

# **Projekt využití vybraných controllingových nástrojů pro podporu řídicího systému firmy Klein & Blažek spol. s r.o.**

Bc. Karolína Škurková

---

Diplomová práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína ŠKURKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10533**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt využití vybraných controllingových nástrojů pro podporu řídicího systému firmy Klein & Blažek spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární průzkum v oblasti controllingu a zhodnoťte teoretické poznatky využitelné v projektu.

### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Klein & Blažek spol. s r.o. a proveďte zhodnocení ekonomické a finanční situace podniku.
- Analyzujte současné uplatnění controllingu a jeho nástrojů v dané firmě.
- Vypracujte projekt využití vybraných controllingových nástrojů pro podporu systému řízení společnosti.
- Určete ekonomické přínosy, náklady a rizika projektu, formulujte závěrečná doporučení a návrhy pro management společnosti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.**

**MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-049-9.**

**VOLLMUTH, Hilmar J. a Jiří VYSUŠIL, 1998. Controlling – nový nástroj řízení. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-54-4.**

**VOLLMUTH, Hilmar J. et al., 2004. Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-032-4.**

**DAVID, Fred R., 2009. Strategic management: concepts. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. ISBN 978-0-13-601569-7.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Tomáš Culík**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne 25. 7. 2012

Ukulelova' Karolína

<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 přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na využití vybraných controllingových nástrojů pro podporu řídicího systému společnosti Klein & Blažek spol. s r.o. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje shrnutí základních poznatků vztahujících se ke controllingové problematice a tvoří předpoklad pro zpracování projektu. Praktická část se zabývá zhodnocením ekonomické a finanční situace podniku a analýzou controllingových nástrojů uplatňovaných ve firmě. Na základě výsledků je v projektové části navrženo zlepšení stávajícího řídicího systému pomocí vhodně zvolených controllingových nástrojů. V závěru práce jsou popsány ekonomické přínosy, náklady a rizika projektu.

Klíčová slova: controlling, controller, operativní a strategické nástroje, analýza odchylek, reporting

## **ABSTRACT**

The thesis is focused on use of particular controlling tools as a support for the controlling system in the Klein & Blazek company. The work is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part includes a summary of basic knowledge related to the issue of controlling and forms an assumption for processing of the project. The practical part deals with the evaluation of economical and financial situation of the company and analyses currently used controlling tools. Based on the analysis of the results the project part suggests improvement of existing controlling system with the help of appropriate controlling tools. The conclusion describes economical gains, costs and risks of the project.

Keywords: controlling, controller, operative and strategic tools, analysis of deviations, reporting

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Tomáši Culíkovi za umožnění zpracovat tuto diplomovou práci pod jeho vedením.

Rovněž děkuji finančnímu řediteli společnosti Klein & Blažek spol. s r.o. panu Ing. Jiřímu Šikulovi za ochotu a poskytnutí cenných informací a firemních materiálů, které mi posloužili jako podklad pro zpracování této diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST ..... 12</b>
<b>1</b>	<b>TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU..... 13</b>
1.1	CONTROLLING A JEHO DEFINICE ..... 13
1.2	FUNKCE A PRINCIPY CONTROLLINGU ..... 13
1.3	ČINNOST CONTROLLERA V PODNIKU..... 14
1.3.1	Úloha controllera..... 14
1.3.2	Požadavky na controllera ..... 16
1.3.3	Organizační začlenění controllingu..... 16
1.4	ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ CONTROLLINGU..... 18
1.4.1	Strategický controlling ..... 18
1.4.2	Operativní controlling ..... 19
1.4.3	Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem ..... 19
1.5	REPORTING..... 20
<b>2</b>	<b>ANALÝZY A NÁSTROJE STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU ..... 23</b>
2.1	SWOT ANALÝZA..... 24
2.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL ..... 25
<b>3</b>	<b>ANALÝZY A NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU ..... 27</b>
3.1	OPERATIVNÍ ANALÝZA ODCHYLEK ..... 27
3.2	ANALÝZA ABC ..... 29
3.3	ZERO-BASED BUDGETING (ZBB) ..... 29
3.4	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA)..... 29
3.4.1	Stanovení nákladů na vlastní kapitál $r_e$ ..... 30
<b>4</b>	<b>ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ VYUŽITELNÝCH V PROJEKTU ..... 34</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST ..... 35</b>
<b>5</b>	<b>PROFIL SPOLEČNOSTI ..... 36</b>
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI ..... 36
5.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ..... 37
5.3	VIZE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI..... 37
5.4	VÝROBNÍ PROGRAM A KVALITA..... 38
5.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ORGÁNY SPOLEČNOSTI..... 39
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ PODNIKU NA TRHU..... 41</b>



6.1	ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	41
6.2	FINANČNÍ SITUACE PODNIKU .....	43
6.2.1	Majetková a finanční struktura.....	43
6.2.2	Analýza výkazu zisků a ztrát.....	44
6.2.3	Ukazatele likvidity .....	46
6.2.4	Ukazatele zadluženosti.....	47
6.2.5	Ukazatele rentability.....	48
6.2.6	Ukazatele aktivity.....	49
<b>7</b>	<b>PRŮZKUM DOSAVADNÍHO UPLATNĚNÍ CONTROLLINGU VE FIRMĚ.....</b>	<b>50</b>
7.1	FUNKCE CONTROLLINGU .....	50
7.2	INFORMAČNÍ SYSTÉMY PODNIKU .....	51
7.2.1	ORSOFT .....	51
7.2.2	OR-SYSTEM .....	51
7.2.3	MERIT .....	52
7.3	SYSTÉM VÝKAZNICTVÍ A REPORTING .....	52
7.3.1	Reporting pro státní účely .....	52
7.3.2	Výkazy předkládané bankám a obchodním partnerům .....	53
7.3.3	Reporting určený všem řídicím pracovníkům .....	53
7.3.4	Reporting určený užšímu vedení podniku.....	54
7.3.5	Controllingové sestavy pro konkrétní pracovníky .....	56
7.4	OSTATNÍ OPERATIVNÍ PLÁNY .....	56
7.5	KALKULACE .....	56
7.6	SLEDOVÁNÍ UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY .....	58
7.7	FINANČNÍ KONTROLA .....	58
7.8	STRATEGICKÝ PLÁN.....	58
7.9	SWOT ANALÝZA.....	59
<b>8</b>	<b>ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ CONTROLLINGU .....</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT VYUŽITÍ VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ PRO PODPORU ŘÍDICÍHO SYSTÉMU FIRMY .....</b>	<b>63</b>
9.1	VYUŽITÍ STRATEGICKÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU .....	63
9.1.1	Porterův model 5 sil .....	63
9.1.2	SWOT analýza .....	64
9.2	VYUŽITÍ OPERATIVNÍCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU .....	67
9.2.1	Aplikace analýzy ABC na náklady podniku.....	67
9.2.2	Analýza odchylek .....	69
9.2.3	Řízení fixních nákladů – aplikace metody ZBB .....	72
9.2.4	Využití metody postupného zpřesňování plánu .....	74
9.2.5	Zřízení pozice controllera.....	76
9.2.6	Hodnocení výkonnosti podniku pomocí ukazatele EVA .....	78
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....</b>	<b>80</b>

10.1	VYHODNOCENÍ EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ .....	80
10.2	VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ PROJEKTU .....	80
10.3	RIZIKA PROJEKTU .....	83
<b>11</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO MANAGEMENT SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>84</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>94</b>

## ÚVOD

Obyčejně zeptáte-li se člověka bez ekonomického vzdělání na otázku, co je controlling nebo jakou úlohu přisuzuje osobě zastávající místo controllera, dostanete různorodé odpovědi. O významu pojmu controlling má každý jednotlivec svou představu, která je leckdy zkreslená. Proto je na místě uvést na pravou míru, co je jeho podstatou a posláním.

Základem slova controlling je kontrola, ovšem nikoli ve významu kontrolovat, ale mít pod kontrolou. Kontrola se uplatňuje v podobě zpětné vazby, jejímž principem je porovnání vstupních hodnot s hodnotami na výstupu. Můžeme tedy říci, že je zaměřena na minulost. Controlling je naopak aktivní řízení orientované na budoucnost podniku, na prevenci vzniku odchylek, vyhodnocování odchylek a aktualizaci podnikových cílů.

V současné době, kdy není lehké se prosadit a udržet v napjatém konkurenčním prostředí, představuje kvalita výrobků, nízké provozní náklady a úspěšná obchodní strategie základní faktory pro další rozvoj podniku.

Firmy musí racionálně vynakládat pořízené zdroje, zvyšovat produktivitu práce, náležitě využívat výrobní kapacitu, aby nedocházelo ke vzniku nevyužitých fixních nákladů a zároveň zvyšovat kvalitu produktů. Účinným nástrojem pro dosažení těchto cílů může být právě controlling.

Controlling je aplikovatelný v každém podniku. Použití není závislé na velikosti podniku, není ani vázané na jednu konkrétní vykonávací osobu. Výhodou controllingu je skutečnost, že disponuje širokým souborem fundovaných operativních a strategických nástrojů. Jsou-li nástroje patřičně zvoleny a korespondují s potřebami daného podniku, potom controlling vede k větší transparentnosti, stabilitě a rozvoji.

Cílem této diplomové práce je analyzovat controllingový systém uplatňovaný ve společnosti Klein & Blažek spol. s r.o., identifikovat slabiny a problematické oblasti controllingu a následně navrhnout zlepšení stávajícího řídicího systému pomocí vhodně zvolených strategických a operativních controllingových nástrojů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU

## 1.1 Controlling a jeho definice

Pojem controlling se u nás začal v různých podobách vyskytovat až po roce 1989. Některé jeho funkce samozřejmě existovaly již dříve, byly však jinak pojmenovány a nebyly seskupeny v ucelenou koncepci pravidel a nástrojů tak, jak ji v novém pojetí chápeme dnes.

V dostupné literatuře zabývající se controllingem lze nalézt nepřehledné množství definic a vymezení controllingu. Uvedeme si tři z nich.

Odborníci v této oblasti Mann a Mayer chápou controlling jako „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“ (Mikovcová, 2007, s. 8)

„Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování“ (Vollmuth, 1998, s. 11)

„Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 5)

Nutno poznamenat, že co autor, to originální znění definice controllingu. Z dostupných definic bych nyní chtěla formulovat vlastní, pro mě nejpřitažlivější verzi. Controlling představuje prostředek aktivního vnitropodnikového řízení, jehož smyslem je zvýšit efektivnost systému řízení prostřednictvím kontinuálního a systematického srovnávání skutečného průběhu podnikatelského procesu s očekávaným stavem, následnou analýzou zjištěných odchylek a návrhem opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci vytyčených cílů.

## 1.2 Funkce a principy controllingu

Ve svých počátcích plnil controlling zejména funkci **registrační**, která byla zaměřena především na shromažďování dat. Jeho role byla pasivní. V další fázi je již controlling aktivně orientovaný, jeho úkolem je kontrolovat hospodárnost podnikových procesů a vytvářet návrhy na zlepšení, jde o tzv. **navigační** funkci. V poslední vývojové fázi dostává controlling funkci **inovační** a **koordinační**, orientuje se na řízení. Jeho úkolem je vytvořit vlastní systém řízení, který je založen na samostatné filozofii a pro řízení využívá zásadní informace

z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových činností. (Mikovcová, 2007, s. 11)

Synek (2003, s. 412) charakterizuje filozofii controllingu podle tří základních principů:

- **orientace na cíle** – controlling se přímo podílí na stanovení a kontrole podnikových cílů a současně pomáhá s tvorbou vhodné metodiky plánování
- **orientace na úzké profily** – pro správné fungování controllingu je zapotřebí vybudovat účinný informační systém, který poskytuje dostatek kvalitních informací a který přispěje k odhalení a následnému odstranění úzkých míst, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů
- **orientace na budoucnost** – použití tzv. dopředné vazby, jejíž aplikace pomáhá předcházet problémům

### 1.3 Činnost controllera v podniku

#### 1.3.1 Úloha controllera

Vollmuth (1998, s. 16) vidí hlavní úlohu controllingu v získávání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích informací managementu podniku, který následně učiní příslušná rozhodnutí. Aby mohl controller informace sbírat a využívat, je důležité zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky.

Eschenbach (2004, s. 155-156) spatřuje hlavní úlohy controllingu v následujících oblastech:

- **Funkce evidence a dokumentace** – návrh a zavedení vypovídajícího informačního systému, vybudování reportingu, sestavení pravidel v oblasti plánování, reportingu, tvorby kalkulací, vytvoření systému ukazatelů, aj.
- **Plánování a prognózování** – spolupráce při stanovení podnikových cílů, koordinace a vedení procesů plánování, sladění celkového plánu s dílčími plány, aj.
- **Řídicí funkce** – pravidelné poskytování informací a doporučení pro řízení a korekci plánu, analýza odchylek a návrh nápravných opatření, průběžné zjišťování stupně dosažení vytyčených cílů, aj.

- **Kontrolní funkce** – kontrola plánování, průběžná kontrola nákladů, poradenství a školení odborných oddělení, vypracování alternativ při nedosažení původních cílů, aj.
- **Zvláštní podnikohospodářské úkoly** – propočty hospodárnosti a investic, návrhy ke snížení nákladů, zavádění zlepšovacích praktik, srovnávání s podniky v oboru, aj.

Všichni řídicí pracovníci by měli být součástí controllingového procesu. Výkon controllingových funkcí nepřísluší pouze controllerovi, ale je nezbytná kooperace s manažery. Ideální dělbu práce mezi manažery a controllery popisuje ve svém dílu Eschenbach (2004, s. 122)

Nyní si ukážeme příklad oblastí úloh, které řeší controller a které manažer.

Tab. 1. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera (vlastní zpracování, upraveno dle Eschenbach, 2004, s. 122)

<b>Controller</b>	<b>Manažer</b>
Koordinuje plánovací proces, je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje cíle podnikových výkonů, hodnoty rozpočtu, opatření k dosažení cílů, rozhoduje
Pravidelně podává informace o výši a příčinách odchylek, navrhuje nápravná opatření	Stanovuje nápravná řídicí opatření k eliminaci odchylek
Pravidelně informuje o změnách v podnikovém okolí	Využívá informace od controllera a přizpůsobuje cíle a opatření měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	Využívá podnikohospodářské poradenství
Vytváří podnikohospodářské metodiky a nástroje	Používá vytvořené nástroje a postupy v procesu řízení

V současné době se hranice mezi managementem a controllingem stírají. Hranice mezi oblastmi úloh se posouvá v obou směrech. Manažer přebírá množství úkolů od controllera, ten naopak vykonává řadu manažerských funkcí.

### 1.3.2 Požadavky na controllera

Na profil controllera jsou kladeny značné nároky, proto by měl uchazeč na tuto pozici splňovat určité předpoklady, osobnostní a odborné.

#### **Osobnostní předpoklady pro výkon controllingové pozice:**

- samostatnost, spolehlivost, iniciativa, kreativita, schopnost odolávat tlaku ze strany nadřízených i podřízených, umění přesvědčovat o svých myšlenkách, schopnost řešit konflikty, schopnost analytického a logického myšlení, aj.

#### **Odborné předpoklady pro výkon controllingové pozice:**

*Kvalifikační kompetence* – vysokoškolské ekonomické vzdělání, znalosti v oblasti využití informačních a komunikačních technologií, doplňující teoretické a praktické controllerské vzdělání, jazyková vybavenost

*Odborné znalosti* – znalost podnikových financí, finančního a manažerského účetnictví, povědomí o činnosti podniku a jeho okolí (Mikovcová, 2007, s. 17-18; Vollmuth, 1998, s. 17-18)

### 1.3.3 Organizační začlenění controllingu

Postupný nárůst controllingových činností s sebou přináší i změny v organizační struktuře podniku. Nabízejí se nám otázky:

1. Na jaký stupeň organizační struktury controlling zařadit?
2. Jaká pozice může být controllerovi přiřazena? (Mikovcová, 2007, s. 19)

Vzhledem k mnohočetným vnitřním a vnějším faktorům působících na podnik nelze formulovat optimální systém controllingu vhodný pro všechny podniky. Nejčastěji se takovýto systém tzv. ušije na míru konkrétnímu podniku, to znamená, že se přizpůsobí těm faktorům, které jsou pro podnik specifické.

**Vnitřní** faktory představuje:

- velikost podniku
- program výkonů
- právní forma a vlastnické poměry



- technologie výroby a zpracování informací

**Vnější** faktory představuje:

- Makroekonomická situace země
- Existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu
- Konkurenční vztahy
- Technologická dynamika (Horváth & Partners, 2004, s. 248)

Z hlediska rozhodování, zda má controller disponovat rozhodovacími a nařizovacími kompetencemi či nikoli, se nám nabízí štábní či liniová pozice jako možnost zařazení do organizační struktury. Výběr bude záviset na tom, zda je controlling primárně vnímán jako podpora řízení (případ štábního útvaru) nebo jako výkon řízení (případ liniového útvaru).

- **Štábní pozice** – Na štábní pozici má controlling pouze funkci servisní, spočívající v pomoci při řízení. Controlling zaujímá místo na vysoké hierarchické úrovni, je přímo podřízen podnikovému vedení. Funkce inovační a koordinační je v tomto případě potlačena, neboť controller postrádá rozhodovací a nařizovací kompetence. Mezi typické úlohy štábního útvaru controllingu patří příprava rozhodnutí, opatření a vyhodnocení informací, koordinace dílčích plánů a dohled nad prováděním již přijatých rozhodnutí.
- **Liniová pozice** – Čím úplněji naplňuje controller své poslání a controlling v jeho režii své cíle, tím více bude mít charakter liniové instance. Na liniové pozici přísluší controllerovi funkční nařizovací právo. Controller má stejné postavení jako vedoucí ostatních oblastí podniku, dostává zodpovědnost za přijatá rozhodnutí. (Mikovcová, 2007, s. 19-20; Eschenbach, 2004, s. 130-131)

Existuje dále možnost zadat controlling **externímu specialistovi**. Dlouhodobě se toto řešení neosvědčuje, protože těžiště controllingové činnosti leží v operativní oblasti. Externí controlling nejčastěji využívají malé a střední podniky, které nemají k dispozici kvalifikovaný personál, který by ve firmě controlling zavedl. Externí poradce průběžně školí řídicí pracovníky během zaváděcí fáze, aby pak byli schopni samostatně provádět controllingové úlohy. (Vollmuth, 1998, s. 21-22)

Další forma zařazení controllingu do podnikové hierarchie může mít podobu **samocontrollingu**. Jedná se o alternativu k tradičnímu pojetí organizace controllingu. Samocontrolling představuje převzetí zejména rutinních, operativních úkolů některými manažery ve vedoucích pozicích (vedoucí výroby, odbytu, personálního oddělení, aj. funkčních oblastí), controller se pak může soustředit na činnosti moderování, zprostředkování znalostí, poradní služby managementu a rozšiřování nových idejí controllingu. (Horváth & Partners, 2004, s. 254-255)

## 1.4 Základní členění controllingu

Většina autorů rozděluje controlling z hlediska cílové a časové orientace controllingu na strategickou a operativní rovinu. Nyní si toto členění popíšeme a vzájemně porovnáme.

### 1.4.1 Strategický controlling

Eschenbach (2004, s. 248-249) definuje úkol strategického controllingu následovně: „Strategický controlling znamená na jedné straně myšlenkový postoj (strategické myšlení a jednání) a na druhé straně zřízení infrastruktury (institucí, systémů nástrojů, formalizovaných procesů) na podporu procesů plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních a koordinačních výkonů.“ Strategický controlling má za úkol rozpoznat problémy a odchylky od cíle dříve, než se tyto rozptýlí do operativní úrovně.

Mezi primární cíle strategického controllingu patří následující:

- Vývoj nových produktů a služeb
- Budování kapacit
- Uplatnění nových technologií
- Systematické školení pracovníků
- Získání dodatečného kapitálu
- Zlepšení organizace
- Zvýšení tržních podílů
- Získání nových trhů
- Rozšíření odbytových cest (Vollmuth, 2004, s. 209)

### 1.4.2 Operativní controlling

Operativní controlling pomáhá podniku zaměřit se na blízkou budoucnost (do 1 roku) a včas řídit nápravná opatření, pokud se skutečný stav odklání od plánu.

Operativní controlling je především základem pro krátkodobé řízení zisku, tudíž jsou pečlivě evidovány položky výnosů a nákladů. K udržení nebo zvýšení zisku je pak nutné zlepšovat plánování, kontrolu a řízení podniku. Výnosy jsou podpořeny vhodnou marketingovou strategií pro konkrétní skupiny výrobků, kterou stanoví marketingové oddělení, řízení nákladů je v působnosti controllingových útvarů podniku. (Mikovcová, 2007, s. 61)

Mezi základní úkoly a činnosti operativního controllingu lze zahrnout:

- Operativní řízení
- Operativní plánování a prognózování
- Operativní kontrola
- Nastavení manažerského účetnictví a kalkulací
- Rozpočtování a odchylkové řízení
- Zabezpečení likvidity podniku
- Obstarávání a alokace kapitálu
- Vyhodnocování efektivnosti výrobků, zákazníků
- Poskytování informací pro cenová a kapacitní rozhodnutí
- Vybudování podnikového reportingu, aj. (FAME, © 2010-2011)

### 1.4.3 Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem

Strategický a operativní controlling do sebe navzájem zasahují a po organizační stránce je od sebe nelze oddělovat. Tím, že jsou propojeny, je možné ukázat působení strategických rozhodnutí a zajistit realizaci strategií v operativní rovině. (Eschenbach, 2004, s. 249)

Strategický controlling bývá ztotožňován s řízením dlouhodobým, operativní controlling naopak s krátkodobým, přičemž strategický controlling se orientuje na podporu managementu při budování potenciálů úspěchu, operativní controlling svými nástroji přispívá

a podporuje management při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit. (Mikovcová, 2007, s. 28)

Kutáč a Janovská (2012, s. 25) přichází s výrokem, že cílem operativního controllingu je „dělat věci správně“, zatímco cílem strategického controllingu je „dělat správné věci“.

Nyní se podíváme na některé odlišnosti mezi operativním a strategickým controllingem. Souhrnný přehled základních charakteristik a rozdílností je popsán v následující tabulce (Tab. 2).

Tab. 2. Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu (vlastní zpracování, upraveno dle Mikovcová, 2007, s. 29; Horváth & Partners, 2004, s. 188)

Kriterium	Operativní controlling	Strategický controlling
<b>Časový horizont</b>	Omezený	Neomezený
<b>Veličiny</b>	Měřitelné (Náklady, výnosy, zisk, příjmy, výdaje)	Kvalitativní (šance, rizika, přednosti, slabiny)
<b>Okolí</b>	Znamé, předvídatelné, zmapované	Dynamické, obtížně předvídatelné
<b>Počet variant</b>	Nízký	Vysoký
<b>Tlak termínů</b>	Vysoký	Nízký
<b>Míra podrobnosti</b>	Vysoká	Nízká
<b>Cílové veličiny</b>	Hospodárnost, likvidita, rentabilita	Zajištění existence a prosperity podniku

## 1.5 Reporting

Podle Šoljakové a Fibírové (2010, s. 10) reporting představuje „komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“

Mikovcová (2007, s. 156) chápe reporting jako jednu z podstatných součástí controllingového procesu, jehož cílem je poskytnout všem úrovním podnikového řízení informace, které jsou relevantní z hlediska rozhodování.

V širším pojetí lze reporting vymezit jako komplexní systém zpravodajství poskytující mimo jiné také externím zainteresovaným subjektům informace o všech aktivitách podniku, které se jich mohou dotýkat. (Machač, 2003)

Základní jednotkou reportingu je zpráva controllera, tzv. **report**. Abychom správně pochopili význam, smysl a cíle reportingu, je důležité definovat potenciální uživatele reportů a jejich požadavky. V podstatě můžeme mluvit o dvou skupinách uživatelů, a to interní a externí.

