

# **Projekt zavedení nástrojů controllingu pro zefektivnění řízení ve firmě XYZ s.r.o.**

Bc. Martina Urbánková

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Urbánková**  
Osobní číslo: **M12955**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení nástrojů controllingu pro zefektivnění řízení ve firmě XYZ s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zhodnoťte teoretické poznatky využití controllingu pro efektivnější řízení firmy.

### II. Praktická část

- Charakterizujte firmu XYZ s.r.o. a vypracujte situační analýzu firmy.
- Provedte analýzu současného stavu využívání nástrojů controllingu ve firmě.
- Vypracujte projekt implementace controllingu a jeho nástrojů do firmy XYZ s.r.o.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost, přínosy a rizika projektu.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přepr. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.  
HORVÁTH, Péter. Controlling: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 12th ed. München: Vahlen, 2012, 832 s. ISBN 978-380-0644-551.  
KERZNER, Harold R. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 11th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2013, 1296 s. ISBN 978-1118415856.  
LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.  
VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, 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 nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu 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 mohou 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 30.4.2014.....

Marcela Holcová.....

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

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je zaměřena na vypracování projektu zavedení nástrojů controllingu pro zefektivnění řízení ve firmě XYZ s.r.o.

V teoretické části je zpracována literární rešerše controllingu.

V analytické části je popsána společnost, zhodnocena současná ekonomická situace a analýza využívání nástrojů controllingu.

Na základě teoretických poznatků je v projektové části vypracován návrh implementace controllingu a jeho nástrojů do firmy. Na závěr je zhodnocena ekonomická náročnost, rizika a přínosy projektu.

Klíčová slova: controlling, strategický controlling, operativní controlling, controller, analýza silných a slabých míst, Balanced Scorecard, analýza ABC, plánování, reporting

## **ABSTRACT**

This diploma thesis is focused on elaboration of the project for implementation of controlling tools, which make the management of XYZ s.r.o. more effective.

The theoretical part of the thesis contains the literary research of the controlling.

The analytic part of the thesis describes the company, it assesses the current economic situation and analyses the controlling tools using.

Based on the theoretic findings, there is the concept of implementation of controlling and its tools in the company created in the project part of the thesis. In conclusion the economic demandingness, risks and benefits of the project are considered.

Keywords: controlling, strategic controlling, operative controlling, controller, analysis of strong and weak aspects, Balanced Scorecard, ABC analysis, planning, reporting.

Na tomto místě bych chtěla velice poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za vždy dobře míněné a odborné rady, návrhy a připomínky.

Děkuji také Ing. Ivanu Juřicovi za poskytnutí informací a za ochotu s jakou vždy odpovídal na mé dotazy.

Mé rodině chci poděkovat za pomoc a podporu, kterou mi poskytovali nejen při studiu a tvorbě této práce, ale i v životě.

Velký dík patří také panu Michalu Zezulkovi za to, že mě vždy ve studiu podporoval, pomáhal a stál vždy při mně.

Nakonec chci poděkovat také všem, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musí motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.

P.J. Meyer

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CONTROLLING</b> .....	<b>13</b>
1.1 HISTORIE CONTROLLINGU .....	13
1.2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU .....	13
1.3 CÍLE CONTROLLINGU .....	14
1.3.1 Bezprostřední cíle controllingu .....	15
1.3.2 Zprostředkované cíle controllingu .....	15
<b>2 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU</b> .....	<b>16</b>
2.1 SROVNÁNÍ STRATEGICKÉHO A OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU .....	16
2.2 STRATEGICKÝ CONTROLLING .....	17
2.2.1 Cíle a úkoly strategického controllingu .....	19
2.2.2 Nástroje strategického controllingu .....	19
2.2.2.1 SWOT analýza .....	21
2.2.2.2 PESTLE analýza .....	22
2.2.2.3 Balanced Scorecard .....	24
2.2.2.4 Analýza silných a slabých míst .....	25
2.3 OPERATIVNÍ CONTROLLING .....	25
2.3.1 Cíle a úkoly operativního controllingu .....	26
2.3.2 Nástroje operativního controllingu .....	27
2.3.2.1 Analýza ABC .....	28
2.4 CONTROLLER .....	28
2.4.1 Organizační začlenění controllera .....	29
2.4.2 Zavádění controllingu .....	30
2.5 PLÁNOVÁNÍ .....	32
2.5.1 Plán tržeb .....	32
2.6 REPORTING .....	33
2.6.1 Reportingová zpráva .....	34
<b>3 ZHODNOCENÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.</b> .....	<b>37</b>
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	37
4.2 ROZVOJ SPOLEČNOSTI .....	37
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.</b> .....	<b>39</b>
5.1 SWOT ANALÝZA .....	39
5.2 PESTLE ANALÝZA .....	40
5.2.1 Politické faktory .....	40
5.2.2 Ekonomické faktory .....	41
5.2.3 Sociální faktory .....	42
5.2.4 Technologické faktory .....	42
5.2.5 Legislativní faktory .....	43



5.3	ROZBOR EKONOMICKÉ SITUACE SPOLEČNOSTI .....	43
5.3.1	Analýza výsledku hospodaření .....	44
5.3.2	Analýza pohledávek a závazků .....	44
5.3.3	Likvidita .....	45
5.3.4	Rentabilita .....	46
5.3.5	Zadluženost .....	47
5.3.6	Aktivita.....	48
5.4	SOUČASNÝ STAV CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	49
5.5	SOUHRN POZNATKŮ Z ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI .....	49
<b>6</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>51</b>
6.1	DŮVODY ZAVEDENÍ CONTROLLINGU .....	51
6.2	NÁVRH ANALÝZY SILNÝCH A SLABÝCH MÍST .....	51
6.3	BSC .....	53
6.3.1	Strategické cíle v rámci finanční perspektivy .....	54
6.3.2	Strategické cíle v rámci zákaznické perspektivy.....	54
6.3.3	Strategické cíle v rámci procesní perspektivy.....	55
6.3.4	Perspektiva učení se a růstu .....	55
6.3.5	Vazby příčin a následků mezi perspektivami.....	56
6.4	NÁVRH KLASIFIKACE OBCHODNÍCH PARTNERŮ A ZÁSOB POMOCÍ METODY ABC.....	56
6.4.1	Odběratelé .....	56
6.4.2	Dodavatelé.....	59
6.4.3	Zásoby .....	61
6.5	NÁVRH PLÁNU TRŽEB .....	65
	Slovenská republika .....	68
	Česká republika .....	69
6.6	NÁVRH ÚTVARU CONTROLLINGU, POZICE A NÁPLŇ PRÁCE CONTROLLERA .....	70
6.7	NÁVRH NA VYTVOŘENÍ REPORTINGU.....	72
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>76</b>
7.1	KALKULACE NA ZAVEDENÍ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI.....	76
7.1.1	Vyčíslení nákladů pomocí interního hledání.....	77
7.1.2	Vyčíslení nákladů pomocí personální agentury .....	79
7.1.3	Vyčíslení nákladů pomocí reklamní agentury.....	79
7.1.3.1	Shrnutí nákladů .....	80
7.2	ČASOVÝ PRŮBĚH PROJEKTU .....	80
7.3	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	81
7.4	RIZIKA PROJEKTU .....	82
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Charakteristickým jevem dnešní doby je přizpůsobivost. Pokud společnost dokáže rychle jednat a přizpůsobovat se, stává se konkurenceschopnou, což je v dnešních, výrobně dodavatelských vztazích, základem úspěchu. Tato schopnost se projevila hlavně v době celosvětové hospodářské krize, kdy společnosti, které se dokázaly rychle adaptovat na nově vzniklé podmínky, přežily. Z tohoto plyne, že pro podnikání je charakteristické také neustále měnící se prostředí. Pokud společnosti umí dobře vyhodnotit získané informace, dokáží se i rychle přizpůsobit. A zde přichází na řadu controlling.

Cílem této diplomové práce je vypracování projektu na zavedení nástrojů controllingu pro zefektivnění řízení ve firmě XYZ s.r.o.

Controlling, jakožto jeden z moderních nástrojů řízení, se v poslední době stává nedílnou součástí vedení společnosti. V Německu je a byl controlling naprosto běžný nástroj řízení již v minulosti, v České republice je spíše opomíjen a teprve v dnešní době si nachází ve společnostech své místo. Díky tomuto modernímu nástroji řízení dostává vrcholný management informace o již realizovaném, probíhajícím, a hlavně naplánovaném vývoji společnosti. Podstata controllingu se zakládá na toku informací, koordinaci plánování a kontrole. Z minulosti si dokáže tento nástroj vzít nejpodstatnější informace a aplikovat je do budoucího řízení. Z této skutečnosti vyplývá hlavní přednost tohoto moderního nástroje řízení a to jest orientace na budoucnost. Mezi další výhodu controllingu patří jeho individualita. To znamená, že pokud společnost bude mít vhodně aplikované controllingové nástroje, bude tento nástroj vést společnost k rozvoji, stabilitě a transparentnosti.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část je zpracována formou literární rešerše pomocí tuzemské a zahraniční literatury. V první části je popsána historie vývoje controllingu, jeho teoretické vymezení a hlavní cíle. Druhá část charakterizuje strategický a operativní controlling a jejich cíle a také vybrané metody. Následně se zabývá vymezením pojmu controller, jeho začleněním, poté tvorbou systému controllingu, požadavků na tento systém a také jeho zavedením.

Praktická část se zabývá rozbořem současného stavu společnosti a také analýzou využívání současného stavu controllingu ve společnosti. Provedené analýzy poskytnou podklady pro vytvoření projektu zavedení controllingových nástrojů. V rámci projektu budou navrženy nejen vybrané controllingové nástroje, ale také bude zpracován návrh začlenění controllera

do společnosti a náplň jeho práce. Na závěr projektu budou vyčísleny náklady na projekt, jeho rizika a přínosy pro společnost.

Tato práce je psána v autorském plurálu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CONTROLLING

## 1.1 Historie controllingu

Počátek controllingu lze zpozorovat již na přelomu 19. a 20. století v USA u výrobních a dopravních podniků, jako například Ford Motor Company a General Electric Company. Rozšíření pojmu controlling se ale datuje až od roku 1926 v období světové hospodářské krize, kdy se musely přehodnotit stávající způsoby vnitropodnikového řízení. Od této doby byly controllerům přiděleny i další úlohy, jako je příprava informací pro rozhodování a plánování, tvorba metodického aparátu pro kontrolu plnění podnikových cílů a poradenství pro vedoucí manažery. Největší rozmach však nastal v USA v 50. a 60. letech 20. století. Již tehdy byla náplň práce controllerů značně obsáhlá. Zahrnovala tvorbu plánů, jejich vyhodnocování a srovnávání se skutečností, návrhy opatření, řízení daňových záležitostí, majetku, nákladů atp. V 70. letech minulého století se funkce controllera přetvořila do funkce finančního manažera, který se mimo výše vypsanych úloh staral o získávání kapitálu, hodnocení a poradenství. V Evropě se controlling začal prosazovat až po druhé světové válce ve spojitosti s poválečnou obnovou hospodářství. Funkce controllerů se zřizovala hlavně u amerických společností působících v Evropě. (Mikovcová, 2007, s. 10,11)

V České republice se již dávno v podnicích plánovalo, kalkulovalo, rozpočtovalo, prováděla se analýza odchylek, ale až se vstupem německých investorů se tyto činnosti shrnuly do jednoho pojmu: controlling. (Tuček a Zámečník, 2007, s. 58)

## 1.2 Teoretické vymezení controllingu

Definice, které se zabývají teoretickým vymezením controllingu existuje v literatuře dle Evy Kislingerové et al. (2008, s. 85-86) nespočet. Každý autor používá jinou definici. Pokud se podrobně zaměříme na dané definice, shledáme, že existují tři základní pojetí:

- controlling jako koncept,
- controlling jako nástroj řízení,
- controlling jako systém pravidel.

Každé pojetí bude vysvětleno pomocí vybrané definice.

Controlling jako koncept dle Freiberga (1996, s. 10) je založen na „*komplexním informačním a organizačním pojetí plánovacího a kontrolního procesu.*“

Controlling jako nástroj řízení je dle Vollmutha (2006, s. 11) nástroj, který „přesahuje funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“

Horváth (1996, s. 141) říká, že „controlling je subsystém řízení, plánování a kontroly a zjišťování základní informační základny s cílem působit na zlepšení podnikových výsledků a tím tak podporovat adaptaci a koordinaci celého systému.“<sup>1</sup>

V knize Controlling – metoda prosperujícího podnikání Mayer a Mann (1992, s. 15) vnímají pojetí controllingu jako systém pravidel, který má napomáhat k „dosažení podnikových cílů, zabraňovat překvapením a včas rozsvěcovat červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření v řízení.“

Kerzner (2013, s. 193) uvádí, že controlling je třístupňový proces měření pokroku a cíle. Zhodnocuje to, co zbývá udělat a mluví o nezbytných nápravných opatřeních, aby bylo dosaženo požadovaného záměru.<sup>2</sup>

Dle Zuzáka a Königové (2009, s. 157) je controlling v posledních letech chápán jako vnitropodnikové poradenství, které slouží pro řízení podniku a neorientuje se pouze na oblast zisku, cash flow a nákladů, ale i na nefinanční stránku podnikových procesů. Podle nich se tedy dělí controlling na dvě části, a to controlling strategický a operativní. Oproti tomu Freiberg (1996, s. 14-15) nečlení controlling pouze na tyto dvě části, ale rozšiřuje jej ještě o třetí část, a to controlling finanční. Ostatní autoři řadí finanční controlling do již zmíněného operativního controllingu.

### 1.3 Cíle controllingu

Esenbach a kol. (2004, s. 93) píše, že „cíle controllingu jsou základem a důvodem pro vybudování systému controllingu a funkcí controllingu“. Tyto cíle následně pak rozděluje do dvou bodů, a to na bezprostřední a zprostředkované cíle controllingu.

---

<sup>1</sup> „Controlling ist funktional gesehen - dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“

<sup>2</sup> „Controlling is a three-step process of measuring progress toward an objective, evaluating what remains to be done, and talking the necessary corrective action to achieve or exceed the objectives“

### 1.3.1 Bezprostřední cíle controllingu

#### Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

- Zde má controlling za úkol zajistit, že budou vytvořeny podmínky a předpoklady pro přizpůsobení se. Stará se o poskytnutí informací, které se týkají změn v okolí (schopnost adaptace) a také o jejich budoucích možných změnách (schopnost anticipace). Interpretace těchto informací však nepostačuje k zajištění těchto schopností, controlling se musí stát aktivním v celém procesu řízení tj. v tvůrčím procesu přípravy rozhodování, při jeho realizaci a následně při kontrole výsledku a realizaci rozhodnutí.

#### Zajištění schopnosti reakce

- Tato schopnost spočívá v zavedení informačního a kontrolního systému, který průběžně ukazuje vedoucím pracovníkům vztah mezi skutečným a plánovaným vývojem. Umožňuje provedení cíleně zaměřených úprav vnitřních a vnějších poruch.

#### Zajištění schopnosti koordinace

- Zde je hlavní úlohou controllingu zaručit koordinaci v systému řízení tím, že vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení společnosti.

K zajištění jmenovaných schopností se vyžadují určité předpoklady v podniku, a to předpoklad kulturní a strukturní. Podniková kultura musí být ve shodě se snahou po permanentní flexibilitě, přizpůsobení a decentrální koordinaci, a na straně druhé permanentní změny nesmějí poškodit strukturu ve vývoji a chodu společnosti.

### 1.3.2 Zprostředkované cíle controllingu

Na společnost, kterou lze chápat jako samostatný organismus, jsou kladeny různé zprostředkované cíle. A to cíle jak ze strany investora, tak ze strany zaměstnanců a okolí.

Investor se zajímá o cíle, které mají za úkol udržet, zvýšit a zúročit použitý kapitál. Cíle zaměstnanců jsou postaveny na faktorech, kterými může být růst atraktivity pracovního místa, růst úrovně vzdělání, zajištění sociální péče, penze, mzda apod. Cíle v okolí podniku jsou velmi těžko určitelné, protože zde působí mnoho různých zainteresovaných skupin a faktorů. Výjimku v cílech okolí tvoří oblast ochrany životního prostředí a tradiční obchodně právní vztahy. (Esenbach a kol. 2004 s. 95-96)

## 2 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU

### 2.1 Srovnání strategického a operativního controllingu

Controlling se rozděluje na dvě oblasti, a to strategickou a operativní. Ve strategické oblasti se definuje strategie a strategické cíle podniku, politika společnosti, hledají se příležitosti, úzká místa a její časový horizont není omezen. Operativní controlling se snaží regulovat rentabilitu, likviditu, a hospodárnost v určitém omezeném časovém horizontu. (Lazar, 2012, s. 174)

Kvůli neustálému vzájemnému působení mezi sebou nemůže být operativní controlling od strategického oddělen. Operativní plánování závisí na plánování strategickém, a oproti tomu pak operativní úvahy poskytují impulzy pro korekci strategického vývoje společnosti. (Vollmuth, 2004, s. 210)

Controller-Institut dle Steinöckera (2000, s. 12-13) charakterizuje strategický a operativní controlling následovně:

- Strategický controlling je založen především na podněcování strategické filozofie podniku, jakou jsou mise, vize a strategie. Tento controlling se snaží o analýzu silných a slabých stránek podniku, posuzuje vývoj strategických cílů podniku a zaměřuje se především na institucionalizaci strategického porovnání skutečného a požadovaného stavu. Výsledkem by měla být opatření pro řízení dle odchylek.
- Operativní controlling je oproti tomu založen spíše na vytvoření orientačních vodítek, které jsou získávány z interních a externích zdrojů. Tyto zdroje pak slouží jako podklad pro dílčí plánování, celkové plánování, korekci odchylek, zavedení podnikového zpravodajství a informatiky ve vztahu k vnitropodnikovému plánování a výsledkům podniku a také na institucionalizaci porovnání požadovaného a skutečného stavu.

Hans Jung (2007, s. 368) tvrdí, že operativní controlling vytváří rozhraní mezi manažerským účetnictvím a strategickým controllingem. Dle něj operativní controlling zabezpečuje například aktuální likviditu, optimalizuje produktivitu, získává informace z celého účetnic-



tví, vyhodnocuje a rozvíjí trvalé programy na snižování nákladů. Strategický controlling se podle něho zabývá podnikatelským potenciálem k zajištění dlouhodobého firemního zabezpečení.<sup>3</sup>

*Tab. 1. Základní charakteristiky a rozdíly operativního a strategického controllingu*

Kritérium	Strategický controlling	Operativní controlling
Hierarchy řízení	Vysoká	Nízká
Časový horizont	Neomezený	Omezený
Okolí	Nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné	Zmapované, známé, předvídatelné
Charakter problémů	Jedinečný, obtížně strukturovatelný	Strukturovatelný
Počet variant	Vysoký	Nízký
Veličiny	Kvalitativní	Kvantitativní
Stupeň detailizace	Nízký	Vysoký

Zdroj: vlastní zpracování na základě Mikovcové (2007, s. 29)

## 2.2 Strategický controlling

Dle Richarda Steinöckera (2000, s. 12-13) je strategický controlling soustavné zjišťování budoucích podnikových možností a rizik a následně pak způsobů, jak k těmto příležitostem přihlížet a čelit. Z této definice pak následně vyplývá i hlavní úkol strategického controllingu, a to řízení a kontrola prováděných operací, které jsou potřebné pro uskutečnění a realizaci strategických cílů. Strategický controlling se tedy musí starat o to, aby byla přijata pouze taková opatření, která budou přispívat k zajištění budoucí existence společnosti. Steinöcker tím myslí, že dnes musíme zjišťovat a brát v úvahu budoucí možnosti a rizika a tím tedy vytvářet předpoklady pro budoucí úspěch. Tyto předpoklady úspěchu mají tedy

---

3 „das operative Controlling bildet die Schnittstelle zwischen dem betrieblichen Rechnungswesen und dem strategischen Controlling. Das strategische Controlling befasst sich mit der unternehmerischen Potenzialsicherung zur langfristigen Unternehmenserhaltung, wogegen das operative Controlling die periodenorientierte Liquidität sichern, die Produktivität optimieren, Störeinflüssen ausregeln, Information aus dem gesamten Rechnungswesen beschaffen, auswerten und permanente Kostensenkungsprogramme nach neuen Erkenntnissen ausarbeiten und durchsetzen soll.“

rozhodující význam jak pro budoucí operativní výsledky, tak pro budoucí generování zisku.

Tento autor pak shrnuje, co by měl strategický controlling dělat, do pěti základních bodů:

- podněcovat strategickou filozofii podniku,
- pracovat na analýze silných a slabých stránek podniku,
- napomáhat managementu stanovit strategické cíle podniku,
- institucionalizovat strategické porovnávání požadovaného a skutečného stavu,
- podporovat podnik v případě opatření pro řízení dle odchylek.

Deimel, Heupel a Wiltinger (2013, s. 118, 120) nám přináší jiný pohled na controlling a to, že „ *strategický controlling podporuje management společnosti v řešení podnikových úkolů a zabývá se dosažením dlouhodobých cílů a dlouhodobé obživy společnosti.*“ Dle těchto autorů „ *strategický controlling podporuje management společnosti tím, že snižuje jeho odpovědnost za skutečné podnikové výsledky.*“ Dále pak „ *dokáže poskytnout mnohé odpovědi na otázky z podnikatelského prostředí, jako např. jak analyzovat podnikatelský model, dále pak zdroj generování podnikového zisku, či jak vybudovat nebo rozšířit strategickou konkurenční výhodu.*“ Strategický controlling tedy „ *zahrnuje koordinaci navrhování, testování a monitorování stanovené strategie a zajišťuje potřebné informační základny.*“<sup>4</sup>

Na závěr je třeba uvést definici od Pétera Horvátha (2012, s. 223), který je považován za „guru“ controllingu. Ten shrnuje strategický controlling do jedné věty, a to: „ *strategický controlling znamená kontrolování plnění úkolů jakožto podporu strategického řízení společnosti.*“<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> „das strategische Controlling unterstützt das Management bei dieser Aufgabe und beschäftigt sich mit der langfristigen Erreichung der Zielsetzungen und langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens. Dabei unterstützt das strategische Controlling das Management in seiner Ergebnisverantwortung durch seine Methodenkompetenz. Dabei werden Fragestellungen, wie zum Beispiel nach dem Geschäftsmodell im Allgemeinen, nach den Quellen des profitablen Wachstums oder nach dem Aufbau und Ausbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen analysiert und beantwortet. Das strategische Controlling beinhaltet die Koordination des Entwerfens, Prüfens, Durchsetzens und Überwachens von Strategien sowie Beschaffung der dazu notwendigen Informationsbasis.

<sup>5</sup> „Strategisches Controlling bedeutet die Wahrnehmung der Controlling-Aufgaben zur Unterstützung der strategischen Führung der Unternehmung.“

### 2.2.1 Cíle a úkoly strategického controllingu

Strategický controlling má za úkol informovat uživatele o stávajícím nebo potenciálním zisku, podílu na trhu, dlouhodobé rentabilitě investic a schopnosti adaptace společnosti ve strategickém prostředí.<sup>6</sup> ( Deimel, Heupel a Wiltinger, 2013, s. 120)

Dle Hofmeistera a Steiglera (1992, s. 23) je zásadním úkolem strategického controllingu řízení a kontrola realizovaných opatření potřebných pro uskutečnění podnikových strategií.

Hinterhuber (2004, s. 258) uvádí, že strategický controlling má za cíl nalézt rovnováhu mezi dlouhodobým a krátkodobým myšlením podniku a tím vytvořit hodnotu pro všechny zúčastněné strany. Trvalého pokroku může být dle něj dosaženo pouze tehdy, pokud jsou neustále všechny prvky vedení aktivně modifikovány při měnících se podmínkách trhu.<sup>7</sup>

### 2.2.2 Nástroje strategického controllingu

Dle Schwindta (2003, s. 13) se nástroje strategického controllingu vyvinuly již v 60. letech 20. Století jako odezva na sílící dynamiku a složitost ekonomického prostředí. Uvádí, že v dnešní době se často používají nástroje, které přinesou managementu spíše řadu otázek, než odpovědí.<sup>8</sup>

Mezi klasické nástroje controllingu Hofmeister a Stiegler (1992, s. 23) řadí:

- scénáře,
- plánování a vývoj portfolia zakázek,
- rozbor a vývoj strategických mezer,
- rozbor závislostí (strategická bilance),
- rozbor a vývoj silných a slabých stránek,

---

<sup>6</sup> „bestehende oder potenzielle Erfolgspotenziale, Marktanteile, die langfristige Rentabilität, der Investitionen und Anpassungsfähigkeiten des Unternehmens im Hinblick auf Veränderungen im strategischen Umfeld des Unternehmens.“

<sup>7</sup> „der strategische Controlling schafft die Voraussetzungen, dass die richtige Balance zwischen kurzfristigem und langfristigem Denken gefunden wird und die Unternehmung Werte für alle Stakeholder schafft. Ein dauerhafter und globaler Fortschritt lässt sich nur dann verwirklichen, wenn alle Komponenten der Führung laufend neu durchdacht und pro-aktiv den sich ändernden Bedingungen angepasst werden.“

<sup>8</sup> „als Antwort auf die steigende Dynamik und Komplexität der Umweltänderungen entstanden bereits seit den sechziger Jahren. Oft boten diese Instrumente aber nur die Möglichkeiten einer gezielten Analyse verschiedener Fragestellungen.“

- systémy včasného varování s uvedením relativního vývoje a jeho sledování.

Novák a Zámečník (2013) rozdělují metody strategického controllingu do dvou skupin. První skupina metod (základní) zahrnuje strategický controlling v podniku a strategický controlling v podnikovém okolí. Druhou skupinu tvoří speciální metody strategického controllingu.

Metody strategického controllingu v podniku zahrnují:

- vlastní výrobu a subdodávky,
- analýzu SWOT,
- podnikovou logistiku,
- zkušenostní křivku,
- křivku životního cyklu výrobku,
- potenciálovou analýzu,
- Target Costing,
- BSC,
- House of strategy,
- Value Based Management,
- komplexní řízení jakosti (TQM).

Metody strategického controllingu v podnikovém okolí tvoří:

- analýza konkurence,
- analýza trhu,
- strategická mezera,
- portfoliová analýza,
- technika scénáře.

Do speciálních metod strategického controllingu může patřit:

- dlouhodobý úspěch podniku,
- systémy včasného varování,
- strategická bilance,
- strategický polární diagram,
- rozšířená portfoliová matice.

### 2.2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza na základě strategického auditu zjišťuje silné a slabé stránky, příležitosti a také hrozby. Zpracovává data a zdůrazňuje klíčové položky plynoucí z interního i externího auditu. Kotler a kol. (2007, s. 97)

Hanzelková a kol. (2009, s. 139) doplňují výše zmíněnou definici o poznatek, že SWOT analýza nemusí sloužit pouze ke strategickému řízení, ale i při analýzách zaměřených na problémy operativního a taktického řízení, popřípadě poukazují na možnost, že SWOT analýza se může zpracovat i pro jednotlivce.

SWOT je akronym, který je složen z anglických slov. Slova, které tuto zkratku tvoří, jsou:

- Strengths (S - silné stránky),
- Weaknesses (W - slabé stránky),
- Opportunities (O - příležitosti),
- Threats (T - hrozby). (Grasseová a kol. 2010, s. 295)

**Silné stránky** jsou přednosti, díky kterým mají firmy silnou pozici na trhu. Blažková (2007, s. 156) mezi tyto stránky řadí silné jméno, exkluzivní přístup k přírodním zdrojům, dobré povědomí mezi zákazníky, cenovou výhodu díky know-how a aktivní přístup k výzkumu a vývoji. Šuleř (1995, s. 36) silné stránky doplňuje o dobré finanční vztahy, talentované manažery a rozsáhlé distribuční kanály.

**Slabé stránky** jsou přesným protikladem silných stránek a vedou ke snížení výkonnosti společnosti. Blažková (2007, s. 156) uvádí mezi slabé stránky například nedostatek marketingových zkušeností, špatné umístění firmy a vysoké náklady.

**Příležitosti** jsou možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky pro růst společnosti, ať už se to týká lepšího využití disponibilních zdrojů nebo účinnějšího splnění cílů. Pokud podnik identifikuje své příležitosti, může je využít pro zlepšení konkurenceschopnosti. Jako příležitosti Blažková (2007, s. 156) vnímá nové technologie, rozvoj nových trhů, odstranění mezinárodních bariér, joint ventures a nenaplněné potřeby zákazníků.

**Hrozby** znamenají překážky pro činnost společnosti. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Společnost musí tyto hrozby zjišťovat a reagovat na ně odpovídajícím způsobem, tj. minimalizovat je či odstranit. Mezi hrozby se řadí vstup nových konkurentů na trh a jejich nižší náklady, lepší výrobky a změny v zákaznických preferencích. (Blažková 2007, s. 156)

### 2.2.2.2 PESTLE analýza

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 19) je PESTLE analýza užitečným nástrojem pