebných číselníků a doplnění údajů nutných k tvorbě odpovídající analýzy – tento úsek bývá zpravidla nejdelší a plánovaná doba realizace se odhaduje na období od srpna do konce října roku 2011. Poté bude probíhat naplnění konkrétních ukazatelů, které se budou sledovat a konkrétní plány, které bude zapotřebí naplnit a zavést parametry vyhodnocování. Tato fáze by měla trvat zhruba dva měsíce, tedy do konce tohoto kalendářního roku. Bude následovat poslední fáze – fáze testovací, kdy v průběhu měsíce ledna 2012 se všechny implementované postupy, plány a sestavy budou testovat a hodnotit, jestli výstupy odpovídají požadavkům managementu a jsou v souladu s daty finančního účetnictví a jsou především relevantní pro výsledek a řízení.

Od února roku 2012 by celá implementace měla být ukončena a plně funkční schopna běžného provozu organizace v oblasti finančního řízení.

5.2 Plánování a řízení tržeb

Základem podnikového plánování je plán prodeje neboli plán tržeb - roční, který je ve firmě WPM s.r.o. stanoven na úrovni celé skupiny a podrobněji rozpracován na jednotlivé závody, které již předtím dodaly informace o předpokládaných prodejích v následujícím roce. Prvořadě se celý proces odvíjí od požadavků stěžejního odběratele, jehož podíl na tržbách je největší. Plánování je prováděno jako současné plánování prodejní ceny a odbytu na výrobek nebo skupinu výrobků dle poptávky na trhu a informací o budoucí potřebě, kterou manažeři prodeje zjišťují u konkrétních odběratelů či distributorů. Je taktéž přihlíženo k procentnímu podílu tržeb na hospodářském výsledku podniku v minulých letech a také k požadavku na minimální odbyt.

Tento postup se prozatím jeví jako dostačující a vyhovující potřebám organizace, proto metodika plánování tržeb nebude dále rozvíjena a v dalším textu budu vycházet již z rozpočtovaných prodejů na jednotlivé měsíce roku 09/10 i se srovnáním doposud vykázané účetní skutečnosti, jak zobrazuje následující tabulka.

Tab. 13. Plánované a skutečné prodeje roku 09/10 [vlastní zpracování]

Měsíc	10/10	11/10	12/10	1/11	2/11	3/11	4/11	5/11	6/11
Plán	3 900	3 900	5 400	4 000	4 000	5 500	4 100	4 100	5 600
Skutečnost	3 732	4 649	5 706	3 506	3 860	3 824	3 520	3 559	3 987

Jelikož příjmy z prodeje výrobků, služeb a zboží představují základní finanční zdroj ke krytí především provozních a finančních výdajů, bude významným požadavkem kvalifikovaně předpovědět jejich objem a čas realizace. Pokud budeme vycházet ze známých hodnot prodejů, můžeme uskutečnit proces převodu prodejů na příjmy pomocí tzv. transformační funkce, která vyjadřuje platební chování odběratelů. Udává procentní podíl příjmů z prodeje a na základě účetní analýzy vyjdeme z následujících průměrů úhrad z realizovaných prodejů: v měsíci prodeje se průměrně hradí 30 %, v 1. měsíci po prodeji odběratelé hradí 40 %, ve 2. měsíci po prodeji 20 % a později 10 % odběratelů. Tyto procenta nám charakterizují hledanou transformační funkci $T_f = (30, 40, 20, 10)$.

Aplikujeme-li tuto transformační funkci na plánované prodeje (pro zjednodušení) pouze za duben, květen a červen, dostaneme příjmy podle tabulky 14, kde budou prognózovány příjmy do konce finančního roku 2010/11, tedy do září.

Tab. 14. Plán příjmu z prodeje [vlastní zpracování]

Plán příjmů Plán prodejů	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Duben (4 100)	1 230	1 640	820	410		
Květen (4 100)		1 230	1 640	820	410	
Červen (5 600)			1 680	2 240	1 120	560
Příjmy celkem	1 230	2 870	4 140	3 470	1 530	560

Samozřejmě bychom museli uvažovat i plánované prodeje za únor a březen a prodeje za červenec a srpen pro úplné vyjádření.

Obdobně jako se pomocí transformační funkce převáděly prodeje na příjmy, se mohou transformovat i pohledávky – v tomto případě však funkce vyjadřuje podíly neuhrazených prodejů k danému okamžiku. Opět budeme vycházet z již stanovené transformační funkce $T_f = (30, 40, 20, 10)$ i pro převod prodejů na pohledávky. Schematický postup zobrazuje následující tabulka.

Tab. 15. Odvození transformační funkce pro převod prodeje [vlastní zpracování]

	Podíl příjmů z prodejů v %	Kumulované příjmy v %	Podíl pohledávek z prodejů v %
V měsíci prodeje	30	30	70
V 1. měsíci po prodeji	40	70	30
V 2. měsíci po prodeji	20	90	10
V 3. měsíci po prodeji	10	100	0

Získaná transformační funkce $T_{ip} = (70, 30, 10)$ charakterizuje strukturu pohledávek ve vztahu k prodejům předcházejících plánovacích období. Prognózu pohledávek pak stanovíme pouhým vynásobením plánovaných prodejů s hodnotami transformační funkce, tj. pohledávky duben (10 % z 4100) 410 + pohledávky květen (30 % z 4100) 1 230 + pohledávky červen (70 % z 5600) 3 920 = stav pohledávek na konci června je 5 560. Celkový přehled pohledávek ukazuje tabulka 16.

Tab. 16. Plán pohledávek [vlastní zpracování]

Plánované pohledávky Plánované prodeje	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Duben (4 100)	2 870	1 230	410		
Květen (4 100)		2 870	1 230	410	
Červen (5 600)			3 920	1 680	560
Pohledávky celkem	2 870	4 100	5 560	2 090	560

5.2.1 Monitoring pohledávek

Sledování vývoje pohledávek je v současnosti monitorováno pouze formou saldokonta dle věkové struktury, nevyžívají se žádné další analýzy a výpočet ukazatelů, ani nejsou stanoveny žádná formální pravidla ke snižování rizik spojených s pohledávkami. Samozřejmě vzniká tlak na snižování doby splatnosti pohledávek, tedy na brzké vyinkasování peněžních prostředků a na předplatby, u kterých bohužel vzniká při velkých objemech riziko, že podnik nebude generovat dostatek pohledávek, které mají podstatné zastoupení při hodnocení pracovního kapitálu, kdy naopak vznikají závazky.

Mezi důležité činnosti podniku by proto měly patřit činnosti, které vedou k optimálnímu usměrňování pohledávek, a to jak z hlediska objemu a struktury pohledávek a jejich vývoje. Pokud budeme hovořit pouze o pohledávkách z obchodního styku, jež mají nejvýznamnější zastoupení, tak hledisko jejich objemu spadá do stanovení minimální hranice pro

stav pohledávek v daném měsíci tak, aby jejich hodnota přinejmenším kryla v plné výši hodnotu krátkodobých závazků (jako zdroj jejich krytí).

Co se týče struktury pohledávek, je třeba dbát na bonitu odběratelů, kterým tak podnik poskytuje různou dobou splatnosti obchodní úvěr. Proto součástí řízení pohledávek je důsledná evidence odběratelů. V podniku se nevěnuje dostatek pozornosti této oblasti, tzn., že získané údaje o potenciálním odběrateli, stávajícím či novém zákazníkovi se nekládají do informačního systému, ze kterého by se následně informace o jednotlivých odběratelích daly vyhodnocovat a sloužit tak k dalším analýzám.

Převážnou část tržeb společnosti tvoří pohledávky v rámci skupiny, jež pro podnik nejsou rizikovou skupinou, proto je třeba se soustředit na odběratele mimo skupinu. Výchozím návrhem pro řešení této situace, je ošetřit odběratele o hodnocení jejich spolehlivosti a včasnosti úhrady pohledávek v rámci informačního systému Karát.

Tento úkol bude spočívat v nastavení požadované klasifikace každého jednotlivého odběratele. V roce 2009/10 společnost prodala své výrobky a zboží celkem 124 odběratelům mimo skupinu, ovšem jako relevantní skupinu k další analýze budu brát pouze 42 z nich, jejichž prodeje dosáhly nejvyšších hodnot a četnosti objednávek. Zbývající skupinu tvoří většinou drobní či jednorázoví odběratelé s objemem menším než 10% celkových tržeb a pro další zpracování tak nejsou významní. Po analýze platební morálky vybraných odběratelů jsem stanovila jejich klasifikaci a určila budoucí platební podmínky a úvěrové limity, jak ukazuje následující tabulka.

Tab. 17. Klasifikace odběratele a jejich bonita [vlastní zpracování]

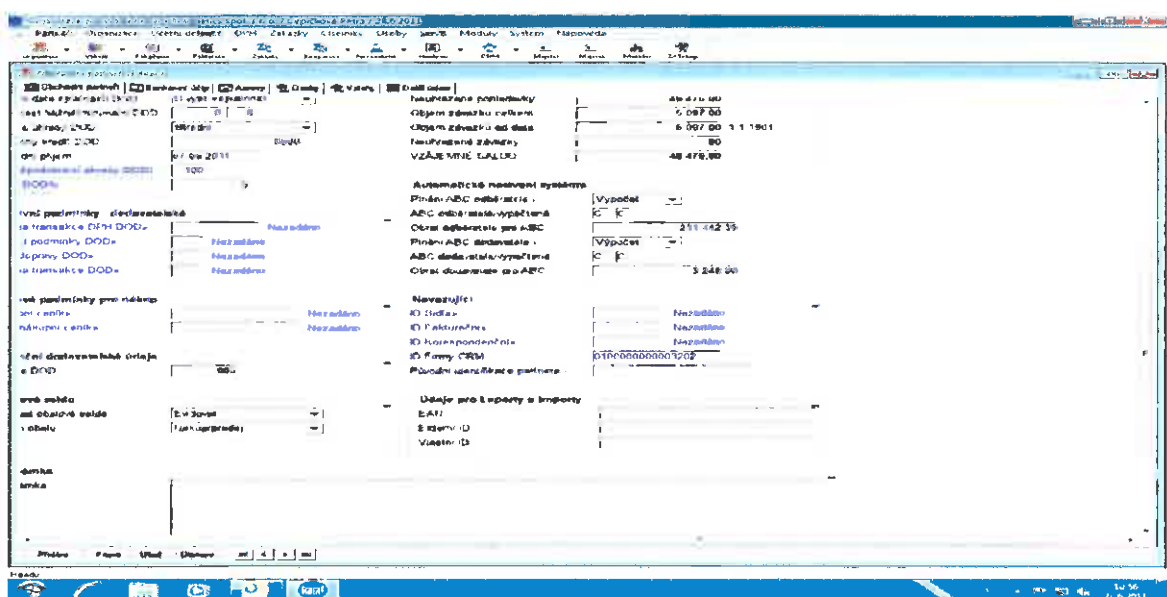
Skupina odběratelů	Klasifikace	Minulá platební morálka	Platební podmínky / splatnost	Úvěrový limit
Noví odběratelé	D	x	záloha 80%	30 000 Kč
Stálí odběratelé	B	80%	30 dní	10% z prodejů v roce 09/10
Distributoři	A	100%	60 dní	15% z prodejů v roce 09/10
Stálí odběratelé	C	60%	14 dní	5% z prodejů v roce 09/10
Stálí odběratelé	E	40%	ihned při dodání	0

Nicméně do budoucna bude podstatným krokem bedlivě sledovat všechny nové odběratele a důsledně předem vymezit podmínky prodeje a nesoustředit se na pouhé získání zakázky.

se kterou se již dále nebude pracovat. Jistou možností by pro podnik mohla být forma zajištění vybraných pohledávek faktoringovou společností. Toto řešení by pro podnik sice znamenalo, že by přicházel o část své ziskové marže, ale na druhou stranu bude mít větší jistotu, že pohledávka nebude zaplacená pozdě nebo nevznikne nedobytná pohledávka. Je třeba zvážit, zda se urychlená a nižší platba podniku vyplatí a za jakých konkrétních podmínek bude toto zajištění poskytováno.

Následující obrázek blíže zobrazuje nastavení výše zmíněné klasifikace na konkrétním partnerovi.

Obr. 11. Nastavení parametru odběratele v IS Karát



Vhodným nástrojem k řízení pohledávek je využít ukazatelů rychlosti obratu pohledávek a dobu obratu pohledávek, které podnik k analýze pohledávek doposud nevyužíval.

Rychlost obratu pohledávek = $\text{Tržby} / \text{Průměrný stav pohledávek}$

Doba obratu pohledávek = $\text{Průměrný stav pohledávek} / \text{Tržby} \times 360$

Možnost vyhodnocování ukazatelů aktivity opět nabízí IS Karát v modulu Manažer, kde se provede nastavení parametrů výpočtu zvolených ukazatelů v nabídce Finanční ukazatele – Analýza ukazatelů. Je možná i grafická analýza, ale prvořadě je potřebné naplnit údaje do Číselníku a Skupin ukazatelů a nastavit příslušný vzorec výpočtu. Samozřejmě budou vyloučeny všechny pohledávky, které nespádají do obchodních, tj. za zaměstnanci, stát, spo-

lečníci atd. a bude zohledněna jejich brutto hodnota, tedy bez opravných položek, které by výsledek mohly zkreslovat. Nastavené parametry demonstruje následující obrázek vložený z IS.

Obr. 12. Analýza finančních ukazatelů v IS Karát

Ukazatel	Popis	Měřítko	Základní výraz	Podmínky pro výpočet
ROZVÁŽKA	ROZVÁŽKA	Ukazatel	$\frac{KAPITÁL + PASIVA}{KAPITÁL + PASIVA + LIKVIDITA}$	LIKVIDITA > 0
ZISKOVOST	ZISKOVOST	Ukazatel	$\frac{ZISK}{TRŽBY}$	TRŽBY > 0
LIKVIDITA	LIKVIDITA	Ukazatel	$\frac{LIKVIDITA}{KAPITÁL + PASIVA}$	KAPITÁL + PASIVA > 0
PRODUKTIVITA	PRODUKTIVITA	Ukazatel	$\frac{TRŽBY}{KAPITÁL + PASIVA}$	KAPITÁL + PASIVA > 0
RENTABILITA	RENTABILITA	Ukazatel	$\frac{ZISK}{KAPITÁL + PASIVA}$	KAPITÁL + PASIVA > 0

5.3 Finanční plánování

Operativní finanční plánování je založené na stávající produkční kapacitě, ale současně by mělo toto plánování brát v úvahu i strategické záměry podniku. Sestavení finančního plánu by pro podnik měl být základní nástroj finančního řízení s cílem správně identifikovat strukturu a časový vývoj krátkodobých finančních potřeb a zajistit realizaci finančních cílů v oblasti likvidity, do níž vstupují zásoby, pohledávky a závazky.

V analytické části bylo zmíněno, že plánování je ovlivněno skupinovou strategií, ze které se odvozují tržby, resp. odbyty pro následující rok. Pro účely plánování podnik výkony rozděluje na dvě skupiny – tržby za prodej zboží a tržby za výrobky a služby; od těchto hodnot se pak odvíjí ostatní náklady a odhaduje zisk na jednotlivé měsíce. Finanční manažeré při tvorbě finančního plánu používají metody vycházející především z minulých údajů, tedy ze skutečnosti minulého období v oblasti tržeb a nákladů, ze stávajících vztahů s odběrateli a očekávaného vývoje na jejich trhu, popř. z cílů v dílčích oblastech. Proto cíl projektu v části finančního plánování nebude zaměřen na metodiku sestavení finančních plánů,

nýbrž na jejich transformaci a implementaci plánovaných hodnot do informačního systému tak, aby bylo možno s nimi dále pracovat a vyhodnocovat jejich plnění či neplnění.