- Interní uživatelé - mají rozhodovací pravomoci a jsou odpovědní za výsledky činnosti podniku. Jsou to např. vlastníci a manažeři na různých stupních řídicí hierarchie, statutární orgány společností, aj.
- Externí uživatelé - za externí uživatele považujeme široké spektrum oprávněných kontrolních orgánů a jiných zájmových skupin jako např. státní orgány a orgány veřejné správy, spolupracující podniky, obchodní partnery, aj. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 14)

Z hlediska frekvence a pravidelnosti poskytování zpráv, můžeme reporting rozlišovat na standardní a mimořádný.

- Standardní reporting - obsahuje reporty, které controller zhotovuje v pravidelných (obvykle měsíčních) intervalech v předem stanovené struktuře, obsahují zejména porovnání plánovaných a skutečných hodnot, analýzu zjištěných odchylek, aj.
- Mimořádný reporting – jedná se o zprávy se standardní strukturou, které jsou mimořádné z hlediska termínu zhotovení, nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy. Jsou vytvářeny na požádání oprávněných orgánů a mohou jimi být např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin, apod. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 11-12)

Controllingový reporting by měl být dostupný všem zájmovým skupinám dané organizace. Proto je důležité jednou za čas provést analýzu informačních potřeb jednotlivých uživatelů, zejména pak jejich lišících se požadavků z hlediska obsahu, formy a času poskytovaných zpráv. Proces je to velmi zásadní, protože obzvláště ve velkých firmách, kde funguje controllingové oddělení, často dochází k tomu, že ve snaze analyzovat a sledovat veškeré podnikové dění se produkuje hromada reportů, se kterými manažeři nestíhají pracovat.

Reportingové zprávy jsou považovány za tzv. výkladní skříň, protože jsou konečnou tečkou controllingové činnosti, kterou dostávají do rukou manažeři k rozhodování. Problé-

mům s reportingem přitom může nasvědčovat mnohé – nespolehlivá data, složitý export dat z ERP systémů, nepřehledná struktura či nevhodné grafické znázornění informací, aj.

Aby bylo dosaženo potřebné vypovídací schopnosti reportů, je důležité dodržovat určité požadavky:

- **Vhodná forma a struktura zprávy** – tištěná, elektronická podoba, případně jejich kombinace, udržovat jednotný styl a logický rámec reportů
- **Orientace na příjemce zprávy** – určit požadavky a potřeby interních a externích uživatelů zpráv a dle toho následně diferencovat informační obsah zprávy
- **Forma distribuce zprávy** – zvolit vhodný způsob distribuce zpráv, důvěrné informace oddělit od ostatních
- **Srozumitelnost a transparentnost údajů** – jednoduchá interpretace údajů, grafické znázornění, přítomnost písemného komentáře
- **Včasnost informací** – vyhnout se časovému zpoždění, řídit se zásadou včasnosti a aktuálnosti sdělení, byť informace nejsou natolik přesné a úplné
- **Aplikace zpětné vazby na příjemce zpráv** – zjišťovat a přijímat návrhy a připomínky ke zlepšení systému reportingu

(Machač, 2003)

## 2 ANALÝZY A NÁSTROJE STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU

Už víme, že v controllingu rozlišujeme oblast operativní a strategickou. Nyní se podíváme na některé nástroje strategického controllingu, které mohou pomoci podnikovému vedení při řízení firmy.

Strategický controlling je pojat jako řízení dlouhodobé, které začíná v přítomnosti a zahrnuje asi 3 až 5 let. Dříve než je možné formulovat nové strategie, musí se vedení podniku zaobírat indikátory včasného varování. Jelikož změny v podnikovém okolí mají značný vliv na strategický controlling, je nutné okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. (Vollmuth, 2004, s. 209-210)

Existuje řada technik a metod strategického controllingu: (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

- Analýza obecného okolí podniku
  - PEST analýza
- Analýza oborového okolí podniku
  - Porterův model konkurenčního prostředí
  - Portfóliové analýzy
    - BCG matice – matice růstu trhu – relativního tržního podílu
    - GE matice - matice atraktivity oboru - konkurenční pozice podniku
  - Strategická bilance
- Analýza vnitřního prostředí podniku
  - Porterův hodnotový řetězec
  - Model „7 S“ firmy McKinsey
  - Analýza životního cyklu výrobku
  - Finanční analýza
  - SWOT analýza

Tento výčet samozřejmě není konečný, nabízí se spousta dalších metod a analýz. Nyní se podíváme na některé z nich blíže.

## 2.1 SWOT analýza

SWOT je zkratka z anglického originálu, která vznikla spojením začátečních písmen čtyř slov: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats – hrozby. Jedná se o jednu z nejvíce používaných analytických metod.

SWOT analýza je základní metoda strategické analýzy, která hodnotí výchozí stav organizace nebo její části (SBU), kdy na základě interní a externí analýzy poskytuje podklady pro formulaci strategických cílů a podnikových strategií.

Stává se, že někteří analytici si ne vždy plně uvědomují rozdíl mezi externím a interním prostředím, což má za následek, že identifikované faktory nesprávně zařadí do jednotlivých kvadrantů matice SWOT a poté nesprávně vyhodnotí. Rozdíl mezi těmito dvěma prostředími je jednoduše vysvětlitelný. Vnější faktory jsou oblasti, které firma nemůže sama ovlivnit, protože existují nezávisle na firmě a její činnosti. Tyto faktory působí z vnějšího prostředí a mívají podobu hrozby nebo naopak příležitosti, kterou se firma musí snažit v maximální míře využít ve svůj prospěch. Naopak vnitřní faktory vychází z interního prostředí organizace a říkají nám, v čem firma vyniká nebo v čem tkví její nedostatky. Tyto faktory firma může sama svým jednáním ovlivnit. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 295-298; David, c2009, s. 202)

Jednotlivé klíčové faktory (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) můžeme zaznamenat do 4 kvadrantů matice SWOT (Obr. 1).

S výsledky SWOT analýzy můžeme dále pracovat a syntetizovat je. Syntéza spočívá v porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Jejich vzájemnou kombinací a průnikem vzniká strategie jako vyvažující faktor, který uvádí podnik do souladu s jeho okolím. (Antošová, 2007, s. 32)

Vyvstávají čtyři možné alternativní strategie založené na interakci jednotlivých prvků:

- **S – O strategie „využití“**: Využití silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí plynoucích z vnějšího okolí.
- **W – O strategie „hledání“**: Slabiny organizace jsou eliminovány prostřednictvím příležitostí.
- **S – T strategie „konfrontace“**: Přednosti organizace jsou využívány k odvrácení hrozeb.



- **W – T strategie „vyhýbání“**: Nejhorší možná varianta, boj o přežití, organizace se snaží minimalizovat slabiny a vyhnout se ohrožení.

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	<b>Strategie W-O: „hledání“</b> Překonání slabé stránky využitím příležitosti	<b>Strategie S-O: „využití“</b> Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T)	<b>Strategie W-T: „vyhýbání“</b> Minimalizace slabé strán- ky a vyhnutí se ohrožení	<b>Strategie S-T: „konfrontace“</b> Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obr. 1. SWOT matice (vlastní zpracování, upraveno dle Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 299)

Vytvořené alternativy strategií pak mohou být využity jako podklad pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, strategických cílů nebo vizí, ale také pro určení oblastí, které jsou pro firmu kritické čili oblastí s vysokým počtem důležitých slabých stránek a hrozeb s vysokou mírou závažnosti. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 298-299)

## 2.2 Porterův model pěti sil

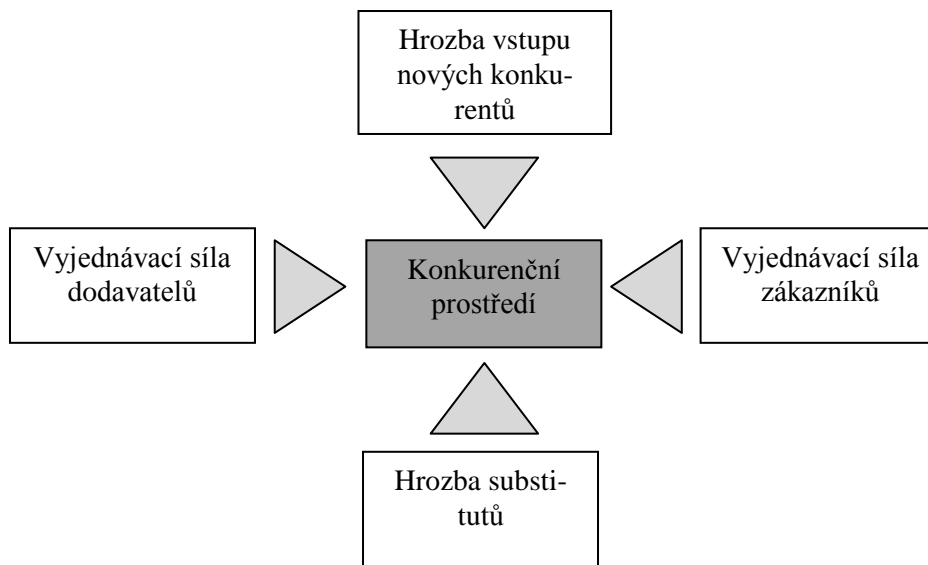
Tento nástroj se využívá pro analýzu oborového okolí podniku. Vychází z předpokladu, že všechna odvětví nemají stejný ziskový potenciál a že strategické postavení podniku v určitém oboru podnikání je určováno společnou silou pěti základních činitelů (Obr. 2).

- Vyjednávací síla zákazníků – Tlaky zákazníků se projevují ve snaze vyjednat nižší cenu, vyšší kvalitu, výhodnější obchodní podmínky, poprodejní služby apod.
- Vyjednávací síla dodavatelů – Dodavatelé stejně jako zákazníci mohou výrazně působit na velikost ziskovosti odvětví změnami cen, kvality, dodacích lhůt, aj.
- Hrozba vstupu nových konkurentů – Snahou potenciálních konkurentů je vstoupit na daný trh s novými kapacitami a tak dostat tržní podíly od stávajících podniků.

Míra hrozby vstupu nové konkurence závisí na existenci bariér, které ztěžují přístup a prosazení se na cílovém trhu.

- Hrozba substitučních produktů – Existence blízkých substitutů, zejména pokud jsou svou cenou, funkcí, výkonem aj. výhodnější, dává zákazníkům impuls uvažovat nad nákupem substitučních výrobků.
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty – Intenzita konkurence mezi podniky v oboru je různá. Je tedy nutné pochopit pravidla, která v odvětví fungují, a sledovat chování ostatních podniků. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud roste počet a velikost firem, roste kapitálová náročnost odvětví, odvětví je málo ziskové, nabídka produktů je málo diferencovaná, apod. (Mikovcová, 2007, s. 33-36; Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 46-49)

Z analýzy lze odvodit cíle a strategie pro jednotlivé síly, určit jejich významnost pro podnik, odhadnout rizika a příležitosti v oboru podnikání a promítnout je tak do vlastní firemní strategie.



Obr. 2. Porterův model pěti sil (vlastní zpracování, upraveno dle Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 47)

### 3 ANALÝZY A NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU

Operativní controlling se specializuje zejména na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. K pozitivnímu regulování těchto veličin lze využít operativní metody a nástroje controllingu.

Jako hlavní nástroje a metody operativního controllingu můžeme označit:

- Plány a rozpočty – rozpočet výkonů, finanční plán, plánovaná bilance, plánovaná výsledovka
- Moderní metody rozpočtování
  - Rozpočtování podle aktivit (Activity-Based Budgeting)
  - Rozpočtování s nulovým základem (Zero-Based Budgeting)
  - Beyond Budgeting (název se nepřekládá)
- Kalkulace – kalkulace plánovaných nákladů, cenová kalkulace
- Operativní analýza odchylek
- Analýza ekonomického zisku – ekonomická přidaná hodnota
- Trendová analýza nákladů
- Nákladové modely – analýza bodu zvratu
- Propočet krycích příspěvků na produkt, zákazníka, zakázku, aj.
- Analýza ABC
- Ukazatele a soustava finančních ukazatelů (FAME, © 2010-2011)

#### 3.1 Operativní analýza odchylek

Controlling je založen na odchylkách, přesněji řečeno na analýze odchylek. Odchylka představuje odklon skutečného stavu od stavu žádoucího (plánovaného).

Odchylky mohou mít charakter:

- Pozitivní - skutečné náklady jsou nižší než plánované náklady nebo skutečné výnosy jsou vyšší než výnosy plánované

- Negativní - skutečné náklady jsou vyšší než náklady plánované nebo naopak výnosy jsou nižší než výnosy žádoucí

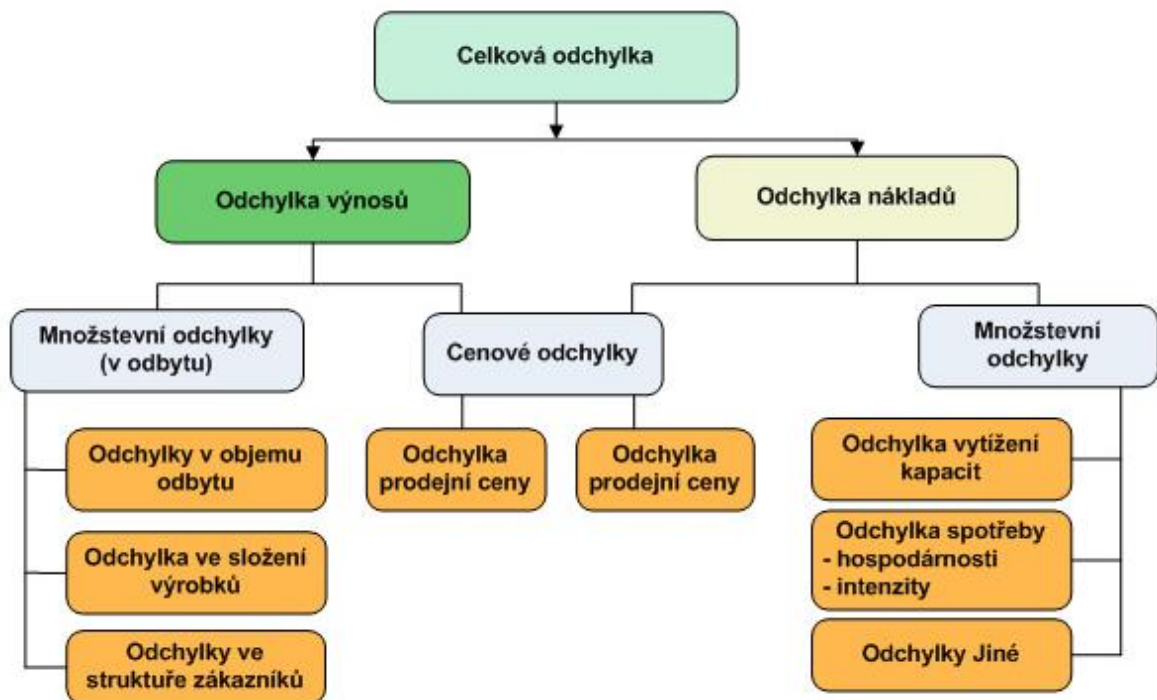
Primárním cílem této analýzy je zjištění a vyčíslení odchylek, odhalení jejich příčin vzniku, zhodnocení jejich dopadu a akceptace opatření pro zamezení vzniku významných negativních odchylek v budoucnu.

Odchylky lze rozlišovat podle faktoru, který je příčinou jejich vzniku:

- Kvantitativní – jedná se o změny v objemových parametrech hodnocených kritérií
- Kvalitativní – jedná se o změny v hodnotových parametrech hodnocených kritérií
- Odchylky struktury - vystihují změny ve struktuře výkonů nebo vstupních zdrojů

(FAME, © 2010-2011; Mikovcová, 2007, s. 142 - 143)

Detailní rozklad odchylek je znázorněn na následujícím schématu (Obr. 3).



Obr. 3. Rozklad celkové odchylky na odchylky dílčí (FAME, © 2010-2011)

### 3.2 Analýza ABC

Analýza ABC je vhodným nástrojem pro stanovení priorit. Použití přitom lze na zákazníky, skladové výrobky, podnikové náklady aj. Vychází z Paretova pravidla 80/20, které lze interpretovat následovně - 20 % příčin způsobuje 80 % následků.

Při analýze ABC vzájemně srovnáváme objemy a hodnoty. Dlouhodobé zkušenosti prokazují, že poměrně malá množství z celkového objemu reprezentují velké hodnoty. Pokud se podnik bude zabývat řízením těchto malých množství, obvykle dosáhne velkých efektů.

Analýzované položky lze rozdělit do tříd A - klíčové, B - důležité a C - nepodstatné. Podnik se musí soustředit na řízení položek třídy A, protože pokud se tyto položky nebudou vyvíjet dle plánu, dopad na podnikový zisk bude značný. Naopak změny u položek třídy C bývají z hlediska celkového cíle podniku irelevantní. (Vollmuth, 2004, s. 9)

### 3.3 Zero-Based Budgeting (ZBB)

Český ekvivalent názvu metody zní rozpočet s nulovým základem. Princip této metody spočívá v tom, že na každé rozpočtované období nově přidělujeme veškeré náklady. V tomto se liší od tradičního pojetí, kdy se rozpočet stanovuje na základě zkušeností a historických dat.

ZBB vyžaduje, aby se před přidělením zdrojů kriticky přezkoumaly nově plánované i existující aktivity, jelikož rozpočet na příští období vychází pouze a jen z aktivit, které budou skutečně prováděny.

Cílem metody ZBB je vložit transparentnost do procesu tvorby nepřímých výkonů a ohodnotit činnosti vyvolávající režijní náklady, což může vést k jejich snížení. (Žůrková, 2007, s. 77)

### 3.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota slouží jako kritérium pro hodnocení úspěšnosti podniku. Tento ukazatel měří, jak podnik za určité období přispěl svou činností ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. (Pavelková a Knápková, 2007, s. 89)

V mikroekonomické teorii najdeme tvrzení, že cílem firmy je maximalizace zisku. Tímto rozumíme zisk ekonomický, nikoli účetní. Rozdíl mezi těmito dvěma pojetími zisku je

v tom, že ekonomický zisk se vypočte jako rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, tj. náklady účetními a oportunitními. Oportunitní náklady představují hodnotu ztraceného příjmu z alternativy, jejíž přijetí bylo akceptováním zvolené varianty znemožněno. Jedná se především o úroky z vlastního kapitálu včetně odměny za riziko, popř. ušlá mzda. (Kislingerová et al., 2010, s. 119)

Pro výpočet EVA lze použít následující vztah:

$$EVA = (ROE - r_e) \cdot VK \quad (1)$$

- ROE      rentabilita vlastního kapitálu
- $r_e$       náklady na vlastní kapitál
- VK      vlastní kapitál

Ekonomická přidaná hodnota je vymezena jako součin vlastního kapitálu a tzv. spreadu, který získáme odečtením alternativního nákladu vlastního kapitálu  $r_e$  od rentability vlastního kapitálu ROE.

### 3.4.1 Stanovení nákladů na vlastní kapitál $r_e$

Náklady na vlastní kapitál můžeme kvantifikovat prostřednictvím ratingového modelu INFA, který je podrobně popsán na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). V modelu je postup výpočtu alternativního nákladu na vlastní kapitál následující:

$$r_e = r_f + RP \quad (2)$$

- $r_f$       bezriziková sazba
- RP      riziková přírážka za specifická rizika firmy

$$RP = r_{FINSTRU} + r_{FINSTAB} + r_{POD} + r_{LA} \quad (3)$$

- $r_{FINSTRU}$       riziková přírážka za finanční strukturu
- $r_{FINSTAB}$       riziková přírážka za finanční stabilitu
- $r_{POD}$       riziková přírážka za podnikatelské riziko
- $r_{LA}$       riziková přírážka za velikost podniku či likvidnost akcií

Postup výpočtu jednotlivých kritérií:

- $r_f$  – bezrizikovou výnosovou míru stanovíme jako výnos 10letých státních dluhopisů

- $r_{\text{FINSTAB}}$  – riziková přírážka za finanční stabilitu charakterizuje vztahy životnosti aktiv a pasiv v návaznosti na likviditu L3

kde  $L3 = \text{oběžná aktiva} / (\text{kr. závazky} + \text{kr. bank. úvěry})$

L3 se poté poměří s hodnotami XL1 a XL2, které se stanovují individuálně pro každé odvětví. Hodnota XL1  $\geq 1,0$  a hodnota XL2  $\leq 2,5$ . V metodice INFA nejsou tyto dvě kritéria blíže popsána.

Když  $L3 \leq XL1$  pak  $r_{\text{FINSTAB}} = 10 \%$

Když  $L3 \geq XL2$  pak  $r_{\text{FINSTAB}} = 0 \%$

Když  $XL1 < L3 < XL2$  pak  $r_{\text{FINSTAB}} = [(XL2 - L3)^2 / (XL2 - XL1)^2] * 0,1$

- $r_{\text{LA}}$  – riziková přírážka za velikost podniku závisí na velikosti úplatných zdrojů podniku UZ

Kde  $UZ = \text{vlastní kapitál} + \text{bank. úvěry} + \text{emitované dluhopisy}$

Když  $UZ \leq 100 \text{ mil. Kč}$ , pak  $r_{\text{LA}} = 5 \%$

Když  $UZ \geq 3 \text{ mld. Kč}$ , pak  $r_{\text{LA}} = 0 \%$

Když  $100 \text{ mil. Kč} < UZ < 3 \text{ mld. Kč}$  pak  $r_{\text{LA}} = (3 - UZ)^2 / 168,2$ , přičemž UZ je vyjádřeno v mld. Kč

- $r_{\text{POD}}$  – riziková přírážka za podnikatelské riziko závisí na velikosti ukazatele rentability aktiv (EBIT/aktiva)

položíme  $X1 = UZ/A * UM$

- A           aktiva
- UM         úroková míra
- EBIT       zisk před úroky a zdaněním

Když  $\text{EBIT/aktiva} > X1$ , pak  $r_{\text{POD}} = \text{minimální odvětvové riziko}$ <sup>1</sup>

Když  $\text{EBIT/aktiva} < 0$ , pak  $r_{\text{POD}} = 10 \%$

---

<sup>1</sup> Minimální hodnotu  $r_{\text{POD}}$  nalezneme v Benchmarkingu INFA, MPO

$$\text{Když } 0 < \text{EBIT/aktiva} < X1, \text{ pak } r_{\text{POD}} = \frac{\left(X1 - \frac{\text{EBIT}}{A}\right)^2}{X1^2} * 0,1$$

Nyní se dostáváme k výpočtu WACC (tj. vážené průměrné náklady na kapitál)

$$WACC = r_f + r_{\text{POD}} + r_{\text{FINSTAB}} + r_{\text{LA}} \quad (4)$$

Poté můžeme vyjádřit náklady vlastního kapitálu  $r_e$ :

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A}\right)}{\frac{VK}{A}} \quad (5)$$

- CZ            čistý zisk
- Z            zisk před zdaněním
- VK            vlastní kapitál

- $r_{\text{FINSTRU}}$  - rizikovou přírážku za finanční strukturu získáme jako rozdíl mezi  $r_e$  a WACC, platí:

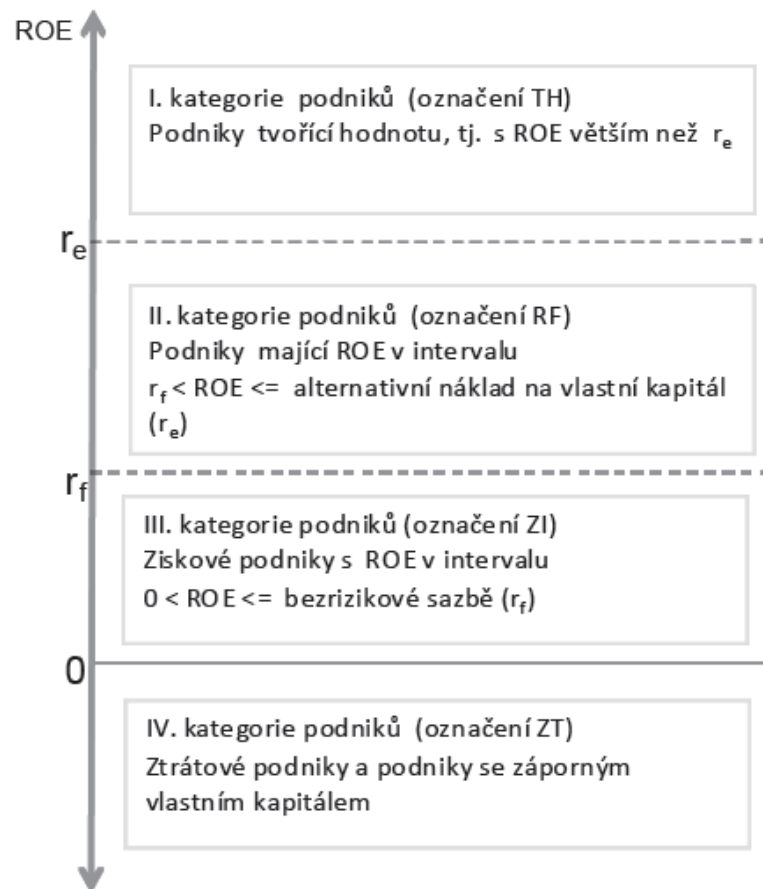
$$r_{\text{FINSTRU}} = r_e - WACC$$

Omezující podmínky: Když  $r_e = WACC$ , pak  $r_{\text{FINSTRU}} = 0 \%$ ; v případě že  $r_{\text{FINSTRU}} > 10 \%$ , pak omezíme na  $10 \%$ ; když  $r_e < WACC$ , pak je nutné brát v úvahu  $r_e = WACC$ .

(Kislingerová et al., 2010, s. 387-389; Neumaierová, Neumaier a MPO, 2007)



Ministerstvo financí ČR rozděluje podniky podle tvorby ekonomické přidané hodnoty do následujících kategorií (Obr. 4):



Obr. 4. Rozdělení podniků do skupin podle tvorby EVA (Neumaierová, Neumaier a MPO, 2007)

Co se týká využitelnosti ratingového modelu INFA manželů Ivana i Inky Neumaierových, můžeme říci, že je v České republice uznáván a respektován. V oblasti finančního controllingu a controllingu rizik se na tento model spoléhá i Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

## 4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ VYUŽITELNÝCH V PROJEKTU

Teoretická část práce se skládá ze tří kapitol. Z dostupných literárních zdrojů jsem zpracovala průzkum v oblasti controllingu a jeho nástrojů. V úvodní části jsem uvedla několik definic controllingu, tak jak jej vidí a chápou různí autoři a také se snažila formulovat vlastní, pro mě nejsympatičtější verzi. Následně jsem vyjmenovala hlavní funkce a základní směry orientace controllingu.

Controlling je institucionálně spjat s osobou controllera, která má za úkol řídit a koordinovat controllingový proces. V práci jsem popsala hlavní úkoly controllera a uvedla příklad rozdělení úloh a zodpovědností mezi manažerem a controllerem. Poté jsem se zajímala o osobnostní a odborné předpoklady, které musí controller mít, protože úspěchy controllingu jsou do značné míry předurčeny a ovlivněny vlastnostmi a schopnostmi controllerů. V další části jsem objasnila formy organizačního začlenění controllera v podniku a další možnosti implementace controllingu.

Pozornost jsem také věnovala základnímu rozdělení controllingu z hlediska cílové a časové orientace na operativní a strategickou rovinu a vyjmenovala hlavní odlišnosti mezi těmito dvěma pojetími.

Další část práce byla zasvěcena systému výkaznictví a reportingu. Vymezila jsem jeho podstatu a rozdělila jej podle cílových skupin uživatelů reportů a z hlediska frekvence a pravidelnosti poskytovaných zpráv. Aby reporting správně fungoval, je nutné dodržovat určitá pravidla, se kterými jsem vás v práci rovněž seznámila.

V posledních dvou kapitolách se věnuji charakteristice operativních a strategických nástrojů a metod controllingu. Jelikož existuje celá řada těchto technik, tak důkladněji rozebírám pouze ty metody, které později využiji v rámci zlepšovacích návrhů v projektové části práce.

Získané teoretické vědomosti a poznatky mi v další části diplomové práce poslouží jako výchozí bod pro zpracování controllingového projektu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PROFIL SPOLEČNOSTI

### 5.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	Klein & Blažek spol. s r.o.
Sídlo firmy:	Štítý, Nádražní 100, PSČ 789 91
IČ:	476 83 228
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	5 000 000,- Kč
Jediný společník:	Klein - Invest s.r.o. (100 % obchodní podíl)
Předmět podnikání:	- kovoobrábění - silniční motorová doprava - výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení - kovářství, podkovářství - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - zámečnictví, nástrojařství

Následující tabulka (Tab. 3) zobrazuje základní hodnotové ukazatele společnosti Klein & Blažek spol. s r.o. (K&B) v letech 2009 – 2011.

Tab. 3. Základní hodnotové ukazatele společnosti

	2009	2010	2011
Výnosy celkem (Kč)	962 537 830	1 060 108 013	1 053 769 881
Náklady celkem (Kč)	931 149 571	1 016 784 875	1 016 506 613
Zisk (Kč)	31 388 258	43 323 138	37 263 268
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců (osob)	588	633	646

## 5.2 Charakteristika společnosti

Společnost Klein & Blažek spol. s r.o. sídlí na severní Moravě blízko hranice České republiky s Polskem v malém městečku Štítý.

V roce 2010 došlo k převodu 100 % obchodních podílů zakladatelů společnosti pánů Antonína Kleina a Ing. Richarda Blažka na společnost Klein - Invest s.r.o.

V roce 2011 byly těžištěm úspěchu dodávky pro tři nejvýznamnější partnery:

- Škoda Auto, a.s.
- Visteon-Autopal, spol. s r.o.
- Magna Cartech, spol. s r.o.

Trojici výše uvedených obchodních partnerů doplňují další významní zákazníci z oblasti automobilového průmyslu i mimo něj. Firma převážně obchoduje na domácím trhu (78 %). Zahraničnímu trhu (22 %) dominují země Evropské unie (Německo, Španělsko, Rakousko, Velká Británie), v menší části pak ostatní země, a to Turecko, Norsko, Argentina, Čína).

Významnou oblastí činnosti je také výroba a prodej náhradních dílů pro starší modely automobilů ŠKODA. Naopak postupně dochází k poklesu poptávky po elektrotechnických výrobcích (domovních zvoncích, napájecích transformátorech, atd.), proto byl jejich vývoj již před časem ukončen.

## 5.3 Vize a strategie společnosti

Společnost K&B definovala svoji vizi a strategii podle úsudku:

**Zákazníků** – být nejvhodnějším dodavatelem

**Zaměstnanců** – být uznávána za nejlepší pracovní příležitost

**Majitelů** - poskytnout nejvyšší návratnost investic v odvětví

**Veřejnosti** – být šetrní k prostředí, ve kterém podnikáme

Strategickým záměrem společníka je trvalé zvyšování hodnoty společnosti. Z tohoto důvodu je dávana přednost maximálnímu reinvestování vytvořeného zisku.

Hlavním cílem společnosti je dosažení trvalé prosperity a upevnění dobrého jména firmy jak díky kvalitě výroby, tak i spolehlivostí vztahů se zákazníky a dodavateli.

## 5.4 Výrobní program a kvalita

Společnost K&B již více než 35 let dodává na trh lisované, svařované, obráběné a montované díly pro automobilový průmysl.

Typickými výrobky jsou:

- Výlisky z postupových nástrojů na lisech do 630 t
- Rámy dveří a lišty z válcovaných profilů
- Obráběné díly do motoru a převodovky - např. řemenice, rozvodové soukolí, řetězová kola, opracování výfukového potrubí
- Obráběné hliníkové díly pro klimatizaci
- Svařované díly – tažná oka, držáky výfuku, díly karoserie, výlisky s navařenými a nalísovanými maticemi a šrouby, aj.



Obr. 5. Ukázka výrobního programu

Kvalita je ve výrobním procesu průběžně řízena statistickými metodami a informace od zákazníků slouží jako zpětná vazba pro další zvyšování kvality. Společnost K&B nabízí svým partnerům nejen spolehlivé plnění veškerých obchodních závazků, ale také kvalifikovanou spolupráci při vývoji výrobků a procesů, plánování jakosti, spolehlivé dodávky i zajištění povýrobního servisu a logistiky.

Pro celou společnost a na všechny environmentální aspekty činností a služeb je implementován integrovaný systém managementu v rozsahu požadavků standardů ISO/TS 16 949:2002 a ISO 14 001:2004. Splnění všech požadavků výše uvedených standardů a jejich trvalé dodržování ověřuje certifikační společnost SGS.

## 5.5 Organizační struktura a orgány společnosti

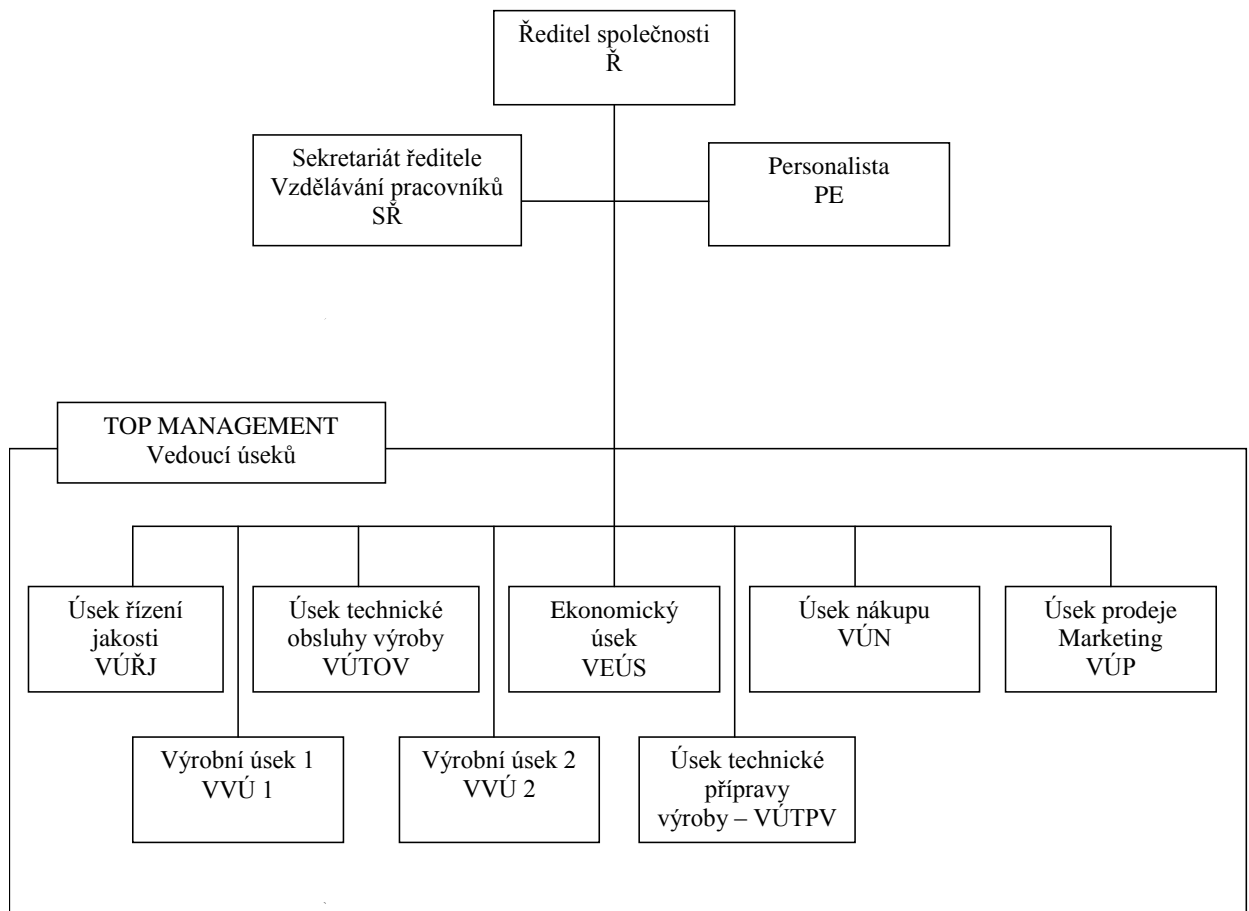
Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Jediným společníkem Klein & Blažek s.r.o. je společnost Klein – Invest s.r.o., která vlastní 100 % podíl na základním kapitálu. Statutárním orgánem společnosti je jeden jednatel, pan Petr Klein, který je oprávněn samostatně jednat jménem společnosti, a kterému náleží obchodní vedení společnosti. Dozorčí orgány společnosti nejsou stanoveny.

Organizační strukturu společnosti tvoří 9 úseků:

- úsek ředitele podniku
- úsek technické přípravy výroby
- úsek výrobní 1
- úsek výrobní 2
- úsek technické obsluhy výroby
- úsek řízení jakosti
- úsek nákupu
- úsek prodeje, marketing
- úsek ekonomický

V čele společnosti stojí jediný vedoucí – ředitel, jmenovaný jednatelem, který řídí činnost firmy a jedná jejím jménem ve všech záležitostech. Vedoucí úseků se spolu s ředitelem podílejí na komplexním řízení společnosti a nesou společně s ředitelem odpovědnost za rozvoj podniku jako celku, nikoliv jen za činnost svěřeného úseku.

Na následujícím obrázku (Obr. 6) je graficky znázorněno základní uspořádání společnosti do jednotlivých organizačních útvarů. Podrobné organizační členění jednotlivých úseků z důvodu značné rozsáhlosti v práci neuvádím.



Obr. 6. Základní organizační schéma společnosti (vlastní zpracování)



## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ PODNIKU NA TRHU

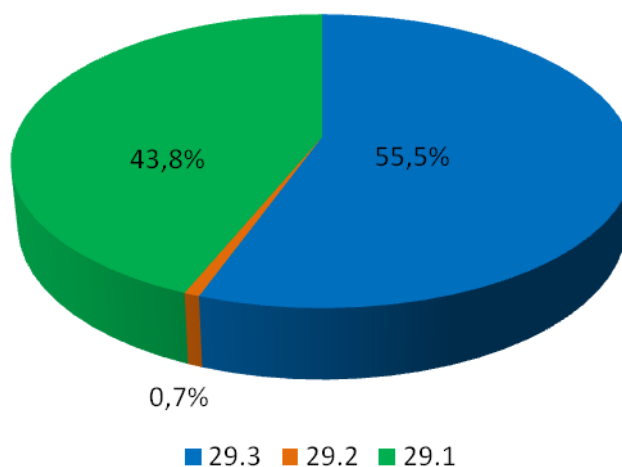
### 6.1 Analýza odvětví

Hlavní činnost společnosti K&B je zařazena podle současné klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce C - Zpracovatelský průmysl, oddílu „Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů“. Oddíl se dále člení do následujících skupin:

- 29.1 Výroba motorových vozidel a jejich motorů,
- 29.2 Výroba karoserií motorových vozidel, výroba přívěsů a návěsů,
- 29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory.

Společnost K&B náleží do skupiny 29.3 a třídy 29.32 - Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla.

Na následujícím grafu (Obr. 7) jsou znázorněny podíly skupin CZ-NACE 29 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010 v ČR.



Obr. 7. Podíl skupin CZ-NACE 29 na tržbách v roce 2010 (vlastní zpracování, upraveno dle MPO, 2012, s. 198)

Do roku 2002 připadal největší podíl na tržbách výrobcům vozidel, poté převzali prvenství výrobci autodílů. Od roku 2009 byla do skupiny 29.3 začleněna ještě výroba elektrických a elektronických zařízení pro motorová vozidla, což posílilo její postavení. V rámci zpracovatelského průmyslu si automobilový průmysl drží první příčku, a to jak ve výši tržeb, tak i z hlediska exportu.

Česká republika (ČR) má dlouholetou tradici v oblasti výroby automobilů a jejich dílů. V roce 2010 si ČR udržela páté místo v počtu vyrobených osobních automobilů v EU (za Německem, Francií, Velkou Británií a Španělskem). (MPO, 2012)

V roce 2011 se průmyslová produkce meziročně zvýšila o 6,9 % a i přes zpomalení v druhé polovině roku dosáhla vysokého růstu (z 24 odvětví zpracovatelského průmyslu bylo 18 odvětví růstových). Dle Sdružení automobilového průmyslu (AutoSAP) byl rok 2011 pro český automobilový průmysl velmi dobrý. Pozitivní trend roku 2010 pokračoval i v roce 2011, kdy ekonomické oživení nastartovalo růst skoro všech oblastí českého automobilového průmyslu. Kromě rekordní výroby osobních automobilů dvojcifernými tempy rostla výroba autobusů, přípojných vozidel, ale i motocyklů. Svou růstovou dynamiku potvrdila i produkce dílů a příslušenství. Souhrnné tržby členských firem AutoSAP dosáhly hodnoty **677,5 mld. Kč** (oproti roku 2010 nárůst o 12,8 %). Včetně dalších „nečlenských“ firem AutoSAP činila souhrnná produkce českého autoprůmyslu v roce 2011 téměř **800 mld. Kč**. Automobilový průmysl se tak podílel na tržbách z průmyslové činnosti 22 % a více než 8 % na HDP České republiky. (Svaz průmyslu a dopravy, 2012)

Pozitivní trend zaznamenal také export do mimoevropských zemí (nárůst o 1/3). Většina dodávek (přes 80 %) však stále směřuje do zemí EU. Vývoz v roce 2011 dosáhl historického maxima ve výši 548,2 mld. Kč (meziroční nárůst o 14,9 %). (Česká televize, 1996–2012)

Situace zaměstnanosti v automobilovém průmyslu se blíží předkrizovému období. Auto-průmysl zaměstnává zhruba 150 tis. osob. Průměrná měsíční mzda ve členských firmách AutoSAP meziročně vzrostla o 4,59 %. V roce 2011 činila 29 246 Kč. Dostala se tak o pětinu nad celostátní průměr ČR (24 319 Kč). Dokonce i dělnická průměrná mzda v autoprůmyslu byla v roce 2011 poprvé mírně vyšší než celostátní průměr. Ve většině krajů je průměrná mzda nižší než ve firmách automobilového průmyslu v daném kraji.

Pro letošní rok 2012 předpovídají analytici evropským automobilkám až pětiprocentní propad. Už teď se tempo jejich výroby zpomalilo o tři procenta. Čeští výrobci zatím většinou prodávají letos ještě lépe než loni. To, zda český autoprůmysl poklesne či udrží rekord loňského roku, ukážou následující měsíce. (Česká televize, 1996–2012)

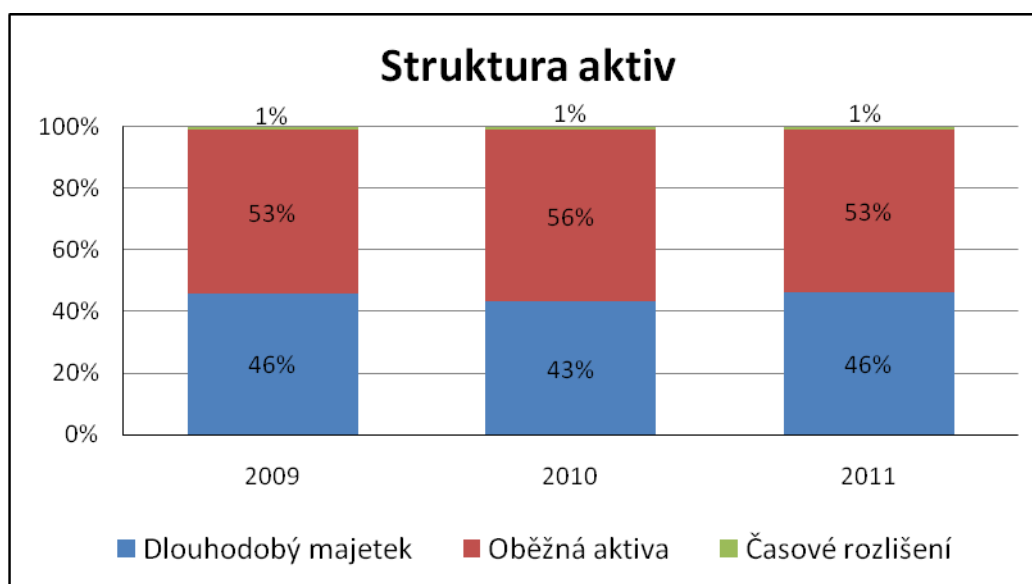
## 6.2 Finanční situace podniku

V této části kapitoly provedu finanční analýzu společnosti pro období 2009 – 2011. Informace nezbytné k výpočtům a grafům jsem čerpala z příslušných účetních závěrek. Potřebné podklady jsem získala z elektronické Sbírký listin v Obchodním rejstříku. Metodika výpočtu použitých ukazatelů je uvedena v příloze (P III).

### 6.2.1 Majetková a finanční struktura

V rámci analýzy majetkové a finanční struktury jsem vyjádřila jednotlivé položky rozvahy v relaci k celkové bilanční sumě aktiv (resp. pasiv). Tato metoda se nazývá vertikální analýza, či procentuální rozbor rozvahy. Podrobná vertikální analýza rozvahy je uvedena v příloze (P I).

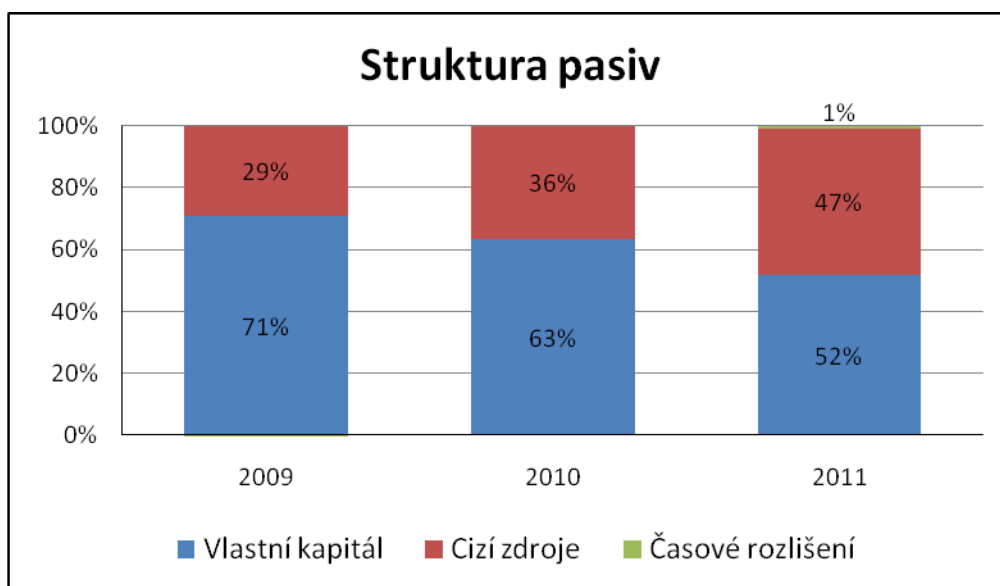
Obrázek (Obr. 8) znázorňuje podíl dlouhodobého a oběžného majetku a ostatních aktiv na hodnotě celkových aktiv firmy.



Obr. 8. Majetková struktura společnosti v letech 2009 – 2011

U výrobních společností se obecně preferuje majetková struktura přikloněná ke stálým aktivům, protože výrobní program je zpravidla náročnější na majetkové zabezpečení než poskytování služeb. Co se týká firmy K&B, tak oběžný majetek ve všech letech mírně převyšuje majetek dlouhodobý (v r. 2011 o 12 %). V roce 2011 dlouhodobý majetek participoval na aktivech ze 46 % a majetek oběžný z 53 %. Velký podíl oběžných aktiv je způsoben zejména vysokou hodnotou zásob a krátkodobých pohledávek.

Obrázek (Obr. 9) vypovídá o podílu vlastních a cizích zdrojů a ostatních pasiv na hodnotě celkových pasiv firmy.



Obr. 9. Finanční struktura společnosti v letech 2009 – 2011

Finanční struktura firmy K&B ve sledovaných letech zaznamenala klesající tendenci u položky vlastního kapitálu, který v roce 2011 činil 52 % z celkové bilanční sumy pasiv. Úbytek vlastního kapitálu byl zapříčiněn zejména výrazným snížením výsledku hospodaření z minulých let (2011/2010 o 43 %). Důvodem byla výplata podílu na zisku mateřské společnosti. Nárůst cizích zdrojů byl způsoben hlavně přijetím krátkodobého revolvingového úvěru a tvorbou rezerv na opravy DHM. Společnost přistoupila k tomuto kroku na základě vyhodnocení fyzického stavu majetku s přihlédnutím k jeho dalšímu využití. Vyšší čerpání krátkodobých bankovních úvěrů zabezpečovalo plynulost provozních plateb.

### 6.2.2 Analýza výkazu zisků a ztrát

Význam analýzy výsledovky tkví především v tom, že můžeme sledovat, jak jednotlivé položky výkazu ovlivnily výslednou hodnotu výsledku hospodaření. Analýza výnosů a nákladů je tedy významným podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti.

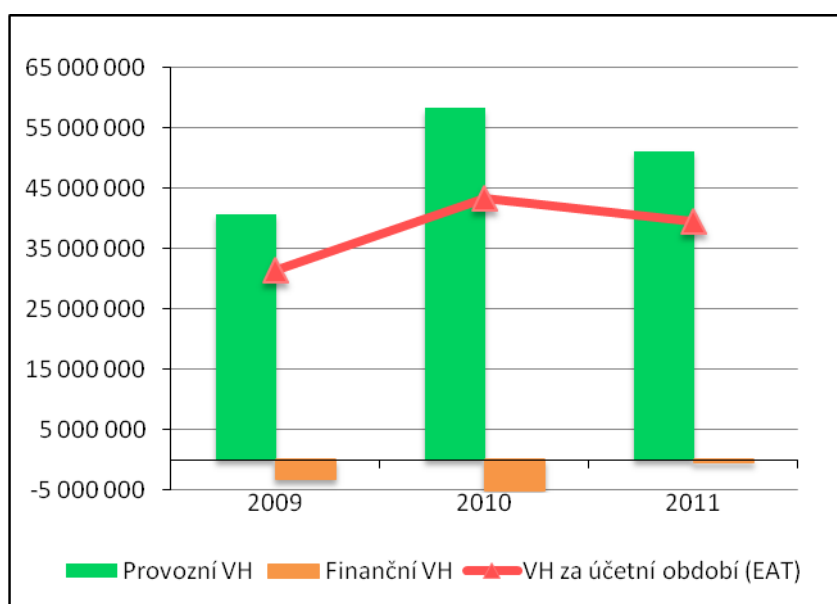
Podrobná analýza vývojových trendů VZZ je uvedena v příloze (P II).

Tab. 4. Analýza vývojových trendů vybraných položek VZZ (v Kč)

Název položky	2009	2010	2011	10/09		11/10	
				absolutní Δ	% změna	absolutní Δ	% změna
Obchodní marže	9 714 629	2 611 511	1 120 716	-7 103 118	-73%	-1 490 795	-57%
Výkony	814 377 589	956 731 488	931 015 003	142 353 899	17%	-25 716 485	-3%
Výkonová spotřeba	612 774 455	682 400 330	687 276 640	69 625 876	11%	4 876 310	1%
Přidaná hodnota	211 317 764	276 942 669	244 859 079	65 624 905	31%	-32 083 589	-12%
<b>Provozní VH</b>	<b>40 785 489</b>	<b>58 299 541</b>	<b>51 192 252</b>	<b>17 514 053</b>	<b>43%</b>	<b>-7 107 289</b>	<b>-12%</b>
<b>Finanční VH</b>	<b>-3 047 330</b>	<b>-4 549 880</b>	<b>-280 991</b>	<b>-1 502 549</b>	<b>49%</b>	<b>4 268 888</b>	<b>94%</b>
<b>VH za účetní období (EAT)</b>	<b>31 388 258</b>	<b>43 323 138</b>	<b>37 263 268</b>	<b>11 934 880</b>	<b>38%</b>	<b>-6 059 870</b>	<b>-14%</b>
VH před zdaněním (EBT)	37 738 158	53 749 662	50 911 261	16 011 504	(42%)	-2 838 401	-5%
VH před úroky a zdaněním (EBIT)	39 941 727	53 922 200	51 533 069	13 980 473	35%	-2 389 131	-4%

Vzhledem ke skutečnosti, že hodnocená firma je výrobního charakteru, jsou hlavním zdrojem podnikových výnosů tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které se na celkových výnosech každoročně podílely téměř 90 %. Tržby za prodej zboží představují spíše doplňkový zdroj, který za poslední dva roky zaujímá jen 2 % z celkových výnosů. Provozní výsledek hospodaření je ve sledovaných letech v kladných číslech, meziročně (2010/2011) poklesl o 12 %. Tento pokles byl ovlivněn zejména položkami výkony (- 25,7 mil. Kč) a výkonová spotřeba (+ 4,876 mil. Kč).

Následující graf (Obr. 10) zobrazuje vývoj provozního, finančního a čistého hospodářského výsledku v letech 2009 – 2011.



Obr. 10. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009 – 2011

### 6.2.3 Ukazatele likvidity

Analýza likvidity zjišťuje, zda je firma schopná splácet krátkodobé závazky, protože trvalá platební schopnost je jedním ze základních předpokladů úspěšné existence podniku. V rámci objektivnějších výsledků jsou při výpočtu jednotlivých ukazatelů do krátkodobých cizích zdrojů zahrnuty splátky finančního leasingu do 1 roku.

Tab. 5. Ukazatele likvidity společnosti K&B

Název ukazatele	2009	2010	2011	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,6	1,7	1,4	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	1,2	1,2	0,8	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	0,2	0,6	0,3	0,2 - 0,5
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	38,2 %	39,6 %	26,2 %	

Ukazatele běžné a pohotové likvidity dosahují doporučených hodnot v letech 2009 a 2010. V roce 2011 se výsledky likvidity pohybují mírně pod doporučenými hodnotami. Firma by mohla mít problémy se splácením krátkodobých závazků a dluhů. Okamžitá likvidita je na dobré úrovni, firma se nachází každoročně v doporučeném intervalu.

Obecně se pokládá za přiměřené, aby se podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech pohyboval v rozpětí 30 – 50 %. Krátkodobá finanční stabilita podniku byla na dobré úrovni, v roce 2011 se mírně snížila.

Nutno podotknout, že výše prezentované ukazatele likvidity posuzují platební schopnost staticky, jelikož se odvozují ze stavových veličin, tedy sestavených k určitému časovému okamžiku. Zajištění likvidity je podstatným bodem finančního řízení, proto by firma měla vycházet z předpovídání a plánování cash flow.

#### 6.2.4 Ukazatele zadluženosti

Tato skupina ukazatelů hodnotí finanční stabilitu a kapitálovou strukturu společnosti, zejména sleduje vztah mezi cizími a vlastními zdroji.

Tab. 6. Ukazatele zadluženosti společnosti K&B

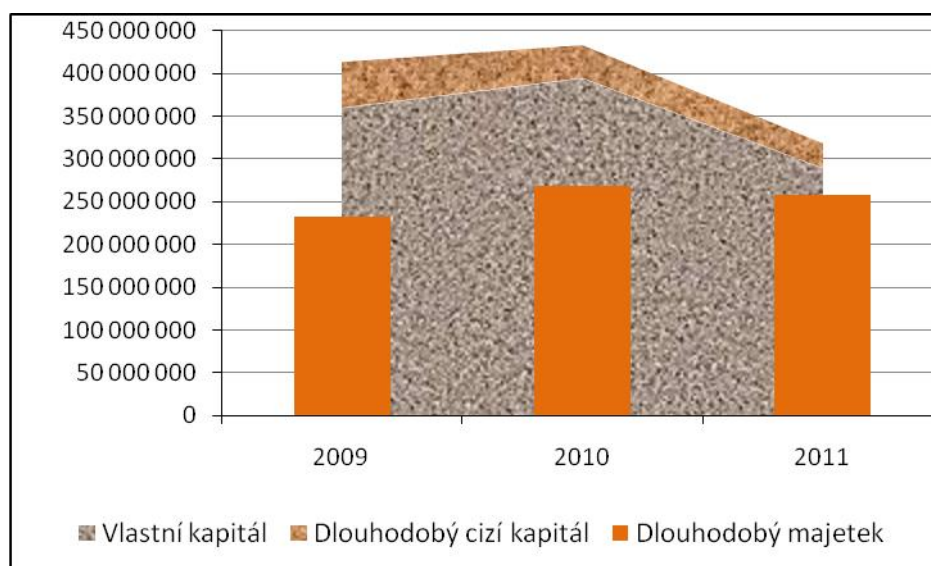
Název ukazatele	2009	2010	2011
Celková zadluženost	29,1 %	36,5 %	47,4 %
Koeficient samofinancování	70,9 %	63,5 %	51,5 %
Míra zadluženosti	41,1 %	57,5 %	92,1 %
Úrokové krytí	18,1	312,5	82,9
Stav kapitalizace	1,8	1,6	1,2

Vidíme, že firma K&B vykazuje ve sledovaných letech zadluženost s rostoucí tendencí. V případě K&B můžeme hovořit o přiměřené zadluženosti, jelikož se obecně doporučuje rozmezí 30 – 60 %. Celkovou zadluženost je však nutno posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku a také brát zřetel na strukturu cizích zdrojů. V rozvaze si můžeme všimnout, že firma během tří sledovaných let využívá k financování převážně krátkodobý cizí kapitál, a to ve formě krátkodobých závazků.

Ukazatel míry zadluženosti je důležitý zejména pro věřitele, protože jim signalizuje, do jaké míry by mohli přijít o své pohledávky, a majitelům ukazuje riziko ztrát v případě likvidace společnosti. Z analýzy vyplývá, že míra zadluženosti se u firmy postupně zvyšuje, a to ze 41 % v roce 2009 až na 92 % v roce 2011. Tento velký nárůst nelze hodnotit jinak než negativně, protože 92 % zadluženost je značně riziková hodnota. Rostoucí podíl cizích zdrojů je zapříčiněn již zmíněnou tvorbou zákonných rezerv a zvýšeným využitím krátkodobých bankovních úvěrů.

Pro posouzení dlouhodobé finanční rovnováhy nám poslouží ukazatel stavu kapitalizace. Pro výpočet dlouhodobého cizího kapitálu jsem použila součet dlouhodobých závazků a hodnotu leasingových dluhů nad 1 rok. Dle výsledků ukazatele můžeme konstatovat, že společnost v průběhu let 2009 – 2011 dodržela zlaté pravidlo financování a svůj dlouhodobý majetek pokryla dlouhodobými zdroji. V roce 2009 a 2010 je výsledek ukazatele poměrně vysoký, podnik financuje příliš velkou část oběžného majetku dlouhodobými zdroji.

Vývoj tohoto ukazatele je znázorněn v následujícím grafu (Obr. 11).



Obr. 11. Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem

### 6.2.5 Ukazatele rentability

Analýza rentability nám říká, nakolik je vložený kapitál výnosný. Měří schopnost podniku generovat nové zdroje, dosahovat kladného výsledku hospodaření použitím investovaného kapitálu.

Tab. 7. Ukazatele rentability společnosti K&B

Název ukazatele	2009	2010	2011
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	7,9 %	8,7 %	9,3 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	8,7 %	11,0 %	13,0 %
Rentabilita tržeb (ROS)	3,4 %	4,2 %	3,6 %

Ukazatele rentability ROA a ROE mají rostoucí tendenci, což hodnotím kladně. Průměrná roční výnosnost pětiletých státních dluhopisů dělá 2,36 % (Česká národní banka, 2003-2009). Můžeme konstatovat, že dosažené výsledky ukazatelů ROE jsou vyhovující, riziková prémie v roce 2011 je na úrovni 11 %. Rentabilita tržeb zaznamenala meziročně 2010/2011 mírný pokles, což signalizuje, že firma vyrábí s vyššími náklady. Výsledek 3,6 % můžeme okomentovat tím způsobem, že na 1 Kč tržeb musí firma vynaložit 96 haléřů nákladů. Bylo by vhodné důsledně dbát na snižování nákladů.



### 6.2.6 Ukazatele aktivity

Analýza prostřednictvím ukazatelů aktivity slouží zejména k hodnocení efektivnosti hospodaření podniku s vybranými aktivy, resp. pasivy. Počítají se dva typy ukazatelů. První měří rychlost obratu jednotlivých složek neboli počet obrátek, druhé informují o době obratu jednotlivých složek.

Tab. 8. Ukazatele aktivity společnosti K&B

Název ukazatele	2009	2010	2011
Obrat aktiv	1,8	1,6	1,7
Obrat zásob	12,7	10,8	8,1
Doba obratu zásob (dny)	28	33	44
Doba obratu pohledávek (dny)	67	49	44
Doba obratu závazků (dny)	53	70	65

Obecně se za minimální hodnotu ukazatele obratu aktiv považuje hodnota 1, tudíž analyzovaný podnik vykazuje přiměřenou obratovost. Co se týká ukazatelů aktivity zásob, tak v zájmu firmy by mělo být zkracování doby obratu a zvyšování počtu obrátek, což vede ke zvyšování zisku, resp. ke snižování potřebného kapitálu při dosahování stejného zisku. V našem případě se doba obratu zásob během tří let zvýšila o více jak dva týdny. Podíváme-li se hlouběji do rozvahy, zjistíme, že K&B v roce 2011 poskytla zálohy na zásoby ve výši 37,5 mil. Kč. Pokud by tak neučinila, ukazatel doby obratu by se snížil na 30 dní.

Nyní se podívejme na vzájemný vztah doby obratu pohledávek a závazků. Výsledky vypočtených ukazatelů naznačují příznivý stav. Pro firmu je výhodné inkasovat peníze dříve a hradit své závazky později.

## 7 PRŮZKUM DOSAVADNÍHO UPLATNĚNÍ CONTROLLINGU VE FIRMĚ

V této kapitole se podíváme na současný stav využití controllingu a jeho nástrojů ve společnosti Klein & Blažek s.r.o.

### 7.1 Funkce controllingu

Analyzovaná společnost se řadí svou velikostí a počtem zaměstnanců mezi větší podniky. Průměrný počet zaměstnanců k 31. 12. 2011 byl 646 pracovníků a roční obrat ve výši kolem 1 036 mil. Kč. Je zřejmé, že se při své velikosti společnost bez controllingové činnosti neobejde.

V současné době není v podnikové organizační struktuře zřízen controllingový útvar ani vytvořena pozice samostatného controllera. Controllingové funkce přebírají jednotliví pracovníci úseků a především finanční ředitel, tj. vedoucí ekonomického úseku.

Nyní se podíváme na controllingové aktivity, které firma provádí, a kdo za jednotlivé oblasti zodpovídá.

- Finanční plán (plánovaný Výkaz zisku a ztrát, plán Cash flow) - finanční ředitel ve spolupráci s jednotlivými vedoucími úseků
- Strategický plán - top management podniku
- Plán pořízení investic - vedoucí úseku technické obsluhy výroby ve spolupráci s finančním ředitelem
- Tvorba dílčích operativních plánů - vedoucí jednotlivých úseků
- Tvorba a propočet kalkulací na výrobky - obchodní referent společně s finančním ředitelem
- Tvorba controllingových sestav a reportů - finanční ředitel
- Tvorba metodiky informačního systému - finanční ředitel ve spolupráci se střediskem informatika
- Tvorba metodiky účtování - finanční ředitel společně se střediskem účtárna
- Sběr dat pro tvorbu controllingových ukazatelů - všichni zaměstnanci úseků

- Stanovení a propočítání finančních ukazatelů - finanční ředitel ve spolupráci s top managementem podniku
- Finanční kontrola, kvantifikace odchylek - finanční ředitel
- Stanovení nápravných opatření - vedoucí daného úseku
- Controlling pracovního kapitálu - finanční ředitel
- Rozbor mezd - finanční ředitel společně s vedoucí mzdové účtárny

## 7.2 Informační systémy podniku

Společnost používá tři informační systémy. Každý systém se orientuje na určitou oblast řízení podniku.

### 7.2.1 ORSOFT

Jedná se o ekonomický informační systém, který vyvíjí a poskytuje česká firma ORTEX spol. s r.o. ERP systém Orsoft se skládá z široké škály modulů podporujících různé firemní procesy. Společnost K&B tento systém chápe jako systém účetní a využívá následující moduly:

- Finanční modul – finanční účetnictví, evidence přijatých faktur, platební styk (banka, pokladna)
- Modul Majetek – správa dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, evidence drobného majetku
- Modul Lidské zdroje – personální evidence a administrativa, mzdová agenda

### 7.2.2 OR-SYSTEM

Jedná se o komplexní informační systém, který vyvíjí a poskytuje česká firma OR-CZ spol. s r.o. Tento produkt společnost K&B chápe jako nástroj pro plánování a řízení výroby. Systém se skládá z několika modulů, z nichž firma využívá následující:

- Obchod – prodej, nákup, skladové hospodářství
- Výroba – řízení zakázky, operativní řízení výroby, řízení kontroly jakosti, evidence nedokončené výroby

### 7.2.3 MERIT

Controllingové aktivity společnosti jsou podpořeny systémem Merit (nově označován jako GIST Controlling). Tento controllingový produkt vyvíjí a poskytuje poradenská a softwarová společnost GIST, s.r.o. Jedná se o nadstavbu nad účetní a provozní evidencí.

Funkce:

- Tvorba plánů, reporting a modelování
- Zobrazení a vyhodnocení komplexních controllingových ukazatelů
- Agregace dat do vyšších celků – skupiny výrobků, partnerů, kumulace za závody
- Vytváření různých pohledů na ekonomickou skutečnost z hlediska zodpovědnosti za výsledky

## 7.3 Systém výkaznictví a reporting

Společnost sestavuje pro vnitřní i vnější účely různé druhy výkazů a reportů.

### 7.3.1 Reporting pro státní účely

Společnost je povinna dle Zákona o účetnictví každoročně na konci svého účetního období vyhotovit a zveřejnit účetní závěrku, která obsahuje výkazy *Rozvaha*, *Výkaz zisku a ztráty* a *Příloha k účetní závěrce*. Mimo tyto výkazy K&B zveřejňuje i *Výroční zprávu*.

Dále musí odevzdávat celou řadu výkazů týkajících se životního prostředí.

Český statistický úřad vyžaduje např. *Hlášení spotřeby plynu, elektrické energie, pohonných hmot a lehkých topných olejů*, *Roční výkaz o odpadech*, *Roční výkaz o výdajích na ochranu životního prostředí*, aj.

Z oblasti ŽP má firma povinnost hlásit informace také státní nebo veřejné správě. To se uskutečňuje prostřednictvím systému ISPOP (Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností), kam se v elektronické podobě odevzdává např. *Hlášení o produkci a nakládání s odpady* a *Souhrnná provozní evidenci zdrojů znečišťování ovzduší a oznámení o výpočtu poplatku*.

Čtvrtletně firma odevzdává společnosti EKOKOM, a. s. *Hlášení o množství obalů uvedených do oběhu* a organizaci ASEKOL čtvrtletně *Hlášení o produkci elektrozařízení*.

### 7.3.2 Výkazy předkládané bankám a obchodním partnerům

Společnost jedenkrát ročně zpracovává a předkládá věřitelům výkazy, z nichž nejdůležitější jsou následující – *Rozbor závazků a pohledávek*, *Rozbor stavu peněz a leasingu*, *Přehled o peněžních tocích*, výkaz *Struktura zaměstnanců a základní personální rozbor*, *Přehled největších odběratelů* (strukturovaný dle zemí a dle typu odvětví).

### 7.3.3 Reporting určený všem řídicím pracovníkům

Společnost sestavuje řadu výkazů a přehledů pro interní potřeby podniku. Následující z nich jsou dostupné celému podnikovému managementu.

- *Výkaz zisku a ztráty za daný úsek* – sestavuje se čtvrtletně s rozpadem na měsíce, výkaz obsahuje syntetické výnosové a nákladové účty, které jsou dále členěny na účty analytické,
- *Top 20 nákladových účtů* – sestavuje se měsíčně, ve výkazu je zachyceno 20 nákladových účtů s nejvyšším podílem na nákladech,
- *Vývoj tržeb* - sestavuje se měsíčně, výkaz zobrazuje vývoj položek tržeb, jsou zde údaje o plánovaných hodnotách, skutečně dosažených hodnotách a odchylkách od plánu,
- *Výkaz oprav a údržby* - sestavuje se měsíčně, obsahuje vybrané nákladové účty týkající se oprav a udržování dlouhodobého majetku, obsahuje informace o plánu, skutečnosti a odchylce od plánu,
- *Přehled zásob materiálu, nedokončené výroby, výrobků a zboží* – zpráva se sestavuje jedenkrát za měsíc, zpráva zahrnuje informace o hodnotě zásob na skladech (tj. materiál, zboží, polotovary, nedokončená výroba, výrobky),
- *Přehled nedokončené výroby* - sestavuje se měsíčně v členění dle středisek a závodů,
- *Přehled obratovosti zásob* – report se sestavuje měsíčně a obsahuje hodnoty ukazatele doby obratu zásob nakupovaného materiálu, výrobků a polotovarů,
- *Přehled pohledávek z obchodního styku* - report se sestavuje měsíčně i týdně a obsahuje informace o celkovém objemu pohledávek, o pohledávkách po splatnosti a hodnotu nesplacených zahraničních pohledávek,

- *Přehled závazků z obchodního styku* – report má stejné členění a je sestavován se stejnou periodicitou jako předchozí výkaz,
- *Vybrané mzdové ukazatele* - sestavuje se měsíčně, zpráva obsahuje následující údaje: přepočtený stav zaměstnanců, průměrná mzda na plně odpracovaný fond, průměrná absence vyjádřena jak v počtu lidí, tak procentuálně, doplatky jednicovým pracovníkům, režijní mzda jednicových pracovníků, množství přesčasové práce,
- *Přehled přesčasových hodin* - sestavuje se měsíčně, obsahuje informace o množství proplácených hodin za přesčas dle jednotlivých podnikových úseků a na jednoho pracovníka,
- *Režijní mzda na jednoho pracovníka kategorie výrobních dělníků* – sestavuje se měsíčně, do kategorie mezd výrobních dělníků spadají např. produkce vzorků, přebalení výrobků, školení na jakost, úklid, aj.,
- *Doplatky na jednoho výrobního dělníka* – sestavuje se měsíčně, zpráva obsahuje doplatky za ušlou jednicovou mzdu dělníků z různých důvodů, např. výpadek elektřiny, vadný materiál, oprava strojů, aj.

### 7.3.4 Reporting určený užšímu vedení podniku

Do užšího vedení podniku spadá jednatel, ředitel firmy, finanční ředitel a vybraní vedoucí úseků.

- *Plán tržeb* – stěžejní plán, který se sestavuje za čtvrtletí s rozpadem na měsíce a obsahuje následující položky – číslo výnosového účtu, hodnota tržeb za čtvrtletí, hodnota tržeb za každý měsíc v rámci čtvrtletí a hodnota tržeb za jednotlivé výrobní úseky
- *Plán zásob* – plán se sestavuje za čtvrtletí s rozpadem na měsíce, výkaz obsahuje limity zásob (materiál, nedokončená výroba, výrobky a polotovary). Údaje v plánu se odvíjí z plánu tržeb a náročnosti výroby
- *Krátkodobý finanční plán* – plán má dvě podoby:
  - a) Plánovaná výsledovka
    - Sestavuje se v listopadu daného roku výhledově na příští rok, poté se zpřesňuje na jednotlivá čtvrtletí. Čtvrtletní plánovaná výsledovka v rozpadu na analytické účty se

vyhotovuje celkem za celou firmu a za jednotlivé podnikové úseky, u kterých se navíc provádí měsíční rozpočet. Ukázkou výkazu plánované výsledovky za celý podnik znázorňuje následující tabulka (Tab. 9).

Tab. 9. Vzor výkazu plánované výsledovky za 2. kvartál 2012 a 6. měsíc

Účet	Název účtu	Plnění plánu 2012Q2			Za měsíc 2012M06				Komentář
		Plán	Skutečnost	Odchylka	Plán	Skutečnost	Odchylka	+/- %	

- Roční plány jsou orientační a slouží pro krátkodobou představu o budoucí činnosti firmy, do čtvrtletních a měsíčních plánů se již nezasahuje, na konci každého čtvrtletí a měsíce se počítá a vyhodnocuje odchylka.

- Metoda sestavení plánované výsledovky – nejdříve se naplňují nákladové a výnosové položky, které lze přímo vypočíst z plánu tržeb (např. mzdové náklady, spotřeba materiálu, výnosy za výrobky a služby, apod.), ostatní položky (např. spotřeba elektřiny, náklady na software, apod.) se plánují na základě historických údajů, které se upravují (+-) o očekávané změny. Každý vedoucí úseku má za úkol stanovit předpokládané náklady za svěřený úsek a tuto informaci předat finančnímu řediteli ke schválení.

- Ve firmě se nepoužívá klouzavé ani variantní plánování

#### b) Plán peněžních toků

- Sestavuje se čtvrtletně, pro výpočet se používá přímá metoda, tedy od plánovaných příjmů se odečtou plánované výdaje, čímž dostaneme konečný stav běžných účtů

- *Plán investic* – jde o krátkodobý plán, který obsahuje seznam plánovaných a uskutečněných investic, které jsou zařazeny do čtyř kategorií, a to: dotace od EU (OPPI), investiční pobídky od státu, opravy DHM (zákonné rezervy), ostatní investice.

### 7.3.5 Controllingové sestavy pro konkrétní pracovníky

Společnost vytváří množství výkazů určené konkrétním zaměstnancům, příkladem je výkaz s propočtem krycích příspěvků na výrobky, který se dostává do rukou jednatele firmy a vedoucímu úseku prodeje.

- *Výkaz Krycí příspěvky výrobků dle zákazníků* – zpráva se sestavuje za libovolné období dle potřeb a obsahuje informace o množství prodaných kusů, hodnotě tržeb, hodnotě přímých variabilních nákladů, velikosti krycího příspěvku a podílu krycího příspěvku na tržbách v procentech. Ukázkou výkazu krycích příspěvků výrobků dle zákazníků znázorňuje následující tabulka (Tab. 10).

Tab. 10. Vzor výkazu krycích příspěvků

Číslo výrobku	Název výrobku	Prodáno kusů	Tržby	Variabilní náklady	Krycí příspěvek	% KP
<b>CELKEM/PRŮMĚR - za podnik</b>						
Zákazník						
výrobek						
výrobek						
...						
Zákazník						

## 7.4 Ostatní operativní plány

Kromě výše popsaných plánů (finanční, tržeb, zásob) existují i dílčí plány, které vyhotovují jednotlivé funkční útvary. Mezi hlavní můžeme zahrnout *plán odbytu*, *plán nákupu*, *plán investic*, *personální plán*, *mzdový plán*, *plán likvidace odpadu*, *plán výroby nástrojů*. Finanční stránky dílčích plánů slouží jako podklad pro vypracování finančního plánu.

Každý úsek si pro své potřeby sestavuje specifické operativní plány. Úsek prodeje například vyhotovuje *Výhledový plán odbytu* – každé dva týdny se aktualizuje počet očekávaných prodejů výrobků za sjednané zakázky. Na jeho základě obchodníci vyhodnocují prodeje za jednotlivé zákazníky a zakázky.

## 7.5 Kalkulace

Sestavují se dva typy kalkulací:

- **Kalkulace pro stanovení ceny výrobku** – její úlohou je předem stanovit cenu výrobku. Jednotlivé komponenty kalkulace znázorňuje tabulka (Tab. 11)



Sestavuje se v situaci, když firma obdrží poptávku po výrobcích - na jejím základě se stanoví cena, kterou může zákazníkovi nabídnout.

Způsob přiřazení nákladů na kalkulační jednici (tj. 1 ks výrobku):

Přímé náklady – přímé náklady určuje technolog společnosti, přímé materiálové náklady stanovuje na základě materiálové náročnosti výrobku, přímé mzdové náklady určuje na základě časové pracnosti výrobku a mzdového zařazení pracovníka

Výrobní režie – počítá se jako hodinová sazba stroje přepočtená na 1 kus

Správní režie – počítá se podle vzorce (celkové přímé náklady + výrobní režie)\* režijní přírážka (dána určitým koeficientem daným pro celou společnost)

Kalkulovaný zisk - určuje se jako procento k úplným vlastním nákladům

- **Kalkulace přímých nákladů výrobku** – sestavuje se při zavádění výrobku do výroby. Pro její zkonstruování se kalkuluje se současnými skutečnými údaji. Kalkulační vzorec je stejný jako u předchozího typu, počítá se ovšem pouze do úrovně celkových přímých nákladů.

Vzor výkazu kalkulace nabídkové ceny je uveden v příloze (P IV).

Tab. 11. Kalkulační vzorec

Materiálové náklady
Komunální náradí
Externí kooperace
Tepelné zpracování
<b>Celkem přímé materiálové náklady</b>
Úkolová mzda
Výkonnostní prémie střediska
Sociální a zdravotní pojištění
<b>Celkem přímé mzdové náklady</b>
Ostatní přímé náklady
<b>Přímé náklady celkem</b>
Výrobní režie
Správní režie
<b>Režijní náklady celkem</b>
<b>Úplné vlastní náklady</b>
Kalkulovaný zisk
Kalkulovaná cena

## 7.6 Sledování ukazatelů finanční analýzy

Controllingový systém společnosti generuje sestavu finančních poměrových ukazatelů z oblasti likvidity, zadluženosti, obrátkovosti, rentability a ostatní ukazatele. Ukazatelů je asi patnáct. Z dlouhodobého hlediska firmu zajímá vývoj likvidity 3. stupně (tj. běžná likvidita), ukazatel vlastního financování, doba obratu zásob, rentabilita vlastního kapitálu, ukazatel podílu nákladů na energii na tržbách a ukazatel podílu nákladů na likvidaci odpadu na tržbách. Ostatní ukazatele mají pouze informativní úlohu. Hlavní sledované ukazatele mají význam pro strategické plánování.

## 7.7 Finanční kontrola

Jednou měsíčně probíhá kontrola plnění plánů a rozpočtů, kvantifikují se odchylky od plánu a následně se stanovují nápravná opatření s konkrétními pracovníky. Detailní analýza odchylek se neprovádí.

## 7.8 Strategický plán

Na tvorbě strategického plánu se podílí vedení společnosti a sestavuje se na období čtyř let. V současné době je aktuální plán pro období 2012 – 2015.

Plán je rozdělen do několika částí. V úvodu je popsána podnikatelská vize. Na tu navazuje firemní politika a strategie, která vychází ze čtyř rozhodujících perspektiv společnosti podporujících její dlouhodobé a úspěšné fungování zaměřené na spokojenost majitelů, zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, obce, regionu a státu.

- PERSPEKTIVA FINANČNÍ
- PERSPEKTIVA ZÁKAZNICKÁ
- PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ
- PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU

U každé z perspektiv jsou definovány atributy pro monitorování spokojenosti zainteresovaných stran a způsob, jakým budou atributy měřeny. Poté jsou u každé z perspektiv navrženy dlouhodobé cíle. Vždy na konci daného roku se porovnávají plánované hodnoty se

skutečnými. V závěru plánu je pro každou perspektivu vymezena akční strategie, podle které by měla společnost postupovat, aby dosáhla vytyčených cílů.

## **7.9 SWOT analýza**

Ve společnosti se pravidelně jednou za tři roky hodnotí silné a slabé stránky podniku a zároveň identifikují možné příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory za každou oblast jsou umístěny do tabulky, kde jsou seřazeny podle významnosti. Pro srovnání je v tabulce také uvedeno pořadí důležitosti faktorů, které bylo aktuální před třemi roky.

## 8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ CONTROLLINGU

V předchozí analytické části práce jsem provedla průzkum dosavadního uplatnění controllingu a jeho nástrojů ve společnosti. Analýza odhalila přednosti a nedostatky v různých oblastech controllingu.

### **Přednosti:**

- U K&B spatřuji výhodu v tom, že je to ryze česká společnost, není součástí žádného zahraničního koncernu, tudíž veškeré prováděné controllingové činnosti a zpracovávané druhy reportů vychází z jejích vlastních potřeb, nikoli nařízením mateřské společnosti.
- Využívání moderního controllingového systému GIST Controlling se širokou funkcionalitou. Systém je schopný produkovat početnou škálu výkazů a controllingových sestav, které pokrývají velkou část činnosti firmy
- Střediskové hospodaření – ve firmě jsou vnitropodnikové úseky rozděleny na nákladová střediska, čímž se uplatňuje odpovědnostní pohled za vznik a ovlivnitelnost nákladů
- Práce s krycím příspěvkem – ve firmě mají krycí příspěvky široké použití. Slouží k vyhodnocení efektivnosti jednotlivých výrobků, zákazníků, aj.
- Tvorba ročních a operativních plánů, sledování odchylek
- Tvorba strategického plánu – ten je vypracován pomocí nástroje pro měření výkonnosti podniku tzv. Balanced Scorecard
- Intenzivně se věnují controllingu pracovního kapitálu – monitoring objemu a sledování lhůt splatnosti pohledávek a závazků, propočet obrátky a doby obratu pohledávek a závazků, controlling zásob – sledování stavu zásob, vyhodnocení obrátkovosti zásob, aj.

**Nedostatky:**

- Absence controllingového úseku či pozice controllera – vzhledem k velikosti podniku, počtu vyráběných produktů a tedy i nárokům na celostní řízení podniku by mělo být zřízeno místo samostatného controllera. V současné době většinu controllingových činností provádí samotný finanční ředitel, který se tak nemůže naplno věnovat hlavní náplni své práce. Finanční ředitel by měl reporty číst, požadovat vysvětlení odchylek, provádět na základě získaných informací rozhodnutí atd., neměl by ale trávit čas jejich přípravou.
- V podniku se sledují náklady v druhovém a kalkulačním členění. Postrádám zde důležitou klasifikaci pro controlling, a to členění nákladů dle závislosti na změnách objemu výkonů na *fixní* a *variabilní náklady*. Třídění nákladů ve vztahu k objemu výroby je základem pro konstrukci nákladových modelů, z nichž jednou z nejdůležitějších úloh je analýza bodu zvratu a z ní vyvozených propočtů jako stanovení limitu ceny, variabilních a fixních nákladů, apod.
- Ve společnosti sledují 20 nákladových účtů s nejvyšším podílem na celkových nákladech – je potřeba se dívat na náklady i z druhého pohledu, a to které náklady se nejvíce podílí na tvorbě celkových výkonů podniku.
- Firma se příliš nezabývá řízením režijních nákladů – zhruba od druhé pol. 20. stol. dochází k radikální změně struktury nákladů, narůstá podíl režijních nákladů na úkor nákladů přímých. Firma K&B má technologicky náročnou výrobu, používá speciální automatizované stroje a provádí velké množství doprovodných režijních činností, proto vidím smysl v řízení a plánování režijních nákladů.
- Strnulost finančního plánu – strnulost vidím v tom, že do probíhajícího plánovaného kvartálu se již nemůže zasahovat. Jelikož je controlling zaměřen na budoucnost, je důležité, aby firma kromě analýzy stavu, který již nastal (kvantifikace odchylek), do svých rozhodnutí zahrнула i úvahy o budoucnosti (dopředné řízení), jejichž smyslem je zabránit vzniku odchylek, případně zeslabit jejich působení.
- Nízká zainteresovanost vedoucích úseků při plánování nákladů za svěřený úsek

- Finanční kontrola – ve společnosti se pravidelně porovnává plán se skutečností, kvantifikují odchylky a poté se navrhne nápravné opatření. V rámci této činnosti mi chybí detailnější analýza možných příčin vzniku odchylek
- Výkazy mají často tabulkovou podobu – pro studování výkazů a zejména pro jejich prezentaci na poradách je vhodné využívat grafické zobrazení (výsečové grafy, sloupcové grafy, tzv. building blocky, podmíněné formátování pro zjevné odlišení pozitivních a negativních odchylek atd.)
- Controlling ve společnosti je orientován zejména na využití operativních controllingových nástrojů. Kromě strategického plánu, SWOT analýzy a analýzy zákazníků nejsou učiněny kroky, které by přispěly k lepší informovanosti o situaci a změnách v tržním a konkurenčním prostředí.
- Plány a rozpočty jsou vypracovány pro jednu variantu budoucího vývoje - variantní plánování by umožnilo pracovat s více paralelními verzemi plánu, např. optimistická, pesimistická či realistická verze plánu.

Vyjmenované nedostatky controllingového systému mi poslouží jako podklad pro vypracování zlepšujících opatření, jejichž návrh řešení bude cílem projektové části práce.

## 9 PROJEKT VYUŽITÍ VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ PRO PODPORU ŘÍDICÍHO SYSTÉMU FIRMY

V předchozí analytické části jsem provedla analýzu dosavadního fungování controllingu ve firmě Klein & Blažek spol. s r.o. Zjistila jsem, že v podniku není vybudován útvar controllingu ani vyčleněna samostatná pozice controllera. Většina úloh souvisejících s controllin- gem přísluší zejména finančnímu řediteli ve spolupráci s kompetentními pracovníky firmy. Z analýzy vyplynuly méně či více významné nedostatky, které mi nyní poslouží jako východisko pro projektovou část diplomové práce.

Návrhy pro zdokonalení a podporu řídicího systému firmy:

- Využití strategických analýz
  - SWOT analýza (syntéza výsledků SWOT analýzy)
  - Porterův model konkurenčního prostředí
- Analýza nákladů podle metody ABC
- Do procesu finanční kontroly bude přiřčleněna nová aktivita - analýza odchylek
- Rozpočtování režijních nákladů – využití metody ZBB (tj. rozpočtování s nulovým základem)
- Odstranění strnulosti plánů – využití dynamického plánování
- Zřízení pozice controllera
- Rozšíření finančních ukazatelů o roční výpočet ekonomické přidané hodnoty

Návrhy v kapitolách 9.2.2, 9.2.3 a 9.2.4 jsou postaveny na fiktivních číslech, jelikož společnost odmítla zveřejňovat důvěrné vnitrofiremní informace.

### 9.1 Využití strategických nástrojů controllingu

#### 9.1.1 Porterův model 5 sil

Následující strategická analýza slouží pro analýzu odvětví, ve kterém společnost operuje. V odvětví společně působí pět dominantních tržních sil (současní konkurenti, potenciální

noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé, substituční výrobky), které společně určují intenzitu soutěžení a tím potenciál ziskovosti odvětví.

K&B pravidelně nevypracovává přehled o vývoji na trhu. Doporučuji, aby jednou ročně byla provedena Porterova analýza konkurenčního prostředí.

Jednotlivé tržní síly budou hodnoceny na stupnici od 1 (síla má nízkou intenzitu) do 5 (síla má vysokou intenzitu). Součet bodů v každé tabulce představuje celkové dosažené skóre. Čím bude skóre vyšší, tím značnější hrozbu jednotlivé síly představují. Na základě zjištěných výsledků lze determinovat postavení podniku v rámci konkurence, mohou být vypracovány kritické faktory úspěchu podniku a budoucí příležitosti a rizika vznikající v oboru podnikání.

Analýza jednotlivých sil se nachází v příloze (P V).

Výsledky analýzy je vhodné sesumarizovat a pro přehlednost zaznamenat do tabulky.

Tab. 12. Sumarizace konkurenčních trendů

Tržní síla	Intenzita síly		
	Nízká	Střední	Vysoká
Intenzita interní rivality			○ →
Ohrožení nově vstupující konkurencí		○ →	
Vyjednávací síla zákazníků		○ →	
Vyjednávací síla dodavatelů		○ →	
Ohrožení substitučními výrobky		○	→



Trend



Současná pozice

### 9.1.2 SWOT analýza

To, že společnost jednou za tři roky zpracovává SWOT analýzu, již víme. Aby ovšem nezůstalo jen u seznamu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je důležité se zjištěnými fakty dále pracovat. V teoretické části jsem uvedla, že zjištěné informace lze zaznamenat do matice SWOT, která ukazuje základní souvislosti mezi jednotlivými faktory a na



jejímž základě lze přímo generovat potenciální strategie pro další směřování činnosti podniku.

Nyní provedu syntézu výsledků SWOT analýzy. Jednotlivým faktorům bude přiřazena váha významnosti, která je vymezena na stupnici od 1 do 5, kde číslo 5 bude mít největší významnost, naopak číslo 1 bude nejméně významné.

Z důvodu rozsáhlého počtu faktorů, které se významnou mírou nepodílí na životaschopnosti analyzovaného podniku, budou váhami významnosti ohodnoceny pouze ty faktory, které mohou mít na podnik výrazný vliv.

Bodové hodnocení přiřazené dle významnosti jednotlivým faktorům zobrazuje následující tabulka (Tab. 13).

Tab. 13. SWOT analýza společnosti

Silné stránky		Slabé stránky	
- Dobré jméno společnosti jako spolehlivého dodavatele	5	- Přílišná sortimentní závislost na automobilovém průmyslu	4
- Existence Integrovaného systému managementu dle TS 16 949	3	- Nízké jazykové znalosti pracovníků	5
- Zajištění zaměstnanosti v regionu Štítů	4	- Nízký podíl krycích příspěvků u některých výrobků	4
- Dobré fin. zdraví firmy zajišťující likviditu ve lhůtě splatnosti závazků	4	- Vysoké ceny nástrojů v nabídkovém řízení	3
- Spolupráce se zákazníkem při vývoji dílů	2	- Nízká úspěšnost v nabídkovém řízení	3
- Investice do výrobních kapacit	4	- Nedostatečná vnitropodniková spolupráce a komunikace mezi jednotlivými útvary	3
- Existence vize a strategického plánu	4		
<b>Celkem</b>	<b>26</b>	<b>Celkem</b>	<b>22</b>
Příležitosti		Hrozby	
- Možnost využití zkušeností a dobrého jména pro získání nových zákazníků mimo automobilový průmysl	5	- Riziko ztráty klíčového zákazníky či trhu	4
- Specializací na obrábění a lisování dosáhnout nejvyššího známého stavu techniky v oboru, a tak vytvořit přízni-	5	- Hrozba ukončení výroby výrobků, mimořádně významných pro naplnění krycích příspěvků	3

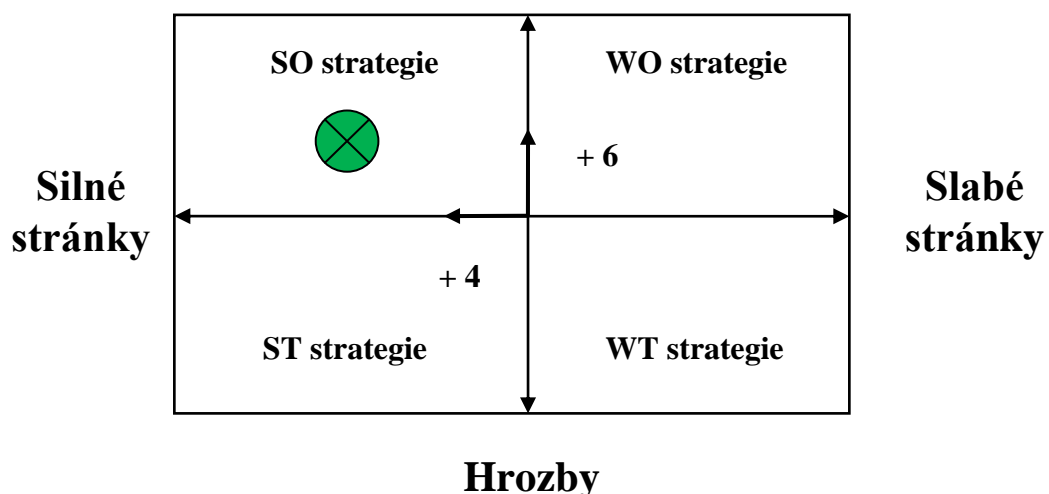
vé konkurenční prostředí			
- Proniknutí ve větší míře na zahraniční trhy a do nově budovaných automobilek v okolních zemích	4	- Příliv nové konkurence do odvětví na domácím a zahraničním trhu	3
- Dosažení vysoké kvality a efektivity vlastní výroby nástrojů	3	- Nárůst cen vstupů (energie, suroviny)	2
- Možnost zvýšení podílu dodávek u zákazníků a tím získat statut významného dodavatele	4	- Dopady hospodářské krize	5
- Vytvořit podmínky pro výrobu vyšších montážních celků a sestav	4	- Neschopnost obhájit certifikáty ISO TS 16 949 a 14 000	2
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>Celkem</b>	<b>19</b>

Nyní silné a slabé stránky postavíme do protikladu na jednu osu a vzájemně odečteme. Na druhou osu naproti sobě postavíme a vzájemně odečteme příležitosti a hrozby. Kvantifikované výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí není možné sčítat aritmeticky, protože reprezentují odlišnou kvalitu. Výsledná strategie vznikne jako součet dvou vektorů.

$$S - W = 26 - 22 = 4$$

$$O - T = 25 - 19 = 6$$

**Příležitosti**



Syntézou výsledků SWOT analýzy jsme zjistili, že podnik pro svůj další rozvoj může aplikovat **ofenzivní strategii**, tedy využít svých silných stránek ve prospěch příležitostí ply-

noucích z vnějšího prostředí. Tato strategie je nejatraktivnější z daných strategických alternativ. Společnost si ji může dovolit, jelikož u ní převažují přednosti nad slabinami a zároveň příležitosti nad hrozbami.

## 9.2 Využití operativních nástrojů controllingu

### 9.2.1 Aplikace analýzy ABC na náklady podniku

Obsahové vymezení a význam analýzy ABC jako operativního nástroje pro stanovení priorit je uvedeno v teoretické části práce v kapitole 3.2.

Ve firmě se sleduje top 20 nákladových účtů s nejvyšším podílem na celkových nákladech. Nyní bych chtěla tento pohled na náklady rozšířit o hledisko závislosti jednotlivých položek provozních nákladů na celkových tržbách z provozní oblasti. K tomu mi pomůže právě analýza ABC.

Postup analýzy:

- K dispozici mám část výsledovky, která se týká provozní oblasti hospodaření a 3 p sobě jdoucí období (2009 – 2011).
- Abych zjistila podstatné položky nákladů, vypočítám jejich podíl na celkových provozních tržbách v každém roce zvlášť.
- Poté vypočítám u každé položky nákladů průměr podílů za období 2009 – 2011 a dle velikosti je sestupně seřadím.
- Na základě předchozího výpočtu provedu kumulaci hodnot a náklady roztřídím do skupin A, B a C podle předem definovaných hranic mezi skupinami.

Kritérium pro zařazení jednotlivých položek nákladů do skupin si firma stanoví dle svého uvážení.

