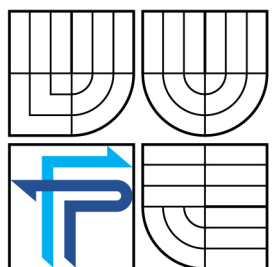


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM PODNIKU

COMPANY CONTROLLING SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. IVA DOSEDĚLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROMANA NÝVLTOVÁ, Ph.D.

BRNO 2007

Zadání VŠKP

LICENČNÍ SMLOUVA
POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Iva Dosedělová

Bytem: Ruská 7, 612 00 Brno

Narozen/a (datum a místo): 10. 3. 1982, Brno

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1
Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Controllingový systém podniku
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Ing. Romana Nývltová, Ph.D.
Ústav:	Ústav ekonomiky
Datum obhajoby VŠKP:	červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- | | | | |
|---|---|-----------------|----------|
| ☐ tištěné formě | – | počet exemplářů | 1 |
| ☐ elektronické formě | – | počet exemplářů | 1 |

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje problémy controllingového systému ve společnosti zabývající se poskytováním služeb v oblasti autodopravy a obchodní činností. Obsahuje návrhy řešení, jejichž aplikací dojde ke zkvalitnění a zefektivnění operativního a finančního controllingu ve společnosti.

Summary

The thesis analyses problems of controlling system in a company dealing with cargo services and trade. It contains suggested solutions which shell result in increased quality and efficiency of operational and financial controlling in the company.

Klíčová slova

Controlling, operativní controlling, finanční controlling, plánován, řízení, kontrola, finanční analýza, kalkulace nákladů, plánová rozvaha, plánový výkaz zisků a ztrát, plánové cash flow, likvidita, zadluženost.

Keywords

Controlling, operational controlling, financial controlling, planning, management, audit, financial analysis, calculation of cost, planed balance, planed statement of profit and loss, planed cash flow, liquidity, indebtedness.

DOSEDĚLOVÁ, I. *Controllingový systém podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 78 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. května 2007

.....

Podpis

V první řadě bych ráda poděkovala Ing. Romaně Nývltové, Ph.D. za její pomoc, odborné vedení a cenné rady, které mi poskytla při zpracovávání této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti Autodoprava Brno, s. r. o. za pomoc při vyhledávání a zpracovávání podkladů potřebných pro vypracování této diplomové práce.

OBSAH

Úvod	10
1 Cíl práce a metodika	12
2 Teoretické přístupy	13
2.1 Controlling	13
2.1.1 Podstata controllingu	13
2.1.2 Plánování	17
2.1.3 Kontrolování	19
2.1.4 Řízení	19
2.2 Operativní controlling	20
2.2.1 Plánování	20
2.2.2 Kontrola – Odchylek od plánu	26
2.2.3 Řízení	27
2.3 Finanční controlling	27
4.3.1 Finanční plánování	28
4.3.2 Finanční kontrola	29
4.3.3 Finanční řízení	32
3 Analýza situace ve společnosti	34
3.1 Základní informace o společnosti	34
3.2 Profil poskytovaných služeb	35
3.3 Vozový park	36
3.4 Organizační struktura	38
3.5 Základní ekonomické údaje	39
3.6 Podnikatelské prostředí	41
4 Analýza controllingového systému ve společnosti	42
4.1 Operativní controlling	42
4.1.1 Plánování	42

4.1.2	Kontrola	43
4.1.3	Řízení	43
4.2	Finanční controlling	44
4.2.1	Finanční plánování	44
4.2.2	Kontrola financí	45
4.2.3	Finanční řízení	51
5	Metodika práce	53
6	Návrh a příklad aplikace controllingového systému ve společnosti	62
6.1	Plánování	62
6.2	Kontrola odchylek od plánu	70
6.3	Finanční řízení	71
7	Závěr	74
8	Použitá literatura	77

Úvod

Od okamžiku nastartování tržní ekonomiky v 90. letech začaly v ČR postupně vznikat malé a střední podniky. Jedná se o podniky, které zakládají vlastníci s vizí podnikatelského záměru popřípadě technickými schopnostmi ho realizovat, ovšem většinou bez základních znalostí ekonomických procesů. Jejich majiteli jsou většinou pouze jednotlivci nebo malé skupiny společníků a fungují na bázi rodinných podniků. Majitelé těchto podniků věnují pozornost především tvorbě zisku, avšak podceňují a zanedbávají základní organizační postupy řízení, jejichž dodržování spoluvytváří rovnováhu mezi výnosy a náklady firmy. V okamžiku, kdy tyto podniky začnou růst, dochází k závažným problémům, způsobeným právě nesystematickým a neúplným řízením ve firmě. Náklady těchto společností rostou neúměrně rychle a tato situace může vést až k zániku samotných společností.

Malé a střední podniky se kromě nedostatku znalostí svých vlastníků o správném řízení setkávají i s dalšími problémy. Při vstupu malého podniku na trh, musí vlastníci vědět, jak velký segment zákazníků chtějí oslovit. Na každém trhu je jinak silná konkurence. Podnik musí vědět v čem jsou jeho produkty jiné a lepší, než produkty konkurence. Při vstupu na trh, při hledání nových zákazníků a při udržování stálých zákazníků jsou kladeny nezanedbatelné nároky na kapitál podniku. Při menší výrobě jsou vyšší náklady než při velkovýrobě. Malý podnik tedy musí dát důraz na odlišnost, kvalitu a lepší uspokojení zákazníka než konkurence s nižšími náklady na výrobu. To vše znamená znalost trhu a potřeby zákazníka. Malé a střední podniky mají velké nedostatky v marketingu. Dalším problémem může být i komplikovaná legislativa, která velmi ztěžuje fungování převážně malých a středních podniků, které nejsou dostatečně velké na to, aby zaměstnávali potřebné množství lidí, kteří zpracovávají průběžně požadované dokumenty.

Podnikání malých a středních podniků má ovšem i jisté výhody proti velkým podnikatelským korporacím. Mezi ně patří hlavně rychlé a flexibilní rozhodování jedné osoby zajišťující možnost rychlé reakce na požadavky trhu s možností využití všech dostupných příležitostí a vyvarování se potenciálních hrozeb. Malé podniky jsou

schopny lepšího přizpůsobení se potřebám zákazníka. Mohou vyrábět produkty „na tělo“ pro své zákazníky a tím si udržet stálý odbyt.

V naší ekonomice mají malé a střední podniky nepostradatelné funkce. Jako důležitá součást trhu zajišťují konkurenci a působí proti monopolním tlakům. Dále přispívají k pluralistickému uspořádání společnosti. Působí jako protikrizová prevence a vytvářejí stabilní ekonomický růst, to znamená čím větší počet podniků se na určitém místě vyskytuje, tím větší je prevence proti dopadům případných krizí. Malé podniky vytvářejí volná pracovní místa zejména pro skupinu uchazečů, kteří poprvé vstupují na trh práce. Posilují domácí podnikatelské prostředí, jsou zdrojem technických inovací a ovlivňují obchodní a platební bilanci.

V podnikatelské praxi je nutné nejen získávat zakázky a kvalitně je realizovat, ale stejně důležité je věnovat potřebnou energii tomu, aby výkony byly firmě skutečně zaplacený. Stejně důležité je dbát na to, aby náklady firmy nepřekračovaly její výnosy, a aby firma přijímala své závazky, zejména dlouhodobé na základě odpovědného uvážení. Tento kvalifikovaný postup může firma používat pouze při racionálním řízení peněžních prostředků, pohledávek a závazků, s jehož pomocí získá dostatek relevantních informací a podkladů pro kvalifikovaná podnikatelská rozhodnutí.

V této diplomové práci se budu zabývat zkvalitněním controllingového systému v malé společnosti, která podniká v oboru autodopravy a provozuje obchodní činnost. Primárně se zaměřím na analyzování operativního controllingu a finančního controllingu. Následně navrhu zlepšení v rámci plánování, řízení a kontrolování ve zmíněných oblastech.

1 Vymezení problému a cíle práce

Cílem mé diplomové práce je navrhnout taková opatření z jejich pomocí bude možné zefektivnit controllingový systém ve společnosti. Zejména se tato práce zaměří na zlepšení controllingového systému podniku s důrazem na operativní controlling.

Bude provedena analýza controllingového systému ve společnosti zabývající se poskytováním služeb v oblasti autodopravy a obchodní činností. Na základě výsledků analýz navrhnu doporučení vedoucí k zefektivnění tohoto systému. Jedná se hlavně o zkvalitnění operativního controllingu, to znamená plánování, řízení a kontrola odchylek od plánu a dále o zefektivnění finančního controllingu, se zaměřením na finanční plánování, řízení a kontrolu finančních prostředků, pohledávek a závazků.

Po hloubkové analýze daného systému provedu adaptaci nejnovějších poznatků v oblasti controllingu do systému řízení vybrané společnosti. Plánuji pro vedení společnosti navrhnout optimální řešení nalezených problémů.

Cílem, kterého chci dosáhnout je řešení následující problematiky:

- ❖ analyzovat současný stav controllingu ve společnosti,
- ❖ navržení metodiky pravidelného plánování budoucího vývoje podle cílů,
- ❖ vytvoření systému kontroly odchylek od plánů,
- ❖ navržení postupu nutných pro zefektivnění řízení společnosti.

2 Teoretické přístupy

2.1 Controlling

2.1.1 Podstata controllingu

Controlling je řízení v širším slova smyslu. Toto řízení je účelné a systematické, zaměřené na dlouhodobou existenci podniku v budoucnosti, na celopodnikové dlouhodobé i krátkodobé cíle a na dosažení podnikatelských záměrů. Většina podniků má stejné nebo velmi podobné cíle. Jejich dosažení závisí na kvalitě controllingového systému v podniku a provázanost jednotlivých složek podniku na horizontální i vertikální úrovni. Takto systematický controllingový systém vede k rychlejšímu dosažení cílů a tedy větší konkurenceschopnosti. [2]

Controlling v sobě zahrnuje tyto metody:

- **plánování** – tedy stanovení cílů podniku
- **kontrolování** – porovnání plánu se skutečností
- **řízení** – nápravná opatření

Controlling lze dělit dle různých hledisek. Jednak z hlediska času na operativní controlling a strategický controlling. Dále je možné controlling dělit dle oblastí, kterými se v podniku zabývá. Jedná se převážně o finanční controlling, controlling pohledávek, controlling výroby a zásobování, controlling lidských zdrojů aj.

K zajištění hlavního cíle, tedy dlouhodobé existence podniku, musí vedení podniku stále a systematicky řešit dvě následující otázky:

- ❖ **Přizpůsobení** - Jak může podnik spolehlivě předvídat změny ve svém okolí a pružně na ně reagovat?
- ❖ **Koordinace** – Jaké jsou možnosti, aby se činnost podniku utvářela cílově orientovaně a přehledně. [2]

Předchozí dva body napovídají, jak systematicky funguje controllingové řízení v podniku. Mimo to, že vychází z hlavních i dílčích podnikových cílů, zabývá se i analýzou trhu, analýzou vnějšího okolí podniku, analýzou vnitřního systému v podniku. To znamená, že podle controllingu musí být rozhodování vždy založeno na známých přesných informacích ve všech oborech související s podnikáním. Vedení podniku musí znát finanční situaci podniku, přání zákazníka, možnosti trhu, možnosti konkurence, technologické možnosti a jiné. [2]

Americký průmyslový podnik General Electric Company byl první, který zavedl pracovní místo controllera v roce 1892. Bylo to poprvé, co se objevil controlling na celém světě. V roce 1931 byl v souvislosti s hospodářskou krizí z deprese založen institut Controllrs Institute of America, který byl později přejmenován na Financial Executives Institute (FEI). [2]

V 50. letech se controlling rozšířil také do Spolkové republiky Německo. Největší nárůst controllingu v německých podnicích bylo až v 70. letech. V současné době v Německu není podnik, který by neměl pracovní místo pro controllingové řízení zaměřené na cíle podniku. [2]

Do České republiky se controlling dostal až v roce 1994 prostřednictvím rakouské společnosti Controller Institut. Ta zde založila pobočku své firmy Kontrast Consulting a poskytovala školení a poradenství v oblasti controllingu pro naše firmy. Vzdělávací programy vycházely ze zkušeností rakouských podniků s controllingem. [2]

Aby bylo možno využívat v systému controlling, je nutné zformulovat konkrétní a měřitelné celopodnikové cíle, rozdělené dle priorit na hlavní a vedlejší s přesně stanoveným termínem dokončení. Controlling využívá těchto plánovaných cílů k jejich porovnávání se skutečností. Analyzuje důvody odchylek od plánů a předvídá budoucí výsledky. Tyto výsledky se snaží žádoucím způsobem ovlivnit. [2]

Controllingové řízení v podniku pomáhá zejména:

- ❖ inspirovat vedení k odkrývání nových možností přinášejících ekonomický efekt,
- ❖ propočítávat a hodnotit efekty podnikatelských aktivit a rozhodnutí,
- ❖ odkrývat budoucí rizika,
- ❖ programovat a plánovat vývoj podniku ve svobodných i analytických ukazatelích,
- ❖ hodnotit, jak se programované a plánované cíle a aktivity plní,
- ❖ upozorňovat na hrozící a reálné odchylky plánu od žádoucího vývoje. [2]

Controlling by měl zjednodušeně řečeno jednoduchým a nenákladným způsobem připravovat podklady nutné pro řízení podniků. Na základě těchto podkladů by se každý manažer měl snažit dosáhnout podnikových cílů. Hlavním úkolem controllera je připravovat podklady na jejichž základě může manažer provádět řízení. [2]

Díky controllingu může vedení podniků s využitím plánování a kontroly cíleně reagovat na vývoj okolního prostředí a plnit cíle stanovené vedením společnosti. Controlling se průběžně vyvíjel z běžného účetnictví do podoby podstatně širší než je manažerské účetnictví. Mezi jeho úkoly patří:

- ❖ **Plánování**
- ❖ **Výkaznictví a interpretace**
- ❖ **Hodnocení a poradenství**
- ❖ **Daňové záležitosti**
- ❖ **Výkaznictví pro státní účely**
- ❖ **Ochrana majetku**
- ❖ **Národohospodářské výzkumy** [2]

Plánování

Controlling vytváří plánovací systém podniku, provádí koordinaci a administrativní zajištění vytváření podnikových plánů. Tyto podklady jsou nadále využívány k analýze strategických možností a k odvrácení možných hrozeb. Plánování pulsový na zkvalitnění rozpočtů a kalkulací a motivuje vnitropodnikové jednotky k vyšším výkonům.

Výkaznictví a interpretace

Do tohoto úkolu controllingu spadají nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví jako informační základna rozborů. Sestavení výkazů, srovnání skutečnosti s plánem. Analýzy těchto výkazů, včetně příčin odchylek, interpretace průběhu činností závěry týkající se podniku, výrobků i vnitropodnikových jednotek.

Hodnocení a poradenství

Poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení a kontroly. Vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí, zejména investičních, inovačních, diversifikačních, restrukturalizačních a podobně.

Daňové záležitosti

Do této skupiny patří sledování veškerých činností souvisejících s daněmi a platbou daní. Daňové plánování, kontrola daní, správa podnikových daní a daňových poplatků.

Výkaznictví pro státní účely

Kontrola a koordinace zpracování veškerých výkazů, které požadují jednotlivé státní instituce v rámci shromažďování informací a to jak z hlediska statistických šetření tak i z nutnosti průhlednosti a zvýšení důvěry v rámci podnikatelského prostředí.

Ochrana majetku

Vnitřní kontrolní systém podniku zaměřený na ochranu hmotného i nehmotného majetku podniku včetně nutných revizí, inventur a správy pojištění majetku společnosti.

Národohospodářské výzkumy

Průběžná analýza vnějšího prostředí podniku prováděná v rámci vnějšího obecného a oborového okolí podniku a to včetně analýzy vládního, sociálního, ekonomického, technologického a ekologického prostředí. Dále je nutné analyzovat chování dodavatelů, odběratelů a konkurence na trhu.

Podnik využívá controllingu pouze v případě, má-li ucelený a koordinovaný systém plánování, kontroly a řízení sloužící k informování vedení. Controlling zprůhledňuje problémy a díky němu je možno jednodušeji nacházet řešení celopodnikových problémů. [2]

Moderní controlling neznamena, že uvedené úkoly se v něm integrují k zaručování budoucí existence podniku a dosažení podnikatelských cílů, ale způsob, jak jsou tyto úkoly v denní praxi uskutečňovány. Je to způsob, jak controller využívá své nástroje, jak umožňuje určovat podnikové cíle, jak je těchto cílů dosahováno pomocí neustálého řízení s výrazným vlivem neustále vpřed zaměřeného inovačního úsilí controllera. [2]

2.1.2 Plánování

Podnikové plánování má za úkol sestavit systém dílčích plánů, ve kterých jsou zpracovány písemně formulované cíle podniku, opatření a činnosti potřebné k jejich realizaci. Celá plánovací činnost se v současné době trvale orientuje na závazný systém cílů, neboť jen tak lze aktivně utvářet řízení podniku. Tvůrčím charakterem plánů je myšlen racionální způsob jednání při plánovacích pracích, zvláště schopnost věcně a časově sladit provádění plánovaných úkolů. Orientace na budoucnost se projevuje zvláště v rozpoznání a rozhodování o nezbytných opatřeních k využití budoucích

příležitostí, nebo vyvarování se potenciálního nebezpečí. Rys, který se vztahuje na vzájemné závislosti dílčích plánů, které vyžadují trvalou zpětnou vazbu je procesní orientace. [12]

Každý plán v sobě musí zahrnovat určení, čeho má být v budoucnu dosaženo, určení cest k dosažení plánovaných cílů a také určení prostředků k dosažení daných podnikových cílů. Aby byl plán kvalitní a vyhovoval jako nástroj řízení, musí splňovat tyto požadavky:

- ❖ **Úplnost** – plán musí být podrobný, musí zahrnout všechny podklady,
- ❖ **Systematičnost** – plán je sestaven, aby odpovídal struktuře systému a dosahoval stanovených podnikových cílů,
- ❖ **Přehlednost** – musí být srozumitelný pro všechny, kteří se mají tímto plánem řídit,
- ❖ **Periodizace** – plán se napsán podle časové posloupnosti,
- ❖ **Elastičnost** – plán musí být vypracován, tak aby bylo možné ho měnit, dle nastávajících změn, podle kterých plán neodpovídá skutečnosti. [16]

Při tvorbě plánů, musíme vycházet z již známých skutečností. Pro co nejkvalitnější a tedy co nejpřesnější plánování je nejdůležitější mít k dispozici co nejvíce informačních zdrojů. Při hledání těchto informací pro tvorbu plánů můžeme například vycházet z těchto zdrojů:

- podnikové rozborů, statistiky, účetní data,
- obchodní a bankovní zprávy,
- úřední statistiky,
- data ČNB a obchodních bank,
- analýzy trhu a konkurence,
- data o peněžních a kapitálových trzích,
- legislativní předpisy apod. [16]

2.1.3 Kontrolování

Podniková kontrola by měla zajistit, aby se skutečný stav co nejméně lišil od stanoveného plánu podniku. Existují zpětné vazby plánování a kontrolování, které jsou na sobě závislé. Kontrolování podniku závisí na tom, jak dobře byl vypracován plán a po jak dlouhé době lze zjistit odchylky. Čím dříve se odchylky odhalí, tím rychleji a efektivněji se dají minimalizovat nebo dokonce úplně odstranit. Kontrolování dělíme na:

- **kontrolu výsledků**
- **kontrolu procesů** [12]

Kontrola výsledků se soustředí na výsledky realizace a plánu, zatímco při kontrole procesů se kontroluje povaha a způsob vzniku výsledku, tedy jeho průběh a realizace. Na základě těchto porovnání se dají zjistit odchylky. Odhalíme, zda se realizace odklonila od plánu, který špatně odhadl skutečný stav, nebo že plán byl nerealizovatelný. Také je možné, že daná opatření byla špatně pochopena, nebo nebyly dodrženy stanovené cíle podniku. Při úplném kontrolování by měly být detailně analyzovány všechny veličiny v plánech. [12]

2.1.4 Řízení

Pro dobře fungující controlling v podniku je stejně důležité jako kontrola a plánování i řízení podniku. Stanovení podnikových cílů a dále zjištění jejich odchylek od skutečného stavu nám ještě nezaručuje dosažení stanovených cílů. Proto, aby byl podnik úspěšný, potřebuje také stanovit takové fungující řízení pro minimalizování zjištěných odchylek nebo dokonce i k jejich odstranění. [12]

Úkolem řízení podniku je, aby bylo zajištěno vykonání všech postupů správným způsobem. Zda je podnik dobře řízen se ukáže, až když se skutečný stav podniku co nejvíce začne přibližovat stanovenému plánu a je dosaženo podnikového cíle. Řízení

má být vždy orientováno na cíl a na budoucnost, protože stanovené cíle budou realizovány teprve během nadcházejícího hospodářského roku, kdy se osvědčí i správnost řízení. [12]

2.2 Operativní controlling

Operativní controlling je především řízení na dobu jednoho roku se zaměřením na výsledek hospodaření podniku. Poskytuje nástroje, které:

- ❖ činí přehlednou hospodářskou komplexnost podniku,
- ❖ včas poskytují informace k možným nápravným opatřením,
- ❖ zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska,
- ❖ se snaží o to, aby rovnováha mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně a finanční stabilitou podniku na druhé straně, byla dosahována na základě strategického zajišťování budoucnosti,
- ❖ orientací na budoucnost pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání. [2]

2.2.1 Plánování

Operativní plánování se vztahuje maximálně na 1 hospodářský rok. V plánech se v první řadě vyskytují cíle, kterých chce podnik dosáhnout během příštího roku. Nesmí zde také chybět cesty a prostředky k dosažení stanovených krátkodobých cílů. Jedná se o krátkodobé plánování, a proto všechny údaje musí být v jednotlivých plánech rozpracovány co nejpodrobněji. Pro některé nejdůležitější dílčí oblasti podniku je třeba sestavit samostatné operativní plány. Je nutné plány rozpracovat i na jednotlivá měsíční období, aby se daly lépe kontrolovat případné odchylky a co nejdříve je také odstranit. [14]

Plánování nemůžeme ztotožňovat s prognózou. Prognóza nám určuje výhled možných budoucích událostí. Plán není hádání, co se stane v budoucnu, musí navazovat

na podnikové cíle prostřednictvím formulací dílčích cílů. Má pro jednotlivé útvary v podniku úkolový charakter. Operativní plánování podniku pomohou s tím, že:

- budoucí problémy jsou včas poznány,
- správným poznáním pozitivního a negativního vývoje je možné plánovat lepší opatření,
- mohou být vypracovány plány jako odpověď na kritické situace,
- pro všechny útvary jsou určeny odsouhlasené úkoly,
- u všech útvarů je dosahováno pobídky k zajištění žádoucí budoucí existence podniku. [2]

Roční plánování odvozuje určení ročních cílů pro jednotlivé útvary podniku z dlouhodobého a střednědobého plánu. Vytváří základnu pro měsíční plánování, pro měsíční rozpočet jednotlivých útvarů podniku, a tedy pro krátkodobé řízení v běžném roce. Zkušenosti ukazují, že se zpravidla uplatňují následující dílčí plány:

- ❖ **Střednědobý rámec dílčích cílů**
- ❖ **Odhad nejvyšší očekávané skutečnosti**
- ❖ **Plán hospodářského výsledku**
- ❖ **Plán prodeje, plán tržeb, marketingový plán**
- ❖ **Plán výroby a plán výrobní kapacity**
- ❖ **Plán rozvoje vědy a techniky**
- ❖ **Plán investic, údržby, oprav a likvidace dlouhodobého hmotného majetku**
- ❖ **Plán nákupu**
- ❖ **Personální plán**
- ❖ **Organizační plán**
- ❖ **Finanční plán [2]**

Střednědobý rámec dílčích cílů

Operativní plán by měl navazovat na strategické plánování a celopodnikové hlavní cíle. To znamená, že i roční plán musí podporovat budoucí vývoj podniku. Pokud krátkodobý plán není odvozován od strategického dlouhodobého plánu, měl by obsahovat střednědobý výhled, který tvoří střednědobý rámec dílčích plánů. Tato dílčí část by měla obsahovat:

- zprávu vedení podniku o významných událostech minulého roku,
- údaje o realizovaných a plánovaných velkých projektech a opatřeních,
- informace o vývoji rozhodujících částí sortimentu,
- údaje o vývoji externích rámcových dat,
- časové řady významných ukazatelů výsledku činnosti podniku,
- hlavní opatření následujícího roku a středního období,
- střednědobé cíle,
- žádoucí střednědobé postavení podniku v oboru.

Odhad nejvyšší očekávané skutečnosti běžného roku

Plánovací rámec pro odhad nejvyšší očekávané skutečnosti tvoří manažerský informační systém, který se skládá z nákladů podle druhů, nákladů dle středisek a výkonů, příspěvku na krytí fixních nákladů a zisku, dále výsledku hospodaření provozů a výsledku hospodaření podniku. Tyto části systému realisticky zobrazují běžný rok a současně jsou vstupními informacemi pro plánování následujícího roku.

Odhad nejvyšší očekávané skutečnosti pro běžný rok má v rámci ročního plánování dvojí funkci. Za prvé ukazuje, jak se asi bude podnik v běžném roce dále vyvíjet,

a za druhé vytváří základnu plánování tržeb a nákladů pro následující rok. Opatření, kterými a jak bude očekávané skutečnosti dosaženo musí ukazovat dokumentace odhadu nejvyšší očekávané skutečnosti.

Plán výsledku hospodaření

Hodnota výsledku hospodaření je jeden z hlavních podnikových cílů v budoucnosti. K němu směřují jednotlivé dílčí cíle ze všech oblastí. Je sestavován pomocí koordinace a odsouhlasením decentralizovaně zpracovávaných dílčích plánů.

Plán prodeje, plán tržeb a marketingový plán

Tyto dílčí plány jsou vázány na stanovené cíle podniku. Marketingové zaměření na uspokojení zákazníků dosahuje cíle dosažení zisku, zvyšování podílu na trhu a z toho vyplývající budoucí existence podniku na trhu. Přesto, že marketingový plán představuje úzkoprofilovou oblast celkového plánování. Tyto plány dokumentují a vysvětlují marketingovou politiku podniku pro budoucí vývoj. Jsou výchozími body pro všechny následující dílčí plány.

Plán výroby a plán výrobní kapacity

Plán výroby a plán výrobní kapacity vychází z objemu prodeje jednotlivých druhů výrobků, z plánu odbytu a z předpokládaného stavu zásob hotových výrobků a nedokončené výroby začátku roku. Plán výroby a výrobní kapacity vypovídá o potřebě výrobní kapacity v jednotlivých měsících a nabídce výrobní kapacity. Jestliže zbývá nějaká volná výrobní kapacita, pak kapacitní plán musí vypovídat o tom, jak má být tato volná kapacita využita.

Plán rozvoje vědy a techniky

Tento dílčí plán vychází ze stanovených cílů podniku. Vypovídá o rozvoji nových výrobních postupů, nových výrobních technologií a výrobních zařízení pro zvýšení hospodárnosti. Nebo o rozvoji nových výrobků, s odpovídajícími vlastnostmi, jako jsou například lepší kvalita, podnikový designu, efektivní servis a další k uspokojování potřeb zákazníků.

Plán investic, údržby, oprav a likvidace dlouhodobého hmotného majetku

Investiční plány v sobě nezahrnují podrobný popis technologických postupů, jak tomu bylo u plánu rozvoje vědy a techniky. Zahrnuje veškeré plánovanou potřebu peněžních prostředků, náklady související s pořízením a montáží i používáním. Dále musí tento plán obsahovat odpisy účetní i daňové a také jeho přispění této investice ke zvýšení tržeb nebo ke snížení nákladů v určité oblasti podniku.

Plán nákupu

Plán nákupu poskytuje podklady pro plánování nákladů a přidané hodnoty hlavních částí sortimentu. Má obsahovat také komentáře a srovnání s dřívějšími obdobími, aby byl známý trend vývoje. V plánu musí být zachycena budoucí směrnice nákupní politiky, situace na hlavních nákupních trzích pro podnik, dále stručný popis pro podnik důležitých dodavatelů, vývoj cen u hlavních nákupních skupin, střednědobé příležitosti a hrozby rizika podle sortimentu a možnosti substituce.

Personální plán

Personální plán obsahuje počty pracovníků, kteří budou v příštím roce potřeba pro dosažení podnikových cílů. Dále plánované mzdy zaměstnanců pro budoucí rok ve srovnání s předcházejícím rokem. Plán by měl být rozdělený podle:

- profesí,
- pracovníků na částečný pracovní úvazek a plný pracovní úvazek,
- útvarů,
- tarifních skupin,
- věku,
- vzdělání.

Organizační plán

V organizačním plánu je dokumentována organizační a řídicí struktura podniku pro následující období. Ve všech hlavních útvarech až po oddělení je uvedena zejména nadřízenost a podřízenost, příkazovací pravomoci a kompetence.

Finanční plán

Ve finančním plánu jsou zahrnuty plán výsledku hospodaření, plánová rozvaha a plánované hrubé změny peněžních toků. Podle finančního plánování jsme schopni hrozby, související se základními cíli minimalizovat nebo dokonce i odstranit. Zejména je tato predikce důležitá při plánování velkých investic.

2.2.2 Kontrola – Odchylek od plánu

Kontrola je funkcí specifickou, která se prolíná se všemi manažerskými funkcemi v podniku. Kontrolování je soustavné hodnocení dějů a jevů již nastalých, nastávajících nebo budoucích. Kontrola v sobě zahrnuje pět základních funkcí. Stanovení standardů, tedy ukazatelů, kteří slouží jako kritéria pro srovnávání skutečnosti s plánem. Za druhé dohlížecí činnost. Je to činnost zaměřená na sledování dodržování právních a organizačních předpisů a pracovních a technologických postupů. Třetí funkce je zjišťování odchylek skutečnosti od plánů. Další je úprava zjištěných odchylek a poslední pátou funkcí je využití výsledků kontroly při tvorbě nových plánů na další období a při stanovování cílů a hledání kritických bodů. [5]

Při zjišťování odchylek porovnáváme plán se skutečností. Globální srovnání plánu a skutečnosti nevypovídá o příčinách odchylek. Ty můžeme zjistit jen když je srovnání plánu a skutečnosti zaměřeno na jednotlivé komponenty. Jen tak je možné dosáhnout podstaty analýzy a z toho vyvodit návrhy na nápravná opatření. [2]

U srovnání plánu a skutečnosti musíme vycházet z jednotlivých komponentů. Z toho důvodu dělíme srovnání skutečnosti s plánem na odchylky v oblastí nákladů, v oblasti tržeb a za třetí na kontrolu standardů. Náklady stejně jako tržby nejvíce ovlivňují výsledek hospodaření. Proto je jejich vývoj klíčový. Jejich plánování vede i k plánování zisku nebo ztráty. Při změně nákladů nebo tržeb se změní i zisk a to může vést ke změnám ve více oblastech, které na potenciálním budoucím výdělku závisí. [2]

Kontrola standardů zajišťuje, že ukazatele, dle kterých sestavujeme plán, mají opravdu vypovídací schopnost o budoucím vývoji podniku. Standardy jsou použitelné jen tehdy, pokud dostatečně zobrazují skutečný stav v podniku. Jestliže se skutečný vývoj od standardů podstatně odchyluje, je účelné v běžném roce vypracovat nové standardy, normové kalkulace, kterými bude měřen skutečný vývoj. Standardy jsou stanoveny v ročním plánu. Pokud vývoj podniku probíhá normálně, nemusí se v průběhu roku standardy měnit. [2]

2.2.3 Řízení

Víme, že podle plánování a kontrolování zjistíme odchylky nesrovnalostí mezi plánem a skutečností. Jako zpětná vazba na minimalizování nebo odstranění vzniklých odchylek v controllingu nesmí chybět řízení. Správné řízení nefunguje jen jako zpětná vazba, ale správně by mělo vést i ke kvalitním plánům, jasným a průhledným kontrolám a v neposlední řadě vést k minimalizování odchylek. [2]

V řízení je důležité orientovat se na hrozby a nedostatky podniku. Controller se musí zaměřovat na ty největší problémy, které podniku mohou nebo budou hrozit. Jen tak se lze na tyto problémy připravit a obrnit. V nejlepším případě, čeho chce podnik dosáhnout je hrozbám zcela předejít. Toto by mohlo zaručit správné řízení. [2]

2.3 Finanční controlling

Finanční controlling vyjadřuje systematické řízení financí podle cílů, orientované na budoucnost a na dosažení podnikových cílů se zajištěním dlouhodobé existence podniku. Cílem finančního controllingu je plánovat další vývoj podniku podle stanovených podnikových cílů. Odhalovat nové možnosti přinášející podniku ekonomický přínos v rámci cílů podniku. Poukazovat na hrozící budoucí rizika podniku. Vyhodnocovat efekty podnikatelských aktivit a rozhodnutí. Dále hodnotit plnění plánovaných a stanovených cílů. Upozorňovat na odchylky vzniklé srovnáním skutečnosti s plánem. Finanční controlling můžeme rozdělit na následující skupiny:

- ❖ **plánování** – stanovení cílů podniku,
- ❖ **kontrola** – porovnání skutečnosti s plánem a analýza odchylek,
- ❖ **řízení** – náprava odchylek zjištěných v rámci kontrolní činnosti. [16]

2.3.1 Finanční plánování

Finanční plány mají za základní cíle v rámci správy finančních prostředků plánovat platební schopnost podniku, likviditu a rentabilitu. Z toho důvodu jsou zaměřeny na pohledávky, závazky, zásoby a peněžní prostředky. Před sestavením finančních plánů předchází analýza investičních a finančních možností firmy, dále promítnutí současných rozhodnutí do budoucích důsledků na finanční situaci podniku. Z toho se pak vybírá neoptimálnější varianta investování i financování pro začlenění do konečného finančního plánu. Samozřejmě nechybí ani kontrola a srovnání skutečně dosažených výsledků s plánem. [16]

Důvod finančního plánování je pro dlouhodobou budoucí existenci podniku na trhu zřejmý. Podle odhadu budoucích tržeb se stanoví požadavky na majetek potřebný k zajištění těchto předpokládaných tržeb a nesmí chybět sestavení potřeb finančních zdrojů na pořízení potřebného majetku. Finanční plán tedy musí zahrnovat:

- ❖ **Analýzu finanční situace podniku** – je nástroj finančního controllingu pro zhodnocení úrovně finanční situace podniku. Než začneme plánovat musí znát slabé a silné stránky uvnitř podniku a potencionální příležitosti a hrozby z okolí podniku.
- ❖ **Plánované tržby** – vycházíme z dřívějších let a plán musí co nejvíce zobrazovat budoucí skutečnost.
- ❖ **Plánovaný výkaz zisků a ztrát** – tento plán obsahuje náklady a výnosy pro výpočet plánovaného výsledku hospodaření.
- ❖ **Plánovaný výkaz peněžních toků** – přepočítává příjmy a výdaje a udává potřebu peněžních prostředků na zajištění tržeb a potřebného majetku.
- ❖ **Plánovou rozvahu** – zobrazuje majetek potřebný k dosažení plánovaných tržeb.
- ❖ **Rozpočet investičních výdajů** – potřeba dlouhodobého majetku.
- ❖ **Rozpočet dlouhodobého financování** – potřeba finančních prostředků na dlouhodobý majetek. [16]

2.3.2 Finanční kontrola

Pro nejefektivnější kontrolu podnikových financí je nepostradatelná jejich finanční analýza. Cílem finanční analýzy je odhalit slabá místa ve finančním hospodaření podniku, napravovat tato slabá místa, odhalit silná místa a využít je ve prospěch hospodářského rozvoje podniku. [16]

Pro finanční analýzu se používají dvě základní rozborové techniky. Procentní rozbor a poměrová analýza. Technika procentního rozboru vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech (tržbách). O takto sestavených výkazech hovoříme jako o výkazech sestavených ve společném rozměru. Procentní podíly se srovnávají v čase, mezipodnikově nebo s odvětvovými průměry. [11]

Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli vypočtenými z absolutních ukazatelů. S nimi se pracuje podobně jako s procentními podíly. Finanční poměrové ukazatele vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Umožňují srovnání mezipodnikové nebo odvětvové. [11] Americká praxe používá pět skupin poměrových ukazatelů:

- **Ukazatele likvidity**
- **Ukazatele aktivity**
- **Ukazatele zadluženosti**
- **Ukazatele výnosnosti**
- **Ukazatele tržní hodnoty podniku.**

Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Ukazatel běžné likvidity měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období.

V čitateli se uvádějí veškerá oběžná aktiva, ve jmenovateli všechny peněžní závazky splatné do jednoho roku. Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5. Ukazatele rychlé likvidity měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Zásoby jsou totiž obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich případný prodej je ztrátový. Průměrné hodnoty jsou v intervalu 1,0 – 1,5. Ukazatele hotovostní likvidity měří okamžitou platební schopnost, kdy z oběžných aktiv necháme jen krátkodobý finanční majetek a obchodovatelné cenné papíry. Průměrná hodnota hotovostní likvidity je v intervalu 0,2 - 0,5. [11]

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. To znamená jestli jich má více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk. Nebo jich má málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv. Tržby děleno zásoby, pohledávky, stálá aktiva a celková aktiva. Obrat zásob udává počet obrátek zásob za sledované období. Dělíme-li 360 počtem obrátek, dostaneme dobu obratu zásob ve dnech. Zájem je na zvyšování počtu obrátek, což obvykle vede ke zvyšování zisku. Obrat pohledávek udává kolikrát se za rok pohledávky odtočí v tržbách. Čím je tento interval kratší, tím lépe pro firmu. Doba obratu pohledávek ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek, tj. dobu, po kterou podnik musí čekat na peníze za poskytnuté zboží či služby. I zde platí, že čím je doba kratší tím lépe. Optimum je závislé na odvětví a na úvěrové politice každého podniku. [16]

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování cizí zdroje. Celková zadluženost zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy ku celkovým aktivům. Přijatelná hodnota celkové zadluženosti je v intervalu 0,3 – 0,5. Při hodnotě vyšší než 0,5 je podnik vysoce zadlužen a při hodnotě vyšší než 0,7 je podnik rizikově zadlužen. Hodnota nižší než 0,3 znamená, že podnik využívá více vlastní zdroje, které jsou dražší. Krátkodobá zadluženost využívá jen krátkodobé závazky. Správná hodnoty

průměrné krátkodobé zadluženosti je kolem 0,3. Krátkodobé cizí zdroje by měly krýt převážně oběžná aktiva. Ukazatel dlouhodobé zadluženosti ukazuje jaká část z celkových aktiv je kryta z dlouhodobých bankovních úvěrů. Optimální hodnota dlouhodobé zadluženosti nastává, když dlouhodobé cizí zdroje kryjí stálá aktiva. [16]

Ukazatele ziskovosti

Tyto ukazatele vyjadřují rentabilitu, neboli výnosnost, přičemž žádoucí je co nejvyšší ziskovost. Měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáváním hospodářského výsledku s hodnotou prostředků vynaložených na dosažení tohoto hospodářského výsledku. Zahrnují vliv likvidity, řízení dluhu i řízení aktiv na hospodářský výsledek. Ukazatele dělíme dle definice vloženého kapitálu na rentabilitu celkového vloženého kapitálu, který se počítá vydělením hospodářského výsledku celkovými aktivy. Rentabilita vlastního kapitálu, kde hospodářský výsledek vydělí vlastním kapitálem. [1]

Ukazatele tržní hodnoty podniku

Tyto ukazatele vyjadřují, jak je trhem (burzou, investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Jsou výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí, tedy likvidity, využití aktiv, využití dluhu a výnosnosti podniku. Používá se ukazatel poměr ceny akcie k zisku na akcii. Vyjadřuje částku peněz, kterou jsou investoři ochotni zaplatit za 1,- Kč vykázaného zisku. Vyšší hodnota svědčí o důvěře investorů v budoucnost podniku. Dalším ukazatelem je čistý zisk na akcii. Měří poměr tržní ceny akcie k její účetní hodnotě. Účetní hodnotu zjistíme tak, že vlastní jmění podniku dělíme počtem splacených akcií. Úspěšné podniky mají tržní cenu svých akcií vyšší, než je jejich účetní hodnota. [11]

2.3.3 Finanční řízení

Řízení pohledávek

Pohledávky jsou práva podniku na získání finančních prostředků nebo věcné plnění ve stanovené době a ve známé výši ocenění. Vznikají z právních vztahů podniku na základě uzavřených smluv, které nemusejí mít vždy písemnou formu. [6]

Řízení pohledávek by se mělo zabývat těmito činnostmi:

- spravovat databáze s informacemi o odběratelích
- kontrolovat platební schopnost odběratelů
- evidovat lhůty splatnosti pohledávek
- nastavovat prodejní podmínky na základě informací z databází aj. [6]

Každý podnik by měl mít databázový informační systém s informacemi o svých odběratelích. Zde je třeba kontrolovat, zda jsou údaje v databázi stále obnovovány a aktualizovány. Přehledně a dobře dostupné by měly být i údaje u splatnosti vystavených faktur podniku. [6]

Řízení závazků

Závazky jsou povinnost podniku zaplatit do určené doby jasně stanovenou částku za poskytnutí konkrétní služby nebo zboží. Každá firma musí dbát na to, aby výše jejich současných a budoucích závazků nepřevýšila zdroje firmy. Z toho důvodu je nutné neustále kontrolovat stav závazků ve firmě. Nutná je i kontrola v budoucnu přijímaných potenciálních závazků, kterou je nutné provádět v součinnosti s celkový plánem vývoje podniku.

Správa peněžních toků v hotovosti a na běžném účtu

Peněžní prostředky v hotovosti a na běžných účtech jsou nejlikvidnější finance v podniku. Správné nakládání s těmito prostředky je tedy pro podnik velmi důležité. Při jejich nedostatku se podnik dostává do platební neschopnosti a je tedy méně konkurenceschopný a pro obchodní partnery se stává nedůvěryhodný z důvodů zpoždění úhrady jeho závazků. Takovýto podnik nemá na trhu z dlouhodobého hlediska šanci na přežití.

3 Analýza situace ve společnosti

3.1 Základní informace o společnosti

V této diplomové práci jsou využity zdroje ze společnosti zabývající se autodopravou a obchodní činností. Tento podnik je více zaměřen na oblast autodopravy a prodej zboží vykonává jen příležitostně pro stálou klientelu.

Název společnosti:	Autodoprava Brno, s. r. o.
Sídlo společnosti:	Tržníková 14, 618 00, Brno
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Vznik společnosti v roce:	2001
Obor podnikání	vnitrostátní a mezinárodní autodoprava a obchodní činnost
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Počet zaměstnanců:	7
Objem ročního obrátu:	10 mil. Kč

Obr. č. 1 Vozový park



Zdroj: Podniková dokumentace

Autodoprava Brno společnost s ručením omezeným se zabývá převážně autodopravou, a to jak vnitrostátní, tak nově i mezinárodní. Jako doplňkový obor podnikání provozuje tato společnost obchodní činnost. Je distributorem kancelářské techniky firmy Brother, dále nakupuje a prodává ojeté nákladní automobily. Jde poměrně o novou společnost, která zahájila činnost teprve na začátku roku 2001. Lze říci, že se jedná o běžnou malou společnost založenou v okamžiku, kdy už podnikání na základě živnostenského oprávnění nebylo vzhledem k rozsahu a růstu únosné. Společnost má jen jednoho vlastníka, který je samozřejmě zároveň jediným jednatelem. Dále má zaměstnance v oboru autodopravy a sekretářku. Účetnictví zpracovává externí účetní.

3.2 Profil poskytovaných služeb

V rámci autodopravy se podnik zabývá vnitrostátní a mezinárodní dopravou zboží. Společnost si uvědomuje velkou konkurenci v tomto oboru podnikání, a proto se v současné době začíná zaměřovat na dopravu zboží v systému ADR. Jedná se o úmluvu ADR o přepravě nebezpečných látek. Firma poskytuje tyto služby v rámci celé České republiky a nyní rozšířila svou působnost na všechny členské země EU. Tuto dopravu zajišťuje firma v rozmezí od 100 kg do 24 tun. V případě potřeby je možné rozšířit celkový objem nákladu přidáním valníků.

V rámci obchodní činnosti společnost prodává kancelářskou techniku firmy Brother, nové pneumatiky a dále se příležitostně zabývá nákupem a prodejem ojetých nákladních automobilů. Žádné toto zboží podnik nedoručí skladem, ale na základě písemných či telefonických objednávek zboží koupí a obratem prodá. Je tedy zřejmé, že společnost má v tomto oboru podnikání stálé zákazníky.