5.3.1 Plánová bilance a plánový výkaz zisku a ztráty

Podnik vychází při svém plánování ze strategických cílů skupiny, ze kterých vychází i cíle v oblasti finanční, tzn. plán aktiv a pasiv a nákladů a tržeb v prostředí MS Excel umožňující vytvářet různorodé varianty, nejčastěji v podobě konzervativní varianty. Pro účely dalšího plánování budou převzaty rozpočty ve formě skupinového výkaznictví a konvertovány na výkazy používané v ČR, aby bylo možno získaná plánová data analyzovat tak, aby byla zachována zásada shody struktury a formy finančního plánu, zejména pro interní potřeby podniku.

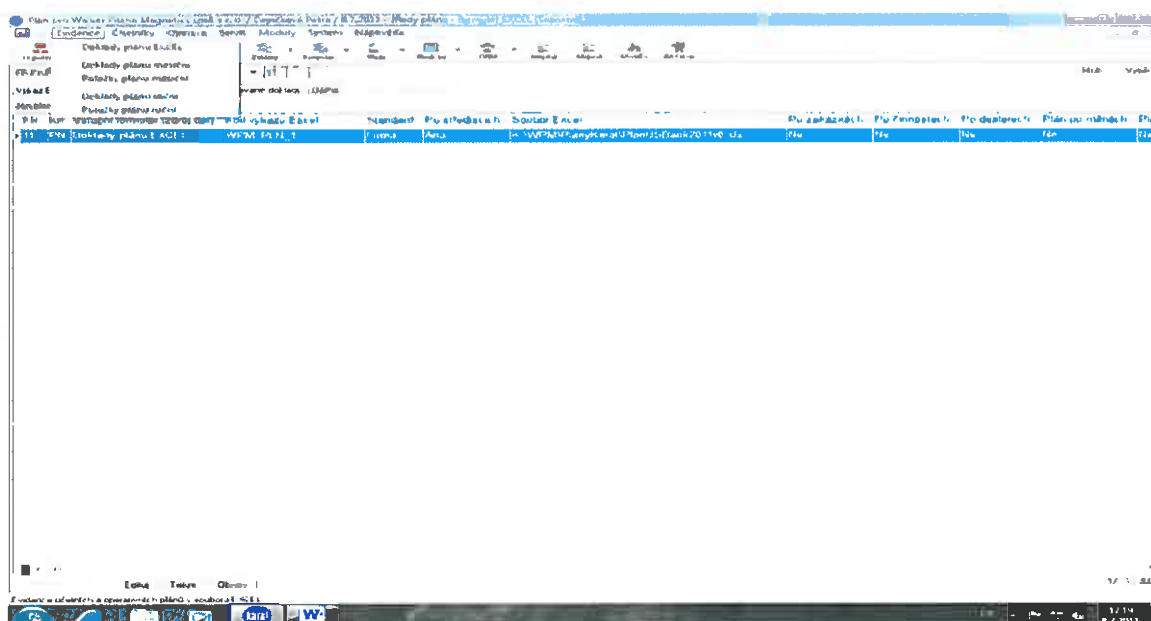
Hlavním výstupem této části bude vytvoření převodového můstku pro jednotlivé položky rozvahy a výsledovky. Následná implementace plánových hodnot ze skupinového rozpočtu do tabulky, která by odpovídala co do položek českému výkazu a na závěr bude probíhat import nově vytvořené plánové bilance a výsledovky do informačního systému Karát. V této podobě již bude možné s plány pracovat a modifikovat je vždy po vyhodnocení daného měsíce či kvartálu dle potřeby tak, aby při roční analýze byly minimalizovány všechny výkyvy během roku a nevznikaly vysoké odchylky.

Vzhledem k rozsáhlosti tabulky je uvedena v přílohové části č. 7.

Komentář k tabulce převodového můstku: Jak bylo zmíněno v analytické části, společnost má již relativně podrobně nastaveno sledování nákladových položek se střediskovým členěním. Proto při sestavení převodového můstku jsem vycházela ze všech analytických účtů obsažených v účtové osnově podniku. Každý nákladový analytický účet má detailnější rozdělení na jednotlivá střediska. Záměrem je každému jednotlivému účtu, respektive středisku přiřadit tzv. form a line – znak z písmene a čísla, který by odpovídal skupinovému nastavení výkazů, tj. příslušnému formuláři a řádku ve výkazu. Jakmile bude mít účet v IS doplněn form a line, bude možné jednoduchým způsobem všechna data syntetizovat i analyzovat a plán skupiny se dle můstku transformuje SQL dotazem na české výkazy. Předpokladem je doplnit schválený skupinový plán do IS Karát v analytickém členění. Tento postup bude uskutečněn správcem IT. Nastavení účtů bude provedeno finanční účetní.

Níže uvedený obrázek pak demonstruje samotný import plánu zpracovaného v tabulce MS Excel do informačního systému společnosti, kde je možný náhled dle položek plánu v měsíčním nebo ročním provedení. Je nutné též nastavit v číselnících jednotlivé druhy plánů, které bude chtít podnik využívat – možné jsou další alternativy, nejen rozvaha a výsledovka, ale také například dílčí plány nákladů, tržeb, plány zásobování nebo plán cash flow, o kterém bude zmíněno v další subkapitole.

Obr. 13. Import dat do modulu Plán [IS Karát]



5.3.2 Plánový výkaz cash flow

Údaje o tvorbě a užití finančních prostředků podstatně doplňují údaje o likvidní situaci podniku. Výkaz cash flow podává komplexní pohled na likviditu a obecně i na finanční řízení. Pro účely interního řízení zobrazuje přehled o peněžních tocích zejména v kvantitativní podobě důsledky minulých řídicích rozhodnutí na peněžní toky. Plánový výkaz bude sestaven ve standardní struktuře, tzn. v rozdělení na provozní, finanční a investiční cash flow a bude vycházet ze stavu peněžních prostředků na začátku plánovaného období, tj. sestaven přímou metodou.

V první fázi plánování výkazu bude důležité sestavit dílčí provozní rozpočty pro tyto vnitropodnikové oblasti: rozpočet výnosů, vlastních nákladů, ostatních provozních výnosů a nákladů. Tyto budou vycházet zejména z detailnějších hodnot plánové výsledovky. Návrh zmíněných rozpočet prezentují následující tabulky.

Tab. 18. Rozpočet výnosů a přímých nákladů v tis. Kč

Vnitropodnikový rozpočet rok 2011/2012	1.Q 2011	2.Q 2012	3.Q 2012	4.Q 2012	2011/2012
Tržby za zboží					
Tržby za výrobky					
Tržby za služby					
A. Tržby celkem					
Náklady na prodané zboží					
Spotřeba výrobního materiálu					
Spotřeba režijního materiálu					
Spotřeba energie					
Nakupované služby					
Mzdové náklady jednicové					
Mzdové náklady režijní					
Sociální a zdravotní pojištění					
B. Náklady přímé celkem					
C. Hrubý zisk I. (A. - B.)					

Tab. 19. Rozpočet ostatních provozních výnosů a nákladů v tis. Kč

Vnitropodnikový rozpočet 2011/2012	1.Q 2011	2.Q 2012	3.Q 2012	4.Q 2012	Celkem
Materiálové náklady					
Spotřeba pohonných hmot					
Spotřeba energie					
Opravy a udržování IM					
Cestovní náklady					
Náklady na reprezentaci					
Nakupované služby					
Mzdové náklady					
Sociální a zdravotní pojištění					
Odpisy IM					
D. Provozní náklady celkem					
E. Hrubý zisk II. (C. - D.)					
Daně a poplatky					
Nákladové úroky					
Ostatní provozní náklady					
Ostatní provozní výnosy					
Ostatní finanční náklady					
Ostatní finanční výnosy					
F. Ostatní náklady a výnosy celkem					
G. Hospodářský výsledek (E. + F.)					

Pro druhou fázi je specifická úprava výše uvedených rozpočtů na peněžní příjmy a výdaje a výpočet položek, které mají povahu příjmů nebo výdajů, ale jež nejsou obsaženy v provozním rozpočtu – zpravidla se bude jednat o výpočet výdajů za nákup zásob, úhrad osobních nákladů a výpočet daňových výdajů. Následující tabulky jsou navrženy k transformaci příjmových a výdajových položek.

Tab. 20. Rozpočet příjmu z realizovaných tržeb v tis. Kč

<i>Transformované položky příjmů</i>	1.Q 2011	2.Q 2012	3.Q 2012	4.Q 2012	Celkem
1. Aktuální obchodní pohledávky					
Počáteční zůstatek					
Zvýšení pohledávek (tržby + DPH)					
Snížení (úhrady) pohledávek ¹					
Konečný stav pohledávek 1.					
2. Obchodní pohledávky po splatnosti					
Počáteční zůstatek					
Zvýšení pohledávek (tržby + DPH)					
Snížení (úhrady) pohledávek					
Konečný stav pohledávek 2.					
3. Ostatní příjmy					
Ostatní provozní výnosy vč. DPH					
Finanční výnosy					
Ostatní příjmy celkem					

Tab. 21. Rozpočet provozních výdajů v tis. Kč

<i>Transformované položky výdajů</i>	1.Q 2011	2.Q 2012	3.Q 2012	4.Q 2012	Celkem
1. Aktuální obchodní závazky					
Počáteční zůstatek					
Přímé náklady vč. DPH					
Provozní výdaje vč. DPH					
Výdaje na cestovné					
Mezisoučet zvýšení závazků					
Úhrady závazků celkem ¹					
Konečný stav závazků 1.					
2. Obchodní závazky po splatnosti					
Počáteční zůstatek					
Zvýšení závazků vč. DPH					
Úhrady závazků					
Konečný stav závazků 2.					
3. Ostatní výdaje					
Daně a poplatky					
Ostatní provozní náklady					
Finanční náklady					
Ostatní výdaje celkem					

Obdobným způsobem bychom postupovali i u rozpočtu osobních výdajů, kde by se počítaly konečné údaje po zvýšení a snížení závazků v oblasti mezd a odvodů a taktéž rozpočet daňových výdajů. V tomto výkaze by se jednalo o vyčíslení daňové povinnosti či nadměrného odpočtu daně z přidané hodnoty, tedy o změnu stavu DPH a jejího zůstatku. Dále by do výpočtu mohl být zahrnut i výpočet záloh a doplatků daně z příjmů právnických osob, ale jelikož podnik prozatím vykazoval ztrátu z hospodaření, nemusí se kalkulovat.

Poslední fází v rámci plánování výkazu cash flow je v podstatě sestavení základní varianty tohoto výkazu s údaji, které převezmeme z předchozích tabulek pomocných výpočtů. Níže uvedená tabulka tedy demonstruje požadované rozdělení plánových peněžních toků a výpočet korespondující s postupem výpočtu v informačním systému podniku, který by tak měl být vhodný i k následnému porovnání skutečnosti a plánu a analýze odchylek.

Tab. 22. Plánový výkaz cash flow - kvartální v tis. Kč [vlastní zpracování]

<i>Finanční rozpočet na rok 2011/2012</i>	<i>1.Q 2011</i>	<i>2.Q 2012</i>	<i>3.Q 2012</i>	<i>4.Q 2012</i>	<i>Celkem</i>
Počáteční stav peněžních prostředků					
<i>I. Provozní oblast</i>					
Příjmy z prodeje					
Přijaté zálohy (změna stavu)					
Ostatní příjmy					
<i>Provozní příjmy celkem</i>					
Výdaje na přímé a provozní náklady					
Vydané zálohy (změna stavu)					
Výdaje na osobní náklady					
Změna stavu DPH					
Ostatní výdaje					
<i>Provozní výdaje celkem</i>					
Peněžní tok z provozní oblasti					
<i>II. Investiční oblast</i>					
Výdaje na pořízení inv. majetku					
Změna stavu DPH					
Výdaje na pořízení fin. majetku					
<i>Investiční výdaje celkem</i>					
Příjmy z prodeje inv. majetku					
Změna stavu DPH					
Příjmy z prodeje fin. majetku					
<i>Investiční příjmy celkem</i>					
Peněžní tok z investiční oblasti					
<i>III. Finanční oblast</i>					
Příjmy z přijatých dlouhodobých úvěrů					
Příjmy ze změn základního kapitálu					
Výdaje na splátky dlouhodobých úvěrů					
Vyplacené podíly na zisku					
Peněžní tok z finanční oblasti					
<i>Celkové zvýšení/snížení peněžních toků</i>					
Příjmy/splátky krátkodobých zdrojů					
Konečný stav peněžních prostředků					

V případě, že sestavení výkazu cash flow povede k zápornému údaji o stavu zůstatku cash flow v některých z plánovaných období je možné dále analyzovat a poté i identifikovat základní příčiny tohoto neuspokojivého stavu a provést optimalizaci základní verze ročního finančního plánu. V dalších verzích by pak měly být zohledněny přijatá opatření, aby se zabránilo a předešlo vzniku dalšího negativního vývoje.

Finální plán výkazu se poté vloží do informačního systému do modulu Plán, jak bylo zmíněno v předchozí subkapitole a je možné další zpracování a úpravy dle potřeb uživatele.

Stejně jako sestavení plánového výkazu cash flow bude důležité následně po uplynutí plánovaného období srovnat plnění plánu s dosaženou skutečností. Zjištěné odchylky pak podrobíme důsledné analýze. Jelikož vyhodnocení IS podniku neumožňuje, proto další tabulka (ve zkrácené verzi) opět navrhuje řešení vyhodnocení plánu a skutečnosti, jakmile si výkazy exportujeme do MS Excel a provedeme drobné úpravy.

Tab. 23. Srovnání plánu a skutečnosti - cash flow [vlastní zpracování]

Analýza peněžních toků za období	Plán	Skutečnost	Odchylka		Návrh na opatření
			absolutně	%	
Počáteční stav peněžních prostředků					
Peněžní tok z provozní oblasti					
Peněžní tok z investiční oblasti					
Peněžní tok z finanční oblasti					
Celkové zvýšení/snížení peněžních toků					
Příjmy/splátky krátkodobých zdrojů					
Konečný stav peněžních prostředků					

5.4 Finanční kontrola a koordinace systému

Účinné řízení předpokládá vedle stanovení plánů a rozpočtů také zjištění skutečné výše jednotlivých veličin, jejich následné porovnání a analyzování případných rozdílů. Zdrojem dat je účetní systém podniku. Při porovnávání skutečných hodnot od plánovaných budeme vycházet z absolutního rozdílu a relativního procentního podílu absolutní odchylky z plánované hodnoty. Budou stanoveny toleranční meze u odchylek jednotlivých kontrolních veličin a teprve při jejich překročení budou odchylky vstupovat do procesu analýzy příčin vzniku odchylky. Toleranční mez bude stanovena na $\pm 5\%$.

Při definování výstupních sestav z informačního systému podniku se v požadované struktuře zobrazí jednotlivé položky, které budou importovány do MS Excell (jelikož IS již neumožňuje finanční kontrolu a vyhodnocení odchylek na úrovni plánování a účetní skutečnosti, jak již bylo dříve zmíněno). Tato podoba umožní i rozpad na detailnější členění některých veličin. Hlavním účelem provedení analýzy je rozpoznat relevantní změny ve vývoji jednotlivých položek a poskytnout vedení společnosti zpětnou vazbu. Na jejím základě se pak management rozhodne, jaká opatření budou nejvhodnější uskutečnit.

Finanční kontrola se bude především týkat dvou výkazů, a to rozvahy a výsledovky. Aby mohla být koordinace systému účinná, je třeba, aby plánování a poté i srovnávání plánu se skutečností probíhali standardně a jednotlivé nástroje, které se používají, byly sladěné co do podrobnosti - struktury, postupů a parametrů. Je třeba doporučit, aby plánování a kontrola byli zahájeny na nejnižším organizačním stupni, tj. na úrovni jednotlivých nákladových / ziskových středisek. Za systémovou koordinaci bude zodpovědný controlling.

