

# **Projekt zavedení moderních metod controllingu ve firmě RESTA s.r.o.**

Bc. Martina Pavlíková

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina PAVLÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M080254**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt zavedení moderních metod controllingu ve firmě RESTA s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši informačních zdrojů z oblasti controllingu a využití controllingových metod pro řízení firmy.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost RESTA s.r.o., analyzujte současný stav a systém řízení a plánování firmy.
- Proveďte analýzu ekonomické situace firmy.
- Na základě předcházejících analýz zpracujte projekt využití moderních metod a nástrojů controllingu pro efektivnější řízení firmy RESTA s.r.o.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro management firmy RESTA s.r.o.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

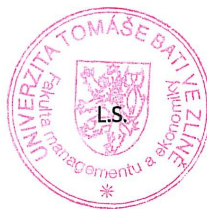
- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI a.s., 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.  
[2] FIBÍROVÁ, J. Reporting Moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.  
[3] FREIBERG, F. Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.  
[4] TUČEK, D., ZÁMEČNÍK, R. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.  
[5] VOLLMUTH, H. J. Controlling Nový nástroj řízení. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 1998. 226 s. ISBN 978-80-85235-54-8.  
[6] VYSUŠIL, J. Controlling do kapsy aneb Šest základních bodů controllingu. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2000. 80 s. ISBN 80-72590-13-8.

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

Ve Zlíně dne 24. června 2011



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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


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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15. 8. 2011



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

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

## **ABSTRAKT**

Tématem této diplomové práce je implementace moderních metod controllingu ve firmě RESTA s.r.o., a to na základě předem provedených analýz.

Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části je provedena literární rešerše informačních zdrojů z oblasti controllingu a využití controllingových metod pro řízení firmy. Praktická část představuje firmu RESTA s.r.o. včetně analýzy současného stavu řízení a finanční analýzy. Na základě provedených analýz je jako moderní controllingová metoda pro zavedení do systému řízení firmy vybrána metoda Balanced Scorecard s využitím konceptu EVA a navrženy potřebné kroky k úspěšné implementaci.

**Klíčová slova:** controlling, ABC, Balanced Scorecard, finanční analýza, ekonomická přidaná hodnota, výkonnost podniku, strategické cíle.

## **ABSTRACT**

Das Thema dieser Diplomarbeit ist eine Implementierung moderner Controlling-Methoden in der Firma RESTA s.r.o. auf dem Grund vordurchgeführten Analysen.

Die Arbeit hat zwei Teile. In theoretischem Teil wird eine Literatursuche der Informationsquellen von dem Controlling und der Ausnutzung der Controlling-Methoden für die Unternehmenssteuerung durchgeführt. In praktischem Teil wird die Firma RESTA s.r.o. vorgestellt, einschliesslich die Analyse aktuelles Standes der Steuerung und die Finanzanalyse. Auf dem Grund durchgeführter Analysen wird die Methode Balanced Scorecard mit dem Konzept EVA als moderne Methode für die Einführung in das Steuerungssystem ausgewählt und erforderliche Schritte für die Erfolgssimplementierung werden vorgeschlagen.

**Keywords:** Controlling, ABC, Balanced Scorecard, Finanzanalyse, wirtschaftlicher Mehrwert, Betriebsleistung, strategische Ziele.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D., za jeho cenné rady a čas, který věnoval mé diplomové práci.

Poděkování patří také firmě RESTA s.r.o. za poskytnutí potřebných podkladů a informací ke zpracování diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 CONTROLLING.....</b>	<b>12</b>
1.1 HISTORIE CONTROLLINGU.....	12
1.2 POJEM CONTROLLING.....	13
1.2.1 Chápání pojmu v angloamerické jazykové oblasti.....	14
1.2.2 Chápání pojmu v německé jazykové oblasti.....	14
1.2.3 Controlling v České republice.....	15
1.3 ÚKOLY CONTROLLINGU.....	15
1.4 KONCEPCE ŘÍZENÍ A JEJICH VYUŽITÍ.....	17
1.5 ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU V PODNIKU.....	18
1.5.1 Postup zavádění controllingu.....	18
1.5.2 Minimální požadavky na systém controllingu.....	18
1.5.3 Faktory neúspěchu.....	22
1.6 MODERNÍ CONTROLLINGOVÉ METODY.....	23
1.7 ACTIVITY BASED COSTING.....	24
1.7.1 Implementace ABC.....	25
1.8 BALANCED SCORECARD.....	26
1.8.1 Zavádění Balanced Scorecard.....	29
1.8.2 5 kroků k implementaci Balanced Scorecard.....	29
1.8.3 Balanced Scorecard jako manažerský systém.....	32
1.8.4 Kritické faktory úspěchu zavedení BSC.....	32
1.9 BUDOUCNOST CONTROLLINGU.....	33
<b>2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY RESTA S.R.O.....</b>	<b>36</b>
2.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	36
2.2 HISTORIE FIRMY .....	36
2.3 POPIS ČINNOSTI FIRMY V SOUČASNOSTI.....	37
2.3.1 Výroba zařízení pro recyklaci stavebních odpadů.....	38
2.3.2 Recyklace stavebních odpadů mobilními drticími a třídícími zařízeními.....	38
2.3.3 Zřizování a provoz recyklačních závodů na zpracování stavebních odpadů. ....	39
2.3.4 Stavební činnost.....	39
2.4 VIZE A STRATEGIE.....	40
2.4.1 Politika jakosti a životního prostředí.....	40
2.5 ANALÝZY FIRMY RESTA S.R.O.....	41
2.5.1 SWOT analýza.....	41
2.5.2 Současný stav řízení společnosti.....	43
2.5.3 Organizační struktura společnosti a hlavní činnosti jednotlivých středisek....	44
2.5.4 Pravidla hospodaření společnosti.....	48
2.5.5 Finanční analýza.....	49



2.5.6	Metodika sledování nákladů společnosti .....	60
2.5.7	Současný stav využití controllingu ve firmě RESTA s.r.o.....	61
2.6	ZÁVĚR ANALÝZY VNITROODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	63
<b>3</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ BALANCED SCORECARD S VYUŽITÍM KONCEPTU EVA.....</b>	<b>64</b>
3.1	VÝBĚR METODY PRO NÁVRH IMPLEMENTACE.....	64
3.1.1	Metoda ABC.....	64
3.1.2	Metoda Balanced Scorecard.....	66
3.2	ETAPY PROJEKTU.....	67
3.3	ORGANIZAČNÍ PŘEDPOKLADY.....	67
3.4	STRATEGIE FIRMY RESTA S.R.O.....	67
3.4.1	Strategická mapa BSC.....	68
3.4.2	Stanovení měřítek a cílových hodnot.....	70
3.5	ZAJIŠTĚNÍ PLYNULÉHO NAsAZENÍ.....	74
3.6	PODPORA BSC INFORMAČNÍM TECHNOLOGIEMI .....	75
3.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM IMPLEMENTACE BSC.....	75
3.8	NÁKLADY NA IMPLEMENTACI.....	76
3.9	RIZIKA PROJEKTU.....	77
<b>4</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>78</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>80</b>
	<b>PERIODIKA.....</b>	<b>82</b>
	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE.....</b>	<b>83</b>
	<b>FIREMNÍ MATERIÁLY.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>

## ÚVOD

Současná ekonomická situace není jednoduchá pro nikoho. Ani přední ekonomové nejsou jednotni v názoru, zda právě hospodářská krize doznívá, nebo se jedná o krátký výkyv před další krizí, popř. jde o zpomalení růstu. Takřka všespasitelným pojmem se stal controlling. Pojem controlling se používá různě - často je považován za všelék na nedostatky v řízení. Složitost a dělba práce v řízení však nepřipouští jednoduchá řešení. Controlling představuje především systém, který je nástrojem řízení a rozhodování.

Komu má tento nástroj sloužit, které činnosti by měl zahrnovat, aby mohl připravit potřebné informace zejména pro ekonomicko-strategické řízení na úrovni vrcholového vedení? Jak je třeba změnit dělbu práce v řízení, aby ekonomická zodpovědnost navazovala na organizační a informační strukturu?

Představy o tom, co zahrnuje a řeší controlling, se podstatně liší i podle toho, zda se problémem zabývá teoretik řízení, výkonný manažer, evidenční pracovník nebo informační analytik. Zpravidla se do funkce controllingu zahrnuje to, co dosud nejsou schopny řešit stávající řídicí a informační systémy, bez ohledu na to, zda se jedná o chyby v informačním systému, nebo o chybné přístupy manažerů. Ani současná teorie řízení, ani praxe však nezná jednoznačnou odpověď na to, co vlastně controlling zahrnuje a které činnosti řeší.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 Controlling

Samotný pojem controlling vznikl z anglického „to control“, do češtiny nejčastěji překládaného jako ovládat, řídit. Pojem controlling však nemá jednotně vymezený obsah, neexistuje pro něj jednotná definice. Nejobecněji je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího, předem stanoveného a plánovaného stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich náprav, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů. [4]

Vedení podniku musí soustavě řešit dvě základní otázky:

1. Jak může podnik spolehlivě předvídat změny ve svém okolí a pružně na ně reagovat?
2. Jaké jsou možnosti, aby se činnost podniku utvářela cílově orientovaně a přehledně?

Jen když se vedení podniku těmito otázkami systematicky a stále zabývá, může úspěšně vnímat svou stále obtížnější úlohu – zajištění budoucnosti podniku. K tomu je však nutné používat nástroje řízení, které jsou v praxi k dispozici, a nespoléhat se na podnikatelskou intuici a improvizaci schopnosti. [10]

### 1.1 Historie controllingu

V americké řídicí praxi vznikla k řešení uvedených obtížných problémů již před 100 lety specifická řídicí úloha, a to funkce controllera, která dnes nechybí v téměř žádném americkém podniku. V roce 1880 zřídila firma Atchinson, Topeka & Santa Fee Railway System poprvé v podniku místo controllera jako směs úkolů secretary (zapisovatele) a treasurer (pokladníka), tedy orientované na finanční hospodaření. Prvním podnikem v průmyslu, který zavedl funkci controllera byla v roce 1892 firma General Electric Company. [10]

Poprvé byla funkce controllera zaváděna, v rychle se rozvíjejících amerických podnicích, na počátku 20. století. Vedle pracovníků, kteří se tradičně zabývali problematikou vývoje finanční a ekonomické situace podniku jako celku, se nezbytným článkem vrcholového řízení podniku stali i pracovníci zodpovědní za informace vnitropodnikového řízení – controlleři. [4]

V souvislosti s novými úkoly vyplývajícími z deprese v souvislosti se světovou hospodářskou krizí byl v roce 1931 založen Controller Institute of America, který byl v roce 1962 přejmenován na Financial Executives Institute.

Controlling se vyvíjel a od roku 1950 se rozšířil také ve Spolkové republice Německo, kdy byla funkce controllera nově zřizována u dceřiných společností amerických firem. K rychlému rozšíření controllingu v SRN došlo zejména v 70. letech minulého století, v roce 1971 vznikla Controller – Academie. Sotva dnes existuje německý podnik bez controllera. Současný controlling se vyvíjí pod vlivem změn v okolí podniku asi od roku 1970. [10]

V podnicích v České republice se pojem controlling začal objevovat počátkem 90. let minulého století v souvislosti se vstupem zahraničního kapitálu, a to zejména německého. Je však nutné připomenout, že již dříve se v českých podnicích plánovalo, rozpočtovalo, kalkulovalo, prováděla se analýza odchylek a celá řada dalších aktivit, které můžeme shrnout do pojmu controlling. [17]

V roce 1994 založil v České republice rakouský Controller Institut pobočku své firmy Contrast Consulting, zabývající se přenášením zkušeností z Rakouska, poradenstvím a vzděláváním v oblasti controllingu. [10]

Pokud bychom však chtěli najít skutečné kořeny controllingu v České republice, musíme se vrátit až do meziválečného období minulého století, a to k Baťovu vnitropodnikovému systému řízení, tzv. podnikovému početnictví, které zahrnovalo vnitropodnikové účetnictví, kalkulace a rozborovu činnost. Na tomto principu byl tedy založen Baťův systém řízení, který tento systém důsledně rozpracoval až do úrovně hospodářských středisek a spojil ekonomické výsledky jednotlivých středisek s odměňováním vedoucích i ostatních pracovníků. Tento vývoj se však v 50. letech minulého století začal deformovat tím, že nekvalifikovaní a neodborní řídicí pracovníci neměli zájem na tom, aby vycházely najevo prohřešky při porušování elementárních pravidel hospodárnosti. Kladně se hodnotilo nikoli efektivní dosažení výsledků, ale dosažení plánu. [17]

## 1.2 Pojem controlling

Diskuse o controllingu se vyznačuje nápadným rozporem: na jedné straně neexistuje větší podnik, který by nevykazoval existenci controllingu, na druhé straně nacházíme v literatuře skoro nepřehlednou šíři návrhů, definic a koncepcí. Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat controlling, avšak tím každý míní něco jiného. [3, 16]

Pojem controlling není nijak závazně taxativně, nebo dokonce normativně definován. [17]

### 1.2.1 Chápání pojmu v angloamerické jazykové oblasti

S pojmem controlling jsou spjaty různé představy. Odvozuje se z kmene slova „control“.

V běžné řeči se můžeme setkat s 50 různými významy slova:

- vést, řídit, regulovat,
- vládnout, spravovat,
- obsluhovat, ovládat, kontrolovat.

Ve jmenném tvaru má slovo „control“ význam: kontrola, zkouška, nutnost, dozor, přezkoušení, moc, rozkaz, násilí, omezení, vedení, zdrženlivost.

Odtud je „control“ definováno jako porovnání plán x skutečnost. Podstatnou úlohou managementu je řízení podniku jako systému a získání kontroly nad ním. Controlling v americkém smyslu tomuto hledisku odpovídá.

Controlling jako neurčitý tvar slovesa „to control“ v angloamerické nauce o managementu představuje vedle plánování, organizování atd. ústřední funkci managementu, kterou by se měly zabývat řadové instance všech stupňů hierarchie, není výlučně činností controllerů. Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potencionálních a aktuálních odchylek od plánu a po několikaterém průběhu cyklů nebo fází i jejich odstranění managementem. Tím je control výsledkem procesu controllingu v americkém smyslu. Institucionální varianta controllingu, činnost a oblast úloh controllerů jako nositelů funkce služeb je v americkém smyslu označena přednostně jako „controllership funktion“. [3]

### 1.2.2 Chápání pojmu v německé jazykové oblasti

Protože v němčině podle současného pojetí odborné literatury neexistuje odpovídající slovo se stejným významovým obsahem, byl pojem controlling převzat do německé slovní zásoby. Dodnes literatura neposkytuje žádnou jednoznačnou definici pojmu, ale rýsují se tendence k ustálení. Ze tří nejdůležitějších interpretačních vzorů controllingu – controlling jako porovnání plán – skutečnost, controlling jako jednota plánování a kontroly a controlling jak ovlivňování chování – bude aplikováno hlavně první a druhé hledisko. Aspekt rozsáhlého řízení lidského chování jako třetí interpretace je na rozdíl od angloamerické literatury brán v úvahu pouze zřídka. [3]

V německé literatuře jsou instituční definice pojmu dále tendenčně rozšířeny z čistě funkčního hlediska. Jednotliví autoři popisují controllera jako pomocnou instanci, která

poskytuje služby vlastním nositelům funkce controllingu – managementu. [6]

Jiní autoři zastávají názor, že sám controller je nositelem funkce controllingu. [2]

### 1.2.3 Controlling v České republice

Ve Slovníku controllingu můžeme najít definici: Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace. [1]

Čeští praktici často vyzdvihují obecnou orientaci controllingu na cíl. Někteří autoři používají pojem controlling velmi volně. Controlling se u nich nezdá stávat termínem pro označení celé množiny vzájemně nesourodých činností či jevů a v důsledku toho se prohlubuje roztržité pohledy na controlling.

Množství definic od různých autorů je možno shrnout do několika základních bodů vystihujících základní podstatu controllingu:

- podnikohospodářský controlling ovládá podnik, má jej pod kontrolou tak, že včas signalizuje existenční krizi a činí opatření na její zabránění,
- controlling není kontrola,
- controlling je „mít pod kontrolou“,
- controlling je aktivní řízení, tj. řízení orientované do budoucnosti. [17]

Controlling má zabezpečit, aby podnik postupoval podle plánu v souladu s aktuální strategií, která je odpovídající reakcí na vývoj okolí. Nekontroluje pouze plnění plánu, ale stále konfrontuje předpoklady, na kterých je plán postaven se skutečností, a pokud se situace změnila, stimuluje reakci. V podnicích ČR je rozšířen především finanční controlling, zatímco controlling rizik je v ČR zatím málo využíván, ale lze se s ním setkat u velkých zahraničních společností. [20]

## 1.3 Úkoly controllingu

Pochopení a uskutečňování úkolů controllingu umožňuje vedení podniku, aby se podnik pomocí plánování a kontroly cíleně přizpůsoboval změnám okolního světa a plnil dispozičně koordinované úkoly podnikového řízení.

Americký Svaz controllerů „Financial Executives Institute“ zformuloval v roce 1962 pro controlling katalog úkolů:

*Tab. 1. Katalog úkolů controllingu [10]*

Plánování	Vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací, přispívat k optimální strategii podniku (strategickými analýzami a prognózami v oblasti ekonomiky podniku, doporučeními k využití strategických možností a k odvrácení strategických hrozeb), sestavení, koordinace a administrativní zajištění podnikových plánů, působení na zkvalitnění rozpočtů a kalkulací, působení na intenzivní finančně ekonomickou motivaci vnitropodnikových jednotek.
Výkaznictví a interpretace	Nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví jako informační základna rozborů, sestavení výkazů, srovnání plán/skutečnost, analýza vč. příčin odchylek, interpretace průběhu činnosti, závěry týkající se podniku, výrobků, vnitropodnikových jednotek.
Hodnocení a poradenství	Poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly, vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí, zejména investičních, inovačních, diverzifikačních, restrukturalizačních apod.
Daňové záležitosti	Sledování všech daňových záležitostí (daňové plánování, kontrola daní, správa podnikových daní).
Výkaznictví pro státní účely	Kontrola a koordinace všech výkazů pro státní instituce.
Ochrana majetku	Vnitřní kontrolní systém, revize a zajištění ochrany majetku vč. pojištění.
Národohospodářské výzkumy	Průběžná analýza vnějšího prostředí podniku.

Některé části uvedených úkolů v každém podniku fungují, nejde však o controlling. O controllingu je možné mluvit až tehdy, má-li podnik ucelený a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení, který zajišťuje plnění celého souboru uvedených úkolů. Přitom není důležité, zda je k tomuto účelu zřízeno nějaké centrální místo nebo oddělení s názvem Controlling. Podstatné je, že jsou všechny nejdůležitější úkoly controllingu organizačně zakotveny a provádějí se ve vzájemném souladu.



U všech úkolů má controller povinnost vůči manažerům, to znamená informovat je ihned a pravdivě o situaci, a to s dostatečným předstihem pro opatření, která by měl také navrhnout. Jako diagnostik musí být neustále zaměřen na budoucnost.

Práce controllingu nespočívá ve shromažďování informací, ale v jejich analýze a využívání. Controller se napojuje na informační toky, z nichž některé vytváří či mění. Jeho práce není možná bez využívání vhodného systému účetnictví.

Controlling sám problémy podniku neřeší, vede k tomu, že problémy jsou přehlednější, umožňuje snáze dosahovat celopodnikových cílů. [10]

#### 1.4 Koncepce řízení a jejich využití

Úspěšný controlling vyžaduje aktivní kooperativní styl řízení a zároveň i použití různých koncepcí řízení. Nejdůležitějšími z těchto koncepcí řízení, z nichž všechny by měly být současně realizovány, jsou:

- **Management by Objectives** (řízení podle cílů)  
Vedením podniku a řídicími pracovníky jsou vypracovány cíle, které pracovníci podniku musí realizovat.
- **Management by Delegation** (řízení delegováním)  
Plánované cíle jsou rozděleny a přeneseny na jednotlivé pracovníky spolu s příslušnými kompetencemi a nutnou odpovědností.
- **Management by Exception** (řízení podle výjimek)  
Porovnání stanovených a dosažených hodnot a z toho vyplývající analýzy odchylek jsou podkladem pro problémově orientované řízení podniku.
- **Management by Results** (řízení podle výsledků)  
Kontrola se omezuje pouze na výsledek, nikoli na cestu k němu, což pracovníkům poskytuje větší pole působnosti. Tím je odlehčeno podnikovému vedení, což je velmi prospěšné pro dosažení optimálního řízení podniku.
- **Management by Motivation** (řízení podle motivace)  
Pracovníci by měli být pozitivně ovlivňováni v tom smyslu, aby se ztotožňovali se svými úkoly a s cíli podniku.

Integraci těchto koncepcí do podnikového systému řízení má být dosaženo toho, aby jednání řídicích pracovníků uvnitř podniku směřovalo ke správnému vedení výkonných

pracovníků. Zcela jistě lze konstatovat, že flexibilní a na úzké profily a problémy orientované řízení podniku je možné realizovat jen tehdy, je-li v podniku používán kooperativní styl řízení orientovaný na trh a podporovaný odpovídajícími koncepcemi řízení. [17]

### **1.5 Zavádění controllingu v podniku**

Zavedení controllingu je rozhodnutí strategického významu pro podnik přesahující celý proces organizace a je závislé nejen na schválení, ale také na podpoře a aktivní spoluúčasti podnikového vedení.

Problémy akceptování controllingu či odporu proti němu v podniku, které ztěžují jeho zavádění, mohou mít mezi jinými tyto příčiny:

- podnikové vedení se obává ztráty moci,
- existující finanční oddělení a účetnictví se bojí nové konkurence,
- odbyt očekává kontroly výsledků,
- výroba očekává zavedení nepřijemých kontrol hospodárnosti. [6]

Při prvotním zavádění controllingu je třeba postupovat po krocích, aby se omezilo nebezpečí ztroskotání postupu:

- v celém podniku se nejdříve zavedou pouze jednotlivé funkce controllingu (např. podnikové plánování a tvorba rozpočtu),
- v určitých částech podniku (například v jednom provozu nebo v jedné divizi) se uskuteční více či méně velké části koncepce controllingu. Při výběru se bere v úvahu vedle odborných hledisek také míra připravenosti dotyčných pracovníků aktivně spolupracovat na takovém projektu. [3]

#### **1.5.1 Postup zavádění controllingu**

1. Vypracování popisu práce controllera.
2. Přestavba organizační struktury.
3. Výstavby informačního systému.
4. Rozhodování o systému výpočtu nákladů.
5. Zavádění výpočtu nákladů a výkonů. [17]

### 1.5.2 Minimální požadavky na systém controllingu

Pokud chce podnik obstát v konkurenci, je vybudování systému controllingu s odpovídající počítačovou podporou nutné.

Minimální systém controllingu musí zahrnovat:

- systém podnikového plánování a kontroly (zejména rozpočetnictví),
- manažersky orientované účetnictví,
- výkaznictví (reporting) s dostatečnou vypovídací schopností.

#### *Systém plánování a kontroly*

Prostřednictvím plánování se určují a navzájem sladují cíle podniku a nutná opatření k jejich dosažení, jakož i potřebné vstupy prostředků. Samotné stanovení cílů však nestačí.

Aby cíle byly pro plánování použitelné, musí vyhovovat následujícím požadavkům:

- musí jít o takové cíle, na jejichž dosažení je příslušný nositel rozhodování schopen svými rozhodnutími působit a s nimiž je schopen se ztotožnit; controller se má starat o to, aby pro jednotlivé útvary byly určeny cíle vyhovující uvedeným dvěma podmínkám, k tomu je však třeba určit cíle podniku a jednotlivé dílčí cíle pro jednotlivé útvary plynoucí z celopodnikových cílů,
- jednotlivé dílčí cíle musí být slučitelné s cíli podniku; controller se musí starat o to, aby dílčí cíle byly v kompetenci jednotlivých nositelů rozhodování, musí tedy zajišťovat potřebnou hierarchii cílů v podniku,
- cíle musí být dosažitelné, ale současně mobilizující nositele rozhodování v jeho činnostech; zde musí controller řešit možný konflikt mezi představami vedení podniku a možnostmi útvarů k zajištění souladu mezi nimi, toho je možné dosahovat také pomocí dále uvedeného požadavku,
- participativní formulování cílů za účasti controllera (zvyšuje motivaci jednotlivých útvarů, ale také rychle ukazuje, zda jsou celopodnikové cíle dosažitelné).

Bez plánování nemůže dlouhodobě existovat žádný podnik. Plánování však není možné chápat jako pevné, neměnné stanovení cílů a opatření k jejich dosažení, ale jako neustálý proces doladování a korekcí. Toho je možné dosahovat jen tehdy, jestliže se běžně provádí srovnávání plánovaných úkolů a skutečnosti. Plánování tedy musí být doplněno zjišťováním skutečnosti, aby bylo možné po srovnání skutečnosti s plánem přijímat

opatření k zajištění dosažení cílů. Aby cíle byly dosažitelné, musí se controller starat o to, aby nositelé rozhodování měli k zavedení nápravných opatření potřebné informace v pravý čas, v potřebné formě a adekvátní problémům.

Kontrolní činnost v rámci controllingu zahrnuje následující oblasti:

- kontroly orientované na činnost útvarů při plánování,
- kontroly orientované na výsledek, tj. srovnání skutečnosti s plánem, analýza odchylek jako podklad pro aktivní nápravná opatření v budoucnosti; analýza odchylek zahrnuje:
  - a) analýzu příčin odchylek,
  - b) hledání řešení k odstranění odchylek (nápravná opatření),
  - c) sledování účinků nápravných opatření.

Úkolem controllingu je starat se o to, aby v podniku existoval vzájemně sladěný systém plánování a kontroly. Controller zde má koordinující úlohu. Této úloze však předchází motivační úloha; controller má přimět všechny manažery, aby plnili své plánované úkoly.

Důležitá je dělba práce mezi vedením podniku a controllinem na úseku plánování. Controlling se stará o to, že se plánuje, proto musí plánování ovládat, aby je mohl koordinovat. Vedení podniku určuje, co se plánuje.

### ***Manažersky orientované účetnictví***

Pro řízení podniku jsou potřebné údaje, které umožňují plánování a kontrolu, které informují o nejdůležitějších cílových veličinách – ziskovost, hospodárnost, platební schopnost a likvidita, a které umožňují zjistit odpovědnost. Tradiční finanční účetnictví s rozvahou a výkazem zisků a ztrát pro tento účel nestačí. Ke zjištění a řízení vnitropodnikové činnosti je nutné provozní účetnictví, které se zabývá náklady a výnosy z vnitropodnikového hlediska.

Vnitropodnikové účetnictví musí plnit tyto funkce:

- věrohodné a běžné zjišťování informací o výrobním procesu z různých hledisek,
- prognózu nákladů a výnosů,
- stanovení cílových veličin,
- kontrolu dodržování cílů.

U systémů vnitropodnikového účetnictví se rozlišují tři dílčí oblasti:

1. účtování nákladových druhů, určení jejich fixní a variabilní části, zavedení kalkulačních nákladů – které náklady vznikají?,
2. účtování střediskových nákladů, přesné vymezení každého střediska – kde náklady vznikají?; vždy je však třeba mít na paměti, že nákladové středisko je možné hodnotit pouze na základě ukazatelů, které může dané středisko ovlivnit,
3. propočet nákladů kalkulačních jednic – proč náklady vznikají?; tzn. kalkulace s uplatněním principu kauzality – na každý produkt musí být přiřazeny pouze ty náklady, které způsobil, a určení příspěvku na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku.

U všech systémů vnitropodnikového účetnictví je možné přizpůsobit stupeň diferenciaci daným požadavkům.

### ***Výkaznictví (reporting)***

Bez výkaznictví nemůže existovat ani plánování, ani kontrola. Výkazy by měly předkládat podle orientace uživatelů to, co je pro uživatele důležité, měly by soustředit pozornost na problémy a usměrňovat možnosti jejich řešení.

Controller spolu s finančním řízením a účetnictvím vytváří fungující informační systém. Přitom platí následující zásady:

1. určitému nositeli rozhodování se mají dávat jen takové informace, které může ovlivňovat,
2. informace musí být orientovány na rozhodování a na problémy,
3. každý nositel rozhodování musí dostávat informace pro ty oblasti, pro něž jsou formulovány jeho cíle. [10]

Zprávy, a v nich obsažené výkazy, slouží nejen vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj rozhodování, ale i jako nástroj vrcholového řízení, který má umožnit rozpoznat, jak dalece jsou plněny, nebo neplněny, jednotlivé předem stanovené cíle, a to na každém stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání. Do systému výkaznictví by měly být zahrnuty všechny oblasti a stupně existující v podniku, tzn. v podniku by nemělo existovat žádné „bílé místo“.

Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách konkrétního podniku. Je vhodné využít grafických prostředků pro zvýšení názornosti. Podle toho, zda

jde o pravidelně poskytované zprávy nebo ne, se reporting dělí na:

- **standardní** – jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu, obvyklé je měsíční, čtvrtletní a roční (souhrnné) podávání zpráv, ale v případě potřeby nelze vyloučit ani týdenní nebo čtrnáctidenní cyklus vyhotovování výkazů, ale je třeba brát v úvahu efektivnost poskytovaných služeb,
- **mimořádný** – jedná se o zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní strukturou, nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy.

Velmi často se pro interní potřeby řízení sestavují i výkazy s vybranými ukazateli, jejichž úkolem je informovat vedoucí středisek o pořadí uvnitř společnosti. Vedle porovnání skutečných a plánovaných hodnot běžného období je účelné, pokud informační systém podniku umožňuje porovnání i se skutečností minulého roku a původními plány. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost srovnání a usnadňuje se plánovací proces.

Základem řízení během roku je měsíční porovnávání plánovaných a skutečných hodnot. Odchylka od požadovaného stavu je výrazem nedosažení nebo překročení sjednaných cílů. Důležitá je analýza těchto odchylek, jejímž cílem je zjistit příčiny těchto odchylek a následně nalézt příčinně oprávněná protipatření. Čím intenzivněji a pečlivěji je tato fáze prováděna, tím menší je nebezpečí, že příslušné protipatření bude působit pouze na okolní vlivy a ne na hlavní příčinu. [4]

### 1.5.3 Faktory neúspěchu

Mnohé podniky se chtějí zavedením controllingu představit jako „in“. Účinně mohou být však použity pouze takové nástroje, které vyhovují metodickým požadavkům.

Controlling nesmí být chápán jako funkce, která slouží pouze k tomu, aby dodatečně vylepšovala špatná konstitutivní rozhodnutí (tvorbu struktury, inovace ...), ale musí být zapojen už při schvalování těchto rozhodnutí. Proto musí controlling již v počáteční fázi doprovázet všechny aktivity, které podléhají životnímu cyklu. Je-li controller přibrán teprve v pozdějších fázích, obzvláště dostaví-li se první znaky negativního vývoje, ulpí na něm image trouble-shooterse (hasiče požárů). V tomto případě se controlling stává nástrojem pro špatné časy.

Závazek ke controllingově orientované vlastní kontrole jako opak cizí kontroly se týká managementu. Dohled controllera vede přímo k disfunkčnímu chování liniových manažerů, např.:

- otevřený nebo skrytý odpor,
- zamlčování informací nebo manipulace s nimi,
- nepřizpůsobivé a byrokratické chování,
- zanedbávání strategických hledisek,
- vznik resortních egoismů,
- setrvání na pozicích schválností.

Z toho plynou faktory neúspěchu při zavádění controllingu:

- orientace na interní audit a úkoly kontroly vztahující se k jednotlivým případům,
- začlenění controllera jako paralelního manažera,
- controlling jako pouhé ospravedlnění před vlastníky a mateřským koncernem,
- controlling jako módní zboží,
- controlling jako nástroj dodatečného vylepšování,
- důraz na cizí kontrolu. [3]

## 1.6 Moderní controllingové metody

Dosud se podniky příliš soustředily pouze na finanční měřítka a ukazatele. Finanční ukazatele však poskytují pouze informace o minulosti, o minulých výsledcích a neříkají nic o tom, co má vedení podniku a jeho zaměstnanci dělat pro zlepšení výkonnosti podniku a řešení jeho nedostatků.

Systémy měření poskytují spoustu prakticky bezcenných údajů, které nikdo nepotřebuje. Tyto systémy pak nejsou chápány jako součást řízení podniku, ale pouze jako součást účetnictví a výkaznictví. V podniku není jasné, proč a za jakým účelem měření a hodnocení výkonnosti probíhá nebo čeho má být dosaženo.

Údaje poskytované systémy měření jsou neaktuální a zastaralé, neposkytují tedy manažerům podporu a potřebné informace pro správné a efektivní rozhodování. Často je také měřeno to, co je snadné měřit, a ne to, co je pro podnik skutečně důležité.

Systémy měření, které zahrnují také nefinanční měřítka, jsou roztržštěné a postrádají logickou provázanost, neberou v úvahu vzájemné souvislosti mezi měřítky. [16]

Tyto argumenty vedly počátkem 90. let minulého století k formulování požadavku vytvořit systém měření výkonnosti, který by splňoval následující požadavky:

- společnosti by měly vytvářet takové systémy měření výkonnosti, které podporují jejich strategii,
- tyto systémy by měly obsahovat nefinanční indikátory, které by doplňovaly indikátory finanční, a to s ohledem na zákaznické vnímání a výkonnost interních procesů,
- všeobecný systém měření výkonnosti společnosti by měl být rozložen do systému dílčích měřítek na nižších úrovních tak, aby umožnil převést cíle společnosti do lépe říditelných subsystémů. [18]

Výsledkem je velký počet konceptů vyvinutých za účelem měření výkonnosti, např. Activity Based Costing (ABC) nebo Balanced Scorecard (BSC).

### **1.7 Activity Based Costing**

Metoda ABC představuje nástroj manažerského účetnictví, jedná se o metodu kalkulace nákladů podle aktivit. Pro přiřazování nákladů objektům používá měření skutečných fyzických výkonů jednotlivých prováděných činností a aktivit. Praxe ukázala, že tento postup je jedinou možností, jak eliminovat paušalizaci nákladů v různých objemových způsobech jejich alokace. Zprostředkovaný vztah mezi nákladem a výkonem již netvoří zkreslující rozvrhová základna, ale skutečné aktivity a činnosti, které podnik provádí s cílem tvorby výkonů. Metoda sleduje náklady a jejich tok podél prováděných procesů a aktivit a těmto skutečnostem odpovídá i způsob jejich přiřazování. ABC usiluje o odhalení skutečné příčiny vzniku nákladů.

ABC kalkulace není jen nástrojem, který primárně slouží k výpočtu nákladů na určitý nákladový objekt, ale díky svým charakteristikám je i velmi významným nástrojem nákladového řízení, sloužícího ke snižování nákladů a jejich optimalizaci. ABC přístup předpokládá, že náklady mohou být řízeny a ovlivňovány pomocí řízení a ovlivňování podnikových aktivit. [14]



### ***Operativní ABC***

Operativní ABC předpokládá danou poptávku po ekonomických zdrojích a zaměřuje se na efektivitu a výkonnost daných aktivit a řízení dané produkční kapacity firmy. Pracuje s konstatním objemem aktivit v řádu stovek, a to tak, aby byly co nejpodrobněji zobrazeny a podchyceny důležité realizační procesy a podpůrné aktivity vynaložené v souvislosti s komplexními nákladovými objekty.

Operativní ABC podporuje především takové akce operativního manažerského řízení a oblasti manažerského účetnictví, jakými jsou snižování nákladů, zvyšování efektivity, zvyšování produktivity, ale i účelnost a účinnosti celkových aktiv nebo kapitálu firmy. [13]

### ***Strategické ABC***

Strategické ABC předpokládá proměnnou poptávku po komplexních ekonomických zdrojích při předpokladu konstantní produktivity aktivit, s nimiž uvažuje obvykle v řádu několika desítek. Změnou poptávky po konkrétních aktivitách a z nich odvozených procesech aktivně ovlivňuje jejich i celkovou firemní efektivitu, produktivitu a výkonnost. Slouží jako podpora taktických a strategických manažerských rozhodnutí. Ve finále umožňuje uskutečňovat efektivní procesní a hodnotové řízení a tvořit rostoucí firemní přidanou hodnotu pro všechny relevantní úrovně a systematicky konkurenčně zhodnocovat firmu jako jeden funkční celek v čase. [13]

Operativní ABC lze stručně a jednoduše charakterizovat jako „dělat věci správně“. Strategické ABC pak můžeme nazvat zjednodušeně jako „dělat správné věci“.

#### **1.7.1 Implementace ABC**

Při implementaci systému ABC se obecně postupuje následovně:

1. Určí se hlavní činnosti, aktivity, které probíhají ve firmě, například nákupní, prodejní a reklamační administrativa, skladování, servis, balení a expedice...
2. Stanoví se hlavní faktory, které určují, tvoří a vyvolávají náklady, například počet dodávek, objednávek, výdejků, realizovaných zakázek a reklamací, vyřízených administrativním nákupním a prodejním oddělením, případně i normohodiny práce a výrobních zařízení u výrobních společností v případě alokace výrobní režie a služeb.
3. Shrnou se celkové náklady každé činnosti do logických samostatných celkových aktivit, středisek, která mohou být svou podstatou někdy i podobná nákladovým

centrům, používaným u tradičních postupů rozpočtování. Podstatným rozdílem je, že nejsou určena direktivně a nemusí respektovat leckdy umělou organizační strukturu organizace, jak je tomu u tradičních metod a pohledů, ale jsou určena výhradně vnitřními procesy a skutečnými aktivitami firmy, což je obvykle více přibližuje realitě. [13]

## 1.8 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, metoda „vyrovnaného skóre“, je strategická metoda řízení, která pracuje s vzájemně provázanými široce pojatými nefinančními i finančně-hodnotovými kritérii, přičemž zdůrazňuje zejména zásadní vliv zákazníků a zaměstnanců na dlouhodobou výkonnost firmy. [13]

Chceme-li zjistit, jak efektivně můžeme BSC využít, a jak tedy dosáhnout podnikových ambicí, musíme si nejdříve ujasnit, co vlastně podnik tvoří. Všichni si dobře uvědomujeme, že podnik není tvořen pouze hmotnými aktivy, která lze snadno koupit (stroje, zařízení, technologie), ale náš podnik jimi neodlišíme, jsou dostupná všem. Důležitější by tedy pro nás mělo být to, co nás může odlišit a kde můžeme získat konkurenční výhodu. Čím se od sebe podniky liší? Mají rozdílné metody řízení, obchodní značky, informační systémy, různě pracují se zákazníky a mají odlišné vztahy s dodavateli, mají různě loajální zaměstnance i jejich osobité schopnosti a znalosti. Právě lidský potenciál tvoří obrovskou sílu pro odlišení a významný nástroj pro zvýšení podnikové výkonnosti. Lidé jsou největším bohatstvím podniku a zabezpečují jeho jedinečnost. Již nemůžeme uvažovat o lidech v podniku pouze jako o nákladové položce, lidé jsou podnikovou investicí a jako s takovou s nimi musíme počítat a pečlivě je zhodnocovat. Nejlepší investicí podniku mohou být vzdělání, zkušenosti, kvalifikování, motivování a loajální zaměstnanci, kteří mají vysoké ambice vést svůj podnik k vyšší efektivitě a úspěšnosti. Kvalitu lidských zdrojů však musí podporovat firemní procesy nastavené směrem k zákazníkovi. Na špici této struktury pak stojí finanční výstupy. Podle strategie BSC platí, že pokud tedy chceme řídit tyto finanční výsledky, musíme řídit nejprve dříve jmenované hybné síly výkonnosti (drivery) podniku a tím ovlivňovat jeho budoucnost.

Pro úspěšné dosažení podnikových ambicí platí, že všechny oblasti podniku musí být řízeny určitým směrem, a právě tento směr udává podniková vize a poslání. Pro splnění těchto vysokých cílů je třeba definovat strategii a tuto strategii pak správně zavést, řídit a revidovat. Podniky jsou k takovému přístupu doslova nuceny stále náročnějším

podnikatelským prostředím. Existuje řada metod pro řízení podniku a zavedení strategie, žádná metoda však není všelékem, ale pouze návodem, jak úspěšně podnik vést ke splnění strategických cílů. Jedna z metod, která klade důraz na vyváženost mapování celopodnikového výkonu, je právě metoda BSC. [9, 19]

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie firmy a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.

### ***Finanční perspektiva***

Ve finanční perspektivě jde o sledování spokojenosti vlastníků – uspokojování jejich zájmů v podobě zhodnocování vložených prostředků, tedy růstu hodnoty podniku. BSC zachovává finanční perspektivu, protože finanční ukazatele jsou důležité pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí. Všechny cíle a generátory hodnoty ostatních perspektiv BSC by měly být propojené k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení k finančním cílům vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba hodnoty a uspokojení vlastníků. Klíčovým cílem finanční perspektivy může být např. provozní zisk, ROE, EVA a další.

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) se jeví jako velmi výhodný ukazatel finanční perspektivy – zahrnuje úvahu o nákladech na kapitál a je možné ji využít prostřednictvím identifikace generátorů hodnoty na všech úrovních řízení napříč organizací. Jednotlivé generátory tvorby EVA lze ztotožnit s hybateli výkonnosti u dalších perspektiv. Vhodným nastavením systému odměňování lze tento ukazatel současně využít k motivaci zaměstnanců. [12]

### ***Zákaznická perspektiva***

V této perspektivě je pozornost zaměřena na zákazníka. Klíčová měřítka mohou zahrnovat spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků. Tato měřítka jsou vzájemně provázána, tedy spokojenost zákazníka vede k jeho loajalitě a udržení, přilákání dalších zákazníků a tím k souvisejícímu růstu podílu na trhu a příslibu zisku.

Provázání této perspektivy na finanční a na tvorbu hodnoty je zřejmé prostřednictvím dosažených tržeb a ziskovosti jednotlivých zákazníků, trhů, výrobků. Výše tržeb však není konečným signálem o výkonnosti podniku a tvorbě hodnoty. Je proto nutné zaměřit

pozornost na problematiku podnikových procesů, které dávají možnost o zákazníka usilovat a uspokojovat jeho potřeby. [12]

### ***Perspektiva interních procesů***

Podnikové procesy je třeba řídit tak, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky a přitom byl uskutečněn co nejehospodárněji. V této perspektivě můžeme najít zdroje kokurenčních výhod, které přinášejí ekonomický zisk, např. kvalita výrobků, jeho nové vlastnosti, služby spojené s výrobkem, zvýšená produktivita, snížení nákladů apod. V rámci interních procesů se vytvářejí předpoklady pro úspěchy měřené zákaznickou perspektivou a možnosti vytváření hodnoty pro vlastníka.

V rámci interních procesů jsou důležité tři parametry – měření nákladů, řízení kvality procesů a doba cyklu. [12]

### ***Perspektiva učení se a růstu***

Schopnost dosáhnout ambiciózní finanční a zákaznické cíle a cíle interních procesů závisí na schopnostech podniku učit se a růst. To umožňují tři skupiny zdrojů: zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury. Mezi klíčové oblasti této perspektivy patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Perspektiva učení se růstu zabezpečuje podmínky pro rozvoj podniku, v rámci ní jsou profilovány budoucí dispozice a potenciál podniku. [12]

Tyto čtyři perspektivy tvoří rámec BSC. Management tak získává cenné informace, na základě kterých může měřit, jakou výši hodnoty firma vytváří pro současné i budoucí zákazníky. BSC odpovídá na otázky, jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systém a způsob práce, které jsou základem pro zvyšování výkonnosti firmy. Zachycuje krátkodobou výkonností, pomocí níž pak odhaluje schopnosti podniku na zlepšení dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti. [9]

Systém BSC je využíván nejen ke stanovení cílů a vhodných prostředků k jejich dosažení i k hodnocení jejich plnění za firmu jako celek, ale v neposlední řadě také k převodu a tvorbě, měření a hodnocení cílů pro nižší, většinou odpovědnostně stanovené úrovně firmy, kde lze také úspěšně využít jejich motivační efekt společně s koncepcí slučitelnosti cílů. Navíc umožňuje měřit a hodnotit konkrétní přínos jednotlivých organizačních složek k celofiremním výsledkům, tedy plnění komplexních firemních cílů. Tato skutečnost je

samozřejmě vhodná pro stanovení optimální procesní organizační struktury i pro efektivní a flexibilní interní a externí řízení firmy. Metoda BSC je dobře kombinovatelná zejména s EVA, přičemž ukazatel EVA je schopen sumarizovat úspěšnost firmy do jediného manažerského souhrnného hodnotového měřítka, což může být firmě velmi prospěšné z hlediska komplexnosti i snadné pochopitelnosti tohoto kritéria pro všechny jeho potenciální uživatele.

Je nutno si však uvědomit, že metoda BSC by neměla být postavena pouze na vstupech a výstupech finančního účetnictví, ale měla by převážně využívat široké informační základny poskytované manažerským účetnictvím. Zároveň je třeba si při efektivním strategickém řízení pomoci metody BSC uvědomit rozdílnost širší kritérií, metod i měřítek pro jednotlivé firmy a hledat vždy jejich dlouhodobě optimální rovnováhu. [13]

Aby firma dokázala být dlouhodobě konkurenceschopná a plnit tak své vize, je nutné, aby jasně formulovala svou strategii. A právě BSC je nejlepší metodou k vytvoření a formulování strategie, která je jednoduchá a srozumitelná jak pro vnitřní strukturu firmy, tak i navenek. [18]

### 1.8.1 Zavádění Balanced Scorecard

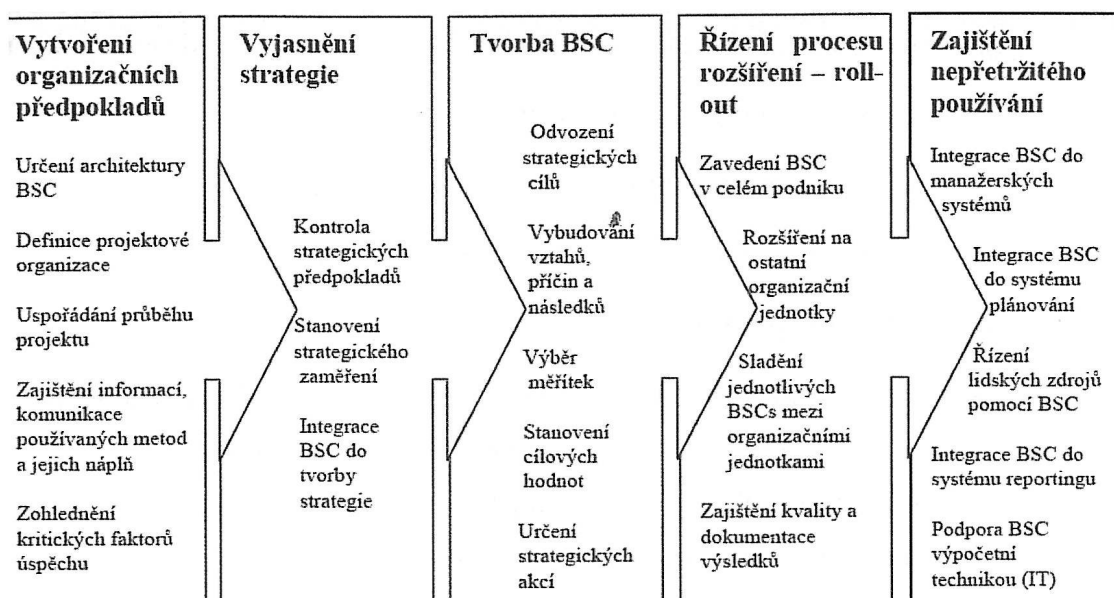
Cílem projektu BSC není vyvinout nový soubor měřítek. Měření – způsob popisu výsledků a záměrů – je jistě mocným motivačním a ověřovacím nástrojem. Ale měřicí rámec BSC by měl být využit při vývoji nového manažerského systému. Rozdíl mezi měřícím a manažerským systémem je sice málo patrný, ale rozhodující. Měřicí systém by měl být pouze prostředkem k dosažení důležitějšího cíle – strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii. [9]

Zavádění BSC je kontinuálním procesem, ne jednorázovou akcí. Vytvoření a aplikace tohoto systému vyžadují určitou dobu pro odzkoušení, což je důsledkem odlišnosti podniků (různá firemní kultura, konkurenční prostředí, portfolio zákazníků, jiné marketingové segmenty, jiné technologie, znalosti a schopnosti). Obvykle jsou odhaleny některé nedostatky, jako například chybějící ukazatele, a je tedy nutné doplnit a upravit například informační systém podniku. Je možné, že se v průběhu tvorby BSC objeví i další nástrahy, které mohou, při snaze vytvořit dokonalý systém, vést ke zpoždění, ztrátě dynamiky či ztrátě důvěry managementu. Efektivnější cestou je proto začít jednoduchým modelem a průběžně systém zdokonalovat. [19]

### 1.8.2 5 kroků k implementaci Balanced Scorecard

Efektivní zavedení BSC neznámá pouze zavedení klasických prvků této metody, ale především akceptaci zcela nového systému řízení.

V praxi se osvědčilo zavádění BSC v pěti krocích.



Obr. 1. Pět fází implementace Balanced Scorecard [8]

#### ***Vytvoření organizačních předpokladů***

První krok implementace zohledňuje dva základní významy. První z nich je zavedení koncepčních pravidel pro všechny organizační jednotky, které budou zapojeny do implementace metody BSC. Druhý zohledňuje zabezpečení pravidel zajištění vlastní implementace.

Důležitým krokem je stanovení perspektiv. Obecně nelze zvolit univerzální perspektivy pro všechny podniky, vždy je dobré zohlednit přístup každé firmy jednotlivě. Omezení je pouze v počtu perspektiv, a to z důvodu srozumitelnosti, firma by měla pracovat maximálně se šesti perspektivami.

#### ***Vyjasnění strategie***

Úkolem BSC není vytvářet nové strategie. BSC realizuje již existující strategii, konkretizuje ji v podobě strategického záměru, převede ji do realizovatelné podoby prostřednictvím cílů a odpovídajících strategických akcí.

Tato fáze plní úlohu vyjasnění strategického záměru. Na podstatě a vymezení se musí jednoznačně shodnout všichni vedoucí pracovníci, jinak nelze pokračovat v dalších krocích implementace.

### ***Tvorba Balanced Scorecard***

Tato fáze je vlastním základem BSC pro vybranou organizační jednotku. Z předchozích fází je již zpracována základní architektura BSC, jsou navrženy jasné postupy a metodiky a existuje úplná strategie vhodná pro implementaci.

Jádrem třetí fáze a celé implementace jsou následující kroky:

- vymezení strategických cílů,
- propojení strategických cílů řetězce příčin a následků,
- výběr odpovídajících měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- volba strategických akcí.

Stanovené strategické cíle mají firmě přinést trvalou konkurenční výhodu. BSC by měl obsahovat maximálně 20 strategických cílů, a to ty, na nichž závisí úspěch celé strategie. Za pomoci vznikajících vztahů příčin a následků se vytvoří z řady jednotlivých strategických cílů jednotná, ucelená koncepce. Pro tyto strategické cíle musí být kompletně a správně zvolena měřítko tak, aby obsahovala míru dosažení formulovaných cílů. Každé z měřítek musí mít stanovenou cílovou hodnotu, kterou je možno stanovit na základě údajů z minulých období, kvalifikovaným odhadem, dotazováním zákazníků nebo zaměstnanců. Vždy se také určuje časový horizont pro splnění konkrétního cíle, a to v délce jednoho až pěti let. Pokud je období pro splnění cíle delší než jeden rok, mělo by být rozděleno na dílčí etapy. Na závěr musí být zvoleny takové strategické akce, které přispějí k dosažení cílových hodnot.

### ***Řízení procesu rozšíření***

V této fázi dochází k aplikaci metody na určené organizační jednotky firmy v souladu se třetí fází. Rozšíření by mělo respektovat konkrétní podnikovou filozofii, styl řízení a potřeby podniku. Čtvrtá fáze se vyznačuje vertikální a horizontální integrací cílů.

### ***Zajištění nepřetržitého používání***

Zajištěním nepřetržitého používání a propojením BSC s manažerským systémem řízení vzniká organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. V této fázi je pro správné propojení BSC a stávajícího systému řízení nutné zajistit:

- controlling, který bude sledovat plnění strategických akcí navržených v BSC,
- integraci BSC do strategického a operativního plánování tak, aby mohly být strategické akce přeneseny do plánů a rozpočtů,
- začlenění do systému reportingu tak, aby mohlo být plnění cílů hodnoceno,
- integrace do systémů řízení lidských zdrojů.

Po ukončení poslední fáze se BSC stává koncepcí řízení, není tedy jen pouhým nástrojem pro měření. Při trvalém používání BSC nastává celkový rozvoj řízení. [8]

### **1.8.3 Balanced Scorecard jako manažerský systém**

BSC zdůrazňuje, že finanční i nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci v předních liniích musejí pochopit finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů, vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. BSC by měl převést poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek.

Měřítka představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky – pro vlastníky a zákazníky – a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstu. Měřítka znamenají rovnováhu mezi výstupními měřítky (výsledky minulého úsilí) a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti.

BSC je více než taktický nebo operační systém měřítek. Měřicí vlastnosti BSC jsou používány k realizaci kritických manažerských procesů. [11]

### **1.8.4 Kritické faktory úspěchu zavedení BSC**

Členové projektového týmu musí znát a rozumět koncepci BSC. Vedle metodiky má rozhodující význam pochopení filozofie řízení, která je v pozadí BSC. Složení projektového týmu by se nemělo během projektu měnit. Úspěch zavedení BSC závisí na neustálé a aktivní spolupráci především liniových pracovníků. Management si musí pro BSC vyhradit čas nejen při implementaci, ale i při jejím využívání.



BSC pomáhá převést strategii do operativy a upevnit ji v organizaci podniku. Strategie je v první řadě věcí vedení podniku, proto musí iniciativa týkající se BSC vycházet právě od vrcholového vedení. Výstavba BSC není triviální záležitostí a vyžaduje značné úsilí. Od počátku by proto mělo být jasné, proč se má BSC zavést a k čemu se má využívat.

BSC je třeba chápat jako systém řízení, který je podporován controllingem, a ne jako systém controllingu, který je podporován systémem řízení. [9]

## 1.9 Budoucnost controllingu

Uvažováno historicky, controlling byl zaveden jako koncepční inovace za využití velmi obvyklých nástrojů (kalkulace nákladů, rozpočtování, jednoduché porovnání plán-skutečnost orientované na doložení výsledků) nejprve v průmyslu a dále se vyvíjel na pozadí průmyslových rámcových podmínek. Po průmyslu následoval obchod a po něm úvěrové hospodářství a s odstupem pojišťovnictví se zvláštními formami controllingu, zaměřenými speciálně na potřeby poskytování finančních služeb.

Lze předpokládat, že budou celkově narůstat vlivy okolí, které podporují controlling v podniku a společnosti: rostoucí dynamika, větší konkurence, vyšší koncentrace spjatá se širší internacionalizací, výměna manažerů, kteří neřídí aktuálně atd. Doplnění řízení controllingem bude mít proto i v budoucnu veliký význam a přesune se do dalších oblastí, jako jsou neziskové organizace, svobodná povolání, veřejná správa.

V této souvislosti vyvstává otázka, které požadavky musí splňovat systémy controllingu, aby mohly poskytnout aktuální výkony řízení a služby provedení. Je třeba dbát na tři ústřední kategorie požadavků, které platí současně jako zásady tvorby:

- orientace na stakeholdery,
- orientace na proces a projekt,
- soustředění se na to, co je podstatné.

Čím silněji se v liniovém managementu dostává do popředí pozitivní smýšlení o controllingu, tím snadněji lze redimenzionalizovat oddělení controllingu a omezit se na údržbu systému controllingu, jeho průběžnou modernizaci a inovaci a na zvláštní podnikohospodářské úlohy. Jako vize, ale v praxi sotva dosažitelná, zní cíl: controlling bez controllera. [3]

Tab. 2. Přehled nového controllingu [7]

	<i>New</i>	<i>Old</i>
<b>Úloha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podporující samořízení,</li> <li>• orientace na trh,</li> <li>• integrované operativní a strategické zaměření, feedforward</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• řízení, zejména vysoký podíl kontroly,</li> <li>• převažuje zejména interní orientace,</li> <li>• problémy na rozhraní mezi stupni controllingu, feedback</li> </ul>
<b>Organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• celková organizace orientovaná na proces</li> <li>• začíná již v ranných fázích, má vztah k řetězci tvorby hodnot,</li> <li>• servisní střediska (zisková střediska) jsou (z části) vnímána externě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strnulé zaměření funkčně – divizní a taylorovské,</li> <li>• start ve fázi výroby, žádná orientace na řetězec tvorby hodnoty,</li> <li>• štáb a nákladová střediska jsou vnímány výhradně interně</li> </ul>
<b>Nástroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrovány všechny dimenze informací,</li> <li>• zaměření na hodnotu podniku,</li> <li>• aktivní využívání potenciálu IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměřeno na účetnictví,</li> <li>• zaměřeno na výsledek period,</li> <li>• reagující na IT</li> </ul>
<b>Chápání controllingu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change agent, poradce,</li> <li>• znalec produktu, procesu a zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „hlídací pes“,</li> <li>• experti na nástroje controllingu</li> </ul>

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY RESTA S.R.O.

Název: RESTA s.r.o.

Sídlo: Kojetínská 3120/75, 750 02 Přerov I – Město

IČ: 14616807

Kontakt: 581 741 811, resta@resta.cz

Základní kapitál: 900 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 100

Zakladatelé: Ing. Josef Kasal, Ing. Stanislav Marek, Ing. Lubomír Šmída

Společníci v současnosti: Ing. Stanislav Marek, Ing. Lubomír Šmída, Miroslava Šmídová



Obr. 2. Logo firmy RESTA s.r.o. [24]

### 2.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání firmy RESTA s.r.o. je zpracování stavebních odpadů, výroba mobilních a semimobilních drticích a třídících jednotek, zřizování a provozování recyklačních závodů, stavební činnost, demolice.

### 2.2 Historie firmy

Veřejná obchodní společnost RESTA byla založena v lednu 1991 a jako jedna z prvních firem v České republice se začala zabývat problematikou recyklace stavebních odpadů, např. betonu, živice, cihlosutí, výkopových zemin apod..

Přes počáteční nedůvěru stavebních a jiných firem dospěla až do dnešní, téměř 100% vytiženosti svých recyklačních zařízení na zpracování stavebních odpadů. Tato činnost je

i v současné době, vedle výroby recyklačních jednotek, nosným programem firmy.

Společnost je od svého založení v roce 1991 dynamicky se rozvíjející firmou s výrazným ekonomickým růstem. Za více než desetileté působení na trhu si vydobyla významné postavení na českém trhu v oblasti zpracování stavebních odpadů a výroby recyklačních zařízení.

Společnost RESTA je středním podnikem s počtem zaměstnanců 100.

Firma RESTA se v roce 2005 přetřansformovala z veřejné obchodní společnosti na společnost s ručením omezeným.

### **2.3 Popis činnosti firmy v současnosti**

Firma RESTA s.r.o. nabízí:

- výrobu a prodej drticích a třídicích jednotek pro zpracování stavebních odpadů a přírodních materiálů,
- provedení recyklace přímo v místě vzniku stavebního odpadu drcením a tříděním,
- drcení a třídění přírodních materiálů v lomech, štěrkovnách, pískovnách,
- zřizování a provoz recyklačních závodů na zpracování stavebních odpadů,
- recyklace šterku kolejového lože na základě osvědčení Českých drah, s.p.,
- sanace starých zátěží,
- demolice,
- stavební činnost.

### 2.3.1 Výroba zařízení pro recyklaci stavebních odpadů



Obr. 3. Třídící a drticí jednotka RESTA [24]

Firma vyvinula řadu mobilních a semimobilních zařízení určených k drcení a třídění uvedených materiálů. Tato zařízení dodává provozovatelům recyklačních závodů, stavebním firmám. Zařízení nacházejí uplatnění při zpracování přírodních materiálů nejen v ČR, ale i v zahraničí, např. na Slovensku, v Německu, Rakousku atd.. Firma patří mezi významné exportéry Olomouckého kraje. Při vývoji nových zařízení využívá vlastních bohatých provozních zkušeností. Hlavní důraz přitom klade na bezvadnou funkčnost, technologické parametry, přizpůsobení svých zařízení specifickým požadavkům zákazníků. To vše při zachování výhodných cenových relací vzhledem k zahraniční konkurenci. Samozřejmostí je také kvalitní servis a technické zajištění.

### 2.3.2 Recyklace stavebních odpadů mobilními drticími a třídícími zařízeními



Obr. 4. Recyklace stavebních odpadů [24]

Firma nabízí recyklaci, tedy drcení a třídění stavebních odpadů, případně přírodních materiálů jako službu. Podle požadavků zákazníka je schopna zpracovat stavební odpady, tedy materiály z demolic budov, vozovek a jiných stavebních objektů na drtě a jednotlivé frakce z nich, které je v mnoha případech možné znovu použít jako plnohodnotnou náhradu přírodních materiálů ve stavebnictví. Jedná se o tzv. recyklát. Mimo vlastních drtičů a třídičů může nabídnout veškerou pomocnou mechanizaci jako bourací kladivo, nakladače apod.. Dále nabízí servis při hledání využití vzniklého recyklátu.

### 2.3.3 Zřizování a provoz recyklačních závodů na zpracování stavebních odpadů



Obr. 5. Recyklační závod v Olomouci [24]

V souvislosti s rostoucím zájmem o recyklaci stavebních odpadů vyhledává firma RESTA vhodné lokality, kde buduje a provozuje sběrná střediska – recyklační závody pro pravidelný příjem stavebních odpadů od stavebních firem, jejich recyklaci a následný prodej. Nabízí kooperační spolupráci, případně servis firmám, které mají ve svém regionu zájem recyklaci provozovat. Zákazníkům je společnost schopna poskytnout jak potřebné know-how, tak technologické vybavení.

### 2.3.4 Stavební činnost

Firma RESTA dále dodává rodinné domy na klíč, provádí rekonstrukce bytové zástavby a drobnou investiční výstavbu. Provádí demolice stavebních objektů, výstavbu ekologických staveb, inženýrských sítí, kompletní dodávku průmyslových objektů a staveb občanské vybavenosti. Nabízí zemní a demoliční práce a pokládání zámkové dlažby.

Společnost RESTA je od r. 2001 držitelem certifikátu shody s normou ČSN EN ISO 9001:2001 a od roku 2007 certifikátu shody s normou ČSN EN ISO 14001:2005.

Společnost RESTA je členem Hospodářské komory České republiky a Asociace pro rozvoj recyklace stavebních odpadů v České republice.

Pro účely účasti ve výběrových řízeních na veřejné zakázky je firma zapsána v seznamu kvalifikovaných dodavatelů a v rámci dotačního programu Zelená úsporám je firma RESTA zapsána v seznamu odborných dodavatelů.[21, 25]

## 2.4 Vize a strategie

### 2.4.1 Politika jakosti a životního prostředí

Společnost RESTA s.r.o. je dynamickou firmou, která působí v oblasti recyklace stavebních odpadů, výroby drticích a třídících jednotek a stavebnictví. Společnost usiluje být mezi nejlepšími firmami v oblasti recyklace stavebních odpadů, výroby a prodeje drticích a třídících jednotek pro zpracování stavebních odpadů a přírodních materiálů. Chce být spolehlivou firmou, pracovat v kvalitě vyšší než konkurence tak, aby uspokojila potřeby všech jejích zákazníků a zároveň minimalizovala dopad na životní prostředí.

S přihlédnutím k vizi společnosti byla managementem společnosti stanovena tato politika jakosti a životního prostředí:

- Budeme pokračovat v respektování všech legislativních a jiných požadavků s minimálními dopady na životní prostředí.
- Budeme používat moderní technologie, abychom neustále zvyšovali kvalitu výroby i služeb a zároveň co nejvíce eliminovali dopad na životní prostředí.
- Budeme aplikovat moderní metody pro získávání nových zákazníků a budeme důslední v péči o stávající zákazníky.
- Budeme podporovat zvyšování kvalifikace a rozšiřování odbornosti zaměstnanců.
- Zaměříme se na udržení exportu výrobků a služeb.
- Zavazujeme se k neustálému zlepšování a prevenci systému ochrany životního prostředí.
- Zapojíme všechny zaměstnance do prevence vzniku havarijních situací.
- Zaměříme se na udržení zaměstnanosti v době hospodářské krize.

Tato politika je sdělována všem zaměstnancům společnosti, dodavatelům a všem osobám pracujícím ve prospěch společnosti. [24]



## 2.5 Analýzy firmy RESTA s.r.o.

### 2.5.1 SWOT analýza

Tab. 3. SWOT analýza firmy RESTA s.r.o. [vlastní zpracování]

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
Zakotvení na trhu - 20-letá historie firmy, silná značka, působnost po celé ČR a SR, tradice.	Sezónní výkyvy u recyklace a stavební činnosti v zimních měsících.
Kvalitní vlastní zázemí a technologické zařízení pro výrobu.	Pokles tržeb z výroby recyklačních jednotek z důvodu hospodářské krize.
Od r. 2001 certifikát shody s normou ISO 9001:2001.	Pokles tržeb z recyklace - zaplavení trhu konkurenčními zařízeními nakoupenými s dotacemi EU.
Od r. 2007 certifikát shody s normou ISO 14001:2001.	Vysoké režijní náklady výroby dané vývojem.
Vykázaný zisk za všechna účetní období od r. 1991.	Nepřípravenost na ekonomickou krizi, úvěry z dob ekonomického růstu.
Široký okruh stálých odběratelů v ČR i v zahraničí.	Majetkové vztahy mezi společníky, velké závazky vůči společníkům - pozůstatek po transformaci z v.o.s.
Zakládající člen Asociace pro rozvoj recyklace stavebních materiálů v ČR (dále jen ARSM) – od r. 1995.	Velký objem nesplacených pohledávek, špatná vymahatelnost.
Od r. 2000 člen Hospodářské komory ČR.	Zmařená investice do ztrátového projektu výroby peletek z pilin.
Umístění podniku - areál bývalých PSP.	Vlastnictví pozemků a nemovitostí, které nepřinášejí další zisky.
Nákladové výhody - vlastní budovy, vlastní výroba prostředků pro recyklaci, využití recyklátů.	Rozkol mezi společníky.
Nízká fluktuace zaměstnanců.	
Flexibilita výroby, přístup k zákazníkovi.	
Vlastní vývoj, konstrukce.	

<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
Oživení poptávky.	Nekončící hospodářská krize.
Vstup na nové trhy - Rusko, východní Evropa, Balkán.	Vstup konkurence na trh ze západní Evropy a z Číny. Konkurence fúzuje a buduje si silné postavení na trhu.
Rozšíření prodeje přes obchodní organizace zabývajícími se zahraničním obchodem.	Zásadní negativní změny mezinárodně-politické a ekonomické s dopadem na ČR
Revitalizace objektu bývalého učňovského střediska, dnes sídla firmy - využití dotací.	Zvýšení snížené sazby DPH u bytové výstavby
Výstavba kompostárny na recyklačním závodě.	
Podpora rozvoje recyklace stavebních odpadů v ČR dle dokumentu Ministerstva životního prostředí ČR "Plán odpadového hospodářství ČR" na období 2003 – 2012.	

Jako silná stránka se projevuje dlouholetá historie firmy, její zakotvenost na trhu a vnímání značky. Firma RESTA dnes představuje jednoho z nejrenomovanějších výrobců recyklačních zařízení v České republice. Firmě pomáhá i členství v Hospodářské komoře ČR nebo to, že firma RESTA je zakládajícím členem ARSM (Asociace pro rozvoj recyklace stavebních materiálů v České republice). Za silnou stránku můžeme považovat jak vlastnictví, tak i umístění podniku - výrobní hala i administrativní budova jsou situovány v areálu bývalých Přerovských strojíren PSP. Jedná se o areál s tradicí strojní výroby, v regionu se tudíž nachází i dostatečně kvalifikovaná pracovní síla. V areálu jsou k dispozici koleje napojené na síť Českých drah, tedy i možnost přepravy zařízení přímo z výroby po kolejích.

Firma se dnes opírá o vysokou kvalitu výrobních postupů, do nichž bylo investováno v minulých letech. Dnes se ve výrobě běžně používají moderní CNC stroje, pálicí stroj, tryskáč stroj, horizontální vyvrtávačka a vlastní obráběcí centrum. To všechno je zastřešeno certifikátem ISO 9001:2001, který byl v roce 2005 obhájen. V roce 2007 firma získala certifikát ISO 14001:2001, který tak dotváří obraz o kvalitě výrobních postupů ve firmě.

Silnou stránkou firmy je i vlastní vývoj a výzkum, ale je nutné jej dávat do souvislosti s náklady, jež jsou na tyto činnosti vynakládány.

Jako slabé stránky firmy jsou identifikovány hlavně vysoké náklady na výrobu spojené s

vlastním vývojem drticích a třídících zařízení, jež jsou hlavním současným problémem firmy a firma se usilovně snaží o snížení nákladů ve všech sférách činnosti. Také velký objem pohledávek po splatnosti může firmě způsobit problémy ve financování, i když v poslední době se jí daří tento objem postupně snižovat. Nemalou část finančních prostředků spolkla investice do podílu ve firmě na výrobu pelet z pilin, která však ve výsledku znamenala pouze ztrátu, podíly ve firmě byly v roce 2011 prodány za zlomek nabývací ceny.

Největší slabou stránkou je pak rozkol mezi společníky, tato možnost je dosud ze strany společníků přehlížena, přesto tato situace nastat může, čímž by byl chod firmy zcela ochromen.

Příležitostí pro firmu může být oživení poptávky po všech činnostech firmy, především díky ekologickým programům vlády ČR a Evropské unie, a vstup na nové trhy, a to zemí bývalého Sovětského svazu a zemí Balkánu, nejlépe ve spojení s obchodními organizacemi zabývajícími se zahraničním obchodem. V případě samostatného obchodování s těmi zeměmi je vhodné alespoň minimální zajištění formou dokumentárního akreditivu. Příležitostí je jistě revitalizace současného sídla firmy a jeho přeměna na opravdu reprezentativní s pomocí získané dotace, rekonstrukce má být započata v roce 2011.

Naopak jako nejpálčivější problém se jeví nekončící hospodářská krize. Stálou hrozbou je riziko vstupu zahraniční konkurence na trh výroby recyklačních zařízení, západní firmy mají zavedenou sériovou výrobu, která je levnější, než prakticky kusová výroba na zakázku firmy RESTA. Také je zde hrozba přílivu levných napodobenin z Číny. Firmu rovněž trápí nárůst konkurence v oblasti recyklace a demolic, navíc je tento nárůst částečně tvořen uměle pomocí dotací na ekologické zpracování odpadů. To způsobuje neúměrný tlak na cenu. Nemůžeme opomenout ani hrozbu zvyšování daní, především DPH v oblasti stavební výroby.

### **2.5.2 Současný stav řízení společnosti**

Rozdělení pravomocí ve společnosti je striktně zakotveno ve Společenské smlouvě společnosti RESTA s.r.o.

#### ***Valná hromada***

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a do její působnosti patří zejména:

- a) schvalování řádné a mimořádné účetní závěrky,

- b) rozdělení zisku a úhrady ztrát,
- c) rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu.

Jednání valné hromady má právo se zúčastnit každý společník, a to osobně nebo v zastoupení na základě plné moci.

### ***Statutární orgán***

Statutárním orgánem jsou jednatelé společnosti, každý z nich je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.

### **2.5.3 Organizační struktura společnosti a hlavní činnosti jednotlivých středisek**

Organizační struktura společnosti, která je uvedena v příloze č. 1, zahrnuje následující jednotlivá oddělení:

- a) jednatelé společnosti,
- b) středisko strojní výroby,
- c) středisko stavební činnosti,
- d) středisko recyklace,
- e) středisko recyklačního závodu,
- f) středisko servisu,
- g) středisko dopravy,
- h) středisko zásobování,
- i) středisko obchodu,
- j) středisko ekonomické.

V čele společnosti stojí jednatelé, jejichž hlavní činností je řízení společnosti jako celku. Každý z jednatelů zodpovídá za určitou část společnosti, jak je uvedeno v organizačním schématu, viz příloha č. 1.

V čele každého střediska stojí vedoucí, pouze středisko strojní výroby je řízeno technických ředitelem. Vedoucí středisek, technický ředitel a finanční ředitel jsou přímo podřízeni jednatelům společnosti.

Mezi hlavní činnosti vedoucích středisek, finančního ředitele a technického ředitele patří:

- řízení činnosti střediska,
- podávání návrhů a podnětů týkajících se činnosti řízeného střediska a podávání vysvětlení k ekonomickým výsledkům řízeného střediska na pravidelných poradách s jednatelem firmy,
- návrhy měsíčních finančních ohodnocení pracovníků řízeného střediska.

#### ***Středisko strojní výroby***

- vývoj a konstrukce zařízení na zpracování stavebních odpadů a přírodních surovin (vývojoví pracovníci, konstruktéři),
- výroba zařízení na zpracování stavebních odpadů a přírodních surovin (mistr strojní výroby, pracovníci strojní výroby),
- výběr dodavatele kooperace (technický ředitel, mistr),
- plánování oprav a údržby (mistr strojní výroby),
- provádění běžné údržby a drobných oprav (pracovníci strojní výroby).

#### ***Středisko stavební výroby***

- sjednávání zakázek stavební činnosti (jednatel, technik),
- vypracovávání nabídek (technik),
- objednávání stavebního materiálu (technik),
- zajištění staveniště potřebným vybavením (technik),
- organizace stavby (technik),
- provádění stavební činnosti (pracovníci stavební činnosti),
- plánování oprav a údržby vybavení střediska (technik).

#### ***Středisko recyklace***

- sjednávání zakázek recyklace a demolic (jednatel, technici),
- vypracovávání nabídek (technici),
- zajištění technického vybavení zakázky (technici),
- přeprava recyklačních zařízení a pomocné techniky na zakázku (řidič),
- zpracování zakázky dle požadavků zákazníka (pracovníci střediska recyklace),

- plánování oprav a údržby strojního vybavení (technici).

#### ***Středisko recyklační závod***

- příjem stavebního odpadu (vedoucí),
- prodej recyklátu (vedoucí),
- zpracování stavebního odpadu (pracovník střediska recyklační závod),
- vystavování dokladu o příjmu stavebního odpadu a prodeji recyklátů (vedoucí),
- fakturace za příjem stavebního odpadu a odběr recyklátů (vedoucí),
- zpracování měsíční uzávěrky (vedoucí),
- roční inventura skladu (vedoucí).

#### ***Středisko servisu***

- sjednávání servisních zakázek (technik),
- zajištění náhradních dílů (technik),
- zajištění záručních oprav prodaných zařízení (technik),
- provedení servisních zakázek a záručních oprav (pracovníci střediska),
- výroba hydraulických hadic (pracovníci střediska).

#### ***Středisko dopravy***

- řízení autoprovozu (technik),
- sledování spotřeby PHM (technik),
- pojištění vozidel (technik),
- plánování oprav a údržby vozového parku (technik),
- návoz stavebního materiálu a materiálu pro strojní výrobu (řidič),
- vyřízení externí zakázky – požadavku na dopravu, přistavení kontejneru (řidič).

#### ***Středisko zásobování***

- výběr dodavatelů materiálu pro strojní výrobu (technik),
- příjem materiálu pro strojní výrobu (technik, pracovník skladu),

- výdej materiálu pro strojní výrobu (pracovník skladu),
- provedení roční fyzické inventury skladu (technik, pracovník skladu).

### ***Středisko obchod***

- zpracování nabídek na výrobu zařízení na zpracování stavebních odpadů a přírodních materiálů (vedoucí, pracovníci střediska),
- sjednávání smluv na výrobu zařízení na zpracování stavebních odpadů a přírodních materiálů (jednatel, vedoucí),
- příprava dokumentů pro celní řízení a provedení celního řízení (pracovníci střediska),
- příprava dokumentů pro předání vyrobeného zařízení (pracovníci střediska),
- organizační příprava, zajištění a účast na veletrzích a výstavách.

### ***Ekonomické středisko***

- příprava a sestavování obchodních smluv pro recyklační závod (finanční ředitel),
- zpracovávání mzdové agendy (mzdová účetní),
- vedení finančního účetnictví zahrnující sestavování rozvahy, výkazu zisku a ztráty (hlavní ekonom),
- fakturace (účetní),
- evidence pohledávek a závazků (účetní),
- kontrola cestovních výkazů a jejich vypořádání (účetní),
- vedení pokladny a evidence hotových prostředků ve formě pokladní knihy (hlavní ekonom),
- zpracování a odeslání příkazů k úhradě (jednatel, hlavní ekonom),
- personalistika (mzdová účetní),
- provedení roční inventarizace majetku společnosti (finanční ředitel),
- příprava podkladů k výroční zprávě, měření nákladů a výnosů, komunikace s úřady, právníky, auditory, bankami, pojišťovnami, financování investic, kontrola podmínek smluv střediska recyklace, zajištění kurzových rizik (finanční ředitel).

## 2.5.4 Pravidla hospodaření společnosti

### *Obchodní rok*

Obchodní rok je totožný s kalendářním rokem.

### *Roční účetní závěrka*

Sestavení roční závěrky a návrhu na rozdělení zisku, včetně stanovení výše a způsobu vyplácení dividend, popř. návrhu na krytí ztrát společnosti, zajišťuje valná hromada. Sestavenou roční účetní závěrku předloží hlavní ekonom k ověření auditorovi.

Roční účetní závěrka musí být sestavena způsobem odpovídajícím obecně závazným právním předpisům a zásadám řádného účetnictví tak, aby poskytovala úplné informace o majetkové a finanční situaci, v níž se společnost nachází, a o výši dosaženého zisku nebo ztrát vzniklých v uplynulém obchodním roce.

### *Rozdělování zisku společnosti*

Zisk společnosti dosažený v obchodním roce se po odečtení částek připadajících na daně, na dotaci rezervního fondu a na další účely schválené valnou hromadou, použije k rozdělení na dividendy. O způsobu rozdělení zisku společnosti rozhoduje valná hromada.

### *Rezervní fond*

Rezervní fond slouží ke krytí ztrát společnosti, jakož i opatřením, která mají překonat nepříznivý průběh jejího hospodaření.

Společnost je povinna tvořit rezervní fond ze zisku vykázaného v řádné účetní závěrce. Tento fond bude každoročně doplňován o částku ve výši 5 % z čistého zisku až do dosažení jeho výše 10 % základního kapitálu. Takto vytvořený rezervní fond může společnost použít pouze k úhradě ztráty.

O použití rezervního fondu rozhoduje představenstvo. Každé použití rezervního fondu musí být oznámeno dozorčí radě a podléhá dodatečnému schválení valnou hromadou.

### *Krytí ztrát společnosti*

O způsobu krytí ztrát společnosti vzniklých v uplynulém obchodním roce rozhoduje valná hromada na návrh představenstva.

Případné ztráty, vzniklé při hospodaření společnosti, budou kryty především z jejích rezervního fondu.



### ***Zvýšení nebo snížení základního kapitálu***

Zvýšení nebo snížení základního kapitálu může schválit pouze valná hromada, která rozhoduje také o připuštění nepeněžitých vkladů či o možnosti započtení peněžité pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení vkladu.

#### **2.5.5 Finanční analýza**

- údaje v Kč jsou uváděny v tisících,
- položka rozvahy „Kapitálové fondy“ je pro účely finanční analýzy upravena o nevyplacené podíly společníků, které mají, vzhledem k jejich vyplácení, podobu vlastního kapitálu.

### ***CZ-NACE 28***

Firmu RESTA s.r.o., vzhledem k ročnímu obratu jednotlivých středisek, nejlépe zařadíme do CZ-NACE – výroba strojů a zařízení jinde neuvedených. Jde o jedno z nejdůležitějších odvětví českého zpracovatelského průmyslu a bývá nazýváno všeobecným strojírenstvím. Zahrnuje velmi širokou paletu výrobních a opravárenských činností na zařízeních, jež jsou nepostradatelná pro jakoukoli investici do výrobní technologie. Právem patří k nejvýznamnějším odvětvím zpracovatelského průmyslu.

Průmyslová produkce, jejíž kontinuální pokles v důsledku globální hospodářské recese započal v říjnu 2008, se v roce 2009 meziročně snížila o 13,4 %. Na počátku roku se propad výroby v důsledku oslabení zahraniční i domácí poptávky značně prohloubil. V prvních pěti měsících (s výjimkou března) přesahoval úpadek produkce hranici 20 %. Poté začal pokles výroby zmírňovat a v prosinci se průmyslová výroba vrátila do černých čísel. K omezujícím faktorům působícím nepříznivě na výkonnost průmyslu patřily vysoké náklady na energie a dopravu a vysoká srovnávací základna předcházejícího roku. K meziročnímu poklesu průmyslové produkce v roce 2009 přispěla nejvíce výroba strojů a zařízení (pokles odvětví o 27,2 %).

Na základě trendů, které jednotlivé obory tohoto odvětví vykazují a z celkového vývoje dodávek pro investiční akce, jejímiž dodavateli jsou právě v převážné míře obory CZ-NACE 28, lze konstatovat, že všeobecné strojírenství - jak bývá toto odvětví nazýváno - se konsoliduje a vykazuje růstovou dynamiku. Po létech poklesu významnosti tohoto odvětví lze pozorovat trend příznivého vývoje realizace produkce jak v jednotlivých oborech, tak i směrech odbytu. Příznivým jevem je znovuzískávání tradičních vývozních teritorií, což

svědčí o přínosu proexportní politiky pro tuzemské exportéry. Zároveň však jsou léta 2008 a 2009 roky, kdy evropské státy zasáhla globální hospodářská krize, která velmi tvrdě prověřuje životaschopnost a konkurenceschopnost všech podnikatelských subjektů, podniky CZ-NACE 28 nevyjímaje. [18]

### **Počet zaměstnanců**

*Tab. 4. Počet zaměstnanců firmy RESTA s.r.o. v letech 2008 – 2010*

*[vlastní zpracování]*

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	112	100	100
- z toho řídicí pracovníci	11	11	11

### **Analýza absolutních ukazatelů**

Analýza absolutních (stavových) ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Vertikální (procentní) analýza vyjadřuje procentní poměr jednotlivých položek účetních výkazů ke zvolené základně položené jako 100 %. U rozvahy je základnou obvykle suma aktiv celkem a pasiv celkem, u výkazu zisku a ztráty jsou to obvykle výnosy celkem a náklady celkem. Horizontální analýzy (analýza trendů) se zabývá sledování změn jednotlivých položek účetních výkazů v čase (po řádcích). Sleduje jak vývoj jejich absolutní výše, tak procentuální změny.

Informace o majetkové struktuře firmy a zdrojích jeho krytí nám poskytne pohled na jednotlivé položky aktiv a pasiv. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury je uveden v tabulce č. 5. Vývojové trendy u majetkové a finanční struktury jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tab. 5. Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury firmy  
RESTA s.r.o. v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2 008		2 009		2 010	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>115 521</b>	<b>100,00%</b>	<b>114 136</b>	<b>100,00%</b>	<b>117 350</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>47 226</b>	<b>40,88%</b>	<b>47 548</b>	<b>41,66%</b>	<b>42 737</b>	<b>36,42%</b>
DHM	47 077	40,75%	47 455	41,58%	42 642	36,34%
DNM	149	0,13%	93	0,08%	95	0,08%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>66 324</b>	<b>57,42%</b>	<b>63 958</b>	<b>56,04%</b>	<b>72 561</b>	<b>61,83%</b>
Zásoby	38 232	33,10%	28 537	25,00%	25 106	21,36%
Pohledávky	21 106	18,27%	29 702	26,02%	19 944	16,99%
Finanční majetek	6 986	6,05%	5 719	5,01%	27 511	23,44%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 971</b>	<b>1,70%</b>	<b>2 630</b>	<b>2,30%</b>	<b>2 052</b>	<b>1,75%</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>115 521</b>	<b>100,00%</b>	<b>114 136</b>	<b>100,00%</b>	<b>117 350</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>74 447</b>	<b>64,44%</b>	<b>73 544</b>	<b>64,43%</b>	<b>73 972</b>	<b>63,04%</b>
Základní kapitál	900	0,78%	900	0,79%	900	0,77%
Kapitálové fondy	36 864	31,92%	28 359	24,85%	23 457	19,99%
Rezervní fond	968	0,84%	968	0,85%	968	0,82%
VH minulého období	21 750	18,82%	35 715	31,29%	43 317	36,91%
VH běžného období	13 965	12,09%	7 602	6,66%	5 330	4,54%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>40 879</b>	<b>35,39%</b>	<b>39 949</b>	<b>35,00%</b>	<b>42 497</b>	<b>36,21%</b>
Rezervy	4 575	3,96%	8 610	7,54%	12 105	10,32%
Dlouhodobé závazky	1 783	1,54%	2 730	2,39%	2 680	2,28%
Krátkodobé závazky	21 771	18,85%	18 559	16,26%	20 362	17,35%
Bankovní úvěry	12 750	11,04%	10 050	8,81%	7 350	6,26%
-dlouhodobé BÚ	12 750	11,04%	10 050	8,81%	7 350	6,26%
- krátkodobé BÚ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>195</b>	<b>0,17%</b>	<b>643</b>	<b>0,57%</b>	<b>881</b>	<b>0,75%</b>

Z hlediska majetkové struktury společnosti RESTA s.r.o. je zřejmé, že na celkových aktivech se největší měrou podílí oběžný majetek, jehož výše se pohybuje v průměru kolem 60 %. U zásob můžeme zaznamenat setrvalý pokles, který je hodnocen kladně. Naopak záporně je hodnocen nárůst pohledávek mezi roky 2008 a 2009, v roce 2010 se firmě podařilo snížit podíl pohledávek o 10 %. V roce 2010 také vidíme skokový nárůst finančního majetku, který je způsoben zřízením spořicího účtu za účelem postupného ukládání volných finančních prostředků pro potřeby rekonstrukce administrativní budovy, která má být zahájena v roce 2011. V současné době společnost neinvestuje do dlouhodobého majetku, který tak vlivem postupného odepisování klesá.

Na straně pasiv má společnost stabilní výši vlastního kapitálu, na jedné straně sice klesají kapitálové fondy z důvodu postupného vyplácení nerozdělených zisků společníkům, ale na straně druhé firma kumuluje nerozdělený zisk z minulých období, až na 37% podíl na

vlastním kapitálu. Cizí kapitál má také stabilní podíl na pasivech firmy, a to kolem 35 %. Firma snižuje krátkodobé závazky i bankovní úvěry, avšak nárůst zaznamenáváme pouze u rezervy, a to z důvodu tvorby rezervy na opravu administrativní budovy.

Tabulka č. 5 nám ukazuje, že nejen dlouhodobý majetek, ale i velká část oběžného majetku je kryta vlastním kapitálem, z čehož vyplývá, že společnost dostatečně nevyužívá levnější cizí kapitál.

Tab. 6. Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury firmy RESTA s.r.o.  
[vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2008	2009	09/08	2010	10/09
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>115 521</b>	<b>114 136</b>	<b>-1,20%</b>	<b>117 350</b>	<b>2,82%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>47 226</b>	<b>47 548</b>	<b>0,68%</b>	<b>42 737</b>	<b>-10,12%</b>
DHM	47 077	47 455	0,80%	42 642	-10,14%
DNM	149	93	-25,22%	95	2,31%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>66 324</b>	<b>63 958</b>	<b>-3,57%</b>	<b>72 561</b>	<b>13,45%</b>
Zásoby	38 232	28 537	-25,36%	25 106	-12,02%
Pohledávky	21 106	29 702	40,73%	19 944	-32,85%
Finanční majetek	6 986	5 719	-0,26%	27 511	381,05%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 971</b>	<b>2 630</b>	<b>33,43%</b>	<b>2 052</b>	<b>-21,98%</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>115 521</b>	<b>114 136</b>	<b>-1,20%</b>	<b>117 350</b>	<b>2,82%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>74 447</b>	<b>73 544</b>	<b>-1,21%</b>	<b>73 972</b>	<b>0,58%</b>
Základní kapitál	900	900	0,00%	900	0,00%
Kapitálové fondy	36 864	28 359	-23,07%	23 457	-17,29%
Rezervní fond	968	968	0,00%	968	0,00%
VH minulého období	21 750	35 715	0,29%	43 317	21,29%
VH běžného období	13 965	7 602	-45,56%	5 330	-29,89%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>40 879</b>	<b>39 949</b>	<b>-2,28%</b>	<b>42 497</b>	<b>6,38%</b>
Rezervy	4 575	8 610	88,19%	12 105	40,59%
Dlouhodobé závazky	1 783	2 730	53,11%	2 680	-1,83%
Krátkodobé závazky	21 771	18 559	-14,75%	20 362	9,71%
Bankovní úvěry	12 750	10 050	-21,17%	7 350	-26,87%
-dlouhodobé BÚ	12 750	10 050	-21,17%	7 350	-26,87%
- krátkodobé BÚ	0	0	0,00%	0	0,00%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>195</b>	<b>643</b>	<b>117,82%</b>	<b>881</b>	<b>37,02%</b>

U vývoje finanční struktury je nejdůležitější skutečnost, že společnost je trvale zisková, i když výsledek hospodaření mezi roky 2008 a 2009 klesl o 46 % a v roce 2010 o 30 % proti roku 2009. Z vývojových trendů také můžeme odvodit, že se společnosti daří splácet dlouhodobé bankovní úvěry z let 2006 a 2007.

Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů obsahuje tabulka 7. Vývojové trendy u položek výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny v tabulce 8.

Tab. 7. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů firmy RESTA s.r.o.  
[vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2 008		2 009		2 010	
Tržby za prodej zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výkony	223 450	94,96%	154 741	93,46%	141 033	92,36%
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	206 541	87,78%	154 793	93,48%	140 328	91,90%
- změna stavu zásob	2 886	1,22%	-4 947	-2,98%	-1 584	-1,03%
- aktivace	14 023	5,96%	4 895	2,96%	2 289	1,50%
Tržby z prodeje DM a materiálu	8 782	3,73%	7 335	4,43%	7 842	5,14%
Ostatní provozní výnosy	831	0,35%	364	0,22%	259	0,17%
Výnosové úroky	12	0,00%	16	0,00%	29	0,02%
Ostatní finanční výnosy	2 231	0,95%	3 118	1,88%	1 946	1,27%
Mimořádné výnosy	0	0,00%	3	0,00%	1 585	1,04%
<b>VÝNOSY</b>	<b>235 306</b>	<b>100,00%</b>	<b>165 577</b>	<b>100,00%</b>	<b>152 694</b>	<b>100,00%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výkonová spotřeba	146 066	65,99%	91 230	57,74%	86 966	59,01%
Osobní náklady	52 467	23,70%	42 470	26,88%	42 655	28,95%
Daně a poplatky	507	0,23%	484	0,31%	478	0,32%
Odpisy DHM a DNM	4 697	2,12%	6 916	4,38%	7 355	4,99%
Zůstatková cena DM a materiálu	5 072	2,29%	4 259	2,70%	4 611	3,13%
Změna stavu rezerv	4 267	1,93%	9 557	6,05%	2 523	1,71%
Ostatní provozní náklady	1 357	0,61%	787	0,50%	710	0,48%
Nákladové úroky	702	0,32%	506	0,32%	257	0,17%
Ostatní finanční náklady	1 746	0,79%	1 939	1,23%	1 554	1,05%
Daň z příjmů z běžné činnosti	4 460	2,01%	-173	-0,10%	234	0,16%
Mimořádné náklady	0	0,00%	0	0,00%	21	0,02%
<b>NÁKLADY</b>	<b>221 341</b>	<b>100,00%</b>	<b>157 975</b>	<b>100,00%</b>	<b>147 364</b>	<b>100,00%</b>

Z procentuálního rozboru položek výkazu zisku a ztráty je patrné, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvoří ve všech sledovaných letech 90 % celkových výnosů, což potvrzuje, že společnost má výrobní charakter. Výkyvy položek změny stavu zásob a aktivace jsou důsledkem velké rozpracovanosti výroby, kdy jedno zařízení má výrobní dobu 3 a více měsíců, rovněž zakázky stavební výroby často přechází z jednoho roku do druhého.

Výkonová spotřeba se podílí na celkových nákladech společnosti v průměru 60 %. Podíl osobních nákladů vzrostl od roku 2008 o 5 % přesto, že počet zaměstnanců se nezměnil. Velmi podstatný vliv na vývoj celkových nákladů měla v roce 2009 položka změna stavu rezerv, kdy firma začala tvořit rezervu na opravu administrativní budovy. Díky splácení dlouhodobých úvěrů firma snižuje nákladové úroky.

Tab. 8. Vývojové trendy položek výnosů a nákladů firmy RESTA s.r.o.  
[vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2 008	2 009	09/08	2010	10/09
Tržby za prodej zboží	0	0	0,00%	0	0,00%
Výkony	223 450	154 741	-30,75%	141 033	-8,86%
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	206 541	154 793	-25,05%	140 328	-9,34%
- změna stavu zásob	2 886	-4 947	-271,41%	-1 584	-67,98%
- aktivace	14 023	4 895	-65,09%	2 289	-53,24%
Tržby z prodeje DM a materiálu	8 782	7 335	-16,48%	7 842	6,91%
Ostatní provozní výnosy	831	364	-56,19%	259	-28,85%
Výnosové úroky	12	16	33,33%	29	81,25%
Ostatní finanční výnosy	2 231	3 118	39,76%	1 946	-37,59%
Mimořádné výnosy	0	3	300,00%	1 585	52733,33%
<b>VÝNOSY</b>	<b>235 306</b>	<b>165 577</b>	<b>-29,63%</b>	<b>152 694</b>	<b>-7,78%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0,00%	0	0,00%
Výkonová spotřeba	146 066	91 230	-37,54%	86 966	-4,67%
Osobní náklady	52 467	42 470	-19,05%	42 655	0,44%
Daně a poplatky	507	484	-4,54%	478	-1,24%
Odpisy DHM a DNM	4 697	6 916	47,24%	7 355	6,35%
Zůstatková cena DM a materiálu	5 072	4 259	-16,03%	4 611	8,26%
Změna stavu rezerv	4 267	9 557	123,97%	2 523	-73,60%
Ostatní provozní náklady	1 357	787	-42,00%	710	-9,78%
Nákladové úroky	702	506	-27,92	257	-49,21%
Ostatní finanční náklady	1 746	1 939	11,05%	1 554	-19,86%
Daň z příjmů z běžné činnosti	4 460	-173	-103,88%	234	-235,26%
Mimořádné náklady	0	0	0,00%	21	100,00%
<b>NÁKLADY</b>	<b>221 341</b>	<b>157 975</b>	<b>-28,63%</b>	<b>147 364</b>	<b>-6,72%</b>

Ve vývojových trendech položek výnosů a nákladů dochází k setrvalému poklesu výnosů i nákladů jak mezi roky 2008 a 2009, tak mezi roky 2009 a 2010.

V tabulce 9 je uveden přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých součástí.

Tab. 9. Hospodářský výsledek a jeho jednotlivé součásti

[vlastní zpracování]

	2008	2009	2010
<b>Provozní HV</b>	18 630	6 737	3 836
<b>Finanční HV</b>	-205	689	164
<b>Mimořádný HV</b>	0	3	1 564
<b>HV za účetní období</b>	13 965	7 602	5 330
<b>HV před zdaněním</b>	18 425	7 429	5 564
<b>HV před zdaněním a úroky</b>	19 127	7 935	5 821

Hospodářský výsledek firmy od roku 2008 klesá, v roce 2009 firma vytvořila o 46 % nižší hospodářský výsledek než v roce 2008 a v roce 2010 byl hospodářský výsledek o 30 %

nižší než v roce 2009, a to jen díky mimořádnému výsledku hospodaření, jinak by byl hospodářský výsledek pouze poloviční ve srovnání s předcházejícím rokem.

### *Analýza podílových ukazatelů*

*Tab. 10. Vývoj čistého pracovního kapitálu [vlastní zpracování]*

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	44 553	45 399	52 199
<b>ČPK/OA</b>	67,17%	70,98%	71,94%

Z rozdílových ukazatelů, uvedených v tabulce 10, je patrný stálý růst čistého pracovního kapitálu. Růst podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech je hodnocen kladně, firma stále více financuje oběžná aktiva levnějším cizím kapitálem.

*Tab. 11. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury [vlastní zpracování]*

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Celková zadluženost</b>	35%	35%	36%
<b>Míra zadluženosti</b>	0,55	0,54	0,57
<b>Dlouhodobé CZ/VK + dlouhodobé CZ</b>	16%	15%	9%
<b>Dlouhodobé CZ/VK</b>	20%	17%	10%
<b>VK/Dlouhodobý majetek</b>	1,58	1,55	1,73
<b>VK + Dlouhodobé CZ/Dlouhodobý majetek</b>	1,88	1,82	1,90
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	26,25	14,68	22,54

Z analýzy zadluženosti a majetkové a finanční struktury v tabulce 10 vyplývá, že celková zadluženost se pohybuje při dolní hranici doporučených hodnot. Míra zadluženosti je nižší než rentabilita vlastního kapitálu (viz tabulka 13), finanční páka tudíž působí pozitivně a použití cizího kapitálu přispívá ke zhodnocení kapitálu vlastního. Důležitým parametrem pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobá aktiva byla kryta vlastním kapitálem. Tento požadavek firma splňuje, ukazatel je vyšší než 1, firma tudíž používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv, dává tedy přednost stabilitě před výnosem. Vysoký poměr vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů ku dlouhodobému majetku ukazuje na finanční stabilitu firmy za cenu krytí velké části krátkodobého majetku drahými dlouhodobými zdroji, firma může být překapitalizována.

Z hlediska úrokového krytí je analyzovaná firma hodnocena velmi pozitivně, jelikož se hodnoty úrokového krytí vždy pohybují vysoko nad doporučenou hodnotou (5).

Tab. 12. Ukazatele likvidity [vlastní zpracování]

	2008	2009	2010	Doporučené hodnoty
<b>Běžná likvidita</b>	3,05	3,45	3,56	1,5 – 2,5
<b>Pohotová likvidita</b>	1,29	1,91	2,33	1 – 1,5
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,32	0,31	1,35	0,2 – 0,5
<b>ČPK/OA</b>	67%	71%	72%	30 – 50%

Běžná likvidita firmy, viz tabulka 12, vykazuje mnohem vyšší, než doporučené hodnoty, firma by tudíž měla být schopna splácet své závazky, je ovšem otázkou, jak by tomu bylo v případě přecenění zásob, vyloučení neprodejných zásob a nedobytných pohledávek. Pohotová likvidita se pohybuje v mezích doporučených hodnot nebo lehce nad nimi, což je dáno vysokými pohledávkami. Hotovostní likvidita také přesahuje doporučené hodnoty. Všechny uvedené ukazatele však hodnotí budoucí schopnost firmy hradit své závazky pouze odvozeně, staticky a je třeba je chápat pouze jako orientační charakteristiky.

Tab. 13. Ukazatele rentability [vlastní zpracování]

	2008	2009	2010
<b>Rentabilita tržeb</b>	7%	5%	4%
<b>ROA</b>	16%	7%	5%
<b>ROE</b>	19%	10%	7%

Ukazatele rentability, uvedené v tabulce 13, signalizují, že analyzovaná společnost je trvale zisková. Rentabilita tržeb firmy vykazuje kolísání, také produkční síla firmy (ROA) a výnosnost kapitálu (ROE) vykazují značný pokles. I přes to je úroveň ROE vysoko nad průměrným úročením dlouhodobých vkladů a vlastníci firmy dosahují vyššího zisku, než by tomu bylo při uložení peněz v bance.

Tab. 14. Řízení aktiv [vlastní zpracování]

	2008	2009	2010
<b>Obrat aktiv</b>	1,79	1,36	1,20
<b>Doba obratu zásob</b>	61,67	77,65	68,46
<b>Doba splatností pohledávek</b>	38,89	59,08	63,36
<b>Doba splatností závazků</b>	36,90	46,91	51,98



Tabulka 14 obsahuje údaje o řízení aktiv. Firma má obvyklou splatnost faktur 14 dní, ale doba splatnosti je mnohem vyšší, navíc má vzrůstající tendenci jako důsledek hospodářské krize, která se také projevila ve zhoršení platební morálky. V roce 2010 dosáhla splatnost 2 měsíců. Firma by měla zvážit možnosti financování pohledávek např. faktoringem, aby nemusela v budoucnu řešit větší náklady způsobené potřebou úvěrů na krytí pohledávek. Důsledkem je také vzrůst doby splatnosti závazků, která je i přesto nižší. Doba obratu zásob se zvýšila v roce 2009 na 78 dnů, v roce 2010 sice o 10 dnů klesla, firma by však měla uvažovat o provedení auditu zásob, popř. rozhodnout o prodeji nízkoobrátkových položek. Obrat celkových aktiv je vyšší než požadovaná minimální hodnota 1 (z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb, resp. výnosů).

Tab. 15. Výpočet nákladů VK [vlastní zpracování]

V %	2008	2009	2010
<b>Bezriziková sazba</b>	4,55	4,55	4,55
$r_{LA}$	5,00	5,00	5,00
$r_{podnikatelské}$	2,74	3,46	2,51
$r_{FinStab}$	0,00	0,00	0,00
$r_{FinStr}$	0,00	1,07	1,06
<b><math>r_e</math></b>	<b>12,30</b>	<b>14,08</b>	<b>13,12</b>

Tab. 16. Výpočet nákladů na VK [vlastní zpracování]

V %	2008	2009	2010
$N_{CK}$	4,98	4,44	6,05
$N_{VK}$	12,30	14,08	13,12
$CK/C$	14,62	12,02	36,95
$VK/C$	85,38	87,98	63,05
<b>WACC</b>	<b>11,23</b>	<b>12,92</b>	<b>10,51</b>

V tabulce 15 a 16 je uveden výpočet nákladů vlastního kapitálu a nákladů na tento kapitál. Náklady vlastního kapitálu byly stanoveny pomocí benchmarkingového systému Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. Od roku 2006 má dlouhodobý úvěr, jehož náklady snižují náklady vlastního kapitálu. Od roku 2007 firma využívá další úvěr na vyplacení dědických podílů a kontokorentní úvěr, což jsou další úroky, přesto úvěry stále snižují náklady vlastního kapitálu, který je vždy dražší.

Tab. 17. Souhrnný ukazatel Altmanovo Z-skóre  
[vlastní zpracování]

	2008	2009	2010
0,717 x ČPK/A	0,28	0,29	0,32
0,847 x ČZ/A	0,16	0,26	0,31
3,107 x EBIT/A	0,5	0,19	0,16
0,420 x (5xCF)/CZ	0,76	0,77	0,73
0,998 x Tržby/A	1,79	1,36	1,2
Závazky po lhůtě splatnosti/výnosy	0,07	0,1	0,01
<b>Z-skóre</b>	<b>3,56</b>	<b>2,97</b>	<b>2,72</b>

Z-skóre (tzv. index důvěryhodnosti, viz tabulka 17) ukazuje v roce 2008 na uspokojivou finanční situaci firmy, v letech 2009 a 2010 má však firma nevyhraněnou finanční situaci.

Tab. 18. Souhrnný ukazatel index IN01 [vlastní zpracování]

	2008	2009	2010
0,13 * A/CZ	0,37	0,37	0,36
0,04 * EBIT/Ú	1,05	0,59	0,9
3,97 * EBIT/A	0,64	0,24	0,2
0,21 / VÝN/A	0,41	0,29	0,27
0,09 * OA/KZ+KBÚ	0,27	0,31	0,32
<b>Index IN01</b>	<b>2,74</b>	<b>1,79</b>	<b>2,05</b>

Index IN01 (tabulka 18) dosahuje u firmy v letech 2008 – 2010 hodnoty vyšší než 1,77, což znamená, že firma tvoří hodnotu.

### ***Ekonomická přidaná hodnota***

Pokud však chceme zjistit, zda firma také tvoří hodnotu pro své vlastníky, musíme vypočítat ukazatel EVA, a to úpravami čistého operativního zisku a výše investovaného kapitálu. [12]

Pro výpočet EVA firmy RESTA s.r.o. byly použity následující úpravy:

- pro výpočet NOA – aktivace leasingu vč. převedení na současnou hodnotu, vypočteny oceňovací rozdíly majetku pořízeného na leasing a zařazeného za odkupní cenu vč. dodatečných odpisů, z majetku vyčleněn nedokončený dlouhodobý majetek a neoperativní aktiva vč. odpisů a odečtena neúročená pasiva,

- pro výpočet NOPAT – vyloučeny placené úroky včetně úroků obsažených v leasingových splátkách, vyloučeny mimořádné položky - odečten výsledek hospodaření týkající se prodeje dlouhodobého majetku, pro změny vlastního kapitálu odečteny dodatečné odpisy, náležející k položkám aktivovaných oceňovacích rozdílů, přičteny odpisy neoperativního dlouhodobého majetku a zároveň odečteny výnosy tímto majetkem generované,
- nově vymezen celkový kapitál po provedených úpravách,
- nově stanoveny WACC.