3.3 Vozový park

Firma využívá několik nákladních automobilů různých značek. Pro přepravu zásilek nad 1,5 tuny využívá nákladní automobily značky DAF opatřené valníkem s plachtou a hydraulickými čely. Jedná se o tyto automobily:

- DAF 45 LF – 4,2 t
- DAF 45 – 3,5 t
- DAF 45 – 3,5 t
- DAF 55 LF – 7 t
- DAF 55 LF – 11 t
- DAF 75 CF – 24 t

Obr. č. 2 Nákladní automobily s nosností do 24 tun

DAF CF



nákladní prostor	280×245×1360cm
přepraví palet	34
nosnost	24t
zvláštní výbava	ADR

DAF 55

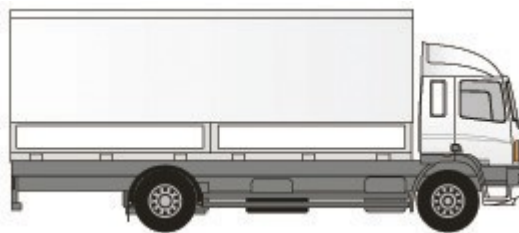


nákladní prostor	240×245×800cm
přepraví palet	20
nosnost	7t
zvláštní výbava	ADR
hydraulické čelo	ano

Zdroj: Podniková dokumentace

Obr. č. 3 Nákladní automobily s nosností do 11 tun

DAF 55 LF



nákladní prostor	230×245×660cm
přepraví palet	16
nosnost	11t
zvláštní výbava	ADR

DAF 45



nákladní prostor	240×245×600cm
přepraví palet	15
nosnost	4t
zvláštní výbava	ADR
hydraulické čelo	ano

Zdroj: Podniková dokumentace

Pro přepravu nákladů do 1,5 tuny využívá firma menší automobily:

- Volkswagen LT 35 – 1,5 t
- Ford Transit – 1,4 t

Obr. č. 4 Nákladní automobily do 3,5 tuny

FORD TRANZIT



nákladní prostor	180×165×320cm
přepraví palet	3
nosnost	1t

VW LT



nákladní prostor	180×165×300cm
přepraví palet	4
nosnost	1,6t
zvláštní výbava	ADR

Zdroj: Podniková dokumentace

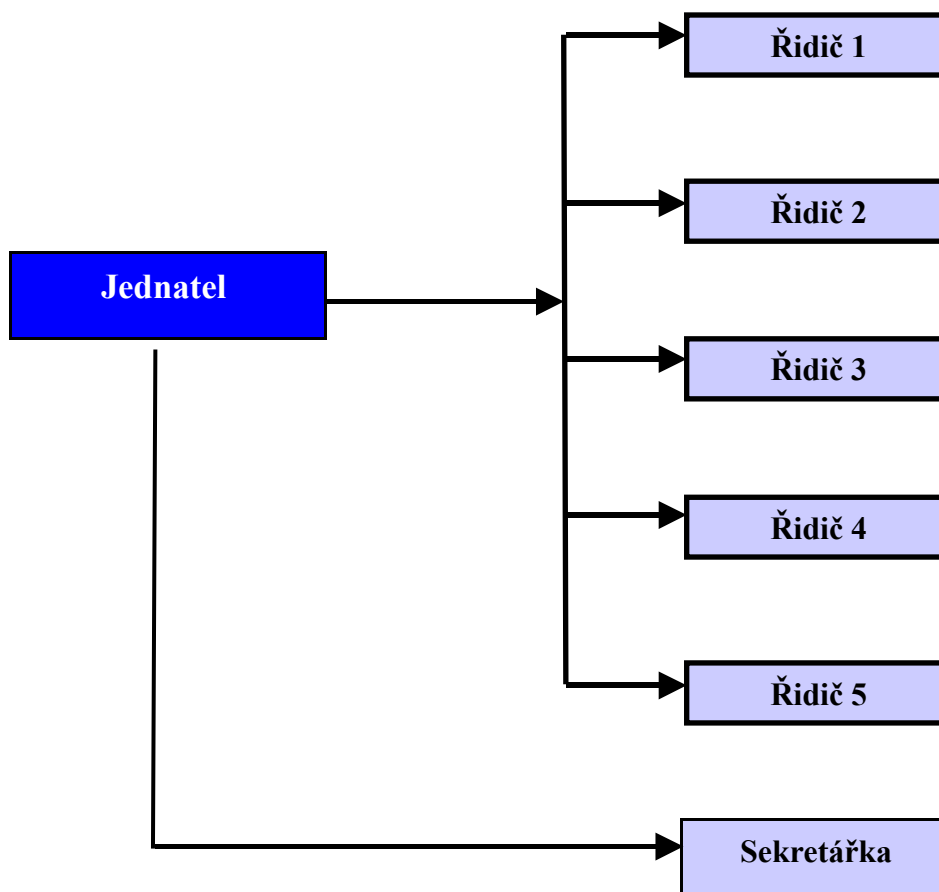
Všechna vozidla splňují podmínky k přepravě zboží v systému ADR, (tzn. informační tabulky, speciální hasící přístroje, protichemické vaky atd.). K většině těchto automobilů se dá připojit některý z přívěsů, které společnost také vlastní.

3.4 Organizační struktura

Společnost má jednoho jednatele a dále 6 zaměstnanců. Jednatel se sám zabývá jak obchodní činností, tak i autodopravou. Provádí práci dispečera, přijímá objednávky na prodej zboží a dále řídí celou společnost. Sekretářka třídí poštu, bere telefony a zapisuje si objednávky, které pak všechny předává jednatelem. Dalšími zaměstnanci jsou řidiči, kteří mají řidičské průkazy B, C, D, E, školení řidičů, které je povinné pro všechny řidiče z povolání a školení ADR, které je povinné pro řidiče převážející

nebezpečný chemický náklad atd.. Jak vyplývá z níže uvedeného obrázku č. 2 všichni zaměstnanci jsou na stejné úrovni a jsou úkolováni jednatelem.

Obr. č. 5 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce

3.5 Základní ekonomické údaje

V následujících tabulkách č. 1 a č. 2 jsou zapsány vybrané ekonomické údaje firmy za poslední 4 hospodářské roky:

Tab. č. 1 Rozvaha společnosti

Rozvaha (v tisících Kč)				
Aktiva	Rok			
	2003	2004	2005	2006
Aktiva celkem	942	1,535	2,429	3,787
dlouhodobý majetek	136	129	123	118
krátkodobé pohledávky	548	1,035	1,395	1,796
krátkodobý finanční majetek	356	151	522	1,644
ostatní aktiva	258	371	389	229

Pasiva				
Pasiva celkem	942	1,532	2,429	3,787
Vlastní kapitál	718	1,024	1,026	1,795
krátkodobé závazky	203	499	891	1,701
Dlouhodobé závazky	0	0	497	291
Ostatní pasiva	21	12	15	0

Zdroj: Firemní materiály, vlastní práce

Tab. č. 2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát (v tisících Kč)				
Položka	2003	2004	2005	2006
Tržby	3,665	5,590	7,667	11,140
Náklady celkem	3,804	5,185	7,703	10,378
Provozní výsledek hospodaření	-310	379	56	832
Finanční výsledek hospodaření	-38	-9	-51	-63
HV za účetní období	-348	370	1	769

Zdroj: Firemní materiály, vlastní práce

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že společnost se stále vyvíjí. Neustále zvyšuje hodnotu podniku, zvyšuje obrát a tím i spojené náklady. Za poslední 4 roky společnost neinvestovala do žádného dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2005 se výrazně zvýšila její zadluženost. Je to způsobené dlouhodobým úvěrem.

3.6 Podnikatelské prostředí

V oblasti autodopravy je v rámci České republiky velká konkurence. Vzhledem k tomu je velmi těžké se udržet na trhu. Ceny poskytovaných služeb jsou velmi nízké a konkurence je tlačí dále dolů. Současně rostou provozní náklady, zejména ceny pohonných hmot, dále mzdové náklady a ceny nákladních automobilů. Společnost si velkou konkurenci v rámci autodopravy uvědomuje. Této konkurenci se snaží čelit poskytováním kvalitních služeb a uzavíráním dlouhodobých kontraktů s odběrateli. Společnost se soustředí na dopravu v rámci systému ADR, kde je konkurence mnohem nižší z důvodů větší nákladnosti a vyšších požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců. Od roku 2007 se situace ještě zостřila zavedením mýtného na dálnicích pro všechny automobily s celkovou váhou převyšující 12 tun.

4 Analýza controllingového systému ve společnosti

4.1 Operativní controlling

4.1.1 Plánování

Společnost nevytváří žádné oficiální dlouhodobé strategické plány, ale podniká pouze na základě očekávání jednatele. Ten v současné době plánuje zvýšení obratu v následujícím roce o třicet procent. Toho chce dosáhnout převážně sjednáním nových dlouhodobých zakázek s odběrateli a oslovením nových zákazníků. Toto navýšení hodlá zajistit nákupem dvou nových nákladních automobilů s nosností 3,5 t.

Společnost nemá k dispozici a ani nevyhledává žádného analytika, který by pomáhal se stanovením cílů podniku, prováděl vnitřní a vnější analýzy a vypracovával by plány nákladů, tržeb a výsledku hospodaření. Autodoprava Brno se řídí jen základním cílem a to maximalizovat zisk tím, že chce zvyšovat svůj podíl na trhu a být konkurenceschopnější.

vytížení pro automobily si společnost zajišťuje tak, že se zúčastňuje veřejných výběrových řízení, ve kterých již několikrát uspěla. Pro krátkodobé zajištění budoucnosti uzavírá své zakázky vždy na dobu určitou nejméně na jeden rok. Společnost nemá problémy s udržením stálých zákazníků. Snaží se o kvalitu a včasné plnění, flexibilitu a nižší cenu než konkurence. Nákup dalších nákladních automobilů společnost neplánuje, reaguje však na případné přání zákazníka. Všechny nákupy dlouhodobého majetku společnost zařizuje prostřednictvím finančního leasingu.

Obr. č. 6 Silné a slabé stránky operativního plánování společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
• úspěchy ve veřejných výběrových řízeních, • neztrácí stálé zákazníky, • poskytuje kvalitní služby pro zákazníky.	• nemá jasné stanovené podnikové cíle, • nevypracovává žádné plány, • neprovádí žádné vnitřní ani vnější analýzy.

Zdroj: Vlastní práce

4.1.2 Kontrola

Vzhledem k tomu, že si společnost nevytváří žádné plány, nemůže ani provádět srovnání skutečnosti s plánem. Společnost nekalkuluje s žádnými krátkodobými cíli. Nemá představu v jaké výši chce nebo bude mít majetek, pohledávky, závazky ani náklady a výnosy. Z toho důvodu se stává, že se dostává do platební neschopnosti, protože přijme více závazků než si může dovolit. Také je tím ohrožen případný nákup automobilu, který je potřeba pro uspokojování narůstajících potřeb zákazníků.

Obr. č. 7 Silné a slabé stránky operativní kontroly společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
• zvyšování tržeb.	• nemá stanovené dílčí krátkodobé cíle, • nedrží se žádných standardů, • nekontroluje se správa závazků a pohledávek, • nelze srovnávat skutečnost s plánem.

Zdroj: Vlastní práce

4.1.3 Řízení

Společnost má jen jednoho jednatele, který řídí dopravu i obchodní činnost. Sám domlouvá práci pro jednotlivé automobily a své řidiče, sám zařizuje nákupy zboží za účelem dalšího prodeje na základě objednávky od svých zákazníků. Také sám dává zálohy řidičům na náklady spojené s údržbou automobilů. Každý řidič jezdí se svým automobilem, který má přidělen a musí se starat o nákup pohonných hmot a také o opravy a údržbu. Každý řidič se stará o to, aby jeho automobil odpovídal předpisům, jako například, povinná výbava auta, čitelná značka a čistá skla, v případě přepravy v systému ADR musí mít jednoznačné označení apod..

Vzhledem k výše uvedenému je zřejmé, že jednatel nemá dostatek času, aby se dostatečně věnoval veškerým činnostem souvisejícím s vedením společnosti. Díky nedostatku jakýchkoliv podrobnějších plánů budoucího rozvoje ve společnosti není

jednatel schopen v rámci řízení efektivně podporovat ty činnosti společnosti, které z dlouhodobého hlediska vedou k její ziskovosti.

Obr. č. 8 Silné a slabé stránky operativního řízení ve společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
• řidiči se sami starají o svěřené automobily, • pružnost v rozhodování, když má rozhodovací pravomoc jen jednatel sám.	• jednatel řídí oba dva obory podnikání sám, • jednatel neeviduje zálohy vydané řidičům, • nemá čas na kontrolu stavu automobilů, • nemožnost opřít řízení společnosti o plány budoucího rozvoje.

Zdroj: Vlastní práce

4.2 Finanční controlling

4.2.1 Finanční plánování

Jednatel si neuvědomuje, že cílem společnosti mimo rentability je také zajištění likvidity a platební schopnosti podniku. Jednatel neví, jaká je celková finanční situace jeho podniku. Neví jaké množství finančních prostředků bude potřebovat v nejbližší době na úhradu závazků. Nesleduje jiný vývoj ve svém podniku než vývoj zisku nebo tržeb. Neplánuje o kolik a jak se má v budoucnu výsledek hospodaření zvýšit. Pouze chce, aby se zvýšil. Společnost neplánuje ani nákupy dlouhodobého hmotného investičního majetku.

Obr. č. 9 Silné a slabé stránky finančního plánování společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
• stále je rozšiřující společnost, • zvyšující se zisk společnosti.	• neznalost finanční situace podniku, • neplánování žádných výkazů, tržeb ani zisku, • neplánování dlouhodobého financování, • jednatel nesleduje likviditu.

Zdroj: Vlastní práce

4.2.2 Kontrola financí

V rámci kontroly financí by se jednatel společnosti měl zabývat komplexně finanční situací svého podniku a přednostně se zabývat správou pohledávek, závazků a peněžních prostředků. Vzhledem k nedostatečnému plánování v těchto oblastech je pro jednatele nemožné kontrolovat budoucí vývoj těchto kritérií a případně reagovat na změnu vývoje dříve než nastane skutečná potřeba.

Pohledávky

Všeobecně se v autodopravě vystavují faktury zpětně s dobou splatnosti 30-60 dnů. Naproti tomu veškeré náklady spojené s provozováním autodopravy, až na drobné výjimky, je nutno hradit v hotovosti, a to ještě před samotným zahájením činnosti, případně průběžně. Jedná se především o nákup nafty, dálničních známek, náhradních dílů, dále o úhrady nákladů na údržbu a opravy aut, aj.

V rámci oboru autodopravy je značná konkurence. Toho zneužívají odběratelé a prodlužují dobu splatnosti. Společnost tedy musí na úhradu svých pohledávek dlouho čekat. V některých případech se stává, že odběratel svůj dluh zaplatí i s šesti měsíčním zpožděním. Teprve až když přijdou peníze na účet společnosti, může uhradit své závazky.