Jak již bylo naznačeno v předešlé kapitole 3.3, systém plánování jednotlivých výkazů lze uskutečnit prostřednictvím IS Karát po jejich předchozí transformaci na „českou“ strukturu výkaznictví. Skutečně dosažené účetní hodnoty lze jednoduchým způsobem zobrazit pomocí modulu Výkazy, vybrat požadované období pro srovnání a příslušný výkaz a provést výpočet, resp. aktualizaci výkazu. Tedy při korektním nastavení všech položek v modulu Plán pro daný výkaz, je možno stejným způsobem vyhodnotit výkazy s plánovými hodnotami. To vše pomocí MS Excel, neboť všechny generované výkazy se v rámci IS Karát propočtou ve struktuře excelové tabulky. Nyní již nic nebrání tomu, aby byl naplněn jeden ze základních cílů controllingu, což je právě finanční kontrola ve formě porovnání přepočteného plánu s účetní skutečností.

Tento úkol bude opět spočívat na bedrech finanční účetní, nicméně sestavení níže navrhované sestavy by nemělo být časově nikterak náročné, pokud budou správně ošetřeny příslušné položky v rámci plánové rozvahy a plánového výkazu zisku a ztráty v IS podniku. Stejně tak bude možné soubor kdykoliv automaticky aktualizovat dle potřeby managementu. Pravidelně se budou výkazy zpracovávat a vyhodnocovat vždy po uzavření příslušného účetního měsíce, kde kromě měsíčních výsledků mohou být analyzovány i výsledky kumulované od začátku finančního roku. Zjednodušený pohled na návrh kontroly dosažených hodnot s plánem poskytují následující tabulky rozvahy a výsledovky.

Tab. 24. Srovnání plánu a skutečnosti – rozvaha [vlastní zpracování]

Bilance aktiv a pasiv podniku WPM s.r.o. v tis. Kč									
AKTIVA		Skutečnost	Kumulovaně	Plán	Kumulovaně	Změna		Změna kumulovaně	
						v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
A	Pohledávky za upsany kapitál								
B	Stalá aktiva								
B I.	Nehmotný dlouhodobý majetek								
B II	Hmotný dlouhodobý majetek								
B III	Finanční dlouhodobý majetek								
C	Oběžná aktiva								
C.I.	Zásoby								
C.II	Dlouhodobé pohledávky								
C.III	Krátkodobé pohledávky								
C.IV.	Finanční majetek								
D	Ostatní aktiva								
	Aktiva celkem								
PASIVA									
A	Vlastní kapitál								
A.I	Základní kapitál								
A.II	Kapitálové fondy								
A.III	Fondy ze zisku								
A.IV	HV minulých let								
A.V	HV běžného období								
B	Cizí zdroje								
B.I.	Rezervy								
B.II	Dlouhodobé závazky								
B.III	Krátkodobé závazky								
B.IV	Bankovní úvěry a vypomoci								
C	Ostatní pasiva								
	Pasiva celkem								

Tab. 25. Srovnání plánu a skutečnosti – výsledovka [vlastní zpracování]

Výkaz zisku a ztráty podniku WPM s.r.o. v tis. Kč									
		Skutečnost	Kumulovaně	Plán	Kumulovaně	Změna		Změna kumulovaně	
						v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
I.	Tržby za prodej zboží								
A	Naklady na prodej zboží								
+	Obchodní marže								
II	Výkony								
1	Tržby za prodej výrobků a služeb								
2	Změna stavu zásob a aktivace								
B.	Výkonová spotřeba								
1	Spotřeba materiálu a energie								
2	Služby								
+	Přidaná hodnota								
C.	Osobní náklady								
D	Daně a poplatky								
E	Odписы dlouh. majetku								
III.	Jiné provozní výnosy								
F	Jiné provozní náklady								
+	Provozní výsledek hospodaření								
IV.	Finanční výnosy								
G.	Finanční náklady								
	z toho úroky								
+	Finanční výsledek hospodaření								
H.	Daň z příjmu								
++	HV za běžnou činnost								
+	Mimořádný výsledek hospodaření								
+++	HV za účetní období								
+++	HV před zdaněním								

Výkazy lze libovolně vytvářet a analyzovat podle potřeb organizace, tzn., že srovnávaná data mohou být sestavena na měsíční, kvartální nebo roční bázi s tím, že je možné tento výkaz doplnit o další sloupce, kde lze srovnávat i více období mezi sebou. Samozřejmě

nutností bude komunikace odchylek, příčin jejich vzniku s příslušnými útvary, které se podílejí na tvorbě plánu. Ucelený pohled na účetní finanční výkazy uzavírá výkaz cash flow, o jehož sestavování a vyhodnocení samostatně pojednává kapitola 5.3.2.

5.5 Řízení likvidity

Podnik postrádá finanční plán, který by ho informoval o jeho platební schopnosti či neschopnosti, intenzitou peněžních toků v průběhu sledovaného období a také není věnována dostatečná pozornost vývoji stavu peněžních prostředků v nejbližší budoucnosti. Hlavním východiskem v důsledku nesynchronního vývoje příjmů a výdajů bylo urychlit příjmy či zpozdit výdaje, jelikož ostatní varianty ve formě rozpuštění rezerv likvidity nebo získání externích krátkodobých zdrojů nebyly možné z důvodu vysoké zadluženosti podniku a špatných finančně hospodářských výsledků. Proto by se primárně měl podnik zaměřit na správné prognózování očekávaných příjmů a výdajů a jejich rozložení v čase a zvážení všech možných rizik spojených se změnou předpokládaných podmínek.

Pro podnik bude proto navržen výkaz, který bude vycházet z údajů převzatých z IS Karát a primárně bude sumarizovat všechny očekávané výdaje a příjmy na týdenní bázi. To znamená, že při konstrukci tohoto výkazu bude vstupním údajem stav peněžních prostředků na všech korunových i devizových účtech (devizy přepočtené kurzem prvního dne sledovaného měsíce) a následně se k tomuto údaji budou přiřazovat očekávané příjmy a výdaje. Výsledná hodnota by pak měla dát odpověď na otázku: „Jaká bude likvidita daného týdne?“ Stejným způsobem se bude prognózovat i finanční plán příjmů a výdajů v delším časovém horizontu – měsíční a kvartální, které budou vycházet z týdenního plánu, a plánované údaje bude sumarizovat s tím, že všechny hodnoty se budou v pravidelných intervalech aktualizovat dle probíhajících změn v plánovaných příjmech a výdajích.

Současně nesmí být opomenuto ani sledování odchylek, a to jak absolutním rozdílem, tak i procentním podílem u všech položek, aby bylo možné analyzovat příčiny vzniku všech odchylek.

Výkaz bude sestavován vždy předcházející období (v našem případě v týdnu 26., kdy se bude aktualizovat výkaz v detailním i souhrnném členění na další IV. kvartál) za účasti finanční účetní, která bude zodpovědná za jeho vyhotovení a předložení nadřízenému.

Pokud prakticky dojde při výpočtu očekávaného konečného stavu peněžních prostředků k jeho zápornému výsledku, budou se muset přijmout příslušná opatření, které by odvrátily tento negativní stav s dostatečným předstihem, a to buď zvýšením příjmů, nebo posunem v platbách některých výdajových položek dle předem stanovených priorit úhrad. Jiným pohledem na věc by mohlo být tuto zápornou hodnotu doplnit návrhem na zdroj financování této krátkodobé potřeby s požadavkem na zachování určité likvidní rezervy na neočekávané události. V opačném případě, kdy bude společnost vykazovat likvidní přebytek, tak současně vykázat i návrh na účelné vynaložení dočasně volných prostředků.

Do očekávaných příjmů bude zahrnuta především očekávaná fakturace, která bude zohledňovat již vystavené faktury, resp. jejich datum splatnosti a také budoucí fakturace, u níž bude výchozí datovou základnou evidence přijatých objednávek s konkrétními termíny dodání a tedy i předpokládaným datem fakturace, kde se dle konkrétních odběratelů bude dopočítávat i jejich standardní doba splatnosti (viz. klasifikace odběratele). Celý proces bude automatizován v IS Karát, kde lze pomocí datové kostky a výběru požadovaných výstupních dat sestavit kontingenční tabulku. Do skupiny příjmů se mohou dále přiřadit i ostatní očekávané příjmy plynoucí například z vratek daní, vystavených zálohových faktur nebo příznaných provizí, dotací, půjček apod. A v neposlední řadě je třeba veškerou fakturaci očistit o případná skonta a slevy, které by přináležely odběratelům za jejich dřívější úhrady tak, aby již celková částka příjmů odrážela co nejvíce očekávanou skutečnost.

Očekávané výdaje budou stejně jako příjmy zahrnovat již stávající faktury přijaté, jak za materiál, tak za služby a opět budou výdaje zahrnovat též předpokládanou budoucí fakturaci ze strany dodavatelů z objednávek vystavených (tento fakt ovšem předpokládá opět důsledné systémové nastavení správných parametrů u jednotlivých dodavatelů, tzn. ošetřit smluvní dodací a platební podmínky v IS). Stejným způsobem, tedy pomocí datové kostky, budou dopočteny požadované hodnoty ve formě kontingenční tabulky. Tyto výdaje tvoří zpravidla nejvyšší položku v očekávaných závazcích. Nicméně je třeba brát v úvahu i ostatní položky výkazu, a to jsou především mzdy zaměstnancům vč. stravenek a cestovních náhrad, hodnoty sociálního, zdravotního pojištění a záloh na daň z příjmů za firmu a

zaměstnance a také dohodnuté splátkové kalendáře, jejichž plnění nesmí být zpožděno, jinak by se podnik mohl dostat do nepříjemné situace, která by mohla vyústit až vstupem do likvidace. Ostatní výdaje mohou zahrnovat platby různých poplatků, úroků, pojištění a ostatních přímých daní v souvislosti s výkonem podnikatelské činnosti.

Po uplynutí plánovaného období bude samozřejmě sestavován i výkaz odchylek plánované likvidity od skutečně dosaženého stavu, jak zobrazuje následující tabulka.

Tab. 26. Návrh výkazu na vyhodnocování odchylek likvidity [vlastní zpracování]

Odchylka likvidity - týdenní/měsíční/kvartální						
Týden 27. / Měsíc červenec / III. Kvartál						
	Skutečnost		Plán		Odchylka	
	Kč	%	Kč	%	Absolutní	%
Stav BÚ CZK						
Stav BÚ EUR						
Stav BÚ USD						
Příjmy celkem						
Výdaje celkem						
Konečný stav PP						

Výkaz bude předkládán dle potřeby – buď jako týdenní, kde mohou být uvedeny v dalších sloupcích i následující týdny pro srovnání, nebo jako měsíční či kvartální, kde opět vedle sebe mohou stát pro srovnání 3 nebo 4 měsíce/kvartály, aby bylo možno vidět vývoj v čase. Kromě tohoto číselného vyjádření odchylek by k výkazu měl být připojen i komentář k celkovému monitoringu odchylek, který by objasnil hlavní příčiny, tedy původ nebo důvod vzniku odchylky s příslušným návrhem na opatření a popř. i zodpovědného pracovníka, který by v určitém časovém horizontu musel realizovat nápravná opatření.

5.6 Interní reporting

Interní reporting by měl v sobě především sdružovat všechny předchozí oblasti a souhrnně podnik informovat o aktuálním finančním stavu. Když pomíneme pravidelné reportování mateřské společnosti a státu, zbývá informace získané pomocí finančního controllingu interpretovat ve formě a struktuře srozumitelné a spolehlivé interním uživatelům podniku s důrazem na včasnost reportovaných informací.

Úroveň interního reportingu je determinována používaným informačním systémem typu ERP, čímž jsou vytvořeny lepší podmínky pro kvalitní reporting. Avšak i zde platí zásady, které by při navrhování systému podnikového reportingu měly být dodrženy tak, aby se reporting stal účelným nástrojem pro rozhodování manažerů podniku.

Primárně bych doporučila pro standardní interní výkaznictví interval měsíční a kvartální, jež se bude opírat o účetní data vykázaná po uzavření jednotlivých měsíců a budou v něm uvedeny základní finanční ukazatele o hospodaření podniku jako celku. Avšak pro operativní řízení je mnohdy tento interval příliš dlouhý, tzn. velký časový odstup předložení zprávy (až 20 dní po skončení uplynulého měsíce). Proto bude v podniku vítán i méně přesný, ale zato včasnější reporting ve formě mimořádné zprávy ve standardní struktuře jako předběžná informace o aktuálním stavu, a to v měsíčním, popř. i týdenním intervalu.

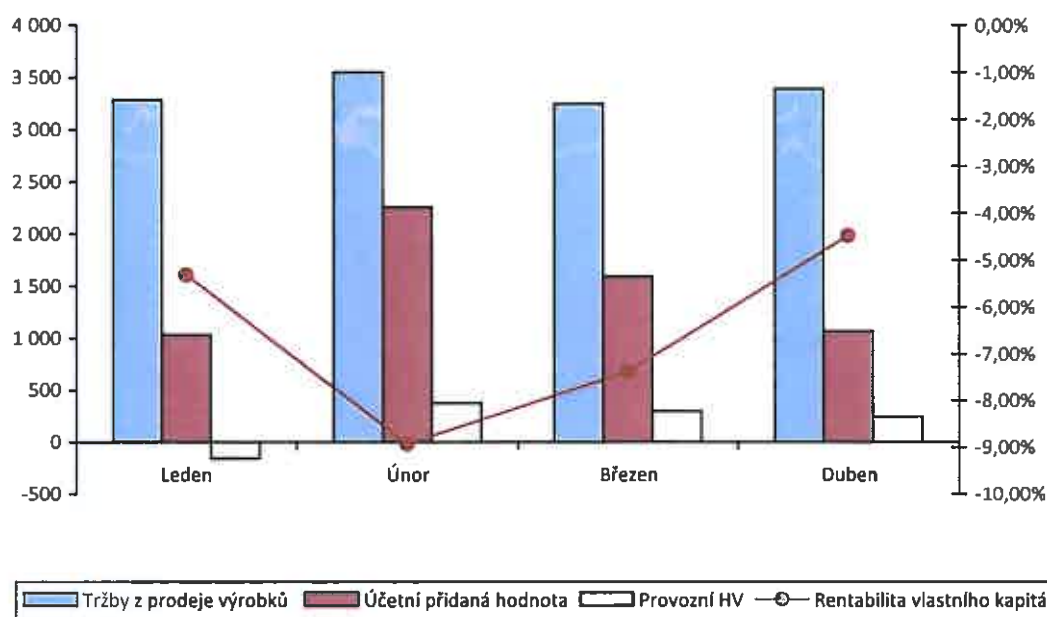
Největším problémem je pro podnik likvidita, proto se v reportech prvořadě zaměřím na hodnocení likvidity. Budou se pravidelně analyzovat ukazatele pohotové a hotovostní likvidity, které se dle provedené finanční analýzy ukázaly být slabým místem, a bude se též provádět analýza likvidity pomocí čistého pracovního kapitálu.

Kromě výše uvedeného reportingu navrhuji pro potřeby rychlé orientace a vývoje hodnot v čase zveřejňovat managementu základní charakteristiky ekonomického vývoje v přehledné tabulce i s grafickým vyjádřením vybraných ukazatelů. Opět lze dle požadavku uživatele do analýzy zařadit srovnání několika let, měsíců či kvartálů, jak ukazuje níže uvedená tabulka.