Pyramidový rozklad ukazatele EVA, který je uveden v příloze č. 2 a 3, je pro identifikaci generátorů hodnoty i pro řízení samotné hodnoty podniku velmi výhodný.

U jednotlivých generátorů hodnoty je kvantifikován jejich vliv na vrcholový ukazatel EVA.

Je nutno zkonstatovat, že firma RESTA s.r.o. v letech 2009 a 2010 nevytvořila ekonomickou přidanou hodnotu. Z rozkladu zjistíme, co způsobilo snížení ekonomické hodnoty oproti roku 2008 do záporné hodnoty v roce 2009 a další snížení v roce 2010. Podle vztahu pro výpočet hodnoty jsou základními prvky působícími na tvorbu hodnoty tzv. spread ( $RONA - WACC$ ) a investovaný kapitál. Z rozkladu můžeme odvodit růst investovaného kapitálu v roce 2009, ale zároveň i pokles spreadu z 14,42 % na -6,99 %, což přispělo ke zhoršení tvorby EVA, to znamená, že investovaný kapitál sice vzrostl, ale jeho rentabilita klesla a zároveň stouply náklady na investovaný kapitál.

Základními prvky, které ovlivňují RONA jsou zisková marže ( $NOPAT/Tržby$ ) a obratovost investovaného kapitálu ( $Tržby/Investovaný\ kapitál$ ). Z rozkladu můžeme vyčíst, že zisková marže klesla, čímž negativně působila na EVA. Také obratovost investovaného kapitálu je v roce 2009 nižší.

Důvodem poklesu ziskové marže je snížení přidané hodnoty a zvýšení podílu osobních nákladů a odpisů na tržbách.

U obratovosti aktiv je požadavkem, aby se aktiva obrátila za co nejkratší dobu. Obrat je závislý na velikosti aktiv a výši výnosů. V roce 2009 se zvýšil investovaný kapitál, naopak výnosy byly výrazně nižší. Zvýšení kapitálu bylo způsobeno přírůstkem dlouhodobého hmotného majetku, který však ovlivnil EVA negativně. Z hlediska čistého pracovního kapitálu došlo také ke zvýšení, a to díky poklesu krátkodobého cizího kapitálu, který pozitivně ovlivnil výši EVA, avšak velmi negativní vliv na EVA měl výrazný růst

pohledávek. Dalším faktorem, který negativně ovlivnil EVA, jsou tržby. Pokles tržeb působil na snížení EVA v součtu s růstem kapitálu, která má na EVA také negativní vliv. Celkově se obratovost aktiv snížila velmi podstatně.

Druhá část spreadu – WACC měly u firmy RESTA s.r.o. rostoucí charakter. Náklady vlastního kapitálu byly stanoveny pomocí stavebnicové metody, ke které byl využit benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Z rozkladu vyplývá, že došlo ke zvýšení nákladů na vlastní kapitál, který je vždy dražší, protože zde nepůsobí daňový štít, a to především díky zvýšení přírážky za podnikatelské riziko a přírážky za finanční strukturu, které negativně ovlivnily EVA. Navíc se zvýšil podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. Podíl cizího kapitálu klesl, ale vzrostly náklady na tento kapitál, které měly na EVA negativní vliv.

V roce 2010 zaznamenala EVA další snížení, především z důvodu poklesu spreadu. V roce 2010 klesl jak investovaný kapitál, tak jeho rentabilita, kterou nedokázal vyrovnat pokles nákladů na investovaný kapitál. Dále došlo k poklesu ziskové marže na polovinu proti roku 2009 a také ke snížení obratovosti investovaného kapitálu.

Důvodem poklesu ziskové marže je nárůst podílu osobních nákladů, odpisů a snížení podílu rozdílu mezi ostatními náklady a výnosy na tržbách, které nedokázalo vyrovnat ani zvýšení podílu přidané hodnoty.

Na snížení obratovosti aktiv měl velký vliv 10% pokles tržeb proti roku 2009. Také došlo ke snížení aktiv, a to především z důvodu poklesu čistého pracovního kapitálu. Z hlediska čistého pracovního kapitálu došlo ke zvýšení krátkodobého finančního majetku, které však na EVA mělo negativní vliv, naopak kladný vliv mělo snížení zásob, pohledávek i krátkodobého cizího kapitálu. Pokles tržeb byl podstatně větší než pokles kapitálu, což mělo na EVA negativní vliv.

Druhá část spreadu – WACC zaznamenaly u firmy RESTA s.r.o. snížení. Z rozkladu vyplývá, že došlo jak ke snížení nákladů na vlastní kapitál, tak ke snížení nákladů na cizí kapitál, což mělo na EVA kladný vliv.

## 2.5.6 Metodika sledování nákladů společnosti

### *Druhové členění nákladů*

Rozdělení nákladů společnosti v rámci druhového členění se vyznačuje velmi propracovanou analytickou evidencí, která umožňuje účelné provádění rozborů a kontroly.

Druhové členění nákladů vychází ze spotřebovaných výrobních faktorů, které vykazují podobné znaky a jsou vykazovány v peněžních jednotkách.

Druhově jsou tyto náklady zpracovány ve finančním účetnictví a lze je rozdělit do těchto skupin:

- a) Výrobní náklady  
– jako např. spotřeba materiálu, mzdové náklady, spotřebované nákupy.
- b) Provozní náklady  
– jako např. opravy a udržování, cestovné.
- c) Finanční náklady  
– např. úroky, kurzové ztráty, pojištění.
- d) Mimořádné náklady
- e) Daně z příjmů

### *Náklady přímé a režijní*

Náklady přímé a režijní jsou charakteristické tím, že je lze přímo přiřadit k jednotlivým druhům výkonů. Ve společnosti jsou představovány přímým materiálem, náklady na prodaný materiál či služby, mzdovými náklady apod.

Přímé náklady jsou stanovovány na základě cen vstupních materiálů, mzdových prostředků apod. Jejich určení není problematické.

Jako režijní náklady jsou klasifikovány všechny ostatní náklady, které se neváží k jednomu druhu výkonu, ale zajišťují chod výrobních středisek jako celku. Náklady tohoto typu představují položky jako např. odpisy, spotřeba elektrické energie. Režijní náklady jsou k přímým nákladům jednotlivých zakázek rozděleny podle počtu hodin odpracovaných na zakázce nebo procentuálním podílem.

### **2.5.7 Současný stav využití controllingu ve firmě RESTA s.r.o.**

Ve společnosti není v současné době implementován útvar controllingu a rovněž ani funkce controllera není ve společnosti systemizována.

Některé dílčí činnosti spadající do oblasti působnosti controllingu jsou vykonávány zčásti jednateli, zčásti ekonomickým oddělením a zčásti vedoucími jednotlivých středisek.

Jednatelé firmy provádí sestavování plánů nákladů a tržeb společnosti. Plán nákladů, který je sestavován pouze jedenkrát ročně jednatelem firmy, však uvažuje pouze s náklady, které se očekávají toliko nad rámec běžných nákladů, to znamená, že v plánu jsou kalkulovány a prezentovány pouze náklady spojené s většími investičními akcemi, jejichž realizace se očekává v průběhu roku, např. pořízení nového strojního vybavení, nakladače, oprava budov apod. Běžné položky nákladů, jako např. mzdové náklady, náklady na energie či PHM, nejsou součástí tohoto plánu.

Při zpětné kontrole plnění plánu nejsou sledovány odchylky od stanoveného plánu a nedochází tudíž ani k analýze příčin jejich vzniku. Pro vyhodnocení plánu se vedení společnosti pouze spokojí se závěrem, zda se ta či ona investiční akce uskutečnila či nikoli, a že v důsledku uskutečnění této akce došlo k navýšení nákladů.

Rovněž v plánu tržeb je uvažováno pouze s určitým navýšením tržeb, které je odhadnuto ad hoc.

Střediska strojní výroby, stavební výroby, recyklace a dopravy provádějí plánování oprav a údržby strojního vybavení, vozového parku a stavební mechanizace. Tento plán je však zaměřen pouze na plánování termínu oprav a sledování termínů garančních prohlídek vozidel a strojního vybavení, avšak s náklady na jejich provedení není uvažováno.

Ekonomické středisko provádí správu pohledávek po splatnosti, jejich vymáhání a spolupracuje při jejich vymáhání také s právním zastoupením společnosti. Vypracovává měsíční přehledy pohledávek po splatnosti, a to za aktuální a uplynulý rok, které předkládá jednatelům firmy. Jinak společnost s pohledávkami nepracuje. Středisko zpracovává analýzy nákladů dle požadavků společníků firmy.

Mzdová účetní eviduje počet dní pracovní neschopnosti, nevyčerpanou dovolenou a průměrnou mzdu, přehled předkládá jednatelům firmy jednou ročně, a to v listopadu.

Jiné činnosti, které by spadaly do oblasti controllingu, ve společnosti vykonávány nejsou.

Z výše uvedeného vyplývá, že rozsah controllingových činností, které jsou v současné době ve společnosti vykonávány, je nedostatečný a úroveň jejich realizace naprosto neodpovídá potřebám controllingového řízení.

Příčiny tohoto stavu lze spatřovat v dobrých ekonomických výsledcích, kterých firma dosud dosahovala, avšak hospodářská krize a nevytvoření EVA v letech 2009 a 2010 může

být impulzem k tomu, aby společnost začala uvažovat o začlenění některých controllingových metod do svého systému řízení.

## 2.6 Závěr analýzy vnitropodnikového prostředí

Provedenou analýzou vnitropodnikového prostředí společnosti RESTA s.r.o. a analýzou současného stavu využití controllingu ve společnosti bylo zjištěno několik negativních poznatků, které brání efektivnějšímu rozvoji společnosti.

- Společnost je trvale zisková, nevytváří však ekonomickou přidanou hodnotu pro své vlastníky.
- Ve společnosti není zaveden controlling. Dílčí činnosti controllingu, které jsou v současné době ve společnosti vykonávány a které se týkají plánování a následného vyhodnocování plánu a skutečnosti, neodpovídají svým rozsahem a úrovní jejich realizace potřebám controllingového řízení.
- Společnost nevyužívá kapacitního členění nákladů, tj. členění nákladů na fixní a variabilní, které by společnosti umožňovalo lépe kontrolovat podnikové činnosti. Společnost využívá druhové členění nákladů a dále své náklady člení na přímé, režijní a správní. Tato členění nákladů jsou však z hlediska efektivního řízení nedostačující.
- V důsledku absence kapacitního členění nákladů společnost neprovádí výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, analýzu bodu zvratu, analýzy odchylek od plánů apod.
- Společnost neprovádí výpočet, nesleduje a nevyhodnocuje finanční ukazatele jako např. běžná likvidita, pohotová likvidita či okamžitá likvidita, a přitom je likvidita nejdůležitějším předpokladem pro zajištění existence podniku, která vyjadřuje schopnost dostát svým závazkům. Samotný fakt, že společnost dosahuje zisku, nedává ještě záruku toho, že je schopna dostát svým závazkům.

### 3 PROJEKT ZAVEDENÍ BALANCED SCORECARD S VYUŽITÍM KONCEPTU EVA

#### 3.1 Výběr metody pro návrh implementace

##### 3.1.1 Metoda ABC

Firma RESTA s.r.o. v současné době nedostatečně řídí náklady. Tyto nedostatky se projevují zejména:

- v nedostatečných informacích o účelu vynakládání režijních nákladů,
- v nedokonalých kalkulacích zakázek,
- v nepřesných výpočtech nákladů na jednotlivé zakázky.

Aby firma mohla své náklady řídit, potřebuje mít dostatečné informace o účelu vynakládání všech nákladů. V případě implementace metody ABC firma získá konkurenční výhodu v oblasti nákladového řízení a dostane odpovědi na otázky:

- kolik stojí jednotlivé činnosti a procesy?
- které výrobky a poskytované služby generují zisk a které ztrátu?
- jak účelně kalkulovat?

Zavedení metody ABC obsahuje:

- nové interní výkazy,
- nová pravidla pro kalkulace zakázek,
- vymezení odpovědnosti,
- nový systém motivace.

Nový systém motivace spočívá v:

- zainteresovanosti zásobování na minimalizaci nákladů a včasných dodávkách materiálu,
- zainteresovanosti manažerů na získávání nových zákazníků,
- zainteresovanosti vývojového oddělení na skutečném výsledku zakázky,
- zainteresovanosti dělníků v případě nekvality.



### *Postup implementace*

- výběr realizačního týmu,
  - tvorba modelu (úprava účetních dat, klasifikace jednotlivých aktivit na primární a sekundární, určení vztahových veličin nákladů, ocenění aktivit, definování nákladových objektů, určení vztahových veličin aktivit, ocenění nákladových objektů),
  - implementace.
1. úprava účetních dat – úprava výkazu zisku a ztráty vyloučením nákladů, které buď s výrobou nesouvisí, nebo jsou zanedbatelné, jako např. rezervy, časové rozlišení, opravné položky,
  2. klasifikace jednotlivých aktivit na primární a sekundární – primární aktivity přidávají hodnotu, sekundární aktivity nepřidávají hodnotu, slouží pro interní potřebu k podpoře primárních aktivit. Sekundární aktivity jsou spotřebovávány aktivitami primárními, proto je nutné je přiřadit k primárním aktivitám podle předem stanovených klíčů (např. u aktivity personální činnosti to může být počet pracovníků nebo odpracovaných hodin připadajících na provádění primárních aktivit), čímž dojde k navýšení jednotkových nákladů primárních aktivit,
  3. určení vztahových veličin nákladů – zjistí se celkové náklady jednotlivých aktivit, vymezí se vztahová veličina aktivity a stanoví se náklady na jednotku aktivity,
  4. definování nákladových objektů – náklady na nákladový objekt (výkon) určíme na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu aktivity vyžadované předmětem alokace, tím se z kalkulační jednice stává nákladový objekt, po určení výše nákladů na jednotlivé aktivity a stanovení výkonů jednotlivých aktivit je určena výše jednotkových nákladů aktivit,
  5. ocenění nákladových objektů – je nutné najít příčiny vyvolávající spotřebu aktivit na nákladové objekty, po určení nákladů na příčiny, počtu příčin a spotřebované doby příčin na nákladový objekt je možné nákladového objektu.

Vedení firmy RESTA s.r.o. není přesvědčeno o potřebnosti tak důkladného rozboru nákladů na jednotku výkonu, především v oblasti režijních nákladů je spokojeno s dosavadním stavem jejich přiřazování k jednotlivým zakázkám procentuální přírážkou nebo přírážkou na základě časové náročnosti zakázky. Přípravná fáze je velmi finančně i časově náročná, dojde k neúměrnému zatížení vedoucích pracovníků, stejně jako pořízení

nového softwa-

rového vybavení není nejlevnější. Z těchto důvodů vedení firmy návrh na implementaci metody ABC odmítlo.

### **3.1.2 Metoda Balanced Scorecard**

Metoda Balanced Scorecard je metodou vrcholovou. Společnost, ve které se bude BSC zavádět, musí být stabilní, především ve finanční oblasti. Firma RESTA s.r.o. je již od svého vzniku zisková, je proto vhodnou společností pro implementaci BSC. Firma ovšem nevytváří hodnotu pro své vlastníky, proto navrhuji zavedení BSC ve spojení s konceptem EVA, kdy vytvoření kladné hodnoty EVA je vrcholovým cílem firmy. Jde o spojení metod na měření hodnoty vytvářené firmou jak pro zákazníky, tak pro vlastníky.

#### ***Přínosy implementace Balanced Scorecard***

System měřítek umožňuje průběžnou kontrolu plnění strategických cílů za pomoci kontroly plnění hodnotového ukazatele měřítka.

Metoda BSC převádí strategické záměry do praxe.

BSC umožňuje propojení všech stupňů řízení, zaměření na stejné cíle a jejich rozpracování na jednotlivé úrovně podniku. Vytváří vazbu mezi strategiemi jednotlivých oddělení a podnikovou strategií.

BSC plněním strategie vytváří budoucí perspektivu. Kontrola minulého vývoje je pouhým nástrojem.

BSC podporuje procesní přístup.

BSC zahrnuje soubor finančních i nefinančních měřítek a posloupnost kroků k dosažení stanovené výkonnosti firmy.

Převedení strategie do dílčích cílů umožňuje zaměstnancům vidět svou práci v celkovém kontextu, dochází k rozvoji pracovní morálky a zlepšuje se kvalita produktu, v konečném důsledku se zvyšuje spokojenost zákazníka.

### 3.2 Etapy projektu

Projekt implementace BSC se skládá z pěti etap, a to vytvoření organizačních předpokladů, vyjasnění strategie, tvorby BSC, řízení rozšíření roll-out a plynulého nasazení.

### 3.3 Organizační předpoklady

Všeobecně se uvádí 3 role řešitelského týmu při tvorbě a zavádění BSC, a to:

- architekt, osoba zodpovědná za vytvoření BSC a jeho zavedení,
- nositel změn, nebo-li vedoucí rozvoje nového manažerského systému,
- hlasatel, který provádí osvětu uvnitř firmy a je zodpovědný za získání důvěry a podpory zaměstnanců.

Vzhledem k velikosti firmy (100 zaměstnanců) je zbytečné určovat všechny tři role, architekt, nositel změn a hlasatel by mohli být jedna a tatáž osoba.

Aby nedošlo k dalšímu zatížení manažerů firmy, navrhuji najmout kouče, který má již s tvorbou a implementací metody BSC zkušenosti a dokáže v zaměstnancích vyvolat potřebnou „zapálenost“ pro věc. Kouč musí nejprve vedení firmy včetně vedoucích jednotlivých středisek vysvětlit, co to vlastně BSC je, na jakém principu je založen a jak funguje. Na základě workshopů se společníky firmy a vedoucími pracovníky vypracuje návrh změn, které bude potřeba provést. Tímto se společníci firmy a vedoucí pracovníci zatíží pouze na dobu nezbytně nutnou. Také by komunikoval vizi společnosti a stanovené cíle zaměstnancům, a to tím způsobem, že i oni mohou přispět k lepším výsledkům svým zapojením do projektu.

Přítomnost kouče ve firmě je vyžadována pouze po dobu nezbytně nutnou, pak přejde odpovědnost za splnění jednotlivých cílů a provádění k nim vedoucích aktivit na samotné pracovníky firmy.

### 3.4 Strategie firmy RESTA s.r.o.

Dlouhodobým cílem firmy RESTA s.r.o. je zvyšování hodnoty firmy, které je měřitelné ukazatelem EVA. Při výpočtu tohoto ukazatele v rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že firma vytvořila kladnou hodnotu EVA pouze v roce 2008, v roce 2009 se tento ukazatel dostal do záporných hodnot a v roce 2010 zaznamenal další pokles. Firma chce ukazatel

EVA dostat opět do černých čísel, a to za pomoci cílů stanovených v rámci jednotlivých perspektiv.

Na zlepšení ukazatele EVA se má podílet především zvýšení tržeb díky získání nových trhů, zvýšení spokojenosti a udržení stálých zákazníků, na které má vliv především snížení počtu reklamací. S reklamacemi a spokojeností zákazníků souvisí také další cíl firmy, a to spolehliví, vzdělaní a loajální zaměstnanci.

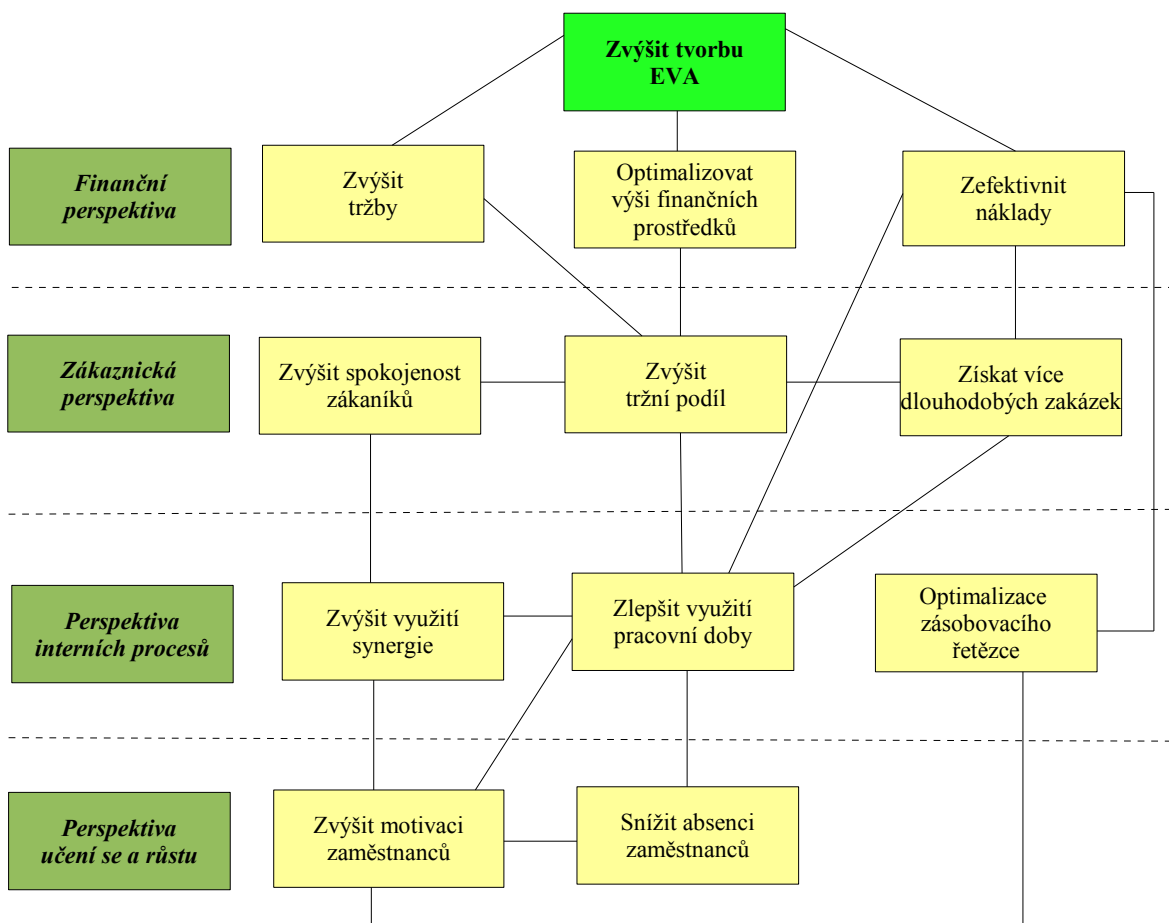
Firma si tedy stanovila následující cíle:

- zvýšení hodnoty firmy,
- zvýšení tržeb,
- optimalizace výše finančních prostředků,
- zefektivnění nákladů,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení tržního podílu,
- získání více dlouhodobých zakázek,
- optimalizaci zásobovacího řetězce,
- zlepšení využití pracovní doby,
- zvýšení využití synergií,
- zlepšení motivace zaměstnanců,
- snížení absence zaměstnanců,
- podpoření kreativity.

Tyto cíle jsem zpracovala do strategické mapy, která představuje vztahy příčin a následků mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivy a zároveň mezi ostatními perspektivami.

### 3.4.1 Strategická mapa BSC

Strategická mapa znázorňuje finanční i nefinanční generátory hodnoty pro analyzovanou firmu a vychází z již stanovené firemní strategie. Všechny znázorněné cíle vedou k vrcholovému cíli, tedy ke zvyšování hodnoty firmy.



Obr. 6. Strategická mapa BSC firmy RESTA s.r.o. [vlastní zpracování]

Na vrcholový cíl mají vliv následující cíle:

- zvyšování tržeb,
- optimalizace výše finančních prostředků,
- zefektivnění nákladů.

Na zvyšování růstu tržeb má vliv:

- zvyšování tržního podílu,

který je ovlivňován spokojeností zákazníků, získáním více dlouhodobých zakázek a zlepšením využití pracovní doby.

Optimalizace výše finančních prostředků firma dosáhne zvýšením tržního podílu.

Zefektivnění nákladů může firma dosáhnout zlepšením využití pracovní doby, získáním více dlouhodobých zakázek a optimalizací zásobovacího řetězce.

Zlepšení využití pracovní doby je možné v případě zvýšení motivace zaměstnanců a snížení jejich absence.

To vše za podpory zvýšení využití synergických efektů.

### 3.4.2 Stanovení měřítek a cílových hodnot

Na základě strategických cílů a za účelem kontroly jejich dosažení byly strategické cíle převedeny do měřitelné podoby. Všem strategickým cílům byly také stanoveny cílové hodnoty, a to odvozením od současné hodnoty a po konzultaci s vedením firmy.

K dosažení jednotlivých cílů si firma stanovila časový horizont dvou let.

#### *Finanční perspektiva*

V oblasti finanční perspektivy byly s vedením firmy RESTA s.r.o. stanoveny následující cíle, měřítka a jejich cílové hodnoty:

*Tab. 19. Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy [vlastní zpracování]*

<i>Strategický cíl</i>	<i>Měřítka</i>	<i>Jednotka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Zvýšit hodnotu firmy	EVA	tis. Kč	-8 017	<b>&gt; 0</b>
Zvýšit tržby	Tržby	tis. Kč	140 328	<b>150 000</b>
Optimalizovat výši finančních prostředků	Doba splatnosti pohledávek	dny	63	<b>40</b>
Zefektivnit náklady	Podíl provozních nákladů na tržbách	%	97,63	<b>90</b>

Firma RESTA s.r.o. v letech 2009 a 2010 vytvořila zápornou ekonomickou přidanou hodnotu, proto byla cílová hodnota měřítka EVA stanovena pouze jako kladné číslo. Po dosažení kladné hodnoty EVA bude cílová hodnota stanovena nově.

Zvýšení tržeb firma dosáhne zvýšením tržního podílu, a to získáním nových zákazníků, zvýšením spokojenosti stávajících zákazníků a získáním více dlouhodobých zakázek.

Také optimalizací výše finančních prostředků firma zvyšuje svou hodnotu. Firma má problémy především s výši pohledávek po splatnosti. Pro snížení pohledávek doporučuji firmě využívat factoring, ten nabízí i banka, u které má firma veden hlavní běžný účet.

Dalším cílem vedoucím ke zvýšení hodnoty firmy je zefektivnění nákladů, především provozních. Měřítkem tohoto cíle byl stanoven podíl provozních nákladů na tržbách, který v současné době činí 97,63 % a v budoucnu by se měl snížit na 90 %. Největší podíl na provozních nákladech má výkonová spotřeba a osobní náklady. Snížení spotřeby materiálu může firma dosáhnout snížením cen vstupů, a to formou vypisování výběrových řízení na dodávku materiálu a subdodávek se stanovením limitu ročního odběru, od kterého bude firma výběrová řízení vypisovat, např. při ročním odběru 500 000,- Kč a více. Také doporučuji na základě ročního plánu výroby sjednání dlouhodobých kontraktů se zajištěnou cenou. V případě pohonných hmot doporučuji firmě vybudování vlastní čerpací stanice. Ke snížení osobních nákladů by firmě mohl pomoci personální audit, zavedení úkolové mzdy výrobních pracovníků a participace zaměstnanců na případném zisku nebo ztrátě jednotlivých zakázek.

Zvýšení tržeb ve spojitosti se zefektivněním nákladů bude mít pozitivní vliv na zlepšení ziskové marže (NOPAT/Tržby), a tím i na tvorbu EVA. Kladný vliv na EVA bude mít i vyšší obratovost investovaného kapitálu. Optimalizace výše finančních prostředků má vliv na ČPK, změnou pohledávek na krátkodobý finanční majetek má firma prostředky na snižování svých krátkodobých závazků, čímž roste ČPK i celková výše investovaného kapitálu, která má pozitivní vliv na EVA v součinu s kladným spreadem.

### ***Zákaznická perspektiva***

V oblasti zákaznické perspektivy byly s vedením firmy RESTA s.r.o. stanoveny následující cíle, měřítka a jejich cílové hodnoty:

*Tab. 20. Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy [vlastní zpracování]*

<b><i>Strategický cíl</i></b>	<b><i>Měřítka</i></b>	<b><i>Jednotka</i></b>	<b><i>Současná hodnota</i></b>	<b><i>Cílová hodnota</i></b>
Zvýšit spokojenost zákazníků	Počet reklamací dodaných zařízení	ks	27	<b>15</b>
Získat více dlouhodobých zakázek	Podíl dlouhodobých zakázek k celkovým zakázkám	%	51	<b>60</b>
Zvýšit tržní podíl	Míra nově získaných zakázek	%	nelze určit	<b>10</b>



V rámci zákaznické perspektivy bude chtít firma RESTA s.r.o. splnit tři cíle. V oblasti zvýšení spokojenosti zákazníků se jedná o snížení počtu reklamací dodaných zařízení, a to ze současných 27 na 15, čehož může dosáhnout zlepšením vlastního vývoje a prodloužením provozních zkoušek prototypů. Druhým měřítkem je podíl dlouhodobých zakázek k celkovým zakázkám, který chce firma zvýšit o 9 %. Posledním cílem je získání nových zakázek v objemu 10 %, v současnosti firma tento údaj nezjišťuje. Nové zákazníky firma nejlépe získá na zahraničních trzích, především zemí Balkánu a bývalého Sovětského svazu. Firma se sice zúčastňuje nejen tuzemských, ale i zahraničních veletrhů, měla by však také prohloubit spolupráci s Hospodářskou komorou České republiky, resp. zahraničními zastoupeními, a zvážit účast na obchodních misích.

Kladný vliv na hodnotu EVA bude mít zvýšení tržního podílu, a to růstem tržeb. Také snížení počtu reklamací bude mít pozitivní vliv na EVA díky snížení nákladů a růstu NOPAT. Zvýšení spokojenosti zákazníků má na EVA nepřímý vliv, spokojenost zákazníka vede k jeho udržení a přilákání dalších zákazníků a s tím souvisejícímu růstu podílu na trhu a zvýšení tržeb.

### ***Perspektiva interních procesů***

V oblasti perspektivy interních procesů byly stanoveny následující cíle, měřítka a jejich cílové hodnoty:

*Tab. 21. Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů  
[vlastní zpracování]*

<b><i>Strategický cíl</i></b>	<b><i>Měřítka</i></b>	<b><i>Jednotka</i></b>	<b><i>Současná hodnota</i></b>	<b><i>Cílová hodnota</i></b>
Zvýšit využití synergií	Zprávy o důsledcích synergických efektů	-	-	-
Zlepšit využití pracovní doby	Roční efektivita pracovní doby	%	67	<b>75</b>
Optimalizovat zásobovací řetězec	Podíl zásob na celkových aktivech	%	21	<b>15</b>

Firma RESTA s.r.o. má stanoveny tři cíle v perspektivě interních procesů. Měřitelným cílem je zlepšení využití pracovní doby, které v současné době dosahuje 67 %, ale firma ho chce zvýšit na 75 %. Zlepšení bude mít pozitivní vliv na tvorbu EVA ve formě růstu produktivity a tržeb.

Měřítka má firma stanovena také u optimalizace zásobovacího řetězce. Firma má vysoké zásoby, které vážou mnoho finančních prostředků, ke konci roku 2010 to bylo 25 mil. Kč, což znamená podíl na aktivech firmy ve výši 21 %. Firma chce tento podíl snížit na 15 %. Toho může dosáhnout využíváním konsignačních skladů, provedením auditu zásob a prodejem nepotřebných zásob. Optimalizací dojde k růstu EVA díky snížení zásobovacích nákladů. Kladný vliv má na EVA také, podobně jako u snižování pohledávek, snížení hladiny zásob, a to zvýšením hotových peněz potřebných k úhradě vlastních závazků, to vše má pak vliv na růst ČPK.

Synergie (vzájemné působení a spolupůsobení) je princip tvůrčí týmové spolupráce, který znamená, že celek je daleko více než součet všech individuálních částí. Vztahy mezi těmito částmi jsou hodnotami sami o sobě a způsobují, že v synergickém celku se prvky nesčítají, ale násobí, umocňují a vzájemně podmiňují. Matematicky to lze vyjádřit například takto:  $1+1=3$ . Synergie se vyznačuje vzájemnou důvěrou a spoluprací a prožitými zkušenostmi. Synergie produkuje daleko lepší řešení, než navrhoval kdokoli ze zúčastněných, a všichni jsou si toho vědomi. Místo střední cesty kompromisu se hledají nejlepší možná řešení.

Synergie je více než jen spolupráce, a sice o nenulový přírůstek. Obecně ze spolupráce pozitivní výsledek nevyplývá. Omezení pojetí synergie na pouhou spolupráci by znamenalo, že by tento termín nic nového nepřinesl, byl by zbytečný.

### ***Perspektiva učení se a růstu***

V oblasti perspektivy učení se a růstu byly s vedením firmy RESTA s.r.o. stanoveny následující cíle, měřítka a jejich cílové hodnoty:

*Tab. 22. Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu  
[vlastní zpracování]*

<b><i>Strategický cíl</i></b>	<b><i>Měřítka</i></b>	<b><i>Jednotka</i></b>	<b><i>Současná hodnota</i></b>	<b><i>Cílová hodnota</i></b>
Zvýšit motivaci zaměstnanců	Míra odchodu klíčových zaměstnanců	%	3	<b>1</b>
	Index spokojenosti zaměstnanců	%	nelze určit	<b>85</b>
Snížit absenci zaměstnanců	Průměrná měsíční absence	%	5	<b>3</b>

Perspektiva učení se a růstu obsahuje dva strategické cíle. Pro každou firmu jsou důležití motivovaní a spokojení zaměstnanci. Každý zaměstnanec by měl rozumět své pracovní činnosti a v případě styku se zákazníky pomáhá vytvářet dojem o celé firmě.

Společnost by se měla zaměřit především na slovní motivaci, kdy pochvalná slova dokážou mnohdy více, než tisíce na výplatní pásce, i když i tímto způsobem dochází k účinné motivaci. Firma by měla lépe propracovat svůj systém vzdělávání, a ne se se vzděláváním vypořádávat pouze v rámci zákonem stanovených, periodických školení a školení v případě změny jakékoli zákonné úpravy. V rámci benefitů by firma mohla nabídnout např. jazykové kurzy, kurzy svařování nebo elektro. Měření spokojenosti zaměstnanců by mělo probíhat formou dotazníků. Spokojení zaměstnanci pak nebudou firmu opouštět, a ta si tímto způsobem může udržet kvalitní, odborně vzdělané a již zaškolené zaměstnance. Tak dojde k poklesu míry odchodu zaměstnanců ze současných 3 % na 1 %.

Dopad na EVA spočívá ve snížení nákladů na zapracování nových zaměstnanců, minimalizuje se riziko odchodu zákazníků s klíčovým zaměstnancem, nedojde tedy ke snížení tržeb. Nízká absence a spokojenost zaměstnanců souvisí s jejich produktivitou, zvýšená produktivita velmi ovlivňuje hodnotu podniku.

### **3.5 Zajištění plynulého nasazení**

Úspěšné nasazení BSC v rámci řízení je možné pouze v tom případě, kdy jsou strategické i operativní plánování, reporting a systém cílů ve společnosti již dobře stabilizovány a koordinovány. Proto je třeba zajistit integraci BSC do systému plánování, vedení zaměstnanců pomocí BSC a integrace BSC do systému reportingu.

Krátkodobé i dlouhodobé plánování musí být přizpůsobeno nové strategii, čímž dojde k propojení strategických cílů s cíli krátkodobými a rozpočty. Vedení firmy by se mělo zaměřit především na dlouhodobé cíle, sledování splnění pouze krátkodobých cílů může mít velmi negativní důsledky.

System BSC zohledňuje také vedení zaměstnanců. Zaměstnanci by měli odsouhlasit cíle, které se jich bezprostředně týkají. V případě ztotožnění se s těmi cíli se zvýší jejich osobní nasazení a angažovanost. V případě úspěšného zavedení BSC je možné tento systém propojit také s odměňováním.



V prvním měsíci proběhne výběr kouče a implementačního týmu. Kouč by měl mít dostatek času na seznámení se s fungováním společnosti. Důležitou a časově náročnou částí je stanovení cílů. Dobře a správně stanovené cíle jsou velmi podstatné pro úspěšné zavedení BSC, v případě potřeby je proto možné tuto dobu prodloužit. V další fázi probíhá příprava podkladů pro vyjasnění vztahů příčin a následků a zpracování strategické mapy a také k návrhu a stanovení měřítek jednotlivých cílů.

Asi v polovině implementační doby, tedy v době, kdy má firma jasně stanoveny cíle a jejich měřítko, může s novou strategií seznámit všechny zaměstnance a objasnit jim problematiku implementace BSC. Pouze informovaný zaměstnanec se může ztotožnit se strategií své firmy a mít pozitivní vliv na její úspěšné dosažení.

V této době bude také probíhat příprava softwarové podpory ke sledování změn provedených v rámci BSC a hodnocení dosažených výsledků.

Firma bude mít dva měsíce na dokončení implementace a jeden měsíc na její validaci.

### 3.8 Náklady na implementaci

Stanovit náklady na implementaci je velmi obtížné, především v oblasti mezd zaměstnanců, kteří se budou na implementaci podílet. Pokud odhadneme časovou náročnost na 1/5 fondu pracovní doby, pak při 10 vedoucích pracovnících a průměrné mzdě 40 000,- Kč/měsíc, dojdeme k nákladům ve výši 960 tis. Kč.

Dalšími náklady jsou odhadnuté náklady na služby kouče ve výši 350 tis. Kč a 140 tis. Kč na potřebná školení vedoucích pracovníků, sloužící k objasnění a pochopení zvolené strategie a jejich souvislostí (10 vedoucích pracovníků x 2 školení x 7 000,- Kč/školení).

V případě prodloužení doby implementace můžou náklady ještě vzrůst.

Tab. 24. Náklady na implementaci [vlastní zpracování]

<i>Náklady na implementaci BSC ve firmě RESTA s.r.o. v tis. Kč</i>	
Implementační tým	960
Školení	140
Služby kouče	350
<b>CELKEM</b>	<b>1450</b>

Firma může využít globální grant EDUCA, výzva II., v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který vypsal Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky na vzdělávání zaměstnanců.

### 3.9 Rizika projektu

Základním rizikem projektu zavedení BSC v jakékoli firmě je nepochopení této koncepce. V případě firmy RESTA s.r.o. se po zkušenostech se zaváděním systému kvality dle norem ISO může stát, že jednotliví zaměstnanci nebudou pořádně rozumět principům této metody, v důsledku toho bude jejich angažovanost při implementaci nízká a celý projekt bude zlehčován.

Dalším rizikem se může stát přesunutí odpovědnosti za tvorbu a implementaci na externího odborníka. Externí pracovník nemůže zcela chápat nastavení firemních procesů a nemůže znát firemní vize, od kterých jsou odvozeny strategie, procházející celou organizační strukturou. Naopak je velmi žádoucí účast vrcholového managementu na implementaci, která však nemůže být na úkor běžných pracovních činností.

Také stanovení nereálných cílů je jedním rizik projektu zavedení BSC.

U zavádění BSC v jednotlivých střediscích firmy se může stát, že tato střediska si nevytvoří své vlastní strategie, ale pouze převezmou strategii celofiremní. Plnění strategických cílů by mělo být měřeno nejen celofiremně, ale i v jednotlivých střediscích.

Největším rizikem je pak nepřesvědčení společníků firmy o nutnosti jakýchkoli změn zaběhnutých postupů. Vždyť přece dosud vše fungovalo a i když se objevili nějaké problémy, vždy se to „nějak“ zvládlo. Pokud zaměstnanci vycítí, že ze strany společníků je projekt brán pouze jako „je to moderní, tak to zavedeme, a pak se uvidí“, nebo bude implementace prováděna direktivním přístupem, bude tento projekt už od svého počátku odsouzen k nezdaru.

Nemalým rizikem při zavádění systému BSC je neschopnost využít získané informace, projekt tedy nebude očekávaným přínosem, naopak firmě mohou vzniknout finanční ztráty.

## 4 ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Úspěšná implementace Balanced Scorecard může pro firmu znamenat nové možnosti rozvoje a přinést nespočet výhod. Je však nutné, aby o potřebě této implementace byly přesvědčeni především společníci firmy, kteří mají dostatečné charisma pro přesvědčení všech zaměstnanců o kladném přínosu zavedení této metody do systému řízení.

V případě úspěšného zavedení systému BSC dojde ke zkvalitnění interních procesů, zefektivnění reportingu společnosti, snížení nákladů, upevnění pozice firmy na trhu a v konečné fázi k naplnění stanovených cílů, především vrcholového cíle, a to tvorby a zvýšení hodnoty firmy.

Firma RESTA s.r.o. může své vize a cíle uvést do života právě pomocí metody BSC. O prospěšnosti celé implementace a metody jako takové však musí být přesvědčeni všichni zaměstnanci.

Společnosti navrhuji, aby si pro implementaci najala zkušeného poradce s dostatečně silnou osobností, který bude schopen svými radami, návrhy a doporučeními přispět k úspěšnému zavedení systému.

Základním kamenem je pak stanovení reálných cílů, a to v souladu se strategií společnosti tak, aby bylo splněno poslání společnosti, tedy cílů, kterých chce firma v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout, odpovídajících měřítek a reálných cílových hodnot. Informační výstupy ze zavedeného systému musí mít takovou vypovídací schopnost, aby s nimi byla firma schopna pracovat, systém musí poskytovat správné informace správným lidem ve správném čase. Jinak se může stát, že využití produkovaných informací bude spočívat pouze v založení do správné složky.

Manažeři firmy by neměli hlavní pozornost upírat na splnění krátkodobých cílů, protože v konečném důsledku nemusí být jejich efekt pozitivní. Především dlouhodobé cíle vedou k naplnění vize a poslání firmy.

Firma by si měla uvědomit, že prvotní nastavení systému nemusí být také konečné, že je možno celý systém kdykoli nastavit dle aktuálních potřeb společnosti. Celý systém by se měl stát součástí společnosti a jako takový s ní žít a vyvíjet se.

## ZÁVĚR

Moderní controllingové systémy se zaměřují na měření a zlepšování výkonnosti. Nabízejí množství metod, ne každá však musí vyhovovat všem. Jednou z těchto metod je Balanced Scorecard, který umožňuje firmám dosažení svých vizí a cílů ve čtyřech perspektivách, a to finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. V kombinaci s konceptem EVA pak firmě umožňuje zaměřit se na takové cíle, aby bylo dosaženo růstu hodnoty nejen pro vlastníky, ale pro všechny zájmové skupiny, mezi které patří také zaměstnanci a zákazníci firmy.

V teoretické části se tato diplomová práce zabývá základními pojmy z oblasti controllingu, všeobecnými předpoklady pro jeho zavedení ve firmě i možnými riziky v případě nepochopení jeho funkce. V této části je zmíněna budoucnost controllingu a dvě ze současných moderních metod, a to ABC a Balanced Scorecard.

V praktické části je představena firma RESTA s.r.o., která je analyzována, a na základě analýzy je vybrána metoda Balanced Scorecard jako metoda vhodná pro podporu rozvoje firmy a růstu její hodnoty. Dále je navržen postup implementace metody Balanced Scorecard s využitím konceptu EVA včetně návrhu strategických cílů, měřítek a cílových hodnot.

V závěru práce jsou uvedena možná rizika, návrhy a doporučení pro úspěšnou implementaci této metody.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BÁČA, Daniel, KALINOVÁ, Eva, SLOVÁK, Tomáš. *Slovník controllingu česko-anglický/anglicko-český*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 396 s. ISBN 978-80-7261-085-3.
- [2] BAUMGARTNER, Beat. *Die Controller-Konzeption. Theoretische Darstellung und praktische Anwendung*. 1. vyd. Bern: Haupt Verlag AG, 1980. 173 s. ISBN 978-3-258-02964-1.
- [3] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI a.s., 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [4] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting Moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [5] FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [6] HORVÁTH, Péter. *Controlling*. 10. vyd. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2006. 907 s. ISBN 978-3-8006-3252-7.
- [7] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [8] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 288 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [9] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2008. 268 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [10] KONEČNÝ, Miloš, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Controlling*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001. 143 s. ISBN 80-214-1995-4.
- [11] NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. 206 s. ISBN 13 978-0-471-68123-7.
- [12] PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [13] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [14] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [15] PREISLER, Peter R. *Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs*. 5. vyd. München, Wien: Oldenbourg, 1994. 215 s. ISBN 978-3-486-22814-4.

[16] TUČEK, David, ZÁMEČNÍK, Roman. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.

[17] VOLLMUTH, Hillmar J. *Controlling Nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 1998. 226 s. ISBN 978-80-85235-54-8.

[18] WAGNER, Jaroslav. *Integrované systémy měření výkonnosti (1990-2005) – exkurz do historie? Praha 14.09.2006 – 15.09.2006*. In: KRÁL, Bohumil et al. (ed.). *Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2006, s. 313-327. ISBN 80-245-1070-7.

**PERIODIKA**

[19] PŘIBYSLAVSKÝ, Jiří. *Balanced Scorecard - jak dosáhnout podnikových ambicí*. IT Systems. 2006, 6, s. 20-21. Dostupný také z WWW: <<http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>>. ISSN 1802-615X.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

[20] *Balanced Scorecard* [online]. [cit. 10-04-2011]. Strategické poradenství. Dostupné z <<http://www.balanced-scorecard.cz/strategicke-poradenstvi>>.

[21] Oficiální stránky Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky [online]. [cit. 08-04-2011]. Dostupné z <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>>.

[22] Oficiální stránky firmy RESTA s.r.o. [online]. [cit. 01-04-2011]. Dostupné z <<http://www.resta.cz>>.

## **FIREMNÍ MATERIÁLY**

[23] Výroční zprávy RESTA s.r.o. za roky 2008, 2009, 2010

[24] Zpráva auditora o ověření účetní závěrky RESTA s.r.o. za roky 2008, 2009, 2010

[25] Interní materiály firmy RESTA s.r.o.

[26] Propagační materiály RESTA s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ABC	Activity Based Costing – kalkulace nákladů podle aktivit.
BSC	Balancer Scorecard.
C	Celkový kapitál.
CK	Cizí kapitál.
EVA	Ekonomická přidaná hodnota.
HV	Hospodářský výsledek.
IT	Informační technologie.
NOA	Čistá operativní aktiva.
NOPAT	Čistý operativní zisk po zdanění.
$r_e$	Alternativní náklad vlastního kapitálu.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
RONA	Rentabilita úplatného kapitálu.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
SW	Software.
TZ	Technické zhodnocení.
VK	Vlastní kapitál.
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Pět fází implementace Balanced Scorecard [8].....	30
Obr. 2. Logo firmy RESTA s.r.o. [24].....	36
Obr. 3. Třídící a drticí jednotka RESTA [24].....	38
Obr. 4. Recyklace stavebních odpadů [24].....	38
Obr. 5. Recyklační závod v Olomouci [24].....	39
Obr. 6. Strategická mapa BSC firmy RESTA s.r.o. [vlastní zpracování].....	69

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Katalog úkolů controllingu [10].....	16
Tab. 2. Přehled nového controllingu [7].....	34
Tab. 3. SWOT analýza firmy RESTA s.r.o. [vlastní zpracování].....	41
Tab. 4. Počet zaměstnanců firmy RESTA s.r.o. v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování] .....	50
Tab. 5. Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury firmy RESTA s.r.o. v letech 2008 – 2010 [vlastní zpracování].....	51
Tab. 6. Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury firmy RESTA s.r.o. [vlastní zpracování].....	52
Tab. 7. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů firmy RESTA s.r.o. [vlastní zpracování].....	53
Tab. 8. Vývojové trendy položek výnosů a nákladů firmy RESTA s.r.o. [vlastní zpracování].....	54
Tab. 9. Hospodářský výsledek a jeho jednotlivé součásti [vlastní zpracování].....	54
Tab. 10. Vývoj čistého pracovního kapitálu [vlastní zpracování].....	55
Tab. 11. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury [vlastní zpracování].....	55
Tab. 12. Ukazatele likvidity [vlastní zpracování].....	56
Tab. 13. Ukazatele rentability [vlastní zpracování].....	56
Tab. 14. Řízení aktiv [vlastní zpracování].....	56
Tab. 15. Výpočet nákladů VK [vlastní zpracování].....	57
Tab. 16. Výpočet nákladů na VK [vlastní zpracování].....	57
Tab. 17. Souhrnný ukazatel Altmanovo Z-skóre [vlastní zpracování].....	58
Tab. 18. Souhrnný ukazatel index IN01 [vlastní zpracování].....	58
Tab. 19. Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy [vlastní zpracování].....	70
Tab. 20. Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy [vlastní zpracování].....	71
Tab. 21. Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů [vlastní zpracování].....	72
Tab. 22. Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu [vlastní zpracování].....	73
Tab. 23. Časový harmonogram implementace BSC [vlastní zpracování].....	75
Tab. 24. Náklady na implementaci [vlastní zpracování].....	76



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P 1: Organizační schéma firmy RESTA s.r.o.

Příloha P 2: Pyramidový rozklad EVA 2008 - 2009

Příloha P 3: Pyramidový rozklad EVA 2009 – 2010

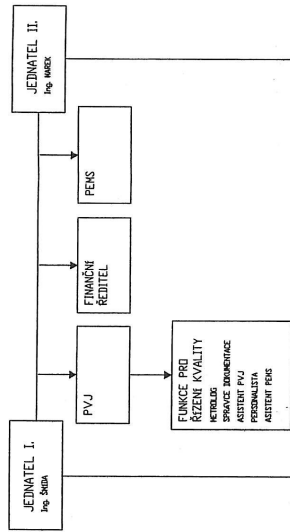
Příloha P 4: Rozvaha firmy RESTA s.r.o. za rok 2010

Příloha P 5: Výsledovka firmy RESTA s.r.o. za rok 2010

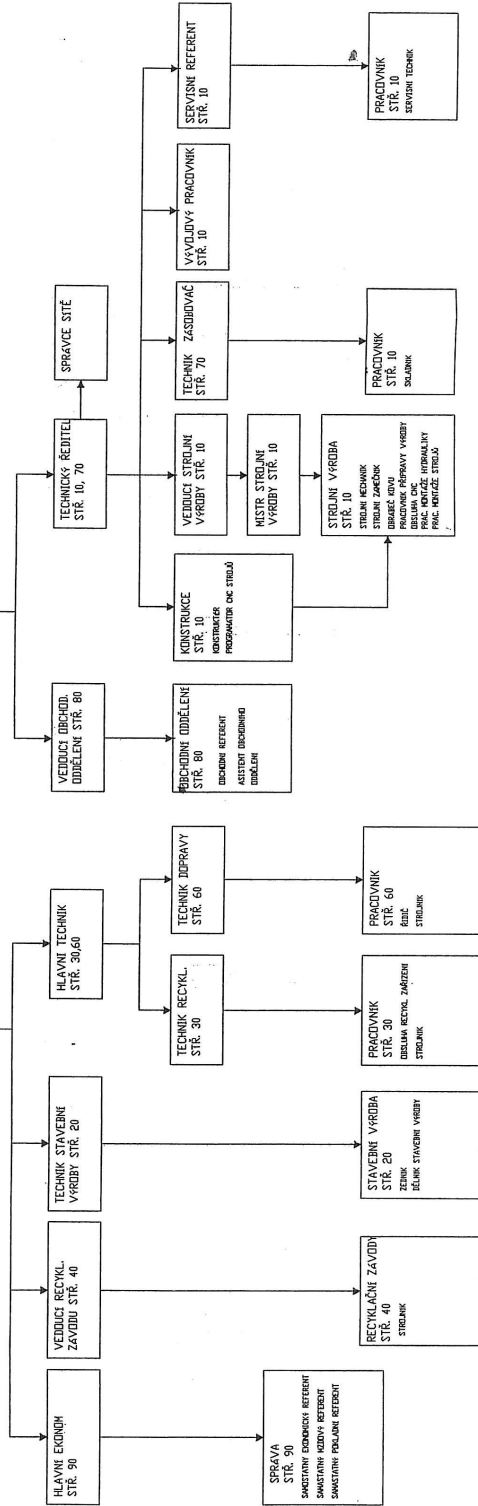
# PŘÍLOHA P 1: ORGANIZAČNÍ SCHEMA FIRMY RESTA S.R.O.


68

Příloha č. 1  
Strana č. 1



STR. 10 - Strojní výroba  
STR. 20 - Stavební výroba  
STR. 30 - Recyklace  
STR. 40 - Recyklační závody  
STR. 60 - Borex  
STR. 70 - Zkušební  
STR. 80 - Správa



Vypracoval: Jankov	Kontroloval: Jankov	Název:
JANČEK P.	J. ŠMĚRA	SCHEMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY
		
RESTA, s.r.o. - společnost s ručením omezeným IČO: 255 08 7429		

## PŘÍLOHA P 2: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA 2008 - 2009

<b>EVA</b>		=	<b>EVA</b>							
10 838	-6 475		rok 2008	rok 2009						
-17 313			úbytek EVA							
<b>RONA - WACC</b>		*	<b>C (NOA)</b>							
14,42%	-6,99%		75 161	92 640						
-21,41			17 479							
<b>RONA</b>		-	<b>WACC</b>							
25,27%	5,69%		10,85%	12,89%						
-19,58			2,04							
<b>VK / C</b>		*	<b>N<sub>VK</sub></b>		*	<b>CK / C</b>		*	<b>N<sub>CK</sub></b>	
82,9	85,55		12,30%	14,08%		17,1	14,45		3,83%	5,83%
2,65			1,78			-2,65			2,00	
<b>Bezriziková sazba</b>		+	<b>r<sub>la</sub></b>		+	<b>r<sub>podnikatelské</sub></b>		+		
4,55%	4,55%		5,0%	5,0%		2,74%	3,46%			
						0,72				
						<b>r<sub>FinStab</sub></b>		+	<b>r<sub>finstr</sub></b>	
						0,00%	0,00%		0,00%	1,07%
									1,07	

<b>NOPAT / Tržby</b>		*	<b>Tržby / C</b>							
9,19%	3,41%		2,75	1,67						
-5,78			-1,08							
<b>Tržby</b>		/	<b>C (NOA)</b>							
206 541	154 793		75 161	92 640						
-51 748			17 479							
<b>T za prodej zboží</b>		+	<b>ČPK</b>		+	<b>Dlouh. majetek</b>		+	<b>Časové rozlišení</b>	
0	0		28 000	39 741		47 161	52 899		1 971	2 052
			11 741			5 738			4 023	
<b>T za vl. výr. a sl.</b>		+	<b>DHM</b>		+	<b>DNM</b>		+	<b>DFM</b>	
206 541	154 793		47 012	52 806		149	93		0	0
-51 748			5 794			-56				
<b>Zásoby</b>		+	<b>Pohledávky</b>		+	<b>Krátk. FM</b>		-	<b>Krátkodobý CK</b>	
38 232	28 537		21 106	29 702		6 986	5 719		38 324	30 542
-9 695			8 596			-1 267			-7 782	
<b>PH / T</b>		-	<b>Osobní Ná / T</b>		-	<b>Odpisy / T</b>		+	<b>Ost. Vý-ost. Ná / T</b>	
37,47%	29,72%		25,40%	26,41%		2,63%	4,99%		-0,25%	5,09%
-7,75			1,01			2,36			5,34	

## PŘÍLOHA P 3: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA 2009 – 2010

<b>EVA</b>		=	<b>EVA</b>							
-6 475	-8 017		rok 2009	rok 2010						
-1 542			úbytek EVA							
<b>RONA - WACC</b>		*	<b>C (NOA)</b>							
-6,99%	-9,27%		92 640	86 480						
-2,28			-6 160							
<b>RONA</b>		-	<b>WACC</b>							
5,69%	2,74%		12,89%	12,01%						
-2,95			-0,88							
			<b>VK / C</b>	*	<b>N<sub>VK</sub></b>		<b>CK / C</b>	*	<b>N<sub>CK</sub></b>	
			85,55	89,15	14,08%	13,12%	14,45	10,85	5,83%	2,83%
			3,60		-0,96		-3,60		-3,00	
			<b>Bezriziková sazba</b>		<b>r<sub>la</sub></b>		<b>r<sub>podnikatelské</sub></b>			
			4,55%		5,0%		3,46%		2,51%	
							-0,95			
							<b>r<sub>FinStab</sub></b>		<b>r<sub>finstr</sub></b>	
							0,00%		1,07%	
									1,06%	
									-0,01	

<b>NOPAT / Tržby</b>		*	<b>Tržby / C</b>	
3,41%	1,69%		1,67	1,62
-1,72			-0,05	
			<b>Tržby</b>	<b>C (NOA)</b>
			154 793	140 328
			-14 462	
			<b>T za prodej zboží</b>	<b>ČPK</b>
			0	39 741
			0	33 613
			-6 128	
			<b>T za vl. výr. a sl.</b>	<b>Dlouh. majetek</b>
			154 793	52 899
			140 328	52 867
			-14 465	
			<b>DHM</b>	<b>DNM</b>
			52 806	93
			52 772	95
			-34	
			<b>Zásoby</b>	<b>Krátk. FM</b>
			28 537	5 719
			25 106	17 511
			-3 431	
			<b>Pohledávky</b>	<b>Krátkodobý CK</b>
			29 702	30 542
			19 944	28 948
			-9 758	
			<b>Odpisy / T</b>	<b>Ost. Vý-ost. Ná / T</b>
			4,99%	5,09%
			6,18%	0,26%
			1,19	
			-4,83	
<b>PH / T</b>		-	<b>Osobní Ná / T</b>	
29,72%	38,53%		26,41%	30,40%
8,81			3,99	

# PŘÍLOHA P 4: ROZVAHA FIRMY RESTA S.R.O. ZA ROK 2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů	<b>ROZVAHA</b> (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
	ke dni <u>31.12.2010</u>	<u>Resta</u>
	IČ <u>14 61 68 07</u>	Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
		<u>Kojetínská 3120/75</u> <u>750 02 Přerov</u>



Označení a	AKTIVA b (f. 02 + 03 + 31 + 63)	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>185374</b>	<b>68024</b>	<b>117350</b>	<b>114136</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b> (f. 04 + 13 + 23)	003	<b>98899</b>	<b>56162</b>	<b>42737</b>	<b>47548</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b> (f. 05 až 12)	004	<b>1247</b>	<b>1152</b>	<b>95</b>	<b>93</b>
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
	3. Software	007	1094	1001	93	93
	4. Ocenitelná práva	008			0	
	5. Goodwill	009			0	
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	153	151	2	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b> (f. 14 až 22)	013	<b>97652</b>	<b>55010</b>	<b>42642</b>	<b>47455</b>
B. II. 1.	Pozemky	014	3346		3346	3574
	2. Stavby	015	31870	15684	16186	17262
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	52810	34663	18147	23009
	4. Pěstítelské celky trvalých porostů	017			0	
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	4789	4663	126	94
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4837		4837	3516
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> (f. 24 až 30)	023	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0		0	
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
	4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027			0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označení a	AKTIVA b (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	84423	11862	72561	63958
C. I.	Zásoby	032	25106	0	25106	28537
C. I. 1.	Materiál	033	14467		14467	16302
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	10136		10136	11821
	3. Výrobky	035	503		503	414
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0		0	
	5. Zboží	037	0		0	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0		0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			0	
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
	6. Dohadné účty aktivní	045			0	
	7. Jiné pohledávky	046			0	
	8. Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	31806	11862	19944	29702
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	29805	11862	17943	28095
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
	6. Stát - daňové pohledávky	054	556		556	1455
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1379		1379	55
	8. Dohadné účty aktivní	056			0	
	9. Jiné pohledávky	057	66		66	97
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	27511	0	27511	5719
C. IV. 1.	Peníze	059	406		406	343
	2. Účty v bankách	060	27105		27105	5376
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení	063	2052	0	2052	2630
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	2052		2052	2613
	2. Komplexní náklady příštích období	065			0	
	3. Příjmy příštích období	066			0	17



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (f. 68 + 86 + 119)	067	117350	114136
A.	Vlastní kapitál (f. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	46285	40955
A. I.	Základní kapitál (f. 70 až 72)	069	900	900
A. I.	1. Základní kapitál	070	900	900
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (f. 74 až 78)	073	-4230	-4230
A. II.	1. Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	770	770
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-5000	-5000
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f. 80 + 81)	079	968	968
A. III.	1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	968	968
	2. Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f. 83 + 84)	082	43317	35715
A. IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	083	43317	35715
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	5330	7602
B.	Cizí zdroje (f. 87 + 92 + 103 + 115)	086	70184	72538
B. I.	Rezervy (f. 88 až 91)	087	12105	8610
B. I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	12105	8610
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090		
	4. Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky (f. 93 až 102)	092	2680	2730
B. II.	1. Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101		
	10. Odložený daňový závazek	102	2680	2730



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulém účetní období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	48049	51148
B. III.	1. Závazky z obchodních vztahů	104	9049	14750
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	105		
	3. Závazky - podstatný vliv	106		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	27687	32589
	5. Závazky k zaměstnancům	108	2291	2194
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1298	1113
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	302	287
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111	7422	215
	9. Vydané dluhopisy	112		
	10. Dohadné účty pasivní	113		
	11. Jiné závazky	114		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	7350	10050
B. IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	116	7350	10050
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	881	643
C. I.	1. Výdaje příštích období	120	881	643
	2. Výnosy příštích období	121		



Sestaveno dne: 30.6.2011

Právní forma účetní jednotky: s.r.o.


Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba a prodej strojů, nakládání s odpady, stavební činnost

Podpisový záznam: \_\_\_\_\_

**RESTA** RESTA s.r.o. 3  
 Kojetinská 3120/75  
 750 02 PREROV  
 zpracování stavebních odpadů  
 stavební činnost  
 tel. 561 741 811 fax: 561 299 958



# PŘÍLOHA P 5: VÝSLEDOVKA FIRMY RESTA S.R.O. ZA ROK 2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>Resta</b>
	ke dni <b>31.12.2010</b>	Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky <b>Kojetínská 3120/75 750 02 Přerov</b>
	IČ <b>14 61 68 07</b>	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (f. 05 až 07)	04	141033	154741
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	140328	154793
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1584	-4947
3.	Aktivace	07	2289	4895
B.	Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	86966	91230
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	62827	64930
B. 2.	Služby	10	24139	26300
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	54067	63511
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	42655	42470
C. 1.	Mzdové náklady	13	31282	31215
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	10552	10425
C. 4.	Sociální náklady	16	821	830
D.	Daně a poplatky	17	478	484
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7355	6916
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	19	7842	7335
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	570	113
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	7272	7222
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	22	4611	4259
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	228	0
F. 2.	Prodaný materiál	24	4383	4259
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2523	9557
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	259	364
H.	Ostatní provozní náklady	27	710	787
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	3836	6737

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	29	16
N.	Nákladové úroky	43	257	506
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1946	3118
O.	Ostatní finanční náklady	45	1554	1939
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(f. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	164	689
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f. 50 + 51)	49	234	-173
Q. 1.	- splatná	50	284	-1120
Q. 2.	- odložená	51	-50	947
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 30 + 48 - 49)	52	3766	7599
XIII.	Mimořádné výnosy	53	1585	3
R.	Mimořádné náklady	54	21	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f. 53 - 54 - 55)	58	1564	3
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 52 + 58 - 59)	60	5330	7602
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 30 + 48 + 53 - 54)	61	5564	7429

Sestaveno dne:

30.6.2011

Právní forma účetní jednotky:

S.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky:

Výroba a prodej strojů, nakládání s odpady, stavební činnost

Podpisový záznam:



*[Handwritten signature]*