Jednatel je jediný, kdo se zabývá kontrolou stavu pohledávek. Tuto činnost vůbec nepovažuje za klíčovou a nevěnuje ji patřičnou pozornost. Zda jsou pohledávky zaplacený včas, kontroluje jen náhodně a své zákazníky obvolává sám na základě neaktuálních a neúplných informací. Tak se stává, že urguje odběratele, který již zaplatil a přitom mu dluží déle než měsíc jiné podniky, k urgenci jejich závazků se vůbec nedostane. Jednatel řízení pohledávek provádí pouze, když na to má čas. Při nedostatku finanční hotovosti se společnost občas dostává do druhotné platební neschopnosti. Převážně je to z důvodu špatného řízení pohledávek. Pro objasnění je v následující

tabulce zpracovaná analýza poměrových ukazatelů aktivity, a to obrat pohledávek a doba obratu pohledávek.

Tab. č. 3 Obrat a doba obratu pohledávek

Pohledávky				
Položka	Rok			
	2003	2004	2005	2006
Tržby z prodeje zboží (v tisících Kč)	2,623	951	1,587	889
Tržby z vlastní výroby (v tisících Kč)	1,042	4,639	6,080	10,251
Pohledávky (v tisících Kč)	548	1,035	1,395	1,796
Obrat pohledávek	6.69	5.40	5.50	6.20
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	54.58	67.58	66.41	58.85

Zdroj: Vlastní práce

Na základě předchozí tab. č. 3 je zřejmé, že za poslední 4 roky společnost čekala na své peníze v průměru 2 měsíce. V roce 2006 zaznamenáváme mírné zlepšení, ale jen o pár dnů. Jednateli nezbyvá čas na řízení pohledávek a tak se nezabývá systematicky a pravidelně neuhrazenými pohledávkami. Výše uvedené důvody jsou příčinou, proč se společnost dostává do druhotné platební neschopnosti.

Závazky

Závazky vznikají společnosti převážně nákupem služeb. Jsou to faktury došlé za opravy automobilů a náhradní díly. Dále společnost musí hradit pořízení automobilů v rámci finančních leasingů. Zároveň využívá kontokorentního bankovního účtu a závazky vůči státu nejsou také zanedbatelné. Většinu svých závazků společnost splácí z bankovního účtu, když dojdou platby od odběratelů.

Společnost se zabývá i obchodní činností, která spočívá převážně v nákupu a prodeji zboží. Jedná se převážně o dodávky v hodnotách tisíců a desetitisíců korun. Firma nedrží toto zboží skladem, ale využívá velkoskladů v rámci Brna. Na základě vzájemně dobrých vztahů a zkušeností může společnost odebírat od svých dodavatelů veškeré

zboží na faktury s měsíční splatností. V případě větších zakázek je tu dokonce dohodnuta ještě delší doba splatnosti, která bývá závislá na době úhrady zboží konečným odběratelem. Společnost prodává tyto produkty hotově, na faktury nebo na zálohové faktury, a to v závislosti na tom, zda odběratel je novým, neznámým subjektem nebo tradičním odběratelem, který plní své závazky včas a v plné výši. Z toho důvodu nevznikají společnosti v oblasti obchodní činnosti žádné problémy.

Z níže uvedené tabulky č. 4 je patrné, že společnost je v posledních dvou letech dost zadlužená. Co se týče obchodní činnosti, víme, že tam se pohledávky a závazky vzájemně ruší. Proto je zřejmé, že vyšší zadluženost vzniká v oblasti autodopravy. Využívá cizí zdroje z více než padesáti procent, což znamená u ukazatele celkové zadluženosti vysokou míru zadluženosti. Navíc, jak víme, má problémy se splatností svých pohledávek. Z toho plyne, že společnost může mít v této oblasti vážné problémy.

Krátkodobé závazky v průběhu námi sledovaných čtyř let stále rostou. Jejich nárůst v posledním roce je vyšší než nárůst pohledávek. Z toho plyne, že i krátkodobá zadluženost se zvýšila. V roce 2005 bylo prudké zvýšení celkové zadluženosti způsobené novým střednědobým úvěrem, který jak je vidět podle dlouhodobé zadluženosti společnost splácí. Je tedy vhodné pro společnost využívat dlouhodobé zdroje financování, a tím zabránit financování stálých aktiv z krátkodobých cizích zdrojů.

V posledních dvou letech je zřejmé, že doba obratu celkových závazků je něco přes dva měsíce. Je to velmi podobné době obratu pohledávek. Z toho je patrné, že společnost v oblasti autodopravy splácí své závazky až po té, co dostane zapláceno od svých odběratelů. Ale v posledním roce má společnost dobu obratu závazků horší než dobu obratu pohledávek. Je to způsobené také tím, že jednatel své závazky platí také velmi nesystematicky a nepravidelně.

Tab. č. 4 Zadluženost společnosti

Zadluženost				
Položka	Rok			
	2003	2004	2005	2006
Celková aktiva (v tisících Kč)	1,480	2,562	2,429	3,787
Závazky (v tisících Kč)	203	499	1,388	1,992
Celková zadluženost	0.14	0.19	0.57	0.53
Celková aktiva (v tisících Kč)	1,480	2,562	2,429	3,787
Krátkodobé závazky (v tisících Kč)	203	499	891	1,701
Krátkodobá zadluženost	0.14	0.19	0.37	0.45
Celková aktiva (v tisících Kč)	1,480	2,562	2,429	3,787
Dlouhodobé závazky (v tisících Kč)	0	0	497	291
Dlouhodobá zadluženost	0.00	0.00	0.20	0.08
Tržby celkem (v tisících Kč)	3,665	5,590	7,667	11,140
Obrát závazků	18.05	11.20	5.52	5.59
Doba obrátu závazků	20.22	32.58	66.08	65.27

Zdroj: Vlastní práce

Peněžní prostředky v hotovosti a na běžném účtu

Peněžní prostředky v hotovosti má společnost ve více měnách, protože autodopravu provozuje v rámci celé Evropy. Práva k nakládání se všemi peněžními prostředky v hotovosti má jednatel a sekretářka, která vede pokladní knihu finančních prostředků. Vyplácí zálohy na úhrady provozních nákladů jednateli i jednotlivým řidičům a tyto zálohy s nimi vyúčtovává po předložení dokladů o nákupu. Jednatel vyúčtování provádí vždy s časovým odstupem a spoléhá se ve většinu případů jen na svou paměť. K úhradě těchto nákladů používá jednatel i peníze přímo vybrané z bankovního účtu. Tyto finanční prostředky již nejsou jakýmkoliv způsobem vyúčtovávány a jsou zcela promíchány s jednatelovými soukromými peněženými prostředky. Z toho důvodu jsou ovlivněny veškeré ukazatele likvidity. Proto z dostupných dokladů není možné vyčíst skutečný stav finanční hotovosti společnosti.

Úhradou závazků společnosti se zabývá pouze jednatel. Jen on má přístup k účtu přes internetové bankovníctví. Platby závazků neprovádí, stejně jako správu pohledávek, systematicky, ale podle svého volného času. Dále závazky nedělí ani podle dob splatnosti. Stává se tak velmi často, že jsou uhrazeny faktury přijaté dlouho před svou dobou splatnosti a jiné závazky jsou placeny se zpožděním. Také peníze, které by v pokladně měly být k dispozici na nákup nafty, nebo na platbu DPH za dané čtvrtletí, byly předčasně použity například na úhradu nájemného ještě před uplynutím splatnosti. Dalším důvodem zpoždění je, že nejsou hrazeny pohledávky společnosti od odběratelů služeb. Tím se firma dostává neustále do problémů s nedostatkem hotových peněz. V podniku není veden žádný platební kalendář vypovídající o předpokládaných příjmech a výdajích.

Pro shrnutí kontroly peněžních prostředků společnosti využívá tabulka č. 5 poměrové ukazatele likvidity.

Tab. č. 5 Likvidita společnosti

Likvidita				
Položka	Rok			
	2003	2004	2005	2006
Pohledávky (v tisících Kč)	430	1,035	1,395	1,796
Krátkodobý finanční majetek (v tisících Kč)	356	550	522	1,644
Závazky (v tisících Kč)	203	499	891	1,701
Běžná likvidita	3.87	3.18	2.15	2.02
Finanční majetek (v tisících Kč)	356	550	522	1,644
Závazky (v tisících Kč)	203	499	891	1,701
Hotovostní likvidita	1.75	1.10	0.59	0.97

Zdroj: Vlastní práce

Z údajů v tabulce č. 5 vyplývá, že běžná likvidita v průběhu sledovaných čtyř let stále klesá. Je to způsobené hlavně tím, že závazky společnosti rostou rychleji než se zvyšují její pohledávky. V prvních dvou letech byla běžná likvidita velmi vysoká. Z toho plyne, že společnost zadržovala zbytečně peněžní prostředky, které mohly být využity pro její rozvoj a ekonomický přínos.

Ukazatel rychlé likvidity není použit, protože společnost má minimální zásoby, a proto by ukazatel byl téměř totožný s běžnou likviditou a nemá tedy žádnou vypovídací schopnost o tomto podniku. Hotovostní likvidita se do roku 2005 také snižovala z vysoké na optimum. V roce 2006 zase vzrostla téměř na hodnotu 1. K 31. 12. měla společnost dostatek peněžní prostředků, ale může to být způsobeno, jen tím, že se spousta odběratelů snaží uhradit své závazky před koncem roku a společnost nestihla tyto prostředky ještě utratit.

Ukazatele likvidity má podnik většinou nad optimem. Jen to potvrzuje nesystematické řízení pohledávek, závazků i peněžních prostředků. Společnost vůbec neplánuje a neví jaké závazky může v budoucnu přijmout. Nevymáhá své pohledávky podle aktuálních a přesných informací. I když podnik nemá nízkou likviditu, což by byl horší případ než velmi vysoká, s peněžními prostředky nakládá ne hospodárně, nesystematicky a bez určených pravidel.

Obr. č. 10 Silné a slabé stránky finančního řízení společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
• optimální běžná likvidita,	• nesprávné řízení pohledávek, • nesystematické nakládání s peněžními prostředky, • hodnota hotovostní likvidity přesahuje optimální výši, • jednatel nevychází z žádných finančních analýz, • závazky rostou rychleji než pohledávky.

Zdroj: Vlastní práce

4.2.3 Finanční řízení

Vzhledem k neexistenci jakýchkoliv plánů a následné nemožnosti jejich kontroly může jednatel pouze reagovat na aktuální situaci v řízení pohledávek, závazků a peněžních prostředků. Není schopen s předstihem, na základě údajů v rámci kontroly stavu těchto ukazatelů, reagovat na případně vznikající problémy.

Pohledávky

Jak již víme v oboru autodopravy je značná konkurence a toho zneužívají zákazníci k prodlužování lhůt splatnosti i o několik měsíců. Občas se stane i případ, že zákazníci nechtějí zaplatit vůbec, to se stává převážně u menších zakázek. Ve všech těchto případech už byly náklady spojené s poskytnutím služby uhrazeny, tzn. že firma náklady spojené se zakázkou nese v plné výši, ale na zaplacení za odvedenou práci musí mnohdy i dlouho čekat.

Dalším problémem je stav, kdy kontrolu úhrady pohledávek jednatel neprovádí systematicky. Tuto práci vykonává nepravidelně, jen když má volný čas. Také si nevyhledává aktuální a přesné informace o svých odběratelích. Takové počinání nutně musí vést k nedostatku peněžní hotovosti v pokladně i na běžném účtu. V takových situacích se společnost Autodoprava Brno občas dostává do druhotné platební neschopnosti.

Závazky

Závazky v rámci obchodní činnosti společnosti vznikají ve výši nákupu zboží, které se prodává obratem. V rámci dobrých vztahů je domluveno, že tyto závazky společnost uhradí až dostane hotovost od svých odběratelů. Splatnost stanoví v tomto případě pro své zákazníky má podnik podle zkušeností a znalostí odběratele. V tomto oboru podnikání společnosti nehrozí žádné problémy se splatností závazků.

Jak již víme v rámci oboru autodopravy jsou skoro všechny náklady zaplacený ještě před uskutečněním služeb. Jako například nákup nafty, drobné opravy a údržba automobilů. Z těchto produktů nevznikají žádné závazky. Ale větší opravy a nákupy náhradních dílů do automobilů, telefony a provoz kanceláře jsou služby na faktury přijaté. Ty zvyšují závazky společnosti, na které se již nedostává dostatek hotovosti. Tyto závazky jsou hrazeny většinou z běžného účtu až po té, co se na účet společnosti připíše úhrady pohledávek.

Jednatel má jediný ve společnosti přístup k bankovnímu účtu. Vzhledem k tomu, že si nenechává vypracovávat žádné plány, neví v jaké výši může přijímat budoucí závazky. Úhradami svých závazků se stejně jako kontrolou pohledávek zabývá jen když mu zbývá volný čas. Nevyhledává k tomu žádné informace a neprovádí úhrady systematicky a popořadě podle jejich splatnosti. To přispívá také k občasné druhotné platební neschopnosti.

Peněžní prostředky v hotovosti a na běžném účtu

Kontrolu hotovosti v pokladně provádí pouze sekretářka. V případě nevyúčtovaných záloh urguje jednatele, aby zaznamenal všechny pohyby v pokladně od jeho posledního zápisu. Ten v takových případech spoléhá jen na svou paměť, protože veškeré doklady jsou již dávno předány účetní. Bankovní účet má pod kontrolou pouze jednatel, který může provádět veškeré výběry a úhrady závazků. Dalším problémem je jednatelovo využívání podnikových peněz k soukromým účelům. Z toho vyplývá, že je uměle navýšená pokladna, a zároveň stav finančních prostředků v pokladně neodpovídá účetní evidenci. V rámci této práce budeme předpokládat, že stav finančních prostředků v pokladně účetní evidenci odpovídá.

Obr. č. 11 Silné a slabé stránky finanční kontroly ve společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
	• špatné kontrolování pohledávek a jejich vymáhání, • druhotná platební neschopnost, • využívání podnikové hotovosti pro soukromé účely.

Zdroj: Vlastní práce

5 Metodika práce

Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku

V následující tabulce č. 6 jsou uvedeny výpočty ke zjištění příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku jednotlivých automobilů, zboží a dále přeprodeji služeb v oblasti autodopravy. Pře prodej znamená, že pokud podnik nemůže vyhovět svým zákazníkům v oblasti dopravy, prodá tuto zakázku jiné společnosti zabývající se také autodopravou. Jeden z automobilů DAF 45 byl v roce 2006 ve společnosti jen 5 měsíců, proto jsem všechny výsledky přepočítávala i na měsíce, aby bylo možné srovnání jednotlivých automobilů. Stejně jako leasingy nejsou u všech automobilů jen na 12 měsíců.

Tab. č. 6 Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku, provozní VH - výpočet

Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku, výsledek hospodaření - výpočet					
Ř.	Položka	Automobily	Zboží	Pře prodej	Celkem
1	Tržby celkem	údaje z účetnictví			suma řádku
2	Tržby za měsíc	ř. 1 / počet měsíců automobilu v provozu			suma řádku
3	Náklady na PHM	vlastní výpočet dle účetnictví			suma řádku
4	N na PHM za měsíc	ř. 3 / počtem měsíců			suma řádku
5	Roční příspěvek I.	ř. 1 - ř. 3			suma řádku
6	Příspěvek za měsíc I.	ř. 2 - ř. 4			suma řádku
7	V %	ř. 5 / ř. 1			x
8	Roční leasing	dle účetnictví			suma řádku
9	Leasing za měsíc	dle účetnictví			suma řádku
10	Roční příspěvek II.	ř. 5 - ř. 8			suma řádku
11	Příspěvek za měsíc II.	ř. 6 - ř. 9			suma řádku
12	Mzdy	dle účetnictví			
13	Ostatní náklady	dle účetnictví			
14	Výsledek hospodaření	ř. 10 - ř. 12 - ř. 13			

Zdroj: Vlastní práce

Čím je příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku vyšší, tím je pravděpodobnější, že produkty přinášejí vyšší zisk podniku a jsou tedy rentabilní. Pokud je příspěvek ke krytí příliš nízký, je třeba uvažovat o zrušení tohoto produktu, protože způsobuje

snížení zisku cele společnosti nebo může vést i k celkové ztrátě. Také je důležité brát v úvahu procentní vyjádření příspěvku ke krytí, protože absolutní výše odráží výši tržeb

a variabilních nákladů. Když jsou nižší tržby, tak může být i nízký absolutní příspěvek ke krytí, ale v relativním vyjádření může mít vysokou hodnotu a to znamená rentabilitu pro podnik. Vypočítaný výsledek hospodaření je ve výši před zdaněním.

Plánový příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku

V následující tabulce č. 7 jsou výpočty plánování příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku a výpočet plánového provozního výsledku hospodaření. Celkové tržby se zvýšily ve vazbě na dva nově pořízené automobily. Jeden automobil plánuje společnost zakoupit v červenci a druhý v listopadu. Měsíční tržby jsou vypočteny z průměrných měsíčních tržeb dalších automobilů značky DAF 45.

Tab. č. 7 Plánový provozní výsledek hospodaření na rok 2007 - výpočet

Plánový provozní VH na rok 2007		
Ř.	Položka	Výpočet
1	Tržby celkem	tržby zvýšené o 30 %
2	Tržby za měsíc	přidány 2 automobily
3	Náklady na PHM	ř. 1 - ř. 5
4	N na PHM za měsíc	ř. 2 - ř. 6
5	Roční příspěvek	ř. 7 * ř. 1
6	Příspěvek	ř. 7 * ř. 2
7	V %	stejný jako v roce 2006
8	Roční leasing	přidány leasingy nových automobilů
9	Leasing	
10	Roční příspěvek II.	ř. 5 - ř. 8
11	Příspěvek II.	ř. 6 - ř. 9
12	Mzdy	přidány 2 zaměstnanci
13	Ostatní náklady	% navýšení z průměrů minulých let
14	Provozní VH	ř. 10 - ř. 12 - ř. 13

Zdroj: Vlastní práce

Náklady jsou spočítány z relativního příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku a z tržeb. Po konzultaci se společností Autodoprava Brno jsem mohla vypočítat i leasingy na rok 2007. Po odečtení leasingů dostáváme příspěvek ke krytí II.

Pro výpočet provozního výsledku hospodaření se dále odečítají od ročního příspěvku ke krytí II mzdové náklady, které jsou zvýšené o 2 zaměstnance. Poslední odečtenou položkou jsou ostatní náklady. Jsou vypočítány procentním poměrem ku ročnímu příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku II z minulého roku.

Kontrola odchylek od plánů

Aby mohla společnost kontrolovat odchylky od plánů, vytvořila jsem pro společnost plán na rok 2007 podle účetních výkazů za uplynulá období. Vycházela jsem z toho, že společnost chce během roku 2007 pořídit v rámci finančního leasingu další dva nákladní automobily s nosností 3,5 t a navýšit celkové tržby o 30 %.

Použila jsem plánovou rozvahu, plánový výkaz zisku a ztrát a plánové toky peněžních prostředků. Plánová rozvaha určuje budoucí strukturu majetku a plánový tok peněžních prostředků udává, kolik bude třeba peněžních prostředků na pokrytí této majetkové struktury.

Tab. č. 8 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha - výpočet		
Řádek	Aktiva	Výpočet
1.	Aktiva celkem [CA]	řádek 2. + 3. + 4.
2.	Stálá aktiva [SA]	SA min. roku - odpisy min. roku + hodnota plán. investice
3.	Oběžná aktiva [ObA]	Čistý prac. kapitál min. roku - změna prac. kap. tohoto roku
4.	Ostatní aktiva [OA]	dle podniku
Pasiva		
5.	Pasiva celkem [CP]	řádek 6. + 7. + 8.
6.	Vlastní kapitál [VK]	VK minulého roku + čistý zisk - vyplacené dividendy
7.	Cizí zdroje [CZ]	Dlouhod.CZ + krátkod.CZ + B.úvěry + rezervy
8.	Ostatní pasiva [OP]	dle podniku

Zdroj: Vlastní práce

V předchozí tabulce č. 8 jsou uvedeny způsoby výpočtu jednotlivých položek plánové rozvahy. Stálá a oběžná aktiva se vypočítávají na základě údajů předchozího hospodářského roku. Ostatní aktiva se stanovují na základě kvalifikovaného odhadu zodpovědného pracovníka. Stejným způsobem jsou vypočítány pasivní položky plánové rozvahy. Z údajů z minulého roku a odhadem účetní společnosti.

V následující tabulce č. 9 jsou uvedeny výpočty jednotlivých položek v plánovém výkazu zisků a ztrát na rok 2007. Některé položky jsou rovny s položkami z jiných tabulek jako třeba nákladové úroky jsem vypočítala v tabulce č. 7 plánový tok peněžních prostředků. Další položky se počítají z údajů minulého roku nebo procentním nárůstem z minulých let. Po konzultaci s účetní společností jsem ponechala položky jako jsou ostatní výnosy nebo náklady ve stejné výši jako v předcházejícím roce. Paní účetní se domnívá, že se tyto položky nezmění ani v dalším roce.

Tab. č. 9 Plánový výkaz zisků a ztrát na rok 2007 – výpočet

Plánový výkaz zisků a ztrát na rok 2007 - výpočet		
Ř.	Položky	Výpočty
1	Tržby z prodeje zboží	procentní navýšení z minulých let
2	Náklady celkem	procentem z tržeb dle průměru min. let
3	Tržby z vlastní výroby	dle tab.č 6
4	výkonová spotřeba	dle tab.č 6
5	Osobní náklady	navýšení o 2 zaměstnance
6	Odpisy	dle tab.č 10
7	Ostatní výnosy	stejně jako minulý rok
8	Ostatní náklady	stejně jako minulý rok
9	Provozní výsledek hospodaření	ř. 1 + ř. 3 - náklady
10	Nákladové úroky	dle tab. č. 10
11	Ostatní finanční náklady	stejně jako minulý rok
12	Finanční výsledek hospodaření	stejně jako minulý rok
13	Daň z příjmů za běžnou činnost	dle zákona
14	Výsledek hospodaření za učet.obd.	ř. 15 – ř. 13
15	Výsledek hospodaření před zdaněním	ř. 9 – ř. 12

Zdroj: Vlastní práce

Tab. č. 10 Plánový tok peněžních prostředků - výpočet

Plánový tok peněžních prostředků - výpočty		
Řádek	Položka	Výpočet
Peněžní tok z provozní činnosti [CFp]		
1.	Tržby	Na rok 2005 je dáno zvýšení o 30 %
2.	Ziskové rozpětí	$(HV + NÚ) / T$, na rok 2005 průměr z min. let
3.	HV + NÚ	Ziskové rozpětí * T
4.	NÚ / T	Na rok 2005 průměr z předchozích roků
5.	NÚ	Řádek 4. * řádek 1.
6.	HV	Řádek 3. – řádek 5.
7.	Sazba daně z příjmů	Ze zákona o dani z příjmů
8.	Daň z příjmů	HV * sazba daně
9.	Zisk	Řádek 6. – řádek 8.
10.	Odpisy / T	Na rok 2005 průměr z minulých let
11.	Odpisy	Řádek 10. * řádek 1.
CF z provozní činnosti		Řádek 9. + řádek 11.
Peněžní tok z investiční činnosti [CFi]		
12.	Investice na obnovu	O se znaménkem mínus
13.	Investice na rozšíření	Hodnota plánovaných investic na rok 2005 se znaménkem mínus
14.	Pracovní kapitál / tržby	$(ObA - Kr.zav) / T$, na rok 2005 průměr z min. roků
15.	Pracovní kapitál	Řádek 14. * řádek 1.
16.	Změna prac. kapitálu	PrK tohoto roku – PrK předchozího roku
CF z investiční činnosti		Řádek 12. + řádek 13. + řádek 16.
Peněžní tok z finanční činnosti [CFf]		
17.	Výplata dividend	Procentem ze zisku dle podniku
18.	Potřeba dlouh. zdrojů	CFpč + CFič + řádek 17.
CF z finanční činnosti		řádek 17. + řádek 18.
CF celkem		CFp + CFi + CFf

Zdroj: Vlastní práce

HVhospodářský výsledek před zdaněním

Ttržby

PrK ...pracovní kapitál

Kr.zav..krátkodobé závazky

NÚnákladové úroky

Oodpisy

ObA ...oběžná aktiva

Ve výše uvedené tabulce č. 10 je zaznamenán postup výpočtu plánovaného cash flow [CF]. CF se dělí na CF z provozní, investiční a finanční činnosti. Pro výpočet se využívají výsledky hospodaření v předchozích letech. V této práci je plánové CF sestaveno na základě údajů z posledních 4 let. Některé údaje jsou počítány jen z roků 2005 a 2006. První dva roky se Autodoprava Brno teprve začínala zaměřovat na podnikatelský obor autodopravy a proto jejich zahrnutí zkresluje výpočet k horším výsledkům, které nezobrazují skutečnost. Pro co nejpresnější výpočet plánového CF se doporučuje využít údajů alespoň za 5 předcházejících let. V případě analyzované společnosti bohužel tyto údaje nejsou relevantní.

Finanční analýza

Tato diplomová práce využila při analyzování řízení financí společnosti finanční analýzu na zhodnocení pohledávek, závazků a peněžních prostředků. Pro přehledný vývoj za poslední 4 roky společnosti Autodoprava Brno jsem použila poměrové ukazatele likvidity, aktivity a zadluženosti. Jednotlivé položky pro výpočet všech poměrových ukazatelů jsou brány z rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti. Některé položky jsou uvedeny v tabulkách č. 6 a 7, v kapitole 3.

Pohledávky

K analýze stavu pohledávek jsem zvolila poměrové ukazatele aktivity, a to celkový obrat pohledávek a dobu obratu pohledávek. Jako rozhodné období jsem si zvolila roky 2003 až 2006.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrný stav pohledávek}}$$

Tržby jsou vypočteny součtem tržeb za poskytnuté služby a z tržeb za prodej zboží. Pohledávky jsou tvořeny z obchodního styku. Jsou ve výši dle rozvahy k 31. 12. daného roku.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{Obrat pohledávek}}$$

Doba obratu pohledávek se vypočítává poměrem počtu dnů v kalendářním roce k obratu pohledávek v daném roce.

Závazky

Jako nevhodnější ukazatel pro hodnocení závazků společnosti jsem zvolila analýzu poměrových ukazatelů zadluženosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Krátkodobé závazky} + \text{dlouhodobé závazky}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vyjadřuje poměr mezi součtem krátkodobých a dlouhodobých závazků vůči celkovým aktivům společnosti v daném roce.

$$\text{Krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Celková aktiva}}$$

Krátkodobé závazky společnosti jsou tvořeny závazky z obchodního styku. Pro výpočet krátkodobé zadluženosti je nutné je vydělit celkovými aktivy společnosti.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Dlouhodobé závazky}}{\text{Celková aktiva}}$$

Dlouhodobé závazky jsou ve firmě tvořeny jen závazky z bankovního úvěru. Dlouhodobá zadluženost se vypočítá obdobně jako zadluženost krátkodobá.

Pokladna a BÚ

K analýze stavu peněžních prostředků jsem zvolila poměrové ukazatele likvidity, a to běžnou likviditu a hotovostní likviditu, protože tyto ukazatele udávají, jak kvalitní je řízení peněžních toků v podniku. K analýze jsem nevyužila rychlou likviditu, protože má díky minimální zásobě zboží ve firmě nedostatečnou vypovídací hodnotu.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita udává poměr oběžných aktiv, což je součet peněžních prostředků, zásob a pohledávek, vůči krátkodobým závazkům společnosti. Hotovostní likvidita udává poměr peněžních prostředků vůči krátkodobým závazkům společnosti. Výsledná míra běžné likvidity nemá úplnou vypovídací schopnost, protože záleží v jaké výši se v pohledávkách promítají nedobytné pohledávky. Výsledný koeficient následně udává míru běžné a hotovostní likvidity což znamená schopnost společnosti plnit v čas své závazky.

6 Návrh controllingového systému v podniku

6.1 Plánování

Jednatel společnosti by v první řadě měl vytýčit krátkodobé dílčí cíle, které navazují na jeho hlavní cíl. Jde o maximalizaci zisku. Zaměření dílčích cílů by mělo být zejména na tržby a náklady související s podnikatelskou činností. Jednatel předpokládá, že v příštím roce zvýší celkové tržby o 30 %. Vychází z uzavřených zakázek na příští rok a počítá s koupí dalších dvou automobilů s nosností 3,5 t. Společnost Autodoprava Brno nemá problémy s udržení svých zákazníků, proto se domnívám, že zvýšení tržeb o 30 % je reálné.

Aby bylo možno využít mechanismů controllingu je nutné tento plán rozpracovat a naplánovat i vývoj u ostatních ukazatelů, tak jak se budou vyvíjet ve vazbě na růst tržeb. Z toho důvodu je nutné provést kalkulaci současných nákladů podniku a z té pak vyjít při plánování budoucích nákladů a výsledku hospodaření.

Kalkulace nákladů podniku

V následující tabulce č. 11 je znázorněn příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku jednotlivých automobilů, zboží a přepravek služeb za rok 2006. Podle příspěvku ke krytí v absolutním vyjádření za měsíc můžeme vidět, že nejvyšší hodnoty jsou u automobilů, které mají i nejvyšší hodnotu celkových tržeb. Relativní příspěvek ke krytí mají všechny automobily v průměru 70 %. Což vypovídá o velkém přínosu k výsledku hospodaření.

Prodej zboží má společnost jen jako vedlejší příležitostnou činnost, jde o velmi nízký příspěvek ke krytí v absolutním i relativním vyjádření. Ukazuje to, že společnost má na zboží, které prodává malou marži a zboží jednatel prodává zejména známým a stálým zákazníkům.

Tab. č. 11 Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku

Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku, výsledek hospodaření (v Kč)						
Ř.	Položka	LF 45	45	45	LF 55	LF 55
1	Tržby celkem	577,641	1,215,279	1,347,887	1,356,966	1,496,072
2	Tržby za měsíc	115,528	101,273	112,324	113,081	124,673
3	Náklady na PHM	181,225	381,274	422,877	342,657	407,609
4	N na PHM za měsíc	36,245	31,773	35,240	28,555	33,967
5	Roční příspěvek	396,416	834,005	925,010	1,014,309	1,088,463
6	Příspěvek	79,283	69,500	77,084	84,526	90,705
7	V %	68.63%	68.63%	68.63%	74.75%	72.75%
8	Roční leasing	100,200	0	216,000	528,000	234,000
9	Leasing	20,040	0	18,000	44,000	19,500
10	Roční příspěvek II.	296,216	834,005	709,010	486,309	854,463
11	Příspěvek II	59,243	69,500	59,084	40,526	71,205

Ř.	Položka	CF 75	Ford	LT 35	Zboží	Přeprodej	Celkem
1	Tržby celkem	1,625,989	269,751	473,547	889,000	1,887,868	11,140,000
2	Tržby za měsíc	135,499	22,479	39,462	74,083	157,322	995,725
3	Náklady na PHM / náklady na pořízení	413,203	66,813	117,290	714,000	1,604,688	4,651,636
4	N na PHM za měsíc	34,434	5,568	9,774	59,500	133,724	408,779
5	Roční příspěvek	1,212,786	202,938	356,257	175,000	283,180	6,488,364
6	Měs. příspěvek	101,066	16,911	29,688	14,583	23,598	586,946
7	V %	74.59%	75.23%	75.23%	19.69%	15.00%	
8	Roční leasing	372,480	80,304	16,200	0	0	1,547,184
9	Měs. leasing	31,040	6,692	5,400	0	0	144,672
10	Roční příspěvek II.	840,306	122,634	340,057	175,000	283,180	4,941,180
11	Měs. příspěvek II.	70,026	10,219	24,288	14,583	23,598	442,274
12	Mzdy						914,000
13	Ostatní náklady						3,195,180
14	Provozní VH						832,000

Zdroj: Vlastní práce

Přeprodej služeb vykazuje také velmi nízký příspěvek ke krytí v absolutním i relativním vyjádření. Společnost přeprodeje využívá jen výjimečně. V případech, kdy nemůže vyhovět svým zákazníkům v oboru autodopravy, tak na internetu hledá jiný podnik

zabývající se autodopravou a zakázku svého zákazníka zprostředkuje. Tento podnik pak fakturuje za poskytnuté služby společnosti Autodoprava Brno a ta přefakturovává svému zákazníkovi tuto službu. V tomto případě se může stát, že náklady společnosti jsou vyšší než konečný příjem od zákazníka, protože u stálých zákazníků musí držet stále stejné ceny a konkurence může být dražší.

Situace, kdy tímto způsobem společnost dotuje přepravu se stává jen ve výjimečných případech, kdy se jedná o klíčového zákazníka. V tu chvíli je pro společnost výhodnější dorovnat náklady na přepravu a zachovat si pověst flexibilního partnera, který je schopen splnit veškeré požadavky zákazníka. Společnost tak svým hlavním zákazníkům nedává příležitost, aby oslovovali konkurenční společnosti. V takovém případě je stále výhodou, že příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku není záporný.

DAF LF 45 byl v roce 2006 ve společnosti pouze 5 měsíců. Pro lepší srovnání a přehlednost jsou všechny uvedené položky v tabulce přepočítané i na měsíční údaje. Také leasingy nejsou u každého automobilu 12 měsíců. U LF 45 je leasing jen 5 měsíců. Jeden DAF 45 už má leasing splacený. Volkswagen LT 35 měl doplacený leasing ve 3 měsíci v roce 2006.

Náklady na PHM jsou variabilní pro jednotlivé automobily. Tyto náklady jsou spočítány z průměrné spotřeby uvedené v technickém průkazu a ze skutečně ujetých kilometrů. Náklady na pořízení souvisí s nákupem zboží, a pořízení přeprodeje služeb.

Plánový příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku

Na základě relativního příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku, který jsem spočítala z údajů roku 2006 jsem v následující tabulce č. 12 vypočítala tržby, náklady a provozní výsledek hospodaření na rok 2007. Celkové tržby vychází z navýšení o 30 %. Náklady vychází z relativního příspěvku ke krytí. Protože procenta nákladů z tržeb se v čase nemění. Podle předpokladů jednatele jsem přidala další dva automobily DAF 45 s nosností 3,5 tuny.

Tab. č. 12 Plánovaný příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku na rok 2007

Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku - plán na rok 2007 (v Kč)							
Ř.	Položka	LF 45	45	45	LF 55	LF 55	45
1	Tržby celkem	1,386,338	1,215,279	1,347,887	1,356,966	1,496,072	658,248
2	Tržby za měsíc	115,528	101,273	112,324	113,081	124,673	109,708
3	Náklady na PHM	434,941	381,274	422,877	342,657	407,609	206,492
4	N na PHM za měsíc	36,245	31,773	35,240	28,555	33,967	34,415
5	Roční příspěvek	951,398	834,005	925,010	1,014,309	1,088,463	451,756
6	Příspěvek za měs.	79,283	69,500	77,084	84,526	90,705	75,293
7	V %	68.63%	68.63%	68.63%	74.75%	72.75%	68.63%
8	Roční leasing	240480	0	216000	176000	136500	114,120
9	Leasing	20,040	0	18,000	44,000	19,500	19,020
10	Roční příspěvek II.	710,918	834,005	709,010	838,309	951,963	337,636
11	Příspěvek II	59,243	69,500	59,084	40,526	71,205	56,273

Ř.	Položka	CF 75	Ford	LT 35	Zboží	Přeprodej	45
1	Tržby celkem	1,625,989	269,751	473,547	1,244,000	2,163,923	219,416
2	Tržby za měsíc	135,499	22,479	39,462	103,667	180,327	109,708
3	Náklady na PHM / náklady na pořízení	413,203	66,813	117,290	999,118	1,839,335	68,831
4	Měs. N na PHM / pořiz. N	34,434	5,568	9,774	83,260	153,278	34,415
5	Roční příspěvek	1,212,786	202,938	356,257	244,882	324,588	150,585
6	Příspěvek za měs.	101,066	16,911	29,688	20,407	27,049	75,293
7	V %	74.59%	75.23%	75.23%	19.69%	15.00%	68.63%
8	Roční leasing	372480	80304	0	0	0	38,040
9	Leasing měs.	31,040	6,692	0	0	0	19,020
10	Roční příspěvek II.	840,306	122,634	356,257	244,882	324,588	112,545
11	Příspěvek měs.II.	70,026	10,219	29,688	20,407	27,049	56,273

Zdroj: Vlastní práce

První DAF 45 si společnost pořídí v 7 měsíci. V první polovině roku si nákup automobilů nemůže dovolit. V prvních třech měsících jsou velmi nízké tržby způsobené malým rozsahem zakázek. V průběhu roku se tržby zvyšují. Nejsilnější měsíce jsou červenec, srpen a září. Druhý automobil si bude moci společnost dovolit v listopadu. Měsíční tržby nových automobilů jsou vypočítány z průměru měsíčních tržeb ostatních

automobilů značky DAF 45. Tržby za zboží je navýšeno procentním průměrem podle minulých let.

V následující tabulce č. 13 je součet z minulé tabulky č. 12 a výpočet plánového provozního výsledku hospodaření. Mzdy se zvyšují o dva zaměstnance ke každému novému automobilu jeden a ostatní náklady jsou zvýšeny procentním průměrem z minulých let. Zvýšení tržeb také znamená navýšení nákladů. Ale příspěvek ke krytí II je vyšší než v roce 2006. Z toho vyplývá i vyšší provozní výsledek hospodaření.

Tab. č. 13 Plánový provozní výsledek hospodaření na rok 2007

Provozní výsledek hospodaření plán na rok 2007 (v Kč)		
Ř.	Položka	celkem
1	Tržby celkem	13,238,000
2	Tržby za měsíc	1,267,729
3	Náklady na PHM / pořiz. N	5,700,439
4	N na PHM/pořiz. N za měs.	520,924
5	Roční příspěvek	7,756,977
6	Měs. příspěvek	746,805
7	V %	x
8	Roční leasing	1,373,924
9	Leasing	177,312
10	Roční příspěvek II.	6,383,053
11	Měs. příspěvek II.	569,493
12	Mzdy	1,175,000
13	Ostatní náklady	4,148,985
14	Provozní VH	1,059,069

Zdroj: Vlastní práce

Plánová rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow

Společnost Autodoprava Brno nevypracovává žádné plány. Pracuje s předpokladem, že další automobily vytíží, protože se uchází o práci ve veřejných výběrových řízeních, a s některými odběrateli má podepsanou smlouvu o přepravě na dobu určitou. Většinou na dobu jednoho roku. Proto jsem v následující tabulce zpracovala další plány vycházející z obecných očekávání jednatele společnosti v rámci autodopravy na rok

2007. Plány jsou vypracovány ve formě plánové rozvahy, plánového výkazu zisků a ztrát a plánového cash flow.

Plánovaná rozvaha v tabulce č. 14 se skládá z plánovaných aktiv a pasiv. Aktiva obsahují jednak majetek firmy ve formě stálých aktiv potřebný v roce 2007, dále oběžná aktiva zahrnující veškeré druhy pohledávek a stavy finančních prostředků a ostatní aktiva obsahující např. akontaci k leasingovému majetku.

Pasiva se skládají z vlastního kapitálu společnosti, tedy základního kapitálu, fondů a nerozděleného hospodářského výsledku a dále pak z cizích zdrojů, které obsahují veškeré krátkodobé i dlouhodobé závazky firmy. Poslední položkou jsou ostatní pasiva např. náklady příštích období.

Stálá aktiva společnosti se na rok 2007 neustále snižují o odpisy z minulých let. Společnost nekupuje a nevkládá žádné peněžní prostředky do pořizování dlouhodobého hmotného majetku. Všechny své nákladní automobily pořizuje na finanční leasingy. Z toho vyplývá, že zvýšení celkových aktiv je způsobené pouze nárůstem oběžných aktiv. Pohyb krátkodobého finančního majetku není tak předpověditelný, jako budoucí stav pohledávek. Ty se odvíjí od celkových tržeb. Na rok 2007 společnost předpokládá 30 % nárůst tržeb.

Zvýšení tržeb také musí znamenat i růst závazků. Na zvýšení celkových pasiv se podílí jak růst cizích zdrojů, tak i růst vlastních zdrojů. Tento nárůst je způsoben ziskem v roce 2006. Jednatel vzniklý zisk vkládá zpět do společnosti.

Tab. č. 14 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha na rok 2007 (v tisících Kč)		
Aktiva	Rok	
	2006	2007
Aktiva celkem	3,787	4,910
Stálá aktiva	118	112
Oběžná aktiva	3,440	4,569
ostatní aktiva	229	229

Pasiva		
Pasiva celkem	3,787	4,910
Vlastní kapitál	1,795	2,570
Cizí zdroje	1,992	2,340
Ostatní pasiva	0	0

Zdroj: Vlastní práce

V tabulce č. 15 jsem zpracovala plánový výkaz zisků a ztrát na rok 2007. V něm jsem vycházela jednak z plánů jednatele na navýšení tržeb o 30 % a ostatní údaje jsem vypočítala s využitím ostatních výkazů a kalkulací nákladů. V rámci plánového výkazu zisků a ztrát vidíme nárůst obchodní činnosti, dále zhruba 30 % nárůst v oblasti autodopravy. V závislosti na nárůstu těchto tržeb rostou i náklady společnosti v jednotlivých oblastech. Přičemž jejich celková struktura se nemění. V rámci tohoto plánu počítám s nárůstem výsledku hospodaření na cca 1 milión Kč.

Tab. č. 15 Plánový výkaz zisků a ztrát na rok 2007

Plánový výkaz zisků a ztrát na rok 2007 (v tisících Kč)					
Položka	Rok				
	2003	2004	2005	2006	2007
Tržby z prodeje zboží	2623	951	1587	889	1244
Náklady celkem	1818	652	1049	714	880
Tržby z vlastní výroby	1042	4639	6080	10251	13238
výkonová spotřeba	1630	3954	5891	8654	11782
Osobní náklady	294	523	649	914	1045
Odpisy	19	7	6	5	5
Ostatní výnosy	1	5	81	56	56
Ostatní náklady	24	47	63	33	33
Provozní výsledek hospodaření	-310	379	56	832	1059
Nákladové úroky	23	8	24	33	31
Ostatní finanční náklady	15	1	27	30	30
Finanční výsledek hospodaření	-38	-9	-51	-63	-61
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	64	4	0	236
Výsledek hospodaření za účet.obd.	-348	306	1	769	748
Výsledek hospodaření před zdaněním	-348	370	5	769	984

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka č. 16 zabývající se plánovaným tokem peněžních prostředků se skládá z několika základních peněžních toků. Při jejím výpočtu se využívá výpočet peněžních

toků v jednotlivých oblastech. Jedná se o oblast provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. V rámci provozní a investiční činnosti se vypočítají plánované budoucí provozní a investiční toky a v rámci peněžního toku z finanční činnosti se stanoví, jaké množství peněžních prostředků bude pro realizaci těchto plánů potřeba. Z tab. č. 16 vyplývá, že na konci roku 2007 bude mít společnost více než 250 tisíc Kč volných peněžních prostředků.

Tab. č. 16 Plánový tok peněžních prostředků na rok 2007

Plánový tok peněžních prostředků na rok 2007 (v tisících Kč)						
Ř.	Položka	Rok				
		2003	2004	2005	2006	2007
Peněžní tok z provozní činnosti						
1.	Tržby	3665	5582	7667	11140	14482
2.	Ziskové rozpětí	-0.08568	0.06772	0.04291	0.07199	0.05745
3.	HV + nákladové úroky	-314	378	329	802	832
4.	Nákladové úroky / tržby	0.00109	0.00143	0.00313	0.00296	0.00215
5.	Nákladové úroky	4	8	24	33	31
6.	HV před zdaněním	-318	370	305	769	801
7.	Sazba daně z příjmů	31.00%	28.00%	26.00%	24.00%	24.00%
8.	Daň z příjmů	0	64	4	0	192
9.	Zisk	-318	306	1	769	609
10.	Odpisy / tržby	0.00164	0.00107	0.00078	0.00054	0.00066
11.	Odpisy	6	6	6	6	10
Peněžní tok z provozní činnosti		-312	312	7	775	618
Peněžní tok z investiční činnosti						
12.	Investice na obnovu	-6	-6	-6	-6	-10
13.	Investice na rozšíření	0	0	0	0	0
14.	Pracovní kapitál / tržby	0.01255	0.061805	0.13382	0.156104	0.144962
15.	Pracovní kapitál	46	345	1026	1739	2,099
16.	Změna pracovního kapitálu	0	299	681	713	360
Peněžní tok z investiční činnosti		6	-293	-675	-707	-350
Peněžní tok z finanční činnosti						
17.	Výplata dividend	0	0	0	0	0
18.	Potřeba dlouhodobých zdrojů	306	-19	668	-68	-268
Peněžní tok z finanční činnosti		306	-19	668	-68	-268
Peněžní tok celkem						0

Zdroj: Vlastní práce

Z předchozích tabulek je zřejmé, že výsledek hospodaření vychází pokaždé trochu jinak. Jednou je počítán z příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku. Zde provozní výsledek hospodaření vychází ve výši 1 059 069,- Kč. Po odečtení finančního výsledku hospodaření a daně z příjmů se můžeme přibližně dostat na čistý zisk ve výši 800 tisíc Kč. V tabulce č. 16 mi čistý zisk vyháží v hodnotě 609 tisíc Kč. Každý výpočet vychází z jiných údajů. Na konci roku 2007 společnost porovná tyto plánované výsledky hospodaření se skutečností a zjistí, která metoda je pro plánování jejího podnikání přesnější a výhodnější.

6.2 Kontrola odchylek od plánu

Z důvodů neexistence dostatečného plánování jsem na základě budoucího očekávání jednatele sestavila kalkulaci nákladů, plánové cash flow, plánový výkaz zisků a ztrát a plánovou rozvahu na rok 2007. Vytvoření těchto plánů je pouze prvním krokem při kontrole odchylek od plánu. Dalším stejně důležitým krokem je samotná kontrola dodržování těchto plánů. Proto doporučuji, aby byly tyto plánované výkazy průběžně porovnávány se skutečným vývojem a v případě odchylek byla přijata opatření vedoucí k nápravě. V dalších letech navrhuji postupovat stejným způsobem. Vždy je nutné nejprve stanovit si cíle, kterých chce společnost dosáhnout a následně je možné kontrolovat jejich splnění.

Aby bylo možné zavést efektivní kontrolu plánování, je nutné ve společnosti vytvořit směrnici vnitřního controllingového systému. V té musí být stanoveny úkoly pro jednotlivé zaměstnance zabývající se kontrolou plánu. Je nutné v ní přesně stanovit průběh kontroly plánování a určit časový interval, ve kterém se bude tato kontrola pravidelně opakovat. Pokud se vývoj některých ukazatelů začne lišit od tohoto plánu musí následovat reakce jednatele, který musí tyto vzniklé odchylky v rámci řízení korigovat.

6.3 Finanční řízení

V rámci řízení společnosti se musí jednatel zaměřit na zkvalitnění finančních ukazatelů, jako je likvidita a platební schopnost společnosti. Špatný stav těchto ukazatelů vede k ne hospodárnosti a nesystematickému řízení finančních prostředků. Může mít za následek odchylky od plánů a celkové zhoršování finanční situace společnosti a jednatel se musí řešením těchto problémů zabývat.

Pohledávky

Pro lepší řízení pohledávek by mělo být učiněno několik zásadních opatření. V první řadě by veškeré pohledávky, jejich úhradu, jakož i jednání s dlužníky měl jednatel provádět pravidelně, systematicky a s aktuálními informacemi.

V autodopravě by firma měla zvážit použití některých běžných postupů, které se uplatňují při řešení problému s pohledávkami. Především vytvoření databáze odběratelů, v níž by odběratelé byli rozděleni do skupin dle finanční lukrativnosti zakázek a doby kterou jim trvá splácení pohledávek. Databáze by měla dále obsahovat horní limit výše neuhrazených pohledávek, po jehož překročení by společnost přijala k realizaci zakázku pouze po předchozí úhradě zálohové faktury. Dále by měla být určena hranice, při jejímž překročení by firma přistoupila k vymáhání pohledávek standardní soudní cestou. V závislosti na této databázi by se pak dala určit další pravidla rozdílná pro každého odběratele.

Prvním krokem pro zlepšení stávajícího stavu by mělo být využívání stávajících informačních zdrojů. V rámci aktuálního vedení účetnictví je většina těchto údajů dostupná z komplexního účetního programu. Společnost takovýto program využívá, ale pouze pro vedení účetnictví a ne jako cenný zdroj informací. V případě, že účetnictví je průběžně vedeno, je možné v rámci programu sledovat výši neuhrazených pohledávek závazků a dobu jejich splatnosti a řadu dalších údajů nutných pro správné efektivní řízení.

Další možností jak motivovat obchodní partnery k dodržování platební morálky je zvýhodnění včas platících odběratelů formou skonta, to znamená sleva z ceny. Nebo jen snížení cen pro následující zakázky pro včas platící odběratele. Udělení slevy by bylo závislé na řádné a včasné úhradě předešlé faktury.

V případě zahájení spolupráce s novým odběratelem je do budoucna nutné přistoupit k několika krokům. Především je zapotřebí prověřit údaje tohoto odběratele v podnikatelském rejstříku, a to až již v obchodním rejstříku či živnostenském rejstříku. Díky současnému propojení internetem lze tyto údaje získat okamžitě. Zejména u větších zakázek je další možností získat informace o firmě přímo v jejím sídle či sídle její provozovny. V závislosti na zjištěných informacích pak eventuelně zvolit i řešení, kdy firma by službu poskytla pouze po předchozí úhradě zálohové faktury. V případě menších odběratelů lze neuhrazení vyfakturovaných pohledávek předcházet tím, že bude vyžadováno, aby jejich úhrada byla provedena ihned na místě při dodání nákladu.

V případě, že se všechna tato preventivní opatření minou účinkem, nezbyvá firmě než úhradu pohledávky vymáhat v soudním řízení. V něm pak využívat možnosti zkráceného řízení návrhem na vydání platebního rozkazu a v následném exekučním řízení pak využít možnosti vymáhání pohledávky pomocí exekutorského úřadu.

Závazky

Z již výše uvedeného je zřejmé, že se společnost v oblasti autodopravy dostává do druhotné platební neschopnosti. Proto je důležité přesně znát doby splatnosti svých závazků a platit vždy jen to nejaktuálnější. K tomu by se mělo stejně jako u řízení pohledávek využívat průběžné vedené účetnictví a výhody plynoucí z kvalitního účetního programu. Tento informační systém by měl obsahovat údaje o všech závazcích, jejich výši a době splatnosti nebo době splatnosti se slevou aj. To společnosti umožní podchytit veškeré očekávané výdaje za určité období a lépe využívat stávající

finanční prostředky. Nedocházelo by tak v budoucnu na jedné straně k předčasné úhradě jednoho závazku a současnému zpoždění úhrady jiného závazku po splatnosti.

Peněžní prostředky

V efektivním využívání peněžních prostředků v běžném provozu je zřejmě základním nedostatkem fakt, že nejsou přesně stanovena a tudíž ani dodržována pravidla pro tuto činnost. Doporučuji proto, aby byl zaveden pokladní deník, v němž budou evidovány veškeré pohyby podnikových finančních prostředků včetně výběrů a vkladů hotovosti, jak z pokladny, tak z účtů. Sekretářka by měla tento deník řádně a pravidelně vést a jednatel by jí měl vyúčtovávat veškeré využití podnikových prostředků. Tím bude možné oddělit peněžní prostředky společnosti od peněz jednatele a zlepší se přehled o výši disponibilních peněžních prostředků.

Na správu peněžních prostředků by měl navazovat databázový systém se všemi závazky společnosti, v němž budou podchyceny veškeré očekávané výdaje firmy ve stanoveném období. Podle toho bude možno stanovit prioritu plateb tak, aby nebyla ohrožena úhrada rozhodujících závazků firmy. Pouze při zachování výše uvedených pravidel je možné zachovat praxi, při které s peněžními prostředky v pokladně podniku hospodaří jednatel i sekretářka.

7 Závěr

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila společnost Autodoprava Brna, s. r. o. zabývající se autodopravou a obchodní činností. Zaměřila jsem se na zkvalitnění controllingového systému a tím zavedení funkčního plánování, kontroly a zlepšení řízení společnosti.

První analyzovanou oblastí bylo fungování operativního controllingu se zaměřením na sestavování plánů podle stanovených podnikatelských cílů, na kontrolu odchylek od plánu a řízení nápravných opatření k minimalizování popřípadě k odstranění zjištěných odchylek.

Druhou oblastí, kterou jsem analyzovala byl finanční controlling. Po finanční analýze poměrových ukazatelů aktivity, likvidity a zadluženosti jsem se zaměřila na správu pohledávek, závazků a peněžních prostředků v hotovosti a na běžném účtu.

Po objektivním zvážení situace ve společnosti jsem se rozhodla v návrzích na zlepšení soustředit na následující tři hlavní oblasti:

- 1. vytváření plánů zohledňující hlavní i dílčí cíle**
- 2. srovnání skutečnosti s plánem**
- 3. správu financí**

Z mého pohledu klíčovou oblastí, ve které je nutné docílit potřebných změn je vytváření plánů zohledňujících hlavní i dílčí cíle společnosti. V této oblasti jsem díky podrobné analýze zjistila řadu nesystémových opatření zejména ve způsobu řízení jednatele. Jednalo se zejména o tyto nedostatky:

- ❖ nestanovení žádných dílčích cílů
- ❖ nesestavování plánů zohledňujících hlavní i dílčí cíle
- ❖ jednatel se nedrží žádných standardů

V rámci první oblasti jsem pro společnost stanovila dílčí cíle se zaměřením na náklady a tržby. Dále jsem sestavila plány na rok 2007 v podobě plánového hospodářského výsledku podle příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku, plánovou rozvahu, plánový výkaz zisků a ztrát a plánový tok peněžních prostředků. To umožní jednateři předvídat ekonomickou situaci a využít efektivně budoucí příležitosti a případně se připravit na potenciální hrozby.

Velkým nedostatkem v druhé oblasti, který navazuje na neplánování je srovnání skutečnosti s plánem. Ve společnosti se neprovádí žádné vnitřní ani vnější analýzy. Proto není schopná jasně určit, zda se rozvíjí efektivně a hospodárně. V této oblasti jsou velkým nedostatkem:

- ❖ nesrovnávání skutečnosti s plánem
- ❖ neprovádění žádných vnitřních ani vnějších analýz společnosti
- ❖ jednatel nestihá kontrolovat chod své společnosti

Na základě mnou vypracovaných plánů by měla společnost kontrolovat skutečný stav s vytvořenými plány. V případě zjištění odchylek, by se měl jednatel zabývat příčinou vzniku těchto odchylek zda byl plán špatně sestavený nebo se jedná o chybu v řízení. Jednatel by měl delegovat některé své činnosti, aby bylo možno je provádět pravidelně a systematicky.

Posledním třetím a zároveň problematickým místem ve společnosti je velké vytížení jednatele. Jednatel přijímá objednávky na autodopravu i na nákup zboží a všechno zajišťuje a rozděljuje sám. Správou financí se potom zabývá pouze, když mu zbývá volný čas, to je nepravidelně, nesystematicky a s neaktuálními a neúplnými informacemi. Nejvýznamnější problémy vidím v:

- ❖ nekontrolování správy pohledávek a závazků
- ❖ neznalosti finanční situace podniku
- ❖ nesystematickém nakládání s peněžními prostředky

Díky těmto nedostatkům se společnost dostává do druhotné platební neschopnosti. Jednatel se pravidelně nezabývá nezaplacenými pohledávkami a tak nemá průběžně dostatek peněžní hotovosti na úhradu svých závazků. Jednatel využívá peněžní prostředky společnosti také pro své soukromé potřeby a neprovádí vyúčtování těchto prostředků.

V první řadě by veškeré pohledávky, jejich úhradu, jakož i jednání s dlužníky měl jednatel provádět pravidelně, systematicky a s aktuálními informacemi. Potřebné informace může získat například ze svého kvalitního účetního programu. Pohledávky lze sledovat podle dob splatnosti a tak získat přehled o platební morálce odběratelů. Stejně lze evidovat i závazky. Jednatel může plánovat potřebu finančních prostředků, aby se nedostával do platební neschopnosti.

U peněžních prostředků v hotovosti musí být zaveden deník, do kterého bude jednatel psát veškeré pohyby v pokladně. Měl by vyúčtovávat sekretářce každou změnu okamžitě a se všemi pokladními doklady a ne zpětně bez dokladů a spoléhat se pouze na svou paměť. V deníku by se měli vést i v budoucí výdaje např. zálohy zaměstnancům, mzdy atd., aby nedocházelo k problémům s penězi v hotovosti.

Pro přehlednou evidenci finančních prostředků doporučuji zavést deník, ve kterém budou evidovány veškeré pohyby peněžních prostředků, to je příjmy i případné pravidelné budoucí výdaje (např. zálohy, mzdy atd.). Dle mého názoru tak bude možné výrazně minimalizovat problémy s nedostatkem peněz v hotovosti.

Návrhy řešení v jednotlivých oblastech jsem probírala s vedením společnosti. Pokud budou realizovány, povedou mé návrhy k praktické aplikaci controllingu do řízení společnosti.

8 Použitá literatura

- [1] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 7. doplněné vyd. Brno: Novotný, 2002. 85 s. ISBN 80-214-1803-6.
- [2] KONEČNÝ, M. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 2. vyd. Brno: Novotný, 2003. 143 s. ISBN 80-214-2456-7.
- [3] LEDNICKÝ, V. *Management*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2004. ISBN 80-86764-08-7.
- [4] MANN, R. A. MAYER, E. *Controlling*. 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, Profit, 1992. 358 s. ISBN 80-85603-20-9.
- [5] Pošvář, Z. a Erbes, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: MZLU v Brně, 2002. 156 s. ISBN 80-7157-633-6
- [6] REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER, M. *Finanční management II*. Část. 1. vyd. VUT v Brně, 2002. 111 s. ISBN 80-214-2250-5.
- [7] SAMUELSON, P.A., NORDHAUS, W.D. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991. ISBN: 80-205-0192-4.
- [8] STEINOCKER, R. *Strategický controlling*. 1. vyd. Praha: Babtext, 1992. 117 s. ISBN 80-900178-2-7.
- [9] STIEGLER, H. a HOFMEISTER, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: Babtext, 1992. 160 s. ISBN 80-900178-8-6
- [10] SVATOPLUK, M. *Základy managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. ISBN: 80-7041-774-9.
- [11] SYNEK, M., KOL. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [12] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, I. *Základy controllingu*. Ostrava: Montanex, 1999. ISBN: 80-7225-012-4.
- [13] TRUNEČEK, J. a kol. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3.
- [14] VOLLMUTH, H.J., *Controlling – nový nástroj řízení*. Praha: Profess 1998. ISBN: 80-85235-54-4.
- [15] VYKYPĚL, O. a KEŘSKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: Nakladatelství VUT Brno, 1998. 157 s. ISBN: 80-214-1111-2.

- [16] ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*. Brno: ES MZLU, 2003. 105 s. ISBN: 80-7157-339-6