Tab. 27. Výsledky hospodaření WPM s.r.o. za leden – duben 2011 v tis. Kč

Ukazatel v tis. Kč	Leden	Únor	Březen	Duben
Tržby z prodeje výrobků	3 288	3 557	3 252	3 394
Účetní přidaná hodnota	1 034	2 262	1 592	1 068
Provozní HV	-158	378	295	248
Výsledek hospodaření	-214	332	266	172
Vlastní kapitál	-4 032	-3 718	-3 602	-3 848
Rentabilita vlastního kapitálu	-5,31%	-8,93%	-7,38%	-4,47%
Čistý cash flow	451	1 235	398	897
Počet pracovníků	29	28	29	29
Produktivita na 1 pracovníka	113	127	112	117

Obr. 14. Vývoj výsledků hospodaření za leden – duben 2011



Podstatou výpočtu ukazatelů likvidity, respektive i podstatou analýzy jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu jsou hodnoty oběžného majetku, tj. zásob, pohledávek a finančního majetku a hodnoty krátkodobých závazků. Proto budou podrobeny detailnější analýze a pro zvýšení vypovídací schopnosti ukazatelů bude u výpočtu uveden stav hodnot a ukazatelů za analyzované období a období předcházející.

Likvidita I. stupně

Výpočet: finanční majetek / krátkodobé závazky

	Stav k 31.3.		Změna stavu	
	2011	2010	absolutně	%
Finanční majetek	398	838	-440	-52,5
Krátkodobé závazky	13 401	13 367	34	0,25
Hotovostní likvidita	0,03	0,06	-0,03	0,5

Pro vnitropodnikové potřeby hodnocení podnikové likvidity je vhodné do hodnoty krátkodobých závazků zahrnovat jen aktuálně splatné, tj. s dobou splatnosti do 30-ti dnů.

Likvidita II. stupně

Výpočet: (krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / krátkodobé závazky

	Stav k 31.3.		Změna stavu	
	2011	2010	absolutně	%
Kr. pohledávky + FM	8 493	4 011	4 482	1,12
Krátkodobé závazky	13 401	13 367	34	0,25
Pohotová likvidita	0,63	0,30	0,33	1,10

Čistý pracovní kapitál

Výpočet: krátkodobý oběžný majetek – krátkodobé závazky

	Stav k 31.3.		Změna stavu	
	2011	2010	absolutně	%
Kr. oběžný majetek	19 774	18 847	927	4,92
Krátkodobé závazky	13 401	13 367	34	0,25
Čistý pracovní kapitál	6 373	5 480	893	16,30

Tab. 28. Vývoj čistého pracovního kapitálu za 1. – 3. Q. 2010/2011 [vlastní zpracování]

Výpočet čistého pracovního kapitálu		1. Q 2010	2. Q 2011	3. Q 2011
Zásoby	+	11 608	11 280	13 238
Krátkodobé pohledávky	+	7 475	8 095	8 772
Finanční majetek	+	466	398	1 124
Krátkodobý oběžný majetek		19 549	19 773	23 134
Krátkodobé závazky	-	18 046	18 126	22 454
Běžné bankovní úvěry	-	4 750	3 446	2 984
Krátkodobé závazky		22 796	21 572	25 438
Čistý pracovní kapitál	=	-3 247	-1 799	-2 304

Základní výhodou takového měření a hodnocení likvidity pomocí položek rozvahy je relativní snadnost a rychlost výpočtu jednotlivých ukazatelů a naopak nevýhodu v podobě zaměření se jen na oblast pracovního kapitálu pak eliminuje hodnocení likvidity pomocí cash flow, tedy hlavních zdrojů peněžních příjmů a hlavních účelů, na které byly finanční prostředky vynaloženy (blíže specifikováno v kapitole 5.3.2).

Jelikož podniku nebylo doporučeno vytvořit novou pozici controllera, interní reporting nebude existovat v podobě souhrnné zprávy. Zpracování výše popsaných zpráv ať už mi-

možných nebo standardních bude vykonávat finanční účetní za podpory správce IT a předkládat je v určených termínech vedení společnosti. V přehledu se bude jednat o výstupy z předchozích kapitol v následující struktuře:

- Plánový a skutečný výkaz cash flow
- Finanční plán příjmů a výdajů
- Finanční ukazatele o hospodaření podniku
- Hodnocení likvidity
- Porovnání skutečnosti s plánem bilance a výsledovky podniku

Uvedené reporty mohou být samozřejmě doplněny o výstupy, které podnik uskutečňuje pro potřeby mateřské společnosti, které díky své struktuře nabídnou managementu jiný finanční pohled na hospodaření podniku. Nezbytnou součástí výše zmíněných finančních reportů by mělo být srovnání s plánem a případně i srovnání s hodnotami za srovnatelné období minulého roku. Všechny zprávy by měly být doplněny komentářem, který by upozorňoval na odchylky od plánovaných záměrů, a neměly by být jen slovním opakováním toho, co lze vyčíst z tabulek a grafů.

Završením všech specifikovaných oblastí interním reportingem sloužícím zpravidla pro vedoucí pracovníky jako nástroj řízení, je tak podniku umožněno rozpoznat, jak dalece jsou splněny jeho předem stanovené cíle. Díky propracovanému systému finančního výkaznictví by pak již neměly existovat žádná „bílá místa“.

6 VYHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A EFEKTIVNOSTI PROJEKTU

Předchozí kapitola obsahovala konkrétní návrhy projektového řešení pro podnik, k jehož slabším stránkám patřilo nedostatečné řízení financí. Účelem bylo především zefektivnit některé procesy a urychlit tak tok informací směrem k managementu. Každá realizace projektu s sebou přináší určité dodatečné náklady, jistá rizika, která by však měla být vyvážena pozitivními efekty z provedené změny či úpravy. Na hlavní z nich poukazují následující podkapitoly.

6.1 Kalkulace nákladů na customizaci systému

Při hodnocení náročnosti projektu co do vynaložených nákladů, nebude pro podnik nutné vynakládat příliš vysoké výdaje, neboť v tomto projektu nedochází ani k přijetí nového pracovníka pro funkci controllera ani k nákupu zcela nového informačního systému, s kterým by souvisela vysoká počáteční investice v podobě pořízení softwaru nebo dodatečného hardwarového vybavení. Vše bude v podstatě řešeno ze stávajících zdrojů, které budou přizpůsobeny požadovaným podmínkám.

Informační systém, kterým firma disponuje, byl od počátku vybaven moduly, které budou nyní využívány v souvislosti s realizací projektu. Do této doby byly konkrétní moduly pouze zakoupeny v rámci implementace nového IS před několika lety a nepracovalo se s nimi. Samozřejmě do budoucna, v případě, že by vyvstala potřeba rozšíření funkcí těchto modulů či zakoupení nových nástavbových, by finanční kalkulace měla své opodstatnění. Stejně tak jako osoba controllera, které za současných podmínek není třeba z důvodu úsporných opatření a nedostatečné časové vytíženosti. Pakliže by došlo k nárůstu objemu výroby, přibírání nových pracovníků a celkovému rozšíření organizace, by přicházela v úvahu i případná osoba controllera, a to nejen finančního.

Aktuálně budeme vycházet ze situace, kdy podnik hradí na jeden rok tzv. technickou podporu informačního systému a všechny aktualizace, upgrady jsou prováděny v rámci této podpory. Pouze v případě, že by se jednalo o nějakou úpravu, změnu, přenastavení apod. by se stanovilo konkrétní ocenění této služby, což lze nyní obtížně nákladově specifikovat.

Jednotlivé systémové požadavky vzniknou až při implementaci projektu.

Co se týče nákladů v souvislosti se zapojením současných zaměstnanců do projektu implementace, bude zřejmý jejich podíl na nastavení funkčnosti jednotlivých nástrojů. A proto bude vyčleněna i příslušná odměna za účast na projektu. Návrhem je ke stávající mzdě přiřadit ještě příplatek, který by byl realizátorům přičítán ke mzdě ne v konstantní výši, ale dle množství „odvedených výkonů“, které by se vyhodnotily vždy na konci každého měsíce po celou dobu implementace. Příplatek by se tak mohl pohybovat v rozmezí od 1 000 Kč do 5 000 Kč na jednu osobu a měsíc. Celkové náklady by se tak mohly vyšplhat v průměru na 36 – 40 000 Kč. Po dokončení projektu již nebude nutné vynakládat další výdaje.

6.2 Přínosy implementace

I přes výše zmíněné náklady realizace budou jistě převažovat kladné efekty plynoucí z navrhovaných změn nově nastavených controllingových nástrojů s následujícími pozitivy:

- Větší transparentnost a kvalita v oblasti řízení financí – koncentrace na to, co je podstatné pro manažerské rozhodování
- Zlepšení využití informačního systému ve stávajících modulech
- Rozšíření vypovídací schopnosti informací získaných pomocí nových controllingových nástrojů
- Časová úspora pracovníků, kteří doposud vykonávali příslušné funkce, díky zrychlení v přípravě, nastavení a rozšíření funkčnosti systému
- Včasnou a správnou analýzou výstupů se zabrání případnému vzniku rizik a dalších nákladů, odstraní se nedostatky
- Kontrola zajistí prostřednictvím své dopředné vazby i možnost zhodnotit očekávání a tím získat jistou výhodu oproti konkurenci

6.3 Rizika zavedení projektového řešení do praxe

Každý projekt s sebou nese i určitá rizika spojená s jeho zavedením. Tyto rizika mohou vyvstat v jakékoliv fázi projektu a mohou být více či méně ovlivnitelná v době jejich vzniku. Lze předpokládat, že některé z nich budou hůře odstranitelné, s jinými bude třeba počítat i v průběhu praxe. Hlavní rizika projektu spatřuji v následujících bodech:

- Neochota měnit zaběhnuté postupy práce a adaptovat se změnám
- V průběhu implementace projektu vyvstane problém s celkovou realizovatelností v podmínkách organizace
- Neochota vynakládat dodatečné náklady v souvislosti s fází implementace
- Aplikované nástroje nebudou v praxi správně chápány a využívány

Každopádně je nutné, aby již od počátku byl celý projekt chápán jako přínos, všichni zúčastnění byli přesvědčeni o jeho správnosti a všechny dílčí změny byly cílevědomě prosazovány, jak při samotné implementaci, tak při praktickém využívání všech dostupných nástrojů. Jen tak může být realizace finančního controllingu v budoucnu pro podnik úspěšná.

ZÁVĚR

Chce-li vedení podniku skutečně zlepšit řízení, ať již jednotlivých procesů, organizačních částí nebo podniku jako celku, je využití controllingového přístupu, potažmo controllingových nástrojů vhodné. Je však třeba velmi odborně a pečlivě určit kroky, které k dosažení vyšší úrovně řízení podniku budou postupně směřovat.

Při aplikaci jednotlivých controllingových nástrojů je třeba předem velmi důkladně analyzovat jednak podmínky, pro které jsou jednotlivé nástroje určeny (s potřebným efektem) a jednak míru předpokládaného efektu pro daný proces, skupinu procesů nebo podnik jako celek. Nezbytným krokem po dokončení projektu, případně i dílčí aplikace, by mělo být jeho vyhodnocení s časovým odstupem.

Ve své práci jsem vycházela především z provedené analýzy současného stavu řízení financí v organizaci a vytýčení dosavadního systému výkaznictví s případným využitím controllingových nástrojů, které podnik v současnosti aplikuje. Z analýzy vyplynula silná orientace na požadavky zahraničního vlastníka, kterému se podřizoval i podnikový reporting, který tak čerpal dílčí informace i pro svou potřebu, jež často neměly tu správnou vyvídací schopnost pro management. Tento nedostatek vlastního systému reportingu v oblasti financí jsem se proto snažila řešit v projektové části navržením vhodných controllingových nástrojů, které by tak přispěly ke zlepšení finančního řízení podniku.

Z definovaných cílů v rámci projektu jsem společnosti doporučila využívat pro operativní řízení vybraných ukazatelů finanční analýzy, vyhodnocování zvláště likvidity z různých pohledů; zavést monitoring pohledávek a především využívat nástroje v podobě cash flow, který by byl podroben zpětné kontrole a vyhodnocení jeho plánu. Další vhodný nástroj obecně spatřuji v tvorbě finančních plánů.

Vzhledem k faktu, že z mého pohledu není třeba „zatím“ včleňovat do organizační struktury samostatnou pozici controllera, neboť se jedná o malý podnik; celý projekt bude realizován za pomoci účetní a správce IT. Některé z navržených nástrojů budou implementovány do informačního systému podniku, a do budoucna tak umožní vrcholovým manažerům učinit správná rozhodnutí podporující udržení finanční stability a přispívající i k trvalému růstu a zachování konkurenceschopnosti v dnešních stále se měnících podmínkách.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ESCHENBACH, R. *Controlling*. 1. vyd. Praha: Aspi Consulting, 2008. 892 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [2] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting – metoda řízení výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [3] FREIBERG, F. *Finanční controlling*. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] HORVÁTH and PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- [5] International Group of Controlling. *Slovník controllingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 395 s. ISBN 978-80-7261-085-3.
- [6] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced scorecard*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [7] KMENTOVÁ, S. *Projekt využití nástrojů controllingu pro finanční řízení společnosti XY, s.r.o.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. Diplomová práce.
- [8] KOVANICOVÁ, D. a kol. *Finanční účetnictví: Světový koncept*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství Polygon, 2003. 536 s. ISBN 80-7273-090-8
- [9] KRÁL, B. & kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 653 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [10] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [11] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [12] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

- [13] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3.
- [14] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [15] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1200-4.
- [16] VOLLMUTH, J. H. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-029-4.
- [17] ZMRZLÍK, T. *Projekt zavádění metody Kaizen ve firmě WPM s.r.o.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. Diplomová práce.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [18] KOLÁŘ, J. *Controlling a reporting z pohledu analytických nástrojů*. [on-line]. 2011 [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/controlling-reporting-analyticke-nastroje.htm>>
- [19] OPLETAL, P. *Aktuální úkoly controllingu*. [on-line]. 2010 [cit. 2010-11-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.contros.cz/publikace/ITS-AUC.htm>>
- [20] REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. *Cash management*. [on-line]. 2011 [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/cash-management/1001663.htm>>
- [21] VAHALA, M. *Současné problémy v řízení podniků*. [on-line]. 2011 [cit. 2011-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-profess.cz/index.asp?ARTid=24>>
- [22] VYSUŠIL, J., ZRALÝ, M. *Účetnictví a controlling*. [on-line]. 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-profess.cz/index.asp?ARTid=27>>
- [23] ZRALÝ, M. *Controlling a jeho role v řízení firmy*. [on-line]. 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-profess.cz/index.asp?ARTid=14>>

OSTATNÍ ZDROJE

- [24] BÁČA, D. *Řízení kapacity a produktivity jako součást integrovaného manažerského reportingu*. Praha: Controller Institut, 2009.
- [25] PÁRAL, L. *Vztahy mezi operativním vnitropodnikovým a finančním controllingem*. Praha: Controller Institut, 2008.
- [26] Účetní závěrka společnosti WPM s.r.o. za rok 2006/07, 2007/08, 2008/09, 2009/10
- [27] Interní materiály společnosti WPM s.r.o.
- [28] www.mpo.cz
- [29] www.mfcr.cz

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HS	Hospodářské středisko.
IS	Informační systém.
EBT	Zisk před zdaněním.
EBIT	Zisk před daněmi a úroky.
EBITDA	Zisk před daněmi, úroky a odpisy.
CF	Cash flow.
PS	Počáteční stav.
R	Rentabilita.
VK	Vlastní kapitál.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Souhrnné znázornění koncepce controllingu	9
Obr. 2. Úlohy controllingu v úrovních řízení	25
Obr. 3. Důsledky aktivního řízení pracovního kapitálu	35
Obr. 4. Hlavní prvky kontrolního procesu	38
Obr. 5. Tržby za výrobky a zboží v tis. Kč	42
Obr. 6. Tržby dle země odběratele	43
Obr. 7. Tržby dle produktových řad	43
Obr. 8. Organizační schéma společnosti WPM s.r.o.	44
Obr. 9. Vývoj počtu zaměstnanců	45
Obr. 10. Vývoj zisku	51
Obr. 11. Nastavení parametru odběratele v IS Karát	73
Obr. 12. Analýza finančních ukazatelů v IS Karát	74
Obr. 13. Import dat do modulu Plán	76
Obr. 14. Vývoj výsledků hospodaření za leden – duben 2011	88