Pro rozdělení do skupin jsem zvolila následující hranice:

Skupina A – cca 20 % položek s kumulativně 75 % podílem na celkové hodnotě tržeb

Skupina B – cca 30 % položek s kumulativně 93 % podílem na celkové hodnotě tržeb

Skupina C – cca 50 % položek se zhruba 3 % podílem na celkové hodnotě tržeb

Tab. 14. Výpočet podílů nákladů na provozních výkonech a tržbách (tis. Kč)

Název položky	2009	Podíl	2010	Podíl	2011	Podíl
Náklady vynaložené na prodané zboží	58 757	6,33%	22 832	2,20%	19 168	1,86%
Výkonnová spotřeba	612 775	65,97%	682 400	65,65%	687 276	66,85%
Spotřeba materiálu a energie	518 572	55,83%	606 241	58,33%	610 227	59,35%
Služby	94 203	10,14%	76 159	7,33%	77 049	7,49%
Osobní náklady	183 335	19,74%	227 608	21,90%	219 639	21,36%
Mzdové náklady	138 641	14,93%	171 771	16,53%	161 777	15,74%
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj.	44 583	4,80%	53 766	5,17%	55 050	5,35%
Sociální náklady	111	0,01%	2 071	0,20%	2 812	0,27%
Daně a poplatky	496	0,05%	664	0,06%	366	0,04%
Odpisy dl. nehmotného a hm. majetku	22 065	2,38%	21 568	2,08%	26 489	2,58%
ZC prodaného dl. majetku a materiálu	16 491	1,78%	3 889	0,37%	4 771	0,46%
ZC prodaného dl. majetku	13 208	1,42%	1 004	0,10%	779	0,08%
Prodaný materiál	3 283	0,35%	2 885	0,28%	3 992	0,39%
Změna stavu rezerv a opr. položek	3 920	0,42%	25 211	2,43%	20 476	1,99%
Ostatní provozní náklady	5 135	0,55%	6 491	0,62%	9 013	0,88%
<b>Výkony + Tržby</b>	<b>928 901</b>		<b>1 039 389</b>		<b>1 028 129</b>	

Tab. 15. Klasifikace nákladů dle metody ABC

Pořadí	Náklad	Průměr podílů	Kumulace podílů	Klasifikace
1.	Spotřeba materiálu a energie	57,84 %	57,84 %	A
2.	Mzdové náklady	15,73 %	73,56 %	
3.	Služby	8,32 %	81,89 %	B
4.	Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj.	5,11 %	86,99 %	
5.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3,46 %	90,46 %	
6.	Odpisy dl. nehmotného a hm. majetku	2,34 %	92,80 %	
7.	Změna stavu rezerv a opr. položek	1,61 %	94,41 %	C
8.	Ostatní provozní náklady	0,68 %	95,10 %	
9.	ZC prodaného dl. majetku	0,53 %	95,63%	
10.	Prodaný materiál	0,34 %	95,97 %	
11.	Sociální náklady	0,16 %	96,13 %	
12.	Daně a poplatky	0,05 %	96,18 %	

Výsledky analýzy můžeme přehledně zobrazit v následující tabulce (Tab. 16).

Tab. 16. Sumarizace výsledků analýzy ABC

Skupina	Počet nákladů ve skupině	Podíl na celkovém počtu nákladů	Podíl na hodnotě tržeb
A	2	16 %	73,56 %
B	4	34 %	19,24 %
C	6	50 %	3,38 %

**Skupina A** je tvořena náklady, které se nejvíce podílí na tvorbě provozních výkonů. Bylo by účelné, aby se podnik prioritně soustředil na řízení těchto druhů nákladů, protože pokud se tyto nebudou vyvíjet dle plánu, bude to mít značný dopad na hospodářský výsledek. Nákladům ve skupině A by měl věnovat pozornost sám finanční ředitel, často i generální ředitel firmy. Strukturu a výši těchto nákladů je dobré sledovat v týdenním intervalu.

Do **skupiny B** zahrnujeme náklady, které se podílejí přibližně 20 % na celkových provozních výkonech. Jde o nákladové položky, které je dobré sledovat na měsíční bázi.

Náklady **skupiny C** nejsou pro pravidelné sledování příliš významné, jejich řízení lze provádět čtvrtletně. Změny u těchto nákladových položek bývají z hlediska dosažení podnikového cíle nepodstatné.

### 9.2.2 Analýza odchylek

Ve firmě se pravidelně provádí finanční kontrola, skládající se z následujících kroků:

1. Porovnání plánovaného a stávajícího stavu
2. Zjištění odchylek
3. Návrh a stanovení korigujících opatření k dosažení plánu

V tomto výčtu mi však chybí jedna z důležitých činností, a to **analýza příčin vzniku odchylek**. Jelikož nemám k dispozici reálná firemní data, čísla v analýze budou fiktivní. Mým cílem je ukázat, jakým způsobem je možné analýzu odchylek aplikovat ve firemní praxi.

Budu analyzovat tvorbu provozního výsledku hospodaření. K tomu použiji výkaz zisku a ztráty v členění nákladů nikoli podle druhů, nýbrž dle závislosti na změnách objemu vý-

konů (tj. fixní a variabilní). Mezi sebou porovnám dvě po sobě jdoucí období a vypočítám index růstu.

Tab. 17. Rozbor Výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)

ř.	Položka	Rok 1	Rok 2	Abs. odchylka	Index růstu
				R2 - R1	R2/R1
1	Tržby brutto (bez tržeb za zboží)	1 011 000	1 020 000	9 000	101%
2	Položky krátící tržby	5 000	3 000	-2 000	60%
<b>3</b>	<b>Tržby netto</b>	<b>1 006 000</b>	<b>1 017 000</b>	<b>11 000</b>	<b>101%</b>
4	Přímé materiálové náklady	588 300	612 680	24 380	104%
5	Přímé mzdové náklady	45 855	43 690	-2 165	95%
6	Sociální a zdravotní pojištění	15 591	14 855	-736	95%
7	Komunální náradí	19 209	15 440	-3 769	80%
8	Externí kooperace	3 033	4 080	1 047	135%
9	Energie přímá	23 253	27 540	4 287	118%
10	Balící materiál	2 022	2 550	528	126%
11	Ostatní variabilní náklady	7280	6950	-330	95%
<b>12</b>	<b>Součet variabilních nákladů</b>	<b>704 543</b>	<b>727 785</b>	<b>23 242</b>	<b>103%</b>
<b>13</b>	<b>Krycí příspěvek</b>	<b>301 457</b>	<b>289 215</b>	<b>-12 242</b>	<b>96%</b>
14	Energie fixní	1 500	1 600	100	107%
15	Opravy a údržba	25 275	22 440	-2 835	89%
16	Leasing technologie	30 800	21 600	-9 200	70%
17	Odpisy	19 400	22 500	3 100	116%
18	Mzdové náklady	125 915	118 110	-7 805	94%
19	Sociální a zdravotní pojištění	42 811	40 157	-2 654	94%
20	Ostatní fixní náklady	20 500	17 850	-2 650	87%
<b>21</b>	<b>Součet fixních nákladů</b>	<b>266 201</b>	<b>244 257</b>	<b>-21 944</b>	<b>92%</b>
<b>22</b>	<b>Provozní VH před zdaněním</b>	<b>35 256</b>	<b>44 958</b>	<b>9 702</b>	<b>128%</b>

Z výkazu je na první pohled patrné, že provozní výsledek hospodaření meziročně vzrostl. Pozitivním signálem je rovněž snížení fixních nákladů. Co nás ovšem zarazí je markantní nárůst variabilních nákladů zejména v oblasti přímých materiálových nákladů. Je na controllerovi, aby zjistil, kde se stala chyba, kde je příčina toho nárůstu.

Změna variabilních veličin (náklady, výnosy) se dá vysvětlit vždy třemi způsoby:

- Vliv cen – změna nákladů vyvolaná výhradně změnou cen vstupů či výrobků

- Vliv objemů – změna nákladů vyvolaná výhradně změnou objemu výroby nebo výší odbytu
- Vliv efektivity spotřeby – změna nákladů zapříčiněná výhradně zvýšením či snížením hospodárnosti spotřeby vstupů

Nyní provedeme důkladnou analýzu přímých materiálových nákladů. Abychom dokázali objasnit 24 mil. Kč nárůst, potřebujeme se dozvědět, jaký byl vývoj cen surovin, vyrobené produkce i spotřebních standardů.

Tab. 18. Analýza nákladů na materiál

	Jednotka	Rok 1	Rok 2	R2/R1
Průměrná cena nakoupeného materiálu	Kč/t	198 081	212 000	107%
Vyrobene množství výrobků	ks	9 900 000	10 000 000	101%
Spotřebované množství materiálu	t	2 970	2 890	97%
Spotřeba materiálu na 1 ks výrobku	t/ks	0,00030	0,00029	96%

Z údajů v tabulce (Tab. 18) už pak lehce zjistíme velikost jednotlivých odchylek.<sup>2</sup>

Tab. 19. Rozklad odchylek u materiálu

	tis. Kč
Cenová odchylka	40 227
Objemová odchylka	5 942
Spotřební odchylka	-21 789
Celková odchylka	24 380

Na základě provedeného rozboru odchylek můžeme vyvozovat závěry. Náklady na přímý materiál vzrostly zejména kvůli zvyšujícím se cenám suroviny, v menší míře v důsledku změny objemu výroby. Kladně hodnotíme hospodárné vynakládání nákladů ve výrobě, což vedlo ke snížení spotřeby této suroviny na jeden kus výrobku.

<sup>2</sup> Cenová odchylka = meziroční změna ceny \* spotřeba suroviny v roce 2

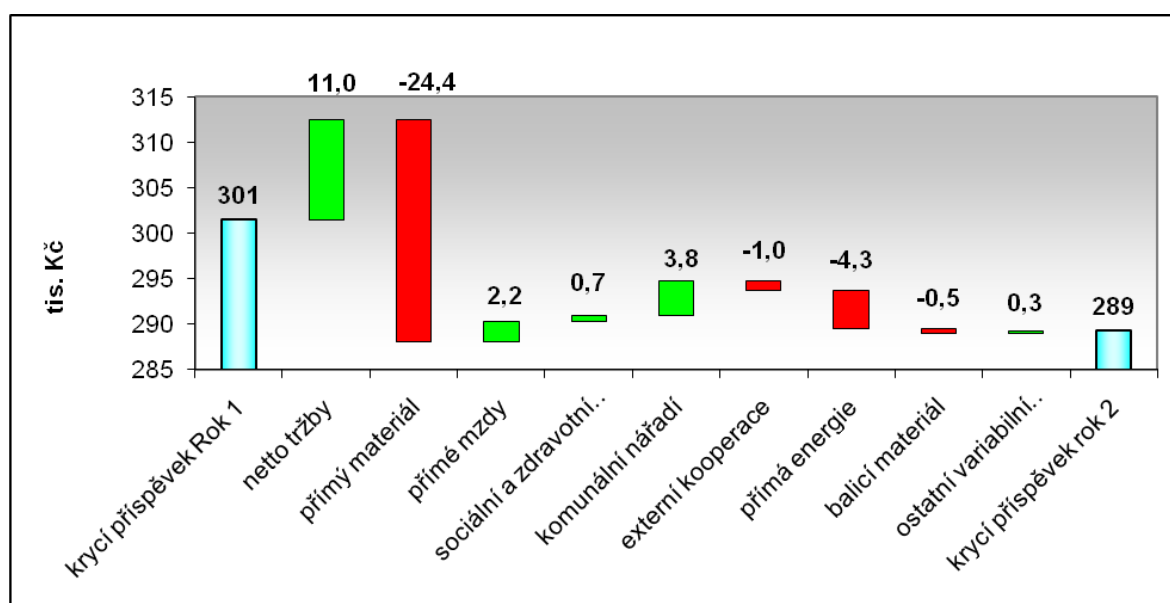
Objemová odchylka = meziroční změna objemů výroby \* spotřební standard roku 1 \* cena suroviny v roce 1

Spotřební odchylka = meziroční změna spotřebního standardu \* produkce v roce 2 \* cena v roce 1

### Grafické znázornění vzniklých odchylek

Pro lepší pochopení a přehlednost je dobré využívat kromě pouhého vyčíslení odchylek i jejich grafické znázornění. To lze aplikovat jak pro srovnání plánu a skutečnosti, tak i pro meziroční srovnání dvou účetních období.

Budeme vycházet z výkazu zisku a ztrát (Tab. 17). Zjistíme, že krycí příspěvek R1 byl na úrovni 301 tis. Kč a v roce R2 na úrovni 289 tis. Kč. Nyní se podíváme na to, které faktory a v jaké výši zapříčinily jeho pokles (Obr. 12).



Obr. 12. Analýza odchylek krycího příspěvku mezi dvěma roky

### 9.2.3 Řízení fixních nákladů – aplikace metody ZBB

Za jednu z hlavních slabín finančního řízení firmy K&B považují nedostatečnou orientaci na fixní náklady. Firma se zaměřuje převážně na řízení a hledání úspor v oblasti variabilních nákladů, přitom fixní náklady mohou rovněž skrývat významné příležitosti k úspoře.

Domnívám se, že by firmě K&B při plánování, sledování a řízení fixních nákladů mohla pomoci např. metoda ZBB - Zero based budgeting, tj. rozpočtování s nulovým základem. Při její aplikaci využije existenci stávajících nákladových středisek.

#### Návrh aplikace metody ZBB:

Pro každé středisko se vypracuje individuální plán fixních nákladů. Management firmy vybere pracovníka střediska (zpracovatel), který bude mít za úkol plán připravovat. Při



plánování fixních nákladů se tedy bude postupovat od nuly, náklady se budou plánovat za každé středisko v detailu po měsících a po účtech dle očekávané potřeby. Základní pomůckou pro vyplňování plánu budou zpracovatelům sloužit náklady předchozího roku. V plánu se rozdělí do nadefinovaných oblastí (např. lidské zdroje, marketing, opravy a údržba, spotřeba energií nesouvisejících s výrobou, cestování, fixní poplatky, náklady na telefony, poplatky za využívání software, aj.) Každá z těchto oblastí přitom bude mít svého „garanta“, který bude zodpovědný za rozpočtování těchto nákladů, za hledání příležitostí k jejich úspoře a za řízení jejich odchylek. Garant bude zodpovědný za dodržení rozpočtu jemu svěřené kategorie nákladů.

#### Příklad plánu (rozpočtu):

V tabulce jsou pro její přehlednost sloučeny měsíce duben-listopad do jednoho sloupce, nejsou zde uvedeny všechny možné kategorie a do nich patřící účty. Čísla obsažená v tabulce jsou fiktivní, stanovená na základě subjektivního odhadu.

Tab. 20. Rozpočet fixních nákladů za středisko (tis. Kč)

Středisko	111 účtárna		zpracovatel: Jan Novák					
název účtu	leden	únor	březen	duben...listopad	prosinec	Rozpočet R2	Odhad R1	rozdíl
Elektrická energie - režie	100	120	130	960	100	1 410	1 450	-40
Spotřeba plynu - režie	50	55	60	440	65	670	600	70
Vodné - režie	78	80	85	640	75	958	880	78
<b>Energie fixní</b>	<b>228</b>	<b>255</b>	<b>275</b>	<b>2 040</b>	<b>240</b>	<b>3 038</b>	<b>2 930</b>	<b>108</b>
Opravy a udržování - budovy	81	99	117	713	90	1 100	1 160	-60
Opravy a udržování - stroje	45	56	54	402	59	616	540	76
Opravy drobného DHM	75	72	81	518	68	814	680	134
<b>Opravy a údržba</b>	<b>201</b>	<b>227</b>	<b>252</b>	<b>1 633</b>	<b>217</b>	<b>2 530</b>	<b>2 380</b>	<b>150</b>
Cestovné	30	36	39	86	30	221	341	-120
Ubytovací a ostatní cestovní náklad	15	17	18	40	20	110	34	76
Cestovné - použití vlastních osobních	23	24	26	58	23	154	100	54
<b>Cestovní náklady</b>	<b>68</b>	<b>77</b>	<b>83</b>	<b>184</b>	<b>73</b>	<b>485</b>	<b>475</b>	<b>10</b>
Režijní mzdy	100	120	130	960	110	1 420	1 350	70
Soc. a zdrav. pojištění	34	41	44	326	37	483	459	24
Příspěvek na životní pojištění	20	22	24	175	26	267	192	75
Výkonnostní prémie	8	9	11	72	10	110	120	-10
<b>Lidské zdroje</b>	<b>162</b>	<b>192</b>	<b>209</b>	<b>1 533</b>	<b>183</b>	<b>2 280</b>	<b>2 121</b>	<b>159</b>
...								
<b>Další kategorie</b>	<b>1 000</b>	<b>1 010</b>	<b>1 015</b>	<b>8 000</b>	<b>1 040</b>	<b>12 065</b>	<b>11 815</b>	<b>250</b>
<b>Celkem</b>	<b>1 659</b>	<b>1 761</b>	<b>1 834</b>	<b>13 390</b>	<b>1 753</b>	<b>20 398</b>	<b>19 721</b>	<b>677</b>

Po naplánování nákladů na jednotlivá střediska se ve stejné struktuře sečtou plány středisek za jednotlivé úseky. Úseky se pak rovněž sečtou, čímž dostaneme plán fixních nákladů za celou firmu.

Finanční ředitel projde jednotlivé nákladové kategorie s jejich garanty a rozhodne, v jakých kategoriích musí garanti provést škrty a v jaké výši. Při této metodě se tedy již při procesu

rozpočtování hledají možnosti úspory nákladů, garanti musí být vedeni k tomu, aby se snažili náklady snižovat.

Kromě garantů jednotlivých nákladových kategorií mohou být stanoveni garanti úseků (skupiny středisek), kteří budou řídit celkové náklady za svěřený úsek (bez ohledu na kategorie).

Další fází této metody řízení nákladů je sledování skutečnosti a zjišťování odchylek od plánu. Porovnáním rozpočtu se skutečností v daném měsíci a tzv. YTD (year to date = od ledna do posledního uzavřeného měsíce) se zjistí potencionální rizika či příležitosti v čerpání fixních nákladů, odchylky nutno analyzovat a hledat opatření k nápravě.

#### Příklad analýzy po kategoriích

Tab. 21. Rozpočet fixních nákladů za podnik dle ZBB kategorií (tis. Kč)

ZBB kategorie	skutečnost březen	rozpočet březen	rozdíl březen	skutečnost leden - březen	rozpočet leden - březen	rozdíl leden - březen
Energie fixní	4 200	4 125	75	12 110	11 370	740
Opravy a údržba	3 850	3 780	70	11 300	10 200	1 100
Cestovní náklady	1 200	1 245	-45	3 200	3 420	-220
Lidské zdroje	3 350	3 135	215	8 520	8 445	75
Telefony, IT	160	177	-17	498	510	-12
....						
Další kategorie	15 150	15 225	-75	43 870	45 375	-1 505
<b>Celkem</b>	<b>27 910</b>	<b>27 687</b>	<b>223</b>	<b>79 498</b>	<b>79 320</b>	<b>178</b>

ZBB náklady a jejich očekávaný vývoj do konce roku mohou být předmětem pravidelných i ad-hoc meetingů. Zjištění existence rizika nedodržení rozpočtu v jedné z kategorií musí být po schválení např. finančním ředitelem kompenzováno nalezením úspory v jiné kategorii. Cílem tohoto systému je prostřednictvím důsledného plánování, sledování reality a následného řízení odchylek zajistit splnění stanoveného cíle, tj. rozpočtovaných nákladů. Je vhodné, aby byli garanti jednotlivých kategorií na dosažení svého cíle finančně motivováni, např. formou roční odměny.

#### 9.2.4 Využití metody postupného zpřesňování plánu

Firma K&B připravuje finanční plán na příští rok vždy v listopadu roku předcházejícího. Dle vyjádření finančního ředitele je ale plán spíše orientační, vychází se z něj poté při tvorbě čtvrtletních a následně měsíčních plánů. Vždy po skončení čtvrtletí a měsíce dojde k porovnání skutečnosti a plánu, čímž se zjistí velikost odchylky. Odchylka se poté komentuje.

Domnívám se, že by se tento proces dal vylepšit. Kvalitně připravený rozpočet na příští rok by podle mého názoru neměl být pouze orientační – naopak, plánovaný zisk (případně EBIT či jiný ukazatel) by měl sloužit jako jasný cíl, ke kterému chce firma v příštím roce směřovat. Na zajištění jeho dosažení je vhodné zaměstnance zainteresovat (např. vázaností ročních odměn na dosažení určitého minimálního % rozpočtovaného zisku). Rozpočet by měl být rozpracován do měsíců.

Po skončení každého měsíce by měla firma vyhodnotit velikost odchylky od plánu, tedy skutečnost uzavřeného měsíce versus plán, skutečnost od začátku roku do posledního uzavřeného měsíce – tzv. Year to Date (YTD) versus plán. Na základě zjištěných odchylek by se měl sestavit nový plán, kde se naplánují opatření či škrty, které je nutné uskutečnit, abychom dosáhli celoročního rozpočtovaného zisku. Např. při negativní odchylce nákladů v prvních čtyřech měsících by se měla firma pokusit najít možnou úsporu v následujících měsících (např. díky škrtnům ve fixních nákladech) tak, aby na konci roku dosáhla plánovaného zisku.

Při tomto systému plánování nákladů má tedy firma dva plány:

1. fixní rozpočet (zahrnující výsledovku, cash flow)
2. upřesnění plánu, které se aktualizuje každý měsíc (případně každé čtvrtletí). V zahraničních firmách se toto upřesnění plánu nazývá LE (zkratka pro Latest Estimate, což se dá přeložit jako poslední/nejaktuálnější odhad). Toto upřesnění zrealňuje plánovaný výsledek daného roku, současně pomáhá firmě hledat cestu, jak požadovaného cíle dosáhnout. Upřesnění se připravuje zejména v podobě výsledovky (u firm, kterým hrozí nedostatek hotovosti, je vhodné na měsíční bázi upřesňovat i plán cash flow).

Při plánování nadcházejících měsíců může controller vycházet z dosavadních trendů (např. tržby jsou prozatím v každém měsíci cca 95 % pod původním plánem), z informací získaných od vedoucích jednotlivých úseků (např. na specializované měsíční poradě), z různých pravidelně připravovaných plánů a reportů (např. z „Výhledového plánu odbytu“, který obchodní úsek aktualizuje každé dva týdny).

Návrh na aplikaci metody postupného zpřesňování plánu se nachází v příloze (**P VII**). V návrhu pracuji s fiktivními čísly a strukturou výsledovky – firma si musí nadefinovat takovou strukturu výkazu, která bude co nejvíce vyhovovat jejím potřebám.

### 9.2.5 Zřízení pozice controllera

V současné době zastává pozici controllera a finančního ředitele jedna osoba. Aby však výstupy z controllingu mohly být účelně využity v procesu řízení společnosti, musí být poskytovány ve správné formě, kvalitě a ve správný čas. V případě K&B dle mého názoru není jednoduché tuto podmínku zdárně plnit. Proto navrhuji vytvořit nové pracovní místo v ekonomickém úseku, které bude náležet právě controllerovi.

Na pozici controllera je možné dosadit člověka z vlastních řad nebo jej vyhledat mimo firmu. Pokud by se společnost rozhodla obsadit místo **stávajícím pracovníkem**, např. zaměstnancem z ekonomického úseku, bude to mít určité přednosti i úskalí. V našem případě bychom mohli funkcí pověřit finanční účetní, která již v podniku působí několik let. Výhodou účetní je, že dobře zná firemní kulturu, podnikové procesy, má přehled o finanční a ekonomické situaci podniku a orientuje se v podnikovém účetnictví.

Na druhou stranu finanční účetní nemá zkušenosti a znalosti z controllingové problematiky. V tomto případě by musela absolvovat školení zaměřené na metody a nástroje využitelné v controllingu a jejich aplikaci. Pokud si zvolíme tuto variantu, musíme počítat s tím, že na volné pracovní místo po finanční účetní bude nutné přijmout nového zaměstnance, čímž firmě vzniknou náklady spojené se zaměstnáním nového pracovníka.

Myslím si, že optimálním řešením bude na pozici controllera dosadit **nového nestranného zaměstnance**, který již dříve zastával controllerskou funkci ve výrobním podniku a může nabídnout praxi v oboru. Pokud se firma rozhodne přijmout tuto variantu, finančnímu řediteli odpadne řada povinností spojených s controllinem, a tak se bude moci věnovat hlavní náplni své práce.

Činnosti spojené s controllinem, které měl doposud v kompetenci finanční ředitel, budou delegovány na controllera, který při jejich vykonávání bude spolupracovat s oprávněnými zaměstnanci podniku.

#### Hlavní úkoly controllera:

- Tvorba, aktualizace a prezentace výkazů a reportů uvedených v kapitole 7.3 *Systém výkaznictví a reporting*
- Pravidelná kontrola plánů – porovnání plán vs. skutečnost, vyčíslení odchylek
- Analýza odchylek – využití navrhované analýzy z kapitoly 9.2.2 *Analýza odchylek*

- Projednání výsledků odchylkové analýzy s finančním ředitelem, návrh nápravných opatření
- Výpočet a porovnání reálně dosažených výsledků finančních ukazatelů s cíli ve strategickém plánu
- Analýza nákladů dle metody ABC – viz kapitola 9.2.1 *Aplikace analýzy ABC na náklady podniku*
- Návrh a zavádění moderních rozpočtových metod – např. viz kapitola 9.2.3 *Řízení fixních nákladů – aplikace metody ZBB*
- Prosazování dopředného řízení, odstranění strnulosti plánů – např. viz kapitola 9.2.4 *Využití metody postupného zpřesňování plánu*
- Roční vyhodnocení ekonomické přidané hodnoty (EVA) – viz kapitola 9.2.6 *Hodnocení výkonnosti podniku pomocí ukazatele EVA*
- Kontinuální zlepšování plánovacího a kalkulačního systému podniku
- Poskytování poradenství pro vedoucí pracovníky v otázkách plánování, řízení a kontroly
- Ve spolupráci s úsekem prodeje ročně provádět analýzu trhu a konkurence – využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil, viz kapitola 9.1.1 *Porterův model 5 sil*
- SWOT analýza – kritické posouzení dosavadních a odhalení nových slabín a předností podniku, identifikace vnějších příležitostí a hrozeb, syntéza výsledků analýzy, viz kapitola 9.1.2 *SWOT analýza*

### **Požadavky na profil controllera**

Firma stanoví odborné a osobní požadavky, které by měl adept na pozici controllera splňovat:

- Vysokoškolské vzdělání ekonomického směru
- Zkušenosti na obdobné pozici ve výrobním podniku
- Základní znalosti anglického jazyka
- Pokročilý uživatel MS Office (Word, Excel)

- Znalost informačních systémů ORSOFT a GIST Controlling výhodou
- Orientace v oblasti plánování, rozpočetnictví, finančního účetnictví, kalkulací
- Osobní kompetence – samostatnost, komunikativnost, analytické a koncepční myšlení

### 9.2.6 Hodnocení výkonnosti podniku pomocí ukazatele EVA

Společnost z dlouhodobého hlediska sleduje a meziročně porovnává 4 hlavní finanční ukazatele:

- Přidaná hodnota (VZZ → Obchodní marže + Výkony – Výkonová spotřeba)
- Rentabilita vlastního kapitálu:  $ROE = (\text{zisk po zdanění}/\text{vlastní kapitál}) * 100$
- Doba obratu zásob:  $DOZ = (\text{zásoby}/\text{tržby}) * 360$
- Vlastní financování:  $VF = (\text{vlastní kapitál}/\text{aktiva celkem}) * 100$

Mezi tyto ukazatele bych navíc zařadila ukazatel ekonomické přidané hodnoty, který na rozdíl od ukazatele rentability vlastního kapitálu vycházejícího z účetního zisku, je založen na tzv. ekonomickém zisku. EVA je zůstatek výnosů, který nám zůstane po odečtení všech nákladů (včetně nákladů vlastního kapitálu) od hospodářského výsledku. Ukazatel EVA je vhodné zařadit mezi ukazatele sledované podnikem i proto, že strategickým záměrem společnosti je právě trvalé zvyšování hodnoty společnosti.

Pro stanovení nákladů na vlastní kapitál jsem použila tzv. ratingový neboli stavebnicový model INFA, který zaštiťuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Metodika pro výpočet jednotlivých složek ukazatele EVA je uvedena v teoretické části práce, v kapitole 3.4.

Tab. 22. Odhad alternativního nákladu na vlastní kapitál ( $r_e$ )

	2009	2010	2011
$r_f$	0,0467	0,0371	0,0351
$r_{\text{finstab}}$	0,0000	0,0000	0,0085
$r_{\text{la}}$	0,0413	0,0404	0,0429
$r_{\text{pod}}$	0,0225	0,0229	0,0233
<b>WACC</b>	<b>0,1105</b>	<b>0,1004</b>	<b>0,1098</b>
$r_e$	0,1116	0,1004	0,1195
$r_{\text{finstru}}$	0,0011	0,0000	0,0097

<b>Celkem <math>r_e</math></b>	<b>0,1127</b>	<b>0,1004</b>	<b>0,1293</b>
--------------------------------	---------------	---------------	---------------

Poté, co jsme získali hodnotu alternativního nákladu na vlastní kapitál, můžeme přejít k samotnému propočtu ekonomického zisku.

Pro výpočet použijeme vztah:  $EVA = (ROE - r_e) \cdot VK$

Tab. 23. Výpočet ukazatele EVA

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
ROE	8,73 %	10,99 %	13,00 %
$r_e$	11,27 %	10,04 %	12,93 %
VK (Kč)	359 342 616	394 365 754	286 629 022
<b>EVA (Kč)</b>	<b>-9 110 676,1</b>	<b>3 742 767,1</b>	<b>211 388,6</b>
<b>EVA (tis. Kč)</b>	<b>-9 111</b>	<b>3 743</b>	<b>211</b>

Hodnota ukazatele EVA se v průběhu posledních tří let vyvíjela relativně nerovnoměrně. V roce 2009 nabyl ukazatel EVA záporné hodnoty. V roce 2010 a 2011 společnost vytvořila ekonomický zisk, její rentabilita vlastního kapitálu byla vyšší než alternativní náklad na vlastní kapitál. V roce 2011 se však  $r_e$  těsně blíží úrovni ROE, což způsobuje, že výsledek EVA dosahuje pouhých 211 tis. Kč.

Hlavním cílem společnosti v této oblasti bude provést analýzu faktorů, které přispívají k tvorbě a zvyšování ekonomické přidané hodnoty. Doporučuji zařadit ukazatel EVA mezi hlavní sledované finanční ukazatele ve strategickém plánu.

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA umožňuje srovnání ukazatele EVA s odvětvím či s nejlepším podnikem v oboru. Analýza má podobu pyramidového rozkladu ukazatele EVA.

Pyramidový rozklad ekonomické přidané hodnoty společnosti v komparaci s odvětvím za rok 2008 je schematicky znázorněn v příloze (**P VI**).

## 10 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

### 10.1 Vyhodnocení ekonomických přínosů

Pokud se firma rozhodne realizovat návrhy uvedené v projektové části práce, musí ze začátku počítat s přínosy nefinančního charakteru. Firma musí na nově vytvořenou pracovní pozici najít vhodného zaměstnance, který splňuje předepsané požadavky. Teprve pokud se controller zdárně zařadí do kolektivu, seznámí a sžije s přidělenými úkoly a dokáže efektivně využívat současné i navrhované controllingové nástroje, může vedení podniku očekávat přínosy finančního charakteru v podobě úspory nákladů či zvýšení ekonomické výkonnosti podniku (zisk, EVA).

Mezi další přínosy navrhovaných opatření považují:

- Odstranění časového vytížení finančního ředitele, který doposud vykonával většinu controllingových činností. Přípravu a provádění plánovacích prací, reporting, kontrolu aj. aktivity bude mít nyní na starost controller.
- Využití dynamického plánování, které umožňuje flexibilní reakce managementu na změny předpokladů, na nichž byl plán založen
- Odstranění laxního přístupu v procesu plánování – zvýšení motivace pracovníků při splnění naplánovaných cílů např. ve formě roční odměny
- Zlepšení řízení díky využití nového ukazatele EVA, který pohlíží na zisk nikoli z účetního, nýbrž z ekonomického hlediska
- Zlepšení kontrolní činnosti – do procesu finanční kontroly bude připojena důležitá činnost - analýza vzniklých odchylek
- Získání nového pohledu na náklady podniku – informace o skupině nákladů, které se největší mírou podílí na tvorbě provozních výkonů

### 10.2 Vyhodnocení nákladů projektu

Pokud firma přijme navrhovaný projekt, bude muset vynaložit nejprve prvotní náklady v souvislosti s vyhledáním a zařazením controllera do organizační struktury, poté pravidelné mzdové i nemzdové náklady spojené s pracovním výkonem controllera.



Nejprve se podíváme na první oblast nákladů, a to na náklady jednorázové. Firma má několik možností, jak nalézt vhodného uchazeče na pozici controllera. Levnější variantou je podat inzerát v novinách nebo zveřejnit nabídku na placeném pracovním portále. Pokud by se společnost rozhodla inzerovat na jednom z nejnavštěvovanějších pracovních webů Prace.cz, zaplatila by částku 3 500 Kč/měs. K tomu by dostala bonus ve formě zveřejnění pracovní nabídky v regionálních novinách DENÍK.

Dražší, avšak účinnější variantou, je zadat celý náborový proces personální agentuře. Za služby odborníků by firma zaplatila zhruba 2 – 3 násobek hrubé mzdy nastupujícího zaměstnance. V našem případě by tak musela uhradit částku v rozmezí 80 – 120 tis. Kč. Budu předpokládat, že se společnost rozhodla pro volbu první, levnější alternativy.

Další jednorázové náklady vzniknou nákupem nového výkonného počítače, mobilního telefonu a drobného kancelářského vybavení. Za nákup kancelářského nábytku a nákladnějšího technického vybavení firma ušetří, jelikož controller bude sdílet společnou kancelář s hlavní a finanční účetní, která je již plně vybavena.

Po úspěšném výběrovém řízení a zařazení nového zaměstnance do pracovního poměru je nutné zorganizovat interní či externí tematické školení, kde se controller seznámí s používanými informačními systémy, zejména pak s produktem GIST Controlling, který jej bude provázet při každodenní práci.

Prvotní jednorázové náklady, které je nutné vynaložit pro zřízení pracovní pozice controllera, jsou shrnuty v následující tabulce (Tab. 24)

Tab. 24. Jednorázové náklady firmy – controller

<b>Jednorázové náklady v Kč (bez DPH)</b>	
Náklady na vyhledání pracovníka formou inzerce	3 500
Počítač	30 000
Mobilní telefon	2 500
Školení na používaný software	7 500
<b>Celkem</b>	<b>43 500</b>

Nyní zhodnotím náklady spojené s výkonem funkce controllera, které bude společnost vynakládat pravidelně.

Mzdové ohodnocení controllera se bude odvíjet od:

- dosažené kvalifikace
- délky praxe
- komplexnosti prováděných úloh
- míry odpovědnosti
- pracovních podmínek
- pracovní výkonnosti
- rozsahu splněných cílů

Odhadovaná průměrná mzda vedoucího pracovníka ve firmě K&B se v roce 2011 pohybovala kolem 60 000 Kč/měs., proto navrhuji ocenit práci controllera hrubou měsíční mzdou ve výši 40 000 Kč. Myslím si, že tato výše odpovídá kladeným nárokům na tuto pozici. Pokud bude controller řádně plnit své povinnosti, bude mu na konci roku vyplacena peněžní odměna ve výši 15 % z roční hrubé mzdy.

Kromě mzdových nákladů musí firma kalkulovat i s nemzdovými náklady, které tvoří zákonné příspěvky na sociální a zdravotní zabezpečení (34 % z hrubé mzdy), zaměstnanecké benefity, kancelářské potřeby, účet za telefon, průběžná školení, aj.

Průběžné náklady spojené s prací controllera jsou shrnuty v následující tabulce (Tab. 25).

Tab. 25. Pravidelné náklady firmy - controller

<b>Pravidelné roční náklady v Kč</b>	
Hrubá mzda	480 000
Roční prémie	72 000
Soc. a zdrav. pojištění	187 680
Ostatní nemzdové náklady	24 000
<b>Celkem</b>	<b>763 680</b>

### 10.3 Rizika projektu

Každý projekt s sebou nese určitá rizika, která by mohla ohrozit jeho průběh či splnění vytyčených cílů. Za nejvýznamnější rizika projektu, která by mohla mít negativní vliv na jeho realizaci, považují:

- Neochota některých pracovníků měnit zažité postupy
- Nezájem vedení podniku o vytvoření pozice controllera – společnosti by vyhovovalo rozdělení controllingových činností mezi stávající pracovníky
- Obava z nedostatku financí na zaměstnání kvalifikovaného odborníka
- Nevhodný výběr zaměstnance na post controllera - např. controller nezvládá plnit své pracovní povinnosti, může se také stát, že zaměstnanec trpí profesní slepotou, což znamená, že zkušenosti a znalosti určitých pravidel a postupů z jiného oboru podnikání mu brání přeorientovat se a aplikovat postupy odlišné
- Nevhodné začlenění controllera ve firemní organizační strukturu
- Absence některých nezbytně nutných pravomocí delegovaných na controllera
- Negativní postoj a nedůvěra top managementu ke controllingu zejména v první fázi zavádění, kdy ještě není možné kvantifikovat finanční přínos
- Controller nemá dostatečnou schopnost přesvědčit management o užitečnosti výsledků své práce
- Nepodaří se nastavit kooperativní styl řízení, který je základem pro správné fungování controllingu

## 11 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO MANAGEMENT SPOLEČNOSTI

Mým úkolem v analytické části práce bylo zjistit, jak doposud ve firmě fungoval controlling, kdo je nositelem této funkce a které nástroje a metody firma využívá při svém řízení a rozhodování.

Aktuální stav uplatnění controllingu ve firmě hodnotím převážně kladně. Firma používá tři informační systémy. Z hlediska controllingu je nejvýznamnější Merit (GIST controlling), což je nadstavbový manažerský systém, který na rozdíl od standardních zobrazovacích produktů umožňuje vytvářet odlišné pohledy na ekonomiku společnosti. Informace a dokumenty integrované do systému mohou vznikat téměř jakýmkoliv obvyklým způsobem, především v nástrojích MS Office (Excel, Word, PowerPoint).

Ve firmě se sestavuje strategický plán na čtyři roky, kde jsou stanoveny cíle pro nadefinované oblasti. Strategický plán je výchozím bodem pro tvorbu operativních plánů, z nichž nejdůležitější je plán tržeb, ze kterého se odvíjí většina dílčích plánů (plán zásob, finanční plán, střediskové plány).

Kromě plánování zastává velkou úlohu i reporting. Ve společnosti se sestavuje celá řada výkazů a přehledů pro vnitřní i vnější podnikové účely, jejichž tvorbu a aktualizaci má v kompetenci finanční ředitel. Jako další důležité controllingové činnosti můžu zmínit sestavení nákladových a cenových kalkulací, propočet finančních ukazatelů a provádění pravidelné finanční kontroly.

Co se současného systému controllingu týče, vidím zde prostor ke zlepšení a efektivnějšímu řízení. Na začátku projektové části práce jsem vyjmenovala náměty na zdokonalení stávajícího controllingového systému společnosti, které jsem v dalším textu podrobněji rozpracovala a popsala.

Jako největší příležitosti pro zdokonalení a podporu řídicího systému shledávám:

- vytvoření pracovní pozice controllera jako nositele controllingové funkce, čímž dojde k úspoře času finančního ředitele
- orientaci na řízení fixních nákladů – využití rozpočetní metody ZBB, jejímž cílem je zavést průhlednost do tvorby nepřímých výkonů, což je primární předpoklad snižování nákladů.

- Odstranění nepružnosti finančního plánu využitím metody postupného zpřesňování plánu, tzv. Latest Estimate (uplatnění dopředné vazby)
- Rozšíření finanční kontroly o klíčovou aktivitu – analýza příčin vzniku odchylek
- Získání nového pohledu na náklady podniku – hledisko závislosti provozních nákladů na tvorbě celkových provozních tržeb
- Hodnocení výkonnosti podniku pomocí ukazatele ekonomické přidané hodnoty, který měří velikost vytvořeného ekonomického zisku
- Používání více názorných grafů, které pomohou rychleji a lépe pochopit vzniklé odchylky
- Roztřídění nákladů podle závislosti na objemu výkonů na variabilní a fixní náklady, případně semivariabilní. Na základě tohoto členění nákladů se provádí celá řada analýz jako je optimalizace objemu výroby, optimalizace sortimentu, cenová rozhodování apod.

Dříve než dojde ke změnám ve fungování a rozšíření působnosti controllingu, musí vedení firmy zajistit „interní osvětu“, aby všichni zaměstnanci pochopili, že controlling je prospěšný pro společnost i pro ně samotné. Management může zorganizovat povinnou přednášku s cílem informovat zaměstnance o chystaných změnách v oblasti controllingu. Konkrétní zaměstnance také může přizvat na pracovní meeting, jehož smyslem bude objasnit metodiku controllingu pro oblast, která je v jejich odpovědnosti.

Pokud se firma rozhodne zřídit pozici controllera, bude třeba věnovat patřičnou pozornost:

- vyhledání schopného a výkonného pracovníka
- stanovení pracovní náplně a odpovědností controllera
- správné začlenění controllera do organizační struktury
- důkladnému zaškolení na používaný controllingový software
- definování povinností ostatních zaměstnanců vůči controllerovi (spolupráce při poskytování informací)

## ZÁVĚR

Cílem teoretické části diplomové práce bylo na základě dostupné literatury shrnout teoretické poznatky z oblasti controllingu s důrazem na operativní a strategické nástroje využitelné v projektu.

Praktická část diplomové práce se skládá ze tří hlavních částí. V první, analytické části bylo mým cílem představit a charakterizovat společnost Klein & Blažek spol. s r.o., provést zhodnocení její ekonomické a finanční stránky, vypracovat analýzu dosavadního uplatnění controllingu ve společnosti a identifikovat případné nedokonalosti či příležitosti ke zlepšení stávajícího řídicího systému.

V druhé, projektové části bylo mým úkolem zpracovat projekt využití vybraných controllingových nástrojů pro zefektivnění a podporu řídicího systému společnosti, určit ekonomické přínosy, náklady a rizika projektu.

V poslední, třetí části jsem shrnula praktickou část práce, sdělila zachycené postřehy a vyslovila doporučení pro management společnosti Klein & Blažek spol. s r.o.

Věřím, že vypracovaný projekt bude pro společnost přínosem a realizuje alespoň některé z doporučovaných návrhů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ANTOŠOVÁ, Mária, 2007. Strategický manažment: učebné texty [online]. Košice [cit. 2012-08-09]. Dostupné z: [http://www.bergke.netkosice.sk/BERG/skripta\\_sm.p](http://www.bergke.netkosice.sk/BERG/skripta_sm.p).
- [2] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2003-2009. ARAD - Systém časových řad. Česká národní banka [online]. [cit. 2012-08-09]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.PARAMETRY\\_SESTAVY?p\\_sestuid=450&p\\_strid=EBA&p\\_lang=CS](http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=450&p_strid=EBA&p_lang=CS).
- [3] ČESKÁ TELEVIZE, 1996–2012. Automobilkám se v Česku daří, loni utřzily 800 miliard. ČT24 [online]. 4. 6. 2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/179806-automobilkam-se-v-cesku-dari-loni-utrzily-800-miliard/>.
- [4] DAVID, Fred R., 2009. Strategic management: concepts. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. ISBN 978-0-13-601569-7.
- [5] ESCHENBACH, Rolf, 2004. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [6] FAME, © 2010-2011. Nástroje a metody operativního controllingu. FinPort: Znalostní portál finančního řízení [online]. [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: [http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni\\_rizeni\\_podniku\\_a\\_controlling:controlling:operativni\\_controlling:nastroje\\_a\\_metody\\_operativniho\\_controllingu](http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:controlling:operativni_controlling:nastroje_a_metody_operativniho_controllingu).
- [7] FAME, © 2010-2011. Podstata a úkoly operativního controllingu. FinPort: Znalostní portál finančního řízení [online]. [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: [http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni\\_rizeni\\_podniku\\_a\\_controlling:controlling:operativni\\_controlling:podstata\\_a\\_ukoly\\_operativniho\\_controllingu](http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:controlling:operativni_controlling:podstata_a_ukoly_operativniho_controllingu).
- [8] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [9] Horváth & Partners, 2004. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu: 5. přeprac. vyd. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

- [11] KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2010. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [12] KUTÁČ, Josef a Kamila JANOVSÁ, 2012. Podnikový controlling: učební text [online]. Ostrava [cit. 2012-08-09]. ISBN 978-80-248-2593-9. Dostupné z: <http://www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/PC/Podnikovy%20Controlling.pdf>.
- [13] MACHAČ, Otakar, 2003. Reporting: jako součást informačního systému podniku. Systemonline.cz [online]. č. 12 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>.
- [14] MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [15] MPO, 2012. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 23. 2. 2012 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>.
- [16] NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan a MPO, 2007. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 30. 4. 2012 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>.
- [17] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007. Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.
- [18] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR, 2012. Český automobilový průmysl překonal historické rekordy. *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online]. [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/cesky-automobilovy-prumysl-prekonal-historicke-rekordy>.
- [19] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. Reporting. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [20] VOLLMUTH, Hilmar J. et al., 2004. Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-032-4.
- [21] VOLLMUTH, Hilmar J. a Jiří VYSUŠIL, 1998. Controlling - nový nástroj řízení. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-54-4.



[22] ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DOZ	Doba obratu zásob
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
INFA	Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů
ISPOP	Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností
KP	Krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku
LE	Latest Estimate
mld.	Miliarda
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OPPI	Operační program podnikání a inovace
$r_e$	Náklady na vlastní kapitál
$r_f$	Bezriziková sazba
$r_{finstab}$	Riziková přírážka za finanční stabilitu
$r_{finstru}$	Riziková přírážka za finanční strukturu
$r_{LA}$	Riziková přírážka za velikost podniku
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
RP	Riziková přírážka za specifická rizika firmy
$r_{POD}$	Riziková přírážka za podnikatelské riziko
UM	Úroková míra

VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisků a ztrát
WACC	Vážené průměrné náklady na kapitál
YTD	Year to Date
Z	Zisk
ZBB	Zero-Based Budgeting
ŽP	Životní prostředí

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. SWOT matice .....	25
Obr. 2. Porterův model pěti sil.....	26
Obr. 3. Rozklad celkové odchylky na odchylky dílčí .....	28
Obr. 4. Rozdělení podniků do skupin podle tvorby EVA.....	33
Obr. 5. Ukázka výrobního programu .....	38
Obr. 6. Základní organizační schéma společnosti.....	40
Obr. 7. Podíl skupin CZ-NACE 29 na tržbách v roce 2010 .....	41
Obr. 8. Majetková struktura společnosti v letech 2009 – 2011 .....	43
Obr. 9. Finanční struktura společnosti v letech 2009 – 2011.....	44
Obr. 10. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009 – 2011 .....	45
Obr. 11. Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem .....	48
Obr. 12. Analýza odchylek krycího příspěvku mezi dvěma roky.....	72

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera.....	15
Tab. 2. Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu.....	20
Tab. 3. Základní hodnotové ukazatele společnosti .....	36
Tab. 4. Analýza vývojových trendů vybraných položek VZZ (v Kč).....	45
Tab. 5. Ukazatele likvidity společnosti K&B .....	46
Tab. 6. Ukazatele zadluženosti společnosti K&B.....	47
Tab. 7. Ukazatele rentability společnosti K&B .....	48
Tab. 8. Ukazatele aktivity společnosti K&B.....	49
Tab. 9. Vzor výkazu plánované výsledovky za 2. kvartál 2012 a 6. měsíc .....	55
Tab. 10. Vzor výkazu krycích příspěvků .....	56
Tab. 11. Kalkulační vzorec .....	57
Tab. 12. Sumarizace konkurenčních trendů.....	64
Tab. 13. SWOT analýza společnosti.....	65
Tab. 14. Výpočet podílů nákladů na provozních výkonech a tržbách (tis. Kč) .....	68
Tab. 15. Klasifikace nákladů dle metody ABC .....	68
Tab. 16. Sumarizace výsledků analýzy ABC.....	69
Tab. 17. Rozbor Výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč).....	70
Tab. 18. Analýza nákladů na materiál.....	71
Tab. 19. Rozklad odchylek u materiálu .....	71
Tab. 20. Rozpočet fixních nákladů za středisko (tis. Kč).....	73
Tab. 21. Rozpočet fixních nákladů za podnik dle ZBB kategorií (tis. Kč).....	74
Tab. 22. Odhad alternativního nákladu na vlastní kapitál ( $r_e$ ) .....	78
Tab. 23. Výpočet ukazatele EVA.....	79
Tab. 24. Jednorázové náklady firmy – controller .....	81
Tab. 25. Pravidelné náklady firmy - controller .....	82

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury
- P II Analýza vývojových trendů výkazu zisků a ztrát
- P III Přehled použitých vzorců pro finanční analýzu
- P IV Ukázka kalkulace nabídkové ceny
- P V Bodové ohodnocení jednotlivých tržních sil
- P VI Pyramidový rozklad EVA – Klein & Blažek spol. s r.o. ve srovnání s odvětvím za rok 2008
- P VII Návrh na aplikaci metody postupného zpřesňování plánu

**PŘÍLOHA P I: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTRURY**

Ozn.	Název položky	2009	2010	2011	10/09		11/10	
					absolutní Δ	% změna	absolutní Δ	% změna
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>507 092 552</b>	<b>621 365 383</b>	<b>556 156 842</b>	<b>114 272 831</b>	<b>23%</b>	<b>-65 208 541</b>	<b>-10%</b>
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>231 918 660</b>	<b>267 977 954</b>	<b>258 272 311</b>	<b>36 059 294</b>	<b>16%</b>	<b>-9 705 643</b>	<b>-4%</b>
B. I.	Dl. nehmotný majetek	719 880	496 217	266 130	-223 663	-31%	-230 087	-46%
B. II.	Dl. hmotný majetek	231 044 780	267 375 737	257 972 181	36 330 957	16%	-9 403 556	-4%
B. III.	Dl. finanční majetek	154 000	106 000	34 000	-48 000	0%	-72 000	0%
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>269 399 707</b>	<b>346 736 691</b>	<b>292 603 395</b>	<b>77 336 984</b>	<b>29%</b>	<b>-54 133 297</b>	<b>-16%</b>
C. I.	Zásoby	70 211 005	88 997 449	118 252 310	18 786 444	27%	29 254 861	33%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	110 000	110 000	110 000	0	0%	0	0%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	166 380 745	132 586 332	118 284 283	-33 794 413	-20%	-14 302 049	-11%
C. IV.	Kr. finanční majetek	32 697 957	125 042 911	55 956 801	92 344 953	282%	-69 086 110	-55%
D. I.	<b>Časové rozlišení</b>	<b>5 774 184</b>	<b>6 650 737</b>	<b>5 281 137</b>	<b>876 553</b>	<b>15%</b>	<b>-1 369 600</b>	<b>-21%</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>507 092 552</b>	<b>621 365 383</b>	<b>556 156 842</b>	<b>114 272 831</b>	<b>23%</b>	<b>-65 208 541</b>	<b>-10%</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>359 342 616</b>	<b>394 365 754</b>	<b>286 629 022</b>	<b>35 023 138</b>	<b>10%</b>	<b>-107 736 732</b>	<b>-27%</b>
A. I.	Základní kapitál	5 000 000	5 000 000	5 000 000	0	0%	0	0%
A. II.	Kapitálové fondy	57 843	57 843	45 057 843	0	0%	45 000 000	77797%
A. III.	Rezervní a jiné fondy	2 333 150	2 333 150	2 333 150	0	0%	0	0%
A. IV.	VH minulých let	320 563 364	343 651 623	196 974 761	23 088 258	7%	-146 676 862	-43%
A. V.	VH b. úč. období	31 388 258	43 323 138	37 263 268	11 934 880	38%	-6 059 870	-14%
B.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>147 790 089</b>	<b>226 616 399</b>	<b>263 889 383</b>	<b>78 826 310</b>	<b>53%</b>	<b>37 272 984</b>	<b>16%</b>
B. I.	Rezervy	0	24 812 436	48 401 754	24 812 436	100%	23 589 318	95%
B. II.	Dlouhodobé závazky	11 182 133	13 507 087	15 392 400	2 324 954	21%	1 885 313	14%
B. III.	Krátkodobé závazky	131 657 956	188 296 876	172 095 229	56 638 920	43%	-16 201 647	-9%
B. IV.	Bank. úvěry a výpomoci	4 950 000	0	28 000 000	-4 950 000	-100%	28 000 000	100%
1.	Dl. bankovní úvěry	0	0	0	0	0%	0	0%
2.	Kr. bankovní úvěry	4 950 000	0	28 000 000	-4 950 000	-100%	28 000 000	100%
C.	<b>Časové rozlišení</b>	<b>-40 153</b>	<b>383 230</b>	<b>5 638 438</b>	<b>423 383</b>	<b>1054%</b>	<b>5 255 208</b>	<b>1371%</b>

**PŘÍLOHA P II: ANALÝZA VÝVOJOVÝCH TRENDŮ VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT**

Ozn.	Název položky	2009	2010	2011	10/09		11/10	
					absolutní Δ	% změna	absolutní Δ	% změna
I.	Tržby za prodej zboží	68 472 077	25 443 217	20 289 151	-43 028 860	-63%	-5 154 067	-20%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	58 757 449	22 831 707	19 168 434	-35 925 742	-61%	-3 663 272	-16%
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>9 714 629</b>	<b>2 611 511</b>	<b>1 120 716</b>	<b>-7 103 118</b>	<b>-73%</b>	<b>-1 490 795</b>	<b>-57%</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>814 377 589</b>	<b>956 731 488</b>	<b>931 015 003</b>	<b>142 353 899</b>	<b>17%</b>	<b>-25 716 485</b>	<b>-3%</b>
II. 1.	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	820 662 444	939 902 663	938 523 977	119 240 219	15%	-1 378 686	0%
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-7 145 477	16 252 696	-8 001 239	23 398 173	327%	-24 253 935	-149%
II. 3.	Aktivace	860 622	576 129	492 265	-284 493	-33%	-83 864	-15%
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>612 774 455</b>	<b>682 400 330</b>	<b>687 276 640</b>	<b>69 625 876</b>	<b>11%</b>	<b>4 876 310</b>	<b>1%</b>
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	518 571 546	606 240 913	610 227 161	87 669 367	17%	3 986 248	1%
B. 2.	Služby	94 202 909	76 159 417	77 049 479	-18 043 492	-19%	890 062	1%
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>211 317 764</b>	<b>276 942 669</b>	<b>244 859 079</b>	<b>65 624 905</b>	<b>31%</b>	<b>-32 083 589</b>	<b>-12%</b>
C.	Osobní náklady	183 334 527	227 607 938	219 639 391	44 273 411	24%	-7 968 547	-4%
D.	Daně a poplatky	496 466	663 664	366 302	167 198	34%	-297 362	-45%
E.	Odpisy dl. nehmotného a hm. majetku	22 064 683	21 567 756	26 488 786	-496 927	-2%	4 921 030	23%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	46 050 929	57 214 746	76 824 625	11 163 817	24%	19 609 879	34%
F.	ZC prodaného dl. majetku a materiálu	16 491 388	3 889 484	4 771 702	-12 601 904	-76%	882 218	23%
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek	3 919 982	25 211 230	20 475 918	21 291 248	543%	-4 735 312	-19%
IV.	Ostatní provozní výnosy	14 858 723	9 573 237	10 263 963	-5 285 486	-36%	690 726	7%
H.	Ostatní provozní náklady	5 134 881	6 491 039	9 013 317	1 356 157	26%	2 522 278	39%
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>40 785 489</b>	<b>58 299 541</b>	<b>51 192 252</b>	<b>17 514 053</b>	<b>43%</b>	<b>-7 107 289</b>	<b>-12%</b>
VII.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	1 305 000	548 000	847 000	-757 000	-58%	299 000	55%
L.	Prodané cenné papíry a podíly	122 000	48 000	72 000	-74 000	-61%	24 000	50%
X.	Výnosové úroky	64 522	22 000	231 513	-42 522	-66%	209 513	952%



N.	Nákladové úroky	2 203 569	172 538	621 808	-2 031 031	-92%	449 270	260%
XI.	Ostatní finanční výnosy	17 408 989	10 575 325	14 298 626	-6 833 664	-39%	3 723 301	35%
O.	Ostatní finanční náklady	19 500 272	15 474 666	14 964 321	-4 025 606	-21%	-510 345	-3%
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-3 047 330</b>	<b>-4 549 880</b>	<b>-280 991</b>	<b>-1 502 549</b>	<b>(49%)</b>	<b>4 268 888</b>	<b>94%</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	6 349 900	10 426 524	13 647 993	4 076 624	64%	3 221 469	31%
**	<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>31 388 258</b>	<b>43 323 138</b>	<b>37 263 268</b>	<b>11 934 880</b>	<b>38%</b>	<b>-6 059 870</b>	<b>-14%</b>
***	<b>VH za účetní období</b>	<b>31 388 258</b>	<b>43 323 138</b>	<b>37 263 268</b>	<b>11 934 880</b>	<b>38%</b>	<b>-6 059 870</b>	<b>-14%</b>
****	<b>VH před zdaněním</b>	<b>37 738 158</b>	<b>53 749 662</b>	<b>50 911 261</b>	<b>16 011 504</b>	<b>42%</b>	<b>-2 838 401</b>	<b>-5%</b>

## PŘÍLOHA P III: PŘEHLED POUŽITÝCH VZORCŮ PRO FINANČNÍ ANALÝZU

### Analýza vývojových trendů:

Absolutní změna = ukazatel<sub>i+1</sub> – ukazatel<sub>i</sub>

$$\Delta = \frac{(\text{ukazatel}_{i+1} - \text{ukazatel}_i)}{\text{ukazatel}_i} * 100$$

Kde:  $\Delta$  ... meziroční změna ukazatele (%),

Index  $i$  ... příslušný rok

### Ukazatele likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

kde: Krátkodobé dluhy = kr. závazky + kr. bank. úvěry + závazky z fin. leasingu do 1 roku

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{ČPK}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Kde: ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé dluhy

### Ukazatele zadluženosti:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková pasiva}}$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková pasiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$\text{Stav kapitalizace} = \frac{\text{celkový dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

kde: Celkový dl. kapitál = vlastní kapitál + dl. závazky + dl. bank. úvěry + závazky z fin. leasingu nad 1 rok

### **Ukazatele rentability:**

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$$

Kde: Tržby = tržby za zboží + tržby za výrobky + tržby z prodeje dl. majetku a materiálu + tržby z prodeje cenných papírů a podílů

### **Ukazatele aktivity:**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby za zboží} + \text{tržby za výrobky}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby za zboží} + \text{tržby za výrobky}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby za zboží} + \text{tržby za výrobky}) / 360}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby za zboží} + \text{tržby za výrobky}) / 360}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby za zboží} + \text{tržby za výrobky}) / 360}$$



**PŘÍLOHA P V BODOVÉ OHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH TRŽNÍCH SIL**

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady Rok	
		2012	2015
1	<b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b> <i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i> <i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i>	5	5
2	<b>Růst odvětví</b> <i>Vysoký růst poptávky (1 bod)</i> <i>Malý růst poptávky (5 bodů)</i>	4	5
3	<b>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</b> <i>Nízký (1 bod)</i> <i>Vysoký (5 bodů)</i>	4	5
4	<b>Diferenciace výrobků</b> <i>Vysoká diferenciací výrobků/služeb (1 bod)</i> <i>Nízká diferenciací (5 bodů)</i>	4	4
5	<b>Diferenciace konkurentů</b> <i>Nízká diferenciací konkurentů (1 bod)</i> <i>Vysoká diferenciací konkurentů (5 bodů)</i>	4	4
6	<b>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích</b> <i>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)</i> <i>Ve větších (5 bodů)</i>	4	4
7	<b>Intenzita strategického úsilí</b> <i>Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	4	5
8	<b>Náklady odchodu z odvětví</b> <i>Náklady obchodu jsou nízké (1 bod)</i> <i>Vysoké (5 bodů)</i>	5	5
9	<b>Charakter konkurence, postoj k business etice</b> <i>Konkurence typu gentleman (1 bod)</i> <i>Gangster (5 bodů)</i>	4	4
10	<b>Šíře konkurence</b> <i>Konkurence je omezená jen na určitý aspekt (1 bod)</i> <i>Je široká (5 bodů)</i>	2	2
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>40</b>	<b>43</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/10)</b>		<b>4</b>	<b>4,3</b>

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady Rok	
		2012	2015
1	<b>Úspory z rozsahu</b> <i>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)</i> <i>Malé (5 bodů)</i>	4	5
2	<b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b> <i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>	2	2
3	<b>Přístup k distribučním kanálům</b> <i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</i> <i>Snadný (5 bodů)</i>	4	4
4	<b>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</b> <i>Ano (1 bod)</i> <i>Ne (5 bodů)</i>	4	4
5	<b>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</b> <i>Není snadný (1 bod)</i> <i>Je snadný (5 bodů)</i>	4	4
6	<b>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</b> <i>Je vysoká (1 bod)</i> <i>Je nízká (5 bodů)</i>	3	4
7	<b>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</b> <i>Diferenciace vysoká (1 bod)</i> <i>Diferenciace nízká (5 bodů)</i>	3	3
8	<b>Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.)</b> <i>Negativně (1 bod)</i> <i>Pozitivně (5 bodů)</i>	1	1
9	<b>Vývoj po případném vstupu do odvětví</b> <i>„cesta zpět“ je obtížná (1 bod)</i> <i>„cesta zpět“ je snadná (5 bodů)</i>	1	1
<b>Celkem (z max. 45 bodů)</b>		<b>26</b>	<b>28</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/9)</b>		<b>2,8</b>	<b>3,1</b>

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady Rok	
		2012	2015
1	<b>Počet významných zákazníků</b> <i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	2	2
2	<b>Význam výrobku pro zákazníka</b> <i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	3	3
3	<b>Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci</b> <i>Jsou vysoké (1 bod)</i> <i>Nízké (5 bodů)</i>	4	4
4	<b>Hrozba zpětné integrace (zákazník může snadno začít podnikat v odvětví a zásobovat se sám)</b> <i>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Vysoce pravděpodobná (5 bodů)</i>	3	4
5	<b>Ziskovost zákazníka</b> <i>Vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>	2	3
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>14</b>	<b>16</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>2,8</b>	<b>3,2</b>

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady Rok	
		2012	2015
1	<b>Počet a význam dodavatelů</b> <i>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</i> <i>Málo (5 bodů)</i>	2	1
2	<b>Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů</b> <i>Ano, velká hrozba (1 bod)</i> <i>Ne, malá hrozba (5 bodů)</i>	3	4
3	<b>Význam odběratelů pro dodavatele</b> <i>Velký (1 bod)</i> <i>Malý (5 bodů)</i>	4	4
4	<b>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</b> <i>Nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Velmi pravděpodobná (5 bodů)</i>	4	5
5	<b>Organizovanost pracovní síly v odvětví (např. odbory)</b> <i>Nízká (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	2	2
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>15</b>	<b>16</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>3</b>	<b>3,2</b>

<b>Hrozba substitutů</b> <b>(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)</b>		<b>Průměrné odhady</b>	
		<b>Rok</b>	
		<b>2012</b>	<b>2015</b>
1	<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b> <i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</i> <i>Mnoho substitutů (5 bodů)</i>	2	3
2	<b>Konkurence v odvětví substitutů</b> <i>Velká (5 bodů)</i> <i>Malá (1 bod)</i>	3	3
3	<b>Hrozba substitutů v budoucnu</b> Pravděpodobnost, že se objeví, je nízká (1 bod) Vysoká (5 bodů)	4	5
4	<b>Budou se ceny substitutů spíše snižovat nebo zvyšovat?</b> Zvyšovat (1 bod) Snižovat (5 bodů)	3	4
5	<b>Budou se užité vlastnosti substitutů spíše zlepšovat nebo zhoršovat?</b> Zhoršovat (1 bod) Zlepšovat (5 bodů)	3	4
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>15</b>	<b>19</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>3</b>	<b>3,8</b>

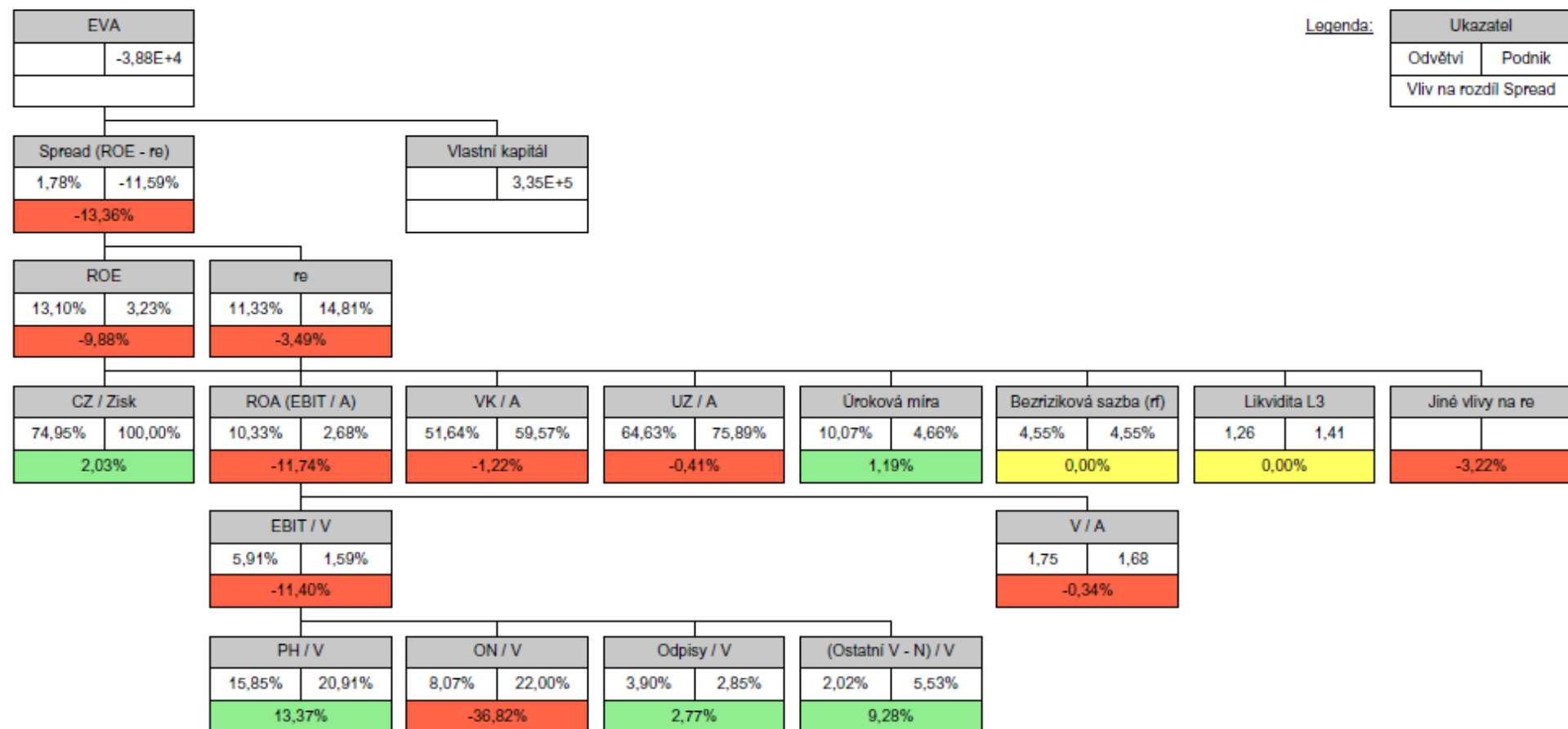


## PŘÍLOHA P VI: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA – KLEIN & BLAŽEK SPOL. S R.O. VE SROVNÁNÍ S ODVĚTVÍM ZA ROK 2008

Zadávací formulář INFA

OBDOBÍ	OKEČ	SROVNÁNÍ	
2008 [1-4 Q]	34 Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), výroba	s odvětvím	
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>		<b>AKTIVA</b>	
Tržby za prodané zboží	66167	Aktiva celkem	562494
Náklady na prodané zboží	67269	Zásoby	107680
Výkony	795411	Pohledávky	153602
Výkonová spotřeba	596370	Krátkodobý finanční majetek	39004
Osobní náklady	208224	<b>PASIVA</b>	
Odpisy	26967	Vlastní kapitál	335054
Nákladové úroky	4281	Dluhopisy a směnky	0
HV za účetní období	10807	Běžné BÚ a fin.výpomoci	88880
<b>DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE</b>		Dlouhodobé BÚ	2950
Výnosy celkem	946569	Krátkodobé závazky	123822
Náklady celkem	935762		

## Vliv na rozdíl Spread



**PŘÍLOHA P VII: NÁVRH NA APLIKACI METODY POSTUPNÉHO ZPŘESŇOVÁNÍ PLÁNU**

<b>Plán na rok 2012 (rozpočet)</b>	<b>1.12</b>	<b>2.12</b>	<b>3.12</b>	<b>4.12</b>	<b>5.12</b>	<b>6.12</b>	<b>7.12</b>	<b>8.12</b>	<b>9.12</b>	<b>10.12</b>	<b>11.12</b>	<b>12.12</b>	<b>Celkem</b>
Tržby za výrobky a služby	1 000	1 100	1 050	1 000	1 200	1 250	1 300	1 200	1 100	1 000	900	750	12 850
Tržby za prodej zboží	150	170	200	210	220	210	200	180	180	160	150	150	2 180
Spotřeba energie	45	51	60	63	66	63	60	54	54	48	45	45	654
Spotřeba materiálu	75	85	100	105	110	105	100	90	90	80	75	75	1 090
Náklady na marketing a propagaci	15	17	20	21	22	21	20	18	18	16	15	15	218
Osobní náklady	180	204	240	252	264	252	240	216	216	192	180	180	2 616
...													
...													
<b>VH po zdanění</b>	<b>300</b>	<b>330</b>	<b>315</b>	<b>300</b>	<b>360</b>	<b>375</b>	<b>390</b>	<b>360</b>	<b>330</b>	<b>300</b>	<b>270</b>	<b>225</b>	<b>3 855</b>

	<b>skutečnost</b>				<b>upřesnění plánu</b>								
<b>Skutečnost/upřesnění plánu</b>	<b>1.12</b>	<b>2.12</b>	<b>3.12</b>	<b>4.12</b>	<b>5.12</b>	<b>6.12</b>	<b>7.12</b>	<b>8.12</b>	<b>9.12</b>	<b>10.12</b>	<b>11.12</b>	<b>12.12</b>	<b>Celkem</b>
Tržby za výrobky a služby	<b>950</b>	<b>1 050</b>	<b>1 020</b>	<b>985</b>	<b>1 152</b>	<b>1 200</b>	<b>1 248</b>	<b>1 152</b>	<b>1 056</b>	<b>960</b>	<b>864</b>	<b>720</b>	12 357
Tržby za prodej zboží	138	156	184	193	202	193	184	166	166	147	138	138	2 006
Spotřeba energie	41	47	55	58	61	58	55	50	50	44	41	41	602
Spotřeba materiálu	77	88	103	108	112	107	102	84	84	74	70	70	1 079
Náklady na marketing a propagaci	15	18	21	22	22	21	20	10	15	16	15	15	209
Osobní náklady	175	198	233	244	256	244	233	210	210	177	175	175	2 528
...													
...													
<b>VH po zdanění</b>	<b>280</b>	<b>300</b>	<b>285</b>	<b>290</b>	<b>340</b>	<b>360</b>	<b>370</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>320</b>	<b>300</b>	<b>270</b>	<b>3 815</b>

	skutečnost				upřesnění plánu								
<b>Měsíční odchylka</b>	<b>1.12</b>	<b>2.12</b>	<b>3.12</b>	<b>4.12</b>	<b>5.12</b>	<b>6.12</b>	<b>7.12</b>	<b>8.12</b>	<b>9.12</b>	<b>10.12</b>	<b>11.12</b>	<b>12.12</b>	<b>Komentář</b>
Tržby za výrobky a služby	-50	-50	-30	-15	-48	-50	-52	-48	-44	-40	-36	-30	
Tržby za prodej zboží	-12	-14	-16	-17	-18	-17	-16	-14	-14	-13	-12	-12	
Spotřeba energie	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
Spotřeba materiálu	-2	-3	-3	-3	-2	-2	-2	6	6	6	5	5	
Náklady na marketing a propagaci	0	-1	-1	-1	0	0	0	8	3	0	0	0	
Osobní náklady	5	6	7	8	8	8	7	6	6	15	5	5	
...													
...													
<b>VH po zdanění</b>	<b>-20</b>	<b>-30</b>	<b>-30</b>	<b>-10</b>	<b>-20</b>	<b>-15</b>	<b>-20</b>	<b>-10</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	