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní odlišnosti operativního a strategického controllingu	27
Tab. 2. Majetková a finanční struktura.....	49
Tab. 3. Vývoj nákladů a výnosů.....	50
Tab. 4. Vývoj cash flow.....	51
Tab. 5. Vývoj pracovního kapitálu.....	52
Tab. 6. Vybrané ukazatele zadluženosti.....	53
Tab. 7. Vývoj ukazatelů likvidity.....	53
Tab. 8. Vývoj ukazatelů rentability.....	54
Tab. 9. Vývoj ukazatelů aktivity.....	54
Tab. 10. Vývoj ostatních ukazatelů	55
Tab. 11. Altmanův index – Z-skóre	55
Tab. 12. Index IN01	56
Tab. 13. Plánované a skutečné prodeje roku 09/10	70
Tab. 14. Plán příjmů z prodejů	70
Tab. 15. Odvození transformační funkce pro převod prodejů	71
Tab. 16. Plán pohledávek	71
Tab. 17. Klasifikace odběratelů a jejich bonita	72
Tab. 18. Rozpočet výnosů a přímých nákladů v tis. Kč	77
Tab. 19. Rozpočet ostatních provozních výnosů a nákladů v tis. Kč	77
Tab. 20. Rozpočet příjmů z realizovaných tržeb v tis. Kč	78
Tab. 21. Rozpočet provozních výdajů v tis. Kč	78
Tab. 22. Plánový výkaz cash flow – kvartální v tis. Kč	79
Tab. 23. Srovnání plánu a skutečnosti – cash flow	80
Tab. 24. Srovnání plánu a skutečnosti – rozvaha	82
Tab. 24. Srovnání plánu a skutečnosti – výsledovka	82
Tab. 25. Návrh výkazu ke sledování likvidity	84
Tab. 26. Návrh výkazu na vyhodnocování odchylek likvidity	86
Tab. 27. Výsledky hospodaření WPM s.r.o. za leden – duben 2011	87
Tab. 28. Vývoj čistého pracovního kapitálu za 1 – 3. kvartál 2010/2011	89

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Rozvaha podniku WPM s.r.o. za období 2006 – 2010
- PII Výkaz zisku a ztráty WPM s.r.o. za období 2006 – 2010
- PIII Profit and Loss Account
- PIV Balance Sheet
- PV Reporting Package
- PVI Budget
- PVII Převodový můstek

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA PODNIKU WPM s.r.o.

v tis. Kč		2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
AKTIVA CELKEM		47 976	54 967	24 572	18 682
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	1 949	1 655	1 569	976
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	81	150	99	48
B.I.2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	55	0	0	0
B.I.3	Software	0	150	99	48
B.I.4	Ocenitelná práva	26	0	0	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	1 868	1 505	1 469	928
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory mov. věci	1 868	1 505	1 469	928
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžný majetek	44 709	52 739	22 736	17 612
C.I	Zásoby	19 220	26 602	17 695	12 032
C.I.1	Materiál	7 766	11 958	7 192	4 758
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	4 466	7 211	2 738	2 917
C.I.3	Výrobky	3 637	4 186	4 737	2 068
C.I.4	Zvířata	0	0	0	0
C.I.5	Zboží	2 449	3 247	3 007	2 215
C.I.6	Poskytnuté zálohy na zásoby	902	0	21	76
C.II	Dlouhodobé pohledávky	1 238	734	1 490	0
C.II.7	Jiné pohledávky	30	52	1 490	0
C.II.8	Odložená daňová pohledávka	1 208	682	0	0
C.III	Krátkodobé pohledávky	22 462	24 061	3 416	5 275
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	21 074	14 684	3 186	5 154
C.III.2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	1 084	1 699	227	118
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	183	271	3	3
C.III.8	Dohadné účty aktivní	39	88	0	0
C.III.9	Jiné pohledávky	82	7 319	0	0
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	1 789	1 342	135	304
C.IV.1	Peníze	47	75	41	16
C.IV.2	Účty v bankách	1 742	1 267	95	289
D.I	Časové rozlišení	1 318	573	267	94
D.I.1	Náklady příštích období	599	573	267	94
D.I.3	Příjmy příštích období	719	0	0	0
PASIVA CELKEM		47 976	54 967	24 572	18 682
A.	Vlastní kapitál	18 085	19 257	159	-4 981
A.I	Základní kapitál	19 633	19 633	19 633	19 633
A.II	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III.1	Zákonný rezervní fond	902	1 029	1 065	1 065
A.IV	Hospodářský výsledek minulých let	-4 994	-2 577	-1 893	-20 602
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0
A.IV.2	Nerozdělená ztráta minulých let	-4 994	-2 577	-1 893	-20 602
A.V	Hospodářský výsledek běžného období	2 544	1 172	-18 646	-5 076
B.	Cizí zdroje	29 872	35 710	23 653	23 662
B.1.4	Ostatní rezervy	4 661	1 483	379	285
B.II	Dlouhodobé závazky	0	0	1 070	1 046
B.II.2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	1 070	1 046
B.III	Krátkodobé závazky	15 211	21 278	11 769	16 278
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	11 691	13 051	8 672	13 162
B.III.2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	1 005	1 151	643	573
B.III.6	Závazky za sociálního zabezpečení a zdr. pojištění	569	551	429	1 417
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	1 794	6 189	89	82
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	27	12	1 889	974
B.III.10	Dohadné účty pasivní	125	322	8	69
B.III.11	Jiné závazky	0	2	39	1
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci	10 000	12 949	10 437	6 053
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry	10 000	12 949	10 437	6 053
C.I	Časové rozlišení	19	0	760	1
C.I.1	Výdaje příštích období	19	0	0	1
C.I.2	Výnosy příštích období	0	0	760	0

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PODNIKU WPM s.r.o.

	v tís. Kč	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
I.	Tržby za prodej zboží	7 899	8 050	6 705	7 604
A.	Náklady vynaložené na prodej	5 407	5 199	4 830	6 120
+	Obchodní marže	2 492	2 851	1 875	1 483
II.	Výkony	94 631	93 886	34 273	31 887
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	93 890	92 111	38 027	34 316
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	617	1 775	-3 998	-2 429
II.3.	Aktivace	124	0	243	0
B.	Výkonová spotřeba	67 537	72 360	31 826	24 536
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	46 923	49 332	18 189	15 317
B.2.	Služby	20 614	23 028	13 637	9 218
+	Přidaná hodnota	29 586	24 377	4 322	8 835
C.	Osobní náklady	20 163	25 273	22 999	12 282
C.1.	Mzdové náklady	14 560	18 142	15 796	8 067
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	7	94	987	1 074
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 061	6 423	5 673	2 926
C.4.	Sociální náklady	535	614	544	215
D.	Daně a poplatky	42	40	20	17
E.	Odpisy dlouhodobého HIM a NIM	1 519	1 003	749	638
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1 136	2 731	1 104	1 472
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	46	2	13	125
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	1 090	2 729	1 091	1 348
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	642	1 493	715	1 022
F.1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	28	7	0	0
F.2.	Prodaný materiál	614	1 486	715	1 022
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	2 983	-2 652	-1 432	-529
IV.	Ostatní provozní výnosy	972	3 502	540	144
H.	Ostatní provozní náklady	471	1 586	683	931
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	5 874	3 867	-17 768	-3 909
X.	Výnosové úroky	2	3	2	0
N.	Nákladové úroky	847	812	754	529
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 042	1 685	2 594	471
O.	Ostatní finanční náklady	1 684	4 014	2 039	1 109
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 487	-3 138	-196	-1 168
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 843	585	682	0
Q.1.	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	1 860	59	0	0
Q.2.	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	-17	526	682	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 544	144	-18 646	-5 076
XIII.	Mimořádné výnosy	0	1 117	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	89	0	0
S.1.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti - splatná	0	89	0	0
S.2.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti - odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	1 028	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2 544	1 172	-18 646	-5 076
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	4 387	1 846	-17 964	-5 076

PŘÍLOHA P IV: BALANCE SHEET

FY 2010/2011

Mar
1 000 CZK

Walker Pilsna Magnetics spol. s r.o.	Act. 09/10	Edg 10/11	RFI	RFIj	RFID	Budget	AcL YTD
Cash	304	524				-	398
Acc. receivable net	3 006	2 155				-	2 175
Intercompany receivables	2 149	5 000				-	5 821
Inventory	11 957	9 000				-	11 232
Prep. exp & other rec	292	300				-	234
Current assets	17 708	18 979					19 860
Prop/Plant/Equipment & intangible	26 914	26 914				-	26 931
Less acc. depreciation	(25 986)	(26 538)				-	(26 173)
Total fixed assets	928	378					759
Deferred tax							
Int. Fixed assets	48	0			0	-	22
Investments in subsidiaries	-	-				-	-
Non consolidated affiliates	-	-				-	-
Advance to affiliated comp	-	-				-	-
Long term receivables	-	-				-	-
Total Investments	48						22
Total assets	18 684	17 355					20 641
Bank indebtedness+current mat	5 208	5 000				-	2 601
Intercompany payables	6 253	2 000				-	63
Acc payable	7 949	7 000				-	16 143
Accr expenses	1 499	1 000				-	1 316
Accr sal/wages	573	600				-	604
Taxes on income	-	-				-	-
Current liabilities	21 482	15 600					20 727
Long term loan	4 155	-				-	4 155
Provision (L.T)	284	250				-	1 637
Long term liabilities	4 439	250					5 791
Common stock + Legal reserves	19 633	25 633				-	19 633
Cumulative gains/losses	(21 814)	(26 871)				-	1 360
Retained earnings	(5 057)	2 743				-	(26 871)
Stockholder's equity	(7 238)	1 505					(5 877)
Total liabilities & SE	18 684	17 355					20 641

PRÍLOHA P V: REPORTING PACKAGE

Statement B

Company: **WPM s.r.o.**

Year: **2008-2009**

Currency: **CZK**

BALANCE SHEET - ASSETS

	Statement	This year	Last year
CURRENT ASSETS			
Cash and cash equivalents	B1	139 694	1 341 645
Cash in transit	B2	-4 447	0
Short term investments	B3	0	0
Accounts receivable, less allowance for doubtful accounts	B4	2 795 848	3 100 097
Intercompany receivables	B5	390 189	11 672 035
Inventories	B6	17 673 631	26 597 170
Prepaid expenses and other receivables	B7	1 959 407	10 676 231
TOTAL CURRENT ASSETS		22 954 322	53 387 178
PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT - at cost			
Land	B8.1	0	0
Buildings	B8.2	0	0
Machinery and equipment	B8.3	30 660 531	39 494 617
In progress	B8.4	0	0
Less accumulated depreciation	B8.5	29 015 363	36 626 664
TOTAL PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT		1 645 168	2 867 953
INTANGIBLE FIXED ASSETS			
Goodwill	B9	0	0
Other	B10	99 429	602 607
TOTAL INTANGIBLE FIXED ASSETS-NET		99 429	602 607
INVESTMENTS			
Investments in subsidiaries	B11	0	0
Non consolidated affiliates	B12	0	0
Advances to affiliated companies	B13	0	0
Long term receivables	B14	0	0
TOTAL INVESTMENTS		0	0
TOTAL ASSETS		24 698 919	56 857 737

Statement D

Company: WPM s.r.o.
 Year: 2008-2009
 Currency: CZK

PROFITS AND LOSS ACCOUNT

	Statement	This year		Last year
Net sales	D1		44 915 481	99 952 480
Material	D2 1	21 744 525		48 740 558
Labour	D2 2	6 779 782		9 252 326
Man. overhead	D2 3	17 473 166		22 286 115
Cost of goods sold	D2		45 997 473	80 278 999
GROSS MARGIN			-1 081 992	19 673 481
Engineering expenses	D3	2 123 045		2 066 494
Selling expenses	D3	6 587 044		8 418 366
Administrative expenses	D3	7 517 762		9 317 528
Profit sharing	D3	0		0
Overhead expenses	D3		16 227 851	19 802 388
OPERATING EARNINGS			-17 309 843	-128 907
Interest				
Income	D4	1 805		2 980
Expenses	D5	765 702		833 840
			-763 897	-830 860
			-18 073 740	-959 767
Other				
Management fee	D6	-2 684 850		-2 332 029
Other income less expenditure	D7	2 094 843		3 250 199
Income on investments	D8	0		0
			-590 007	918 170
			-18 663 747	-41 597
Extraordinary expenses / Income	D9		48 226	718 585
INCOME BEFORE TAX			-18 615 521	676 988
Expected taxes on income	D10		684 526	614 620
Current		0		458 200
Deferred		684 526		156 420
NET INCOME			-19 300 047	62 368
Retained earning, October 1			-19 300 047	62 368
Dividends				
RETAINED EARNINGS, SEPTEMBER 30			-19 300 047	62 368

Statement F2

Company **WPM Ltd.**
 Year: **2008-2009**
 Currency: **CZK**

NET EARNINGS ARE STATED AFTER:

	This year	Last year	
Employment costs, including executive directors:			
Wages and salaries	15 795 768	18 141 560	F1
Profit sharing paid	0	0	
Employers' social security costs	5 672 820	6 423 414	F3
Employers' pension contribution	0	0	
Other Costs	341 909	614 275	F5
TOTAL EMPLOYMENT COSTS	21 810 497	25 179 249	
Emoluments members and former members of the board of WEH B.V.:			
Executive remuneration	0	0	
Profit sharing paid	0	0	
Fees	2 684 850	2 332 029	F6
Pension contributions	182 000	0	F6.
Other emoluments	0	0	
TOTAL EMOLUMENTS BOARD	2 866 850	2 332 029	
Depreciation of:			
Property, plant and equipment	0	263 597	
Machinery	1 411 993	927 972	F7
Intangible fixed assets	51 338	80 513	F8
TOTAL DEPRECIATION	1 463 331	1 272 082	
Research and development expenditure	0	0	

PŘÍLOHA P VII: PŘEVODOVÝ MŮSTEK

Účet	HS	Název účtu	form	line
211001	0	Pokladna - hlavní	B1	B.1.1
383001	0	Výdaje příštích období	B7	B.7.4
385001	0	Příjmy příštích období	B7	B.7.6
385999	0	Příjmy příštích období	B7	B.7.11
388001	0	Dohadný účet aktivní	B7	B.7.6
481000	0	Odložený daňový závazek a pohled	B7	B.7.13
022001	0	Samostatné movité věci a soubory	B8.3	B8.3
022002	0	Sam. movité věci a soubory movité	B8.3	B8.3
022281	0	Sam. movité věci a soub. mov. věci	B8.3	B8.3
022282	0	Sam. movité věci a soub. mov. věci	B8.3	B8.3
022290	0	Samostatné movité věci a soub. mov.	B8.3	B8.3
041000	0	Pořízení dlouhodobého nehmotného	B8.4	B8.4
042000	0	Nedokončený dlouhodobý hmotný	B8.4	B8.4
052001	0	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý	B8.4	B8.4
082001	0	Oprávký k samostatným movitým věc	B8.5	B8.5
082002	0	Oprávký k sam. movitým věcem - d	B8.5	B8.5
082281	0	Oprávký k samostatným mov. věcem	B8.5	B8.5
082282	0	Oprávký k samostatným mov. věcem	B8.5	B8.5
082290	0	Oprávký k sam. mov. věcem a soub.	B8.5	B8.5
321001	0	Dodavatele - lužemsko	C1	C.1.1
321002	0	Dodavatele - zahraniční	C1	C.1.1
324000	0	DPH ze záloh	B7	B.7.7
324001	0	Přijaté zálohy - od odběratelů	C1	C.1.2
325001	0	Ostatní závazky - pen. fa	C1	C.1.3
325004	0	Ostatní závazky - vyrovnání, k řeše	C1	C.1.3
379002	0	Jiné závazky - celní orgány	C1	C.1.3
379300	0	Jiné závazky - mzdy/srážky-jiné prá	C1	C.1.3
389000	0	Dohadný účet pasivní	C1	C.1.2
389001	0	Dohadné ucty pasivní - nevyfakl. n	C1	C.1.2
459003	0	Ostatní rezervy - výrobní náklady, r	C10	C10
459991	0	Ostatní rezervy - licenční poplatky	C10	C10
411001	0	Základní kapitál	C13.1	C.13.1
421001	0	Zakonný rezervní fond	C13.3	C.13.2
428001	0	Nerozdělený zisk minulých let	C13.5	C.13.3
429001	0	Neuhrazená ztrata minulých let	C13.5	C.13.3
431000	0	Hospodářský výsledek ve schvalov	C13.5	C.13.3
321900	6	intercompany	C2	C.2.2
321900	0	intercompany	C2	C.2.2
321992	6	Intercompany - WHM	C2	C.2.2
321995	6	intercompany - WBM	C2	C.2.5
321996	6	Intercompany - WEH	C2	C.2.7
321997	6	Intercompany - OSW	C2	C.2.1
331001	0	Zamestnanci	C3	C.3.1
333001	0	Ostatní závazky vůči zaměstnancu	C3	C.3.1
333002	0	Ostatní závazky vůči zaměstnancu	C3	C.3.1
231101	0	Krátkodobé bankovní úvěry - KB	C4	C.4.2
231311	0	Krátkodobé bankovní úvěry - RVG	C4	C.4.3
231321	0	Krátkodobé bankovní úvěry - KTK	C4	C.4.4
336001	0	Zúčtování s inst. soc. zab. a nem. p	C5	C.5.1
336002	0	Zúčtování s inst. soc. zab. a nem. p	C5	C.5.1
336003	0	Zúčtování s inst. soc. zab. a nem. p	C5	C.5.1
336004	0	Zúčtování s inst. soc. zab. a nem. p	C5	C.5.1
342001	0	Ostatní přímé daně - dan z příjmu z	C5	C.5.2
342002	0	Ostatní přímé daně - dan z příjmu z	C5	C.5.2
342003	0	Ostatní přímé daně - daň z příjmů z	C5	C.5.2
345001	0	Ostatní daně a poplatky	C5	C.5.5
361001	0	Závazky podniků ve skupině	C7	C7
459200	0	Rezerva na daň z příjmů	C8	C8
471000	0	Dlouhodobé závazky k pod. ve skup	C9	C.9.7
601001	1	Tržby za vlastní výrobky	D1	D.1.1
601001	0	Tržby za vlastní výrobky	D1	D.1.1
601001	3	Tržby za vlastní výrobky	D1	D.1.1
601001	5	Tržby za vlastní výrobky	D1	D.1.1
602001	1	Tržby z prodeje služeb - dopravné	D1	D.1.1
602001	3	Tržby z prodeje služeb - dopravné	D1	D.1.1
602101	3	Tržby z prodeje služeb - ostatní	D1	D.1.1
602101	0	Tržby z prodeje služeb - ostatní	D1	D.1.1
602101	1	Tržby z prodeje služeb - ostatní	D1	D.1.1
602101	5	Tržby z prodeje služeb - ostatní	D1	D.1.1
604001	1	Tržby za zboží	D1	D.1.1
604001	0	Tržby za zboží	D1	D.1.1
604001	3	Tržby za zboží	D1	D.1.1
621101	1	Aktivace materiálu a zboží	D1	D.1.1
624001	1	Aktivace dlouhodobého hmotného	D1	D.1.1
132011	0	Zboží na sklade a v prodejnách - v	B6	B.6.9
139000	0	Zboží na cestě	B6	B.6.9
191001	0	Opravná položka k materiálu	B6	B.6.2
194001	0	Opravná položka k výrobkům	B6	B.6.8

Účet	HS	Název účtu	form	line
591001	5	Daň z příjmu z běžné činn	D10	D.10.2
592001	5	Daň z příjmu z běžné činn	D10	D.10.3
593001	5	Daň z příjmu z mimořádn	D10	D.10.2
594001	5	Daň z příjmu z mimořádn	D10	D.10.3
595001	5	Dodatečné odvody daně	D10	D.10.3
501101	1	Spotřeba materiálu - jedn	D2.1	D.2.1
501102	1	Spotřeba materiálu - režij	D2.1	D.2.1
501108	1	Spotřeba materiálu - vzor	D2.1	D.2.1
501110	1	Spotřeba materiálu - drob	D2.1	D.2.22
501111	1	Spotřeba materiálu - rozp	D2.1	D.2.1
501113	1	Spotřeba materiálu - skla	D2.1	D.2.1
504001	3	Prodane zboží	D2.1	D.2.2
504001	0	Prodane zboží	D2.1	D.2.2
518109	1	Ostatní služby - kooperac	D2.1	D.2.1
518109	2	Ostatní služby - kooperac	D2.1	D.2.1
559919	1	Zúčtování opravných pokl	D2.1	D.2.3
559992	1	Zúčtování opravných pokl	D2.1	D.2.1
559994	1	Zúčtování opravných pokl	D2.1	D.2.3
559996	1	Zúčtování opravných pokl	D2.1	D.2.3
611500	5	Změna stavu nedokonče	D2.1	D.2.1
611501	5	Změna stavu nedokonče	D2.1	D.2.1
611503	5	Změna stavu nedokonče	D2.1	D.2.1
611511	5	Změna stavu nedokonče	D2.1	D.2.1
611513	5	Změna stavu nedokonče	D2.1	D.2.1
611514	5	Změna stavu nedokonče	D2.1	D.2.1
612501	5	Změna stavu polotovarů	D2.1	D.2.1
613501	5	Změna stavu holových vy	D2.1	D.2.1
613501	0	Změna stavu holových vy	D2.1	D.2.1
613501	1	Změna stavu holových vy	D2.1	D.2.1
521001	1	Mzdové náklady - OON	D2.2	D.2.6
521101	1	Mzdové náklady - jednic	D2.2	D.2.6
521102	1	Mzdové náklady - premie	D2.2	D.2.6
521103	1	Mzdové náklady - příplat	D2.2	D.2.6
521104	1	Mzdové náklady - režijní	D2.2	D.2.6
521105	1	Mzdové náklady odchylky	D2.2	D.2.6
611502	5	Změna stavu nedokonče	D2.2	D.2.6
611502	1	Změna stavu nedokonče	D2.2	D.2.6
611512	5	Změna stavu nedokonče	D2.2	D.2.6
501103	1	Spotřeba materiálu - čist	D2.3	D.2.20
501104	1	Spotřeba materiálu - drob	D2.3	D.2.22
501105	1	Spotřeba materiálu - obal	D2.3	D.2.22
501107	1	Spotřeba materiálu - osta	D2.3	D.2.22
501107	5	Spotřeba materiálu - osta	D2.3	D.2.22
502001	1	Spotřeba energie - el ene	D2.3	D.2.23
502002	1	Spotřeba energie - topen	D2.3	D.2.23
502003	1	Spotřeba energie - voda	D2.3	D.2.23
502101	1	Spotřeba energie - stlac.	D2.3	D.2.23
503001	1	Spotř.ost. neskl.dodávek	D2.3	D.2.24
503007	1	Spotř.ost. neskl.dodávek	D2.3	D.2.24
503010	1	Spotřeba ost. neskl.dodáv	D2.3	D.2.24
503201	1	Spotřeba ostat. nesklad. d	D2.3	D.2.35
511101	1	Opravy a udržování - hm	D2.3	D.2.19
511107	1	Opravy a udržování HM -	D2.3	D.2.35
511110	1	Opravy a udržování - Mer	D2.3	D.2.35
512201	1	Cestovné - dopr. prost., str	D2.3	D.2.35
512202	1	Cestovné - zahraniční prá	D2.3	D.2.35
512203	1	Cestovné - prac. cesty vl	D2.3	D.2.35
513291	1	Náklady na reprezentaci	D2.3	D.2.35
518001	1	Ostatní služby - nájemné	D2.3	D.2.35
518002	1	Ostatní služby - nájemné	D2.3	D.2.33
518003	1	Ostatní služby - nájemné	D2.3	D.2.35
518009	1	Ostatní služby - nájemné	D2.3	D.2.35
518010	1	Ostatní služby - internet	D2.3	D.2.35
518015	1	Ostatní služby - pevná lin	D2.3	D.2.33
518016	1	Ostatní služby - Telecom	D2.3	D.2.33
518018	1	Ostatní služby - tel. 7247	D2.3	D.2.33
518022	1	Ostatní služby - nájemné	D2.3	D.2.35
518033	1	Ostatní služby - nájemné	D2.3	D.2.35
518034	1	Ostatní služby - tel. 7257	D2.3	D.2.33
518097	1	Ostatní služby - datová k	D2.3	D.2.33
518101	1	Ostatní služby - ekolog. s	D2.3	D.2.35
518101	4	Ostatní služby - ekologick	D2.3	D.2.35
518103	2	Ostatní služby - revize, er	D2.3	D.2.26
518103	1	Ostatní služby - revize	D2.3	D.2.26
518104	1	Ostatní služby - vydejna r	D2.3	D.2.22
518110	1	Ostatní služby - reklamac	D2.3	D.2.35
518111	4	Ostatní služby - opravy př	D2.3	D.2.22
518111	1	Ostatní služby - opravy př	D2.3	D.2.22

PŘÍLOHA PVII. Převodový můstek WPM s.r.o

196001	0	Opravná položka k obch. zboží	B6	B.6.10	518114	1	Ostatní služby - nájem la	D2.3	D.2.19
118000	0	DPH ze záloh - materiál	B7	B.7.1	518203	1	Ostatní služby - uklid díln	D2.3	D.2.20
118001	0	Poskytnuté zálohy na materiál	B7	B.7.1	518205	1	Ostatní služby - poraden	D2.3	D.2.35
314000	0	DPH ze záloh	B7	B.7.1	518207	1	Ostatní služby - školení	D2.3	D.2.29
314001	0	Poskytnuté provozní zálohy	B7	B.7.1	518208	1	Ostatní služby - poplatky	D2.3	D.2.35
315299	0	Ostatní pohledávky - dlouhodobé /	B7	B.7.2	518209	1	Ostatní služby - ostatní d	D2.3	D.2.35
335001	0	Pohledávky za zaměstnanci - krátk	B7	B.7.5	518211	1	Ostatní služby - ostraha	D2.3	D.2.35
335002	0	Pohledávky za zaměstnanci - zahra	B7	B.7.5	518212	1	Ostatní služby - hovorne	D2.3	D.2.33
335004	0	Pohledávky za zaměstnanci - plate	B7	B.7.5	518213	1	Ostatní služby - postovne	D2.3	D.2.33
335005	0	Pohledávka za zaměstnanci pl. ka	B7	B.7.5	213001	0	Ceniny	B1	B.1.3
335006	0	Pohledávky za zaměstnanci - pl. k	B7	B.7.5	213002	0	Ceniny - identifikační kart	B1	B.1.3
335007	0	Pohledávka za zaměstnanci - plate	B7	B.7.5	213003	0	Ceniny - stravenky SyaS	B1	B.1.3
335229	0	Pohledávka za zaměstnanci - dlouh	B7	B.7.14	221100	0	Bankovní účty - 417945 - B1	B.1.2	
341001	0	Daň z příjmů	B7	B.7.8	221300	0	Bankovní účet 35-42485	B1	B.1.2
343000	0	DPH - platba, vrátka	B7	B.7.7	221301	0	Bankovní účet ČSOB, a	B1	B.1.2
343004	0	DPH - 20%	B7	B.7.7	221302	0	Bankovní účet ČSOB, a.s	B1	B.1.2
343005	0	DPH - 10%	B7	B.7.7	221303	0	Bankovní účet ČSOB a.s	B1	B.1.2
381001	0	Naklady přistích období	B7	B.7.4	221400	0	Bankovní účet KB - KM d	B1	B.1.2
511106	4	Opravy a udržování hmot.maj. Škol	D3.3	D.3.50	249001	0	Ostatní krátkodobé finan	B1	B.1.2
511107	3	Opravy a údržba HM - Mercedes B	D3.2	D.3.20	012001	0	Dlouhodobý nehmotný m	B10	B.10.1
512201	4	Cestovne - dopr.prost.,stravne,noc	D3.3	D.3.48	013001	0	Software	B10	B.10.1
512202	4	Cestovne - zahraniční pracovní ces	D3.3	D.3.48	013018	0	Software - jed.odpis /přev	B10	B.10.1
512203	4	Cestovne - prac. cesly vlastním vo	D3.3	D.3.48	014001	0	Ocenitelná práva	B10	B.10.1
513291	4	Naklady na reprezentaci - pohoštěr	D3.3	D.3.48	072001	0	Oprávký k DNM	B10	B.10.2
518001	4	Ostatní služby - nájemné budov,pol	D3.3	D.3.49	073001	0	Oprávký k softwaru	B10	B.10.2
518002	4	Ostatní služby - nájemné tel. provo	D3.3	D.3.45	073018	0	Oprávký k softwaru - jedr	B10	B.10.2
518009	4	Ostatní služby - nájemné programu	D3.3	D.3.41	074001	0	Oprávký k ocenitelným p	B10	B.10.2
518010	4	Ostatní služby - internet	D3.3	D.3.39	261001	0	Peníze na cestě	B2	B.2.1
518013	4	Ostatní služby -	D3.3	D.3.45	311001	0	Odberatele - pohledavky	B4	B.4.1
518020	4	Ostatní služby - nájemné Škoda Od	D3.3	D.3.50	311002	0	Odberatele - pohledavky	B4	B.4.1
518021	4	Ostatní služby - nájemné Konica M	D3.3	D.3.40	311003	0	Odberatele - pohledavky	B4	B.4.1
518023	4	Ostatní služby - tel. 724 951 090	D3.3	D.3.45	311004	0	Odberatele - krátkodobé	B4	B.4.1
518027	4	Ostatní služby - tel. 724 484 920	D3.3	D.3.45	315001	0	Ostatní pohledavky - krátk	B4	B.4.1
518032	4	Ostatní služby - nájemné Mercedes	D3.3	D.3.50	391001	0	Opravná položka k pohle	B4	B.4.4
518097	4	Ostatní služby - datová karta + mo	D3.3	D.3.45	311992	6	intercompany - WHM	B5	B.5.2
518098	4	Ostatní služby - datová karta + mo	D3.3	D.3.45	311993	6	intercompany - WLDJ	B5	B.5.3
518099	4	Ostatní služby - datová karta 601 0	D3.3	D.3.39	311995	6	intercompany - WBM	B5	B.5.5
518100	4	Ostatní služby - datová karta k intel	D3.3	D.3.39	311996	6	intercompany- WEH	B5	B.5.7
518202	4	Ostatní služby - aktualizace progr.	D3.3	D.3.39	311997	6	intercompany - OSW	B5	B.5.1
518203	4	Ostatní služby - uklid dílna, kancel	D3.3	D.3.36	311999	6	intercompany - univerzáln	B5	B.5.8
518205	4	Ostatní služby - poradenství	D3.3	D.3.41	351001	0	Pohledávky - ovládací a	B5	B.5.2
518207	4	Ostatní služby - školení,	D3.3	D.3.56	111000	0	Požizení materiálu	B6	B.6.1
518208	4	Ostatní služby - poplatky	D3.3	D.3.49	112009	0	Materiál na skladě - odch	B6	B.6.1
518209	4	Ostatní služby - ostatní dodavky pr	D3.3	D.3.41	112011	0	Materiál na skladě-vedle	B6	B.6.1
518210	4	Ostatní služby - překlady,audit,práv	D3.3	D.3.42	112210	0	Materiál na skladě - sklac	B6	B.6.1
518211	4	Ostatní služby - ostraha	D3.3	D.3.45	112211	0	Materiál na skladě - vedle	B6	B.6.1
518212	4	Ostatní služby - hovorne	D3.3	D.3.45	112220	0	Materiál na skladě - sklac	B6	B.6.1
518213	4	Ostatní služby - postovne	D3.3	D.3.45	112221	0	Materiál na skladě - vedle	B6	B.6.1
518214	4	Ostatní služby - bezpečnost práce,	D3.3	D.3.45	112230	0	Materiál na skladě - sklac	B6	B.6.1
518215	4	Ostatní služby - veletrhy a výstavy	D3.3	D.3.48	112250	0	Materiál na skladě - sklac	B6	B.6.1
518217	4	Ostatní služby - softwar. a hardwar.	D3.3	D.3.39	112251	0	Materiál na skladě - vedle	B6	B.6.1
521001	4	Mzdové naklady - OON /dohody/	D3.3	D.3.34	112260	0	Materiál na skladě - sklac	B6	B.6.1
521102	4	Mzdové naklady - premie kategorie	D3.3	D.3.34	112261	0	Materiál na skladě - vedle	B6	B.6.1
521103	4	Mzdové naklady - příplatky ke mzd	D3.3	D.3.34	112290	0	Materiál na skladě - nástř	B6	B.6.1
521109	4	Mzdové naklady-mimořádné premie	D3.3	D.3.34	112291	0	Materiál na skladě - vedle	B6	B.6.1
521110	4	Mzdové naklady	D3.3	D.3.34	119000	0	Materiál na cestě	B6	B.6.1
521123	4	Mzdové naklady	D3.3	D.3.34	121000	0	Nedokončena výroba- KN	B6	B.6.3
523291	4	Odměny členům orgánů společnosti	D3.3	D.3.46	121001	0	Nedokončena výroba - je	B6	B.6.3
524101	4	Zákonné sociální pojištění - 25% ka	D3.3	D.3.35	121002	0	Nedokončena výroba - je	B6	B.6.3
524102	4	Zákonné zdravotní pojištění - 9 % k	D3.3	D.3.35	121003	0	Nedokončena výroba - kd	B6	B.6.3
527001	2	Zákonné sociální naklady - penzijní	D3.3	D.3.58	121009	0	Nedokončena výroba- ne	B6	B.6.3
527001	1	Zákonné sociální naklady - penzijní	D3.3	D.3.58	121011	0	Nedokončena výroba - m	B6	B.6.3
527001	3	Zákonné sociální naklady - penzijní	D3.3	D.3.58	121012	0	Nedokončena výroba - m	B6	B.6.3
527001	1A	Zákonné sociální naklady - penzijní	D3.3	D.3.58	121013	0	Nedokončena výroba - m	B6	B.6.3
527001	4	Zákonné sociální naklady-penz. př	D3.3	D.3.58	121014	0	Nedokončena výroba - p	B6	B.6.3
527202	1	Zákonné sociální naklady	D3.3	D.3.58	122001	0	Sklad polotovarů	B6	B.6.3
527202	4	Zákonné sociální naklady - ostatní	D3.3	D.3.58	123000	0	Vyroby	B6	B.6.6
527203	1	Zákonné sociální naklady-životní p	D3.3	D.3.58	123100	0	Vyroby-zápujčky	B6	B.6.6
527204	4	Zákonné sociální naklady-poukázky	D3.3	D.3.55	131000	0	Požizení zboží	B6	B.6.9
528001	1	Ostatní sociální naklady	D3.3	D.3.58	132001	0	Zboží na skladě a v prod	B6	B.6.9
528001	4	Ostatní sociální naklady	D3.3	D.3.60	132002	0	Zboží na skladě a v prod	B6	B.6.9
531301	4	Dan silnicní	D3.3	D.3.50	132009	0	Zboží na skladě a v prod	B6	B.6.9
538001	4	Ostatní daně a poplatky - spotřeba	D3.3	D.3.44	548901	4	Ostatní provozní nákl - za	D9	D.9.1
538002	4	Ostatní daně a poplatky - dálnice, r	D3.3	D.3.44	548901	0	Ostatní provozní náklady	D9	D.9.1
538003	4	Ostatní daně a poplatky - soudní, b	D3.3	D.3.44	548999	2	Ostatní provozní náklady	D9	D.9.1
538302	4	Ostatní daně a poplatky - ostatní(d	D3.3	D.3.50	548999	3	Ostatní provozní náklady	D9	D.9.1
543001	4	Dary - uznané	D3.3	D.3.47	548999	1	Ostatní provozní náklady	D9	D.9.1
548001	4	Ostatní provozní naklady	D3.3	D.3.49	548999	4	Ostatní provozní náklady	D9	D.9.1
548102	4	Ostatní provozní naklady - pojištění	D3.3	D.3.37	548999	5	Ostatní provozní náklady	D9	D.9.1

548202	4	Ostatní provozní náklady - zák.poj.	D3.3	D.3.37
551101	4	Odpisy DHM - 022/1	D3.3	D.3.51
551112	4	Odpisy DNM - 012/1	D3.3	D.3.39
551113	4	Odpisy software - 013/1	D3.3	D.3.39
551114	4	Odpisy k ocenitelným právům	D3.3	D.3.51
551129	4	Odpisy DHM - 022/2900	D3.3	D.3.51
648501	4	Jiné provozní výnosy	D3.3	D.3.52
662501	5	Úroky bankovní	D4	D.4.1
562201	5	Úroky - placené / bankovní	D5	D.5.2
562501	5	Úroky - placené / bankovní	D5	D.5.2
562502	5	Úroky - půjčky NL	D5	D.5.1
562503	5	Úroky - úvěr 461	D5	D.5.2
518005	5	Ostatní služby - náklady mateřské s	D6	D.6.1
513291	5	Náklady na reprezentaci - pohoštění	D7	D.7.4
518221	5	Ostatní služby - přepravné výrobků	D7	D.7.4
518222	5	Ostatní služby - přepravné výrobků	D7	D.7.6
541001	4	Zůstatková cena prodaného DHM	D7	D.7.1
541001	5	Zůstatková cena prodaného DHM	D7	D.7.1
542001	0	Prodany material	D7	D.7.2
542001	1	Prodany material	D7	D.7.2
543001	5	Dary - uznané	D7	D.7.6
544000	5	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	D7	D.7.3
544000	4	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	D7	D.7.3
545291	5	Ostatní pokuty a penále - výsledky	D7	D.7.3
546001	5	Odpis pohledávky - zákonné	D7	D.7.8
546291	5	Odpis nedobytné pohledávky - nez	D7	D.7.8
548001	5	Ostatní provozní náklady	D7	D.7.4
548202	5	Ostatní provozní náklady - zák.poj.	D7	D.7.4
554001	5	Zúčtování ostatních rezerv	D7	D.7.7
554991	5	Tvorba ostatních rezerv - bonus	D7	D.7.7
554993	5	Tvorba ostatních rezerv - výrobní n	D7	D.7.7
554993	1	Tvorba ostatních rezerv - mzdy, výf	D7	D.7.7
558001	5	Tvorba opravných položek - k pohl	D7	D.7.8
559991	5	Zúčtování opravných položek - poh	D7	D.7.8
568502	5	Ostatní finanční náklady - ostatní	D7	D.7.4
602501	5	Tržby z prodeje služeb - dopravné	D7	D.7.6
641001	5	Tržby z prodeje DHM a DNM	D7	D.7.1
641001	1	Tržby z prodeje dlouhodob.nehmot.	D7	D.7.1
641001	4	Tržby z prodeje DHM a DNM	D7	D.7.1
642001	3	Tržby z prodeje materiálu	D7	D.7.2
642001	1	Tržby z prodeje materiálu	D7	D.7.2
642001	5	Tržby z prodeje materiálu	D7	D.7.2
642001	0	Tržby z prodeje materiálu	D7	D.7.2
642002	5	Tržby z prodeje materiálu - obaly	D7	D.7.2
644001	5	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	D7	D.7.3
645001	5	Ostatní pokuty a penále	D7	D.7.3
646001	5	Výnosy z odepsaných pohledávek	D7	D.7.8
648001	1	Ostatní provozní výnosy	D7	D.7.4
648001	3	Ostatní provozní výnosy	D7	D.7.4
648001	4	Ostatní provozní výnosy	D7	D.7.4
648001	5	Ostatní provozní výnosy	D7	D.7.4
668501	4	Ostatní finanční výnosy- bankovní	D7	D.7.4
668501	3	Ostatní finanční výnosy	D7	D.7.4
668501	1A	Ostatní finanční výnosy	D7	D.7.4
668501	5	Ostatní finanční výnosy	D7	D.7.6
668501	2	Ostatní finanční výnosy	D7	D.7.4
668501	1	Ostatní finanční výnosy	D7	D.7.4
563501	5	Kurzové ztráty	D7.1	D.7.5
563501	3	Kurzové ztráty	D7.1	D.7.5
563501	1	Kurzové ztráty	D7.1	D.7.5
563502	5	Kurzové ztráty - zahraniční pracov	D7.1	D.7.5
663501	5	Kurzové zisky - dodavatelско-odbě	D7.1	D.7.5
663502	5	Kurzové zisky - zahraniční pracovn	D7.1	D.7.5
548901	2	Ostatní provozní náklady - zaokrouh	D9	D.9.1
548901	3	Ostatní provozní náklady - zaokrouh	D9	D.9.1
548901	1	Ostatní provozní náklady - zaokrouh	D9	D.9.1
548901	5	Ostatní provozní nákl.-zaokrouh..	D9	D.9.1
512202	2	Cestovne - zahraniční pracovní ces	D3.1	D.3.12
512202	1A	Cestovne - zahraniční pracovní ces	D3.1	D.3.12
513291	2	Náklady na reprezentaci - pohoštění	D3.1	D.3.12
518001	2	Ostatní služby- nájemné budov, po	D3.1	D.3.12
518002	2	Ostatní služby - nájemné tel. provo	D3.1	D.3.7
518009	2	Ostatní služby - nájemné programu	D3.1	D.3.7
518010	2	Ostatní služby - internet	D3.1	D.3.12
518014	2	Ostatní služby -	D3.1	D.3.7
518021	2	Ostatní služby - nájemné Konica M	D3.1	D.3.12
518024	2	Ostatní služby - nájemné škoda RC	D3.1	D.3.12
518111	2	Ostatní služby - opravy přípravku	D3.1	D.3.15
518207	2	Ostatní služby - školení,	D3.1	D.3.12

549101	5	Manka a škody	D9	D.9.4
549101	1	Manka a škody	D9	D.9.4
581001	5	Náklady na změnu metod	D9	D.9.3
588000	5	Ostatní mimořádné nákl	D9	D.9.1
588291	5	Ostatní mimořádné nákl	D9	D.9.1
648002	5	Ostatní provozní výnosy	D9	D.9.6
648501	5	Jiné provozní výnosy	D9	D.9.5
648502	5	Jiné provozní výnosy - vy	D9	D.9.5
648901	3	Jiné provozní výnosy - za	D9	D.9.1
648901	4	Jiné provozní výnosy - za	D9	D.9.1
648901	2	Jiné provozní výnosy - za	D9	D.9.1
648901	0	Jiné provozní výnosy - za	D9	D.9.1
648901	1	Ostatní provozní výnosy - zaok	D9	D.9.1
648901	5	Ostatní provozní výnosy - zaok	D9	D.9.1
648999	5	Ostatní provozní výnosy -	D9	D.9.1
648999	3	Ostatní provozní výnosy -	D9	D.9.1
681001	5	Výnosy ze změny metody	D9	D.9.5
681001	1	Výnosy ze změny metody	D9	D.9.5
688001	5	Ostatní mimořádné výnos	D9	D.9.5
688291	5	Ostatní mimořádné výnos	D9	D.9.1
501101	0	Spotřeba materiálu - jedn	D2.1	D.2.1
511101	0	Opravy a udržování - hm	D3.3	D.3.49
612501	0	Změna stavu polotovárů	D2.1	D.2.1
501101	3	Spotřeba materiálu - jedn	D2.1	D.2.1
501101	5	Spotřeba materiálu - jedn	D2.1	D.2.1
518214	1	Ostatní služby - bezpečn	D2.3	D.2.35
518215	1	Ostatní služby - výslavy,	D2.3	D.2.30
518217	1	Ostatní služby - softwar.	D2.3	D.2.29
518221	1	Ostatní služby - přepravn	D7	D.7.4
518223	1	Ostatní služby - splátky T	D2.3	D.2.22
521102	1A	Mzdové náklady- THP ve	D2.3	D.2.11
521103	1A	Mzdové náklady- THP ve	D2.3	D.2.11
521109	1	Mzdové náklady - mimor	D2.3	D.2.17
521109	1A	Mzdové náklady-mimor	D2.3	D.2.11
521110	1A	Mzdové náklady- THP ve	D2.3	D.2.11
521110	1	Mzdové náklady - bonus	D2.3	D.2.17
521123	1A	Mzdové náklady- THP ve	D2.3	D.2.11
521123	1	Mzdové náklady- THP ve	D2.3	D.2.11
524101	1A	Zákonne socialni pojisten	D2.3	D.2.17
524101	1	Zákonne socialni pojisten	D2.3	D.2.17
524102	1A	Zákonne zdravotni pojiste	D2.3	D.2.17
524102	1	Zákonne ZP - 9. % JD,RO	D2.3	D.2.17
531301	1	Dan silniční	D2.3	D.2.21
538002	1	Ostatní daně a poplatky	D2.3	D.2.21
538302	1	Ostatní daně a poplatky	D2.3	D.2.21
548001	1	Ostatní provozní náklady	D2.3	D.2.35
548102	1	Ostatní provozní náklady	D2.3	D.2.21
551101	1	Odpisy dlouhodobého hm	D2.3	D.2.34
551129	1	Odpisy DHM - 022/2900	D2.3	D.2.34
559001	1	Tvorba a zúčtování oprav	D2.3	D.2.36
568502	4	Ostatní finanční náklady	D2.3	D.2.35
611991	5	Změna stavu nedokončen	D2.3	D.2.35
648501	1	Jiné provozní výnosy	D2.3	D.2.35
501107	2	Spotřeba materiálu - osta	D3.1	D.3.15
501108	2	Spotřeba materiálu - vzor	D3.1	D.3.10
501110	2	Spotřeba materiálu - drob	D3.1	D.3.15
502001	2	Spotřeba energie - el.ene	D3.1	D.3.4
502002	2	Spotřeba energie - topen	D3.1	D.3.4
502003	2	Spotřeba energie - voda	D3.1	D.3.4
503002	2	Spotřeba ostat. neskl. do	D3.1	D.3.12
503008	2	Spotřeba ost.nesklad.doc	D3.1	D.3.12
503010	2	Spotřeba ost.neskl.dodáv	D3.1	D.3.12
503201	2	Spotřeba ostat.nesklad.d	D3.1	D.3.12
511002	2	Opravy a udržování - hm	D3.1	D.3.12
511010	2	Opravy a udržování - Mer	D3.1	D.3.12
511101	2	Opravy a udržování - hm	D3.1	D.3.12
511108	2	Opravy a udržování HM -	D3.1	D.3.12
512201	2	Cestovne - dopr.prost.st	D3.1	D.3.12
518111	3	Ostatní služby - opravy p	D3.2	D.3.31
518112	3	Ostatní služby - zákaznic	D3.2	D.3.25
518202	3	Ostatní služby - aktualiz	D3.2	D.3.31
518203	3	Ostatní služby - úklid díln	D3.2	D.3.31
518205	3	Ostatní služby - poradens	D3.2	D.3.31
518207	3	Ostatní služby - školení,	D3.2	D.3.31
518208	3	Ostatní služby - poplatky	D3.2	D.3.31
518209	3	Ostatní služby - ostatní d	D3.2	D.3.25
518210	3	Ostatní služby - překlady,	D3.2	D.3.19
518211	3	Ostatní služby - ostraha	D3.2	D.3.25
518212	3	Ostatní služby - hovorne	D3.2	D.3.21

518208	2	Ostatní služby - poplatky	D3.1	D.3.15	518213	3	Ostatní služby - postovně	D3.2	D.3.21
518209	2	Ostatní služby - ostatní dodavky pr	D3.1	D.3.12	518214	3	Ostatní služby - bezpečn	D3.2	D.3.31
518211	2	Ostatní služby - oslraha	D3.1	D.3.12	518215	3	Ostatní služby - veletrhy	D3.2	D.3.18
518212	2	Ostatní služby - hovorne	D3.1	D.3.7	518217	3	Ostatní služby - softwar	D3.2	D.3.31
518213	2	Ostatní služby - poštovné a balné	D3.1	D.3.7	518221	3	Ostatní služby - přepravn	D7	D.7.4
518214	2	Ostatní služby - bezpečnost práce,	D3.1	D.3.12	518222	3	Ostatní služby - přepravn	D7	D.7.6
518215	2	Ostatní služby - veletrhy a výstavy	D3.1	D.3.12	521001	3	Mzd. naklady-OON /doho	D3.2	D.3.16
518217	2	Ostatní služby - softwar a hardwar	D3.1	D.3.12	521102	3	Mzdove naklady - premie	D3.2	D.3.16
521001	2	Mzdove naklady - OON /dohody/	D3.1	D.3.1	521103	3	Mzdove naklady - příplat	D3.2	D.3.16
521102	2	Mzdove naklady - premie kategorie	D3.1	D.3.1	521109	3	Mzdove naklady-mimofác	D3.2	D.3.16
521103	2	Mzdove naklady - příplatky ke mzd	D3.1	D.3.1	521110	3	Mzdové náklady	D3.2	D.3.16
521109	2	Mzdove naklady-mimořádné premie	D3.1	D.3.1	521123	3	Mzdové náklady	D3.2	D.3.16
521110	2	Mzdové náklady	D3.1	D.3.1	524101	3	Zákonné sociální pojiště	D3.2	D.3.17
521123	2	Mzdové náklady	D3.1	D.3.1	524102	3	Zákonné zdravotní pojiště	D3.2	D.3.17
524101	2	Zákonné sociální pojištění - 25% ka	D3.1	D.3.2	531301	3	Daň silniční	D3.2	D.3.20
524102	2	Zákonné zdravotní pojištění - 9 % k	D3.1	D.3.2	538001	3	Ostatní daně a poplatky -	D3.2	D.3.21
531301	2	Dan silniční	D3.1	D.3.12	538002	3	Ostatní daně a poplatky -	D3.2	D.3.20
538002	2	Ostatní daně a poplatky - dálnice, r	D3.1	D.3.12	538302	3	Ostatní daně a poplatky -	D3.2	D.3.31
548102	2	Ostatní provozní naklady - pojisteni	D3.1	D.3.12	548001	3	Ostatní provozní naklady	D3.2	D.3.31
551129	2	Odpisy DHM - 022/2900	D3.1	D.3.8	548102	3	Ostatní provozní naklady	D3.2	D.3.31
568502	2	Ostatní finanční náklady - ostatní	D3.1	D.3.12	551101	3	Odpisy DHM - 022/1	D3.2	D.3.30
648501	2	Jiné provozní výnosy	D3.1	D.3.12	551129	3	Odpisy DHM - 022/2900	D3.2	D.3.30
501105	3	Spotřeba materiálu - obaly	D3.2	D.3.31	648501	3	Jiné provozní výnosy	D3.2	D.3.31
501107	3	Spotřeba materiálu - ostatní režijní	D3.2	D.3.31	395000	0	Pořízení režijních faktur	D3.3	D.3.54
501108	3	Spotřeba materiálu - vzorky vývoj	D3.2	D.3.31	501103	4	Spotřeba materiálu - čistí	D3.3	D.3.36
501110	3	Spotřeba materiálu - drob.nář.do K	D3.2	D.3.31	501105	4	Spotřeba materiálu - obal	D3.3	D.3.49
502001	3	Spotřeba energie - el.energie	D3.2	D.3.29	501107	4	Spotřeba materiálu - osta	D3.3	D.3.49
502002	3	Spotřeba energie - topení	D3.2	D.3.29	501110	4	Spotřeba materiálu - drob	D3.3	D.3.49
502003	3	Spotřeba energie - voda	D3.2	D.3.29	502001	4	Spotřeba energie - el.ené	D3.3	D.3.38
503002	3	Spotřeba ostat. neskl. dodávek - P	D3.2	D.3.31	502002	4	Spotřeba energie - topení	D3.3	D.3.38
503004	3	Spotř.ost. neskl.dodávek-PHM 3H7	D3.2	D.3.31	502003	4	Spotřeba energie - voda	D3.3	D.3.38
503005	3	Spotřeba ostat. neskl. oložek PHM	D3.2	D.3.31	503002	4	Spotř.ost. neskl.dodávek	D3.3	D.3.50
503007	3	Spotřeba ost. neskl. položek - PHM	D3.2	D.3.31	503003	4	Spotř.ost. neskl.dodávek	D3.3	D.3.50
503009	3	Spotř.ost. neskl.dodávek-PHM 3H5	D3.2	D.3.31	503005	4	Spotřeba ostat. neskl. old	D3.3	D.3.50
503201	3	Spotřeba ostat. nesklad. dodávek - l	D3.2	D.3.19	503006	4	Spotřeba ostat. neskl. pol	D3.3	D.3.50
511002	3	Opravy a udržování - Toyota KMH	D3.2	D.3.20	503007	4	Spotř.ost. neskl.dodávek	D3.3	D.3.50
511101	3	Opravy a udržování - hmotný inves	D3.2	D.3.20	503201	4	Spotřeba ostat. nesklad d	D3.3	D.3.43
511104	3	Opravy a udržování - ŠkodaAmbie	D3.2	D.3.20	511002	4	Opravy a udržování - Toy	D3.3	D.3.50
511105	3	Opravy a udržování hmot. maj. - Šk	D3.2	D.3.20	511101	4	Opravy a udržování - hme	D3.3	D.3.49
511109	3	Opravy a udržování- Škoda Fabia 3	D3.2	D.3.20	511103	4	Opravy a udržování - Mer	D3.3	D.3.50
512201	3	Cestovne - dopr. prost.,s travne.noc	D3.2	D.3.20	504001	1	Prodane zboží	D2.1	D.2.2
512202	3	Cestovne - zahraniční pracovní ces	D3.2	D.3.20	541001	1	Zůstatková cena prodané	D7	D.7.1
512203	3	Cestovne - prac. cesty vlastním vo	D3.2	D.3.20	648002	1	Ostatní provozní výnosy	D9	D.9.6
513291	0	Náklady na reprezentaci	D3.2	D.3.20	559919	5	Zúčtování opravných pol	D2.1	D.2.3
513291	3	Náklady na reprezentaci - pohoště	D3.2	D.3.20	559994	5	Zúčtování opravných pol	D2.1	D.2.3
518001	3	Ostatní služby- nájemné budov, po	D3.2	D.3.31	559996	5	Zúčtování opravných pol	D2.1	D.2.3
518002	3	Ostatní služby - nájemné tel. provo	D3.2	D.3.31	348001	0	Dotace ze státního rozpo	B7	B.7.2
518009	3	Ostatní služby - nájemné programu	D3.2	D.3.31	347001	0	Dotace ostatní	B7	B.7.2
518010	3	Ostatní služby - internet	D3.2	D.3.31	384001	0	Výnosy příštích období	C1	C.1.2
518011	3	Ostatní služby - Eurotel 1,690962	D3.2	D.3.21	518216	3	Ostatní služby-inzerce,rel	D3.2	D.3.22
518012	3	Ostatní služby - tel. 602520849	D3.2	D.3.21	379003	0	Závazky- statutární orgán	C1	C.1.3
518016	3	Ostatní služby - Telecom fax 573 3	D3.2	D.3.21	518215	5	Ostatní služby - veletrhy	D3.2	D.3.18
518019	3	Ostatní služby - nájemné Škoda Oc	D3.2	D.3.31	523291	5	Odměny členům orgánů s	D3.3	D.3.46
518021	3	Ostatní služby - nájemné Konica M	D3.2	D.3.31	548202	1	Ostatní provozní náklady	D2.3	D.2.35
518025	3	Ostatní služby - tel. 724 484 921	D3.2	D.3.21	548202	2	Ostatní provozní náklady	D3.1	D.3.12
518026	3	Ostatní služby - tel. 724 484 922	D3.2	D.3.21	548202	3	Ostatní provozní náklady	D3.2	D.3.31
518029	3	Ostatní služby - nájemné Škoda Fa	D3.2	D.3.31	518216	1	Ostatní služby-inzerce,rel	D3.2	D.2.35
518030	3	Ostatní služby - tel. 602 642 814	D3.2	D.3.21	518216	2	Ostatní služby-inzerce,rel	D3.1	D.3.12
518031	3	Ostatní služby - nájemné Škoda Ar	D3.2	D.3.31	518216	4	Ostatní služby-inzerce,rel	D3.3	D.3.48
518098	3	Ostatní služby - datová karta 602 6	D3.2	D.3.21	518216	5	Ostatní služby-inzerce,rel	D3.2	D.3.22
518099	3	Ostatní služby - datová karta 601 0	D3.2	D.3.21	518103	4	Ostatní služby - revize, er	D3.3	D.3.58
518103	3	Ostatní služby - revize	D3.2	D.3.31	518210	1	Ostatní služby - překlady,	D2.3	D.2.35
518110	3	Ostatní služby - reklamace, opravy	D3.2	D.3.24	518210	2	Ostatní služby - překlady,	D3.1	D.3.12
453001	0	rezerva na DPPO	C8	C8	112231	0	Materiál na skladě - vedle	B6	B.6.1
471009	0	Dlouhodobé závazky k ovlád.a řiz.c	C9	C.9.4	518202	1	Ostatní služby - aktualizac	D2.3	D.2.35
503011	1	Spotřeba ost nesklad.dodávek-Mer	D2.3	D.2.35	527202	2	Zákonné sociální náklady	D3.3	D.3.58
518024	3	Ostatní služby- nájemné Škoda Ro	D3.2	D.3.31	518030	1	Ostatní služby-telef.602 5	D2.3	D.2.33
518028	1	Ostatní služby- nájemné Mercedes	D2.3	D.2.35	648003	5	Ostatní provozní výnosy-	D7	D.7.4
518096	3	Ostatní služby- car control	D3.2	D.3.31	503008	4	Spotřeba ost. nesklad. dod	D3.3	D.3.50
518203	2	Ostatní služby- úklid dílna, kancelá	D3.1	D.3.12	503012	1	Spotřeba ost. nesklad. dod	D2.3	D.2.35
503004	4	Spotř.ost. neskl.dodávek-PHM 3H7	D3.3	D.3.50	518218	1	Ostatní služby- softwarov	D2.3	D.2.29
503008	3	Spotřeba ost. nesklad.dodávek - PH	D3.2	D.3.31	518218	2	Ostatní služby- softwarov	D3.1	D.3.12
503011	3	Spotřeba ost. nesklad.dodávek-Mer	D3.2	D.3.31	518218	3	Ostatní služby- softwarov	D3.2	D.3.31
511108	3	Opravy a udržování HM - Škoda R	D3.2	D.3.20	518218	4	Ostatní služby- softwarov	D3.3	D.3.39
511111	3	Opravy a udržování- Mercedes 4H	D3.2	D.3.20	524101	5	Zakonne sociální pojisten	D3.3	D.3.46
518028	3	Ostatní služby- nájemné Mercedes	D3.2	D.3.31	503012	3	Spotř.ost. neskl.dodávek	D3.2	D.3.31
518035	3	Ostatní služby - tel. 725 856 922	D3.2	D.3.21	511102	1	Opravy a udržování - Mer	D2.3	D.2.35
518096	4	Ostatní služby - car control	D3.3	D.3.50	518036	1	Ostatní služby - nájemné	D2.3	D.2.35
521200	1	Mzdové náklady- nahrada nemoc	D2.3	D.2.11	521106	1	Mzdové náklady-pek.na	D2.2	D.2.6

PŘÍLOHA PVII. Převodový můstek WPM s r o

521900	1	Mzdové náklady	D2.3	D 2.11
521900	2	Mzdové náklady	D3.1	D 3.1
524901	1	Zákonné sociální pojištění - 25% ka	D2.3	D.2.17
524901	2	Zákonné sociální pojištění - 25% ka	D3.1	D.3.2
524902	1	Zákonné zdravotní pojištění - 9 % k	D2.3	D.2.17
524902	2	Zákonné zdravotní pojištění - 9 % k	D3.1	D 3.1
613100	5	Změna stavu polotovarů vlastní výr	D2.1	D.2.1
123200	0	Výrobky-servis	B6	B 6.6
213004	0	Ceniny- čipové karty k automatu	B1	B.1.3
511111	1	Opravy a udržování- Mercedes 4H	D2.3	D 2.35
521200	2	Mzdové náklady- nahrada nemoc	D3.1	D.3.1
611501	1	Změna stavu nedokončené výroby	D2.1	D.2.1
613200	3	Změna stavu holových výrobků- se	D2.1	D.2.1
503008	1	Spotřeba osl.nesklad.dodávek - PH	D2.3	D.2.24
503009	1	Spotř.osl. neskl.dodávek-PHM 3H5	D2.3	D.2.24
521199	3	Mzdové náklady-odstupné	D3.2	D.3.16
641001	2	Tržby z prodeje DHM a DNM	D7	D 7.1
641001	3	Tržby z prodeje DHM a DNM	D7	D.7.1
503009	4	Spotř.osl. neskl.dodávek-PHM 3H5	D3.3	D.3.50

521106	1A	Mzdové náklady-přek.na	D2.3	D 2.11
544000	3	Smluvní pokuty a úroky z	D7	D.7.3
546291	4	Odpis nedobytné pohledá	D7	D.7.8
518036	3	Ostatní služby - nájemn	D3.2	D.3.31
521106	3	Mzdové náklady-přek.na	D3.2	D.3.16
544000	1	Smluvní pokuty a úroky z	D7	D.7.3
471010	0	Dlouhodobé závazky k ov	C9	C.9.4
521200	1A	Mzdové náklady- nahrada	D2.3	D.2.11
521200	3	Mzdové náklady- nahrada	D3.2	D.3.34
518027	3	Ostatní služby- tel.724 48	D3.2	D.3.21
624001	5	Aktivace dlouhodobého h	D1	D.1.1
521199	1	Mzdové náklady-odstupn	D2.3	D.2.17
324997	6	Přijaté zálohy-intercompa	C2	C.2.1
518219	1	Ostatní služby-ostatní do	D2.3	D.2.35
518219	3	Ostatní služby-ostatní do	D3.2	D.3.25
221200	0	Bankovní účty-KB 43608	B1	B.1.2
335008	0	Pohledávky za zaměslna	B7	B.7.5
521001	1A	Mzdové náklady - OON (4	D2.2	D.2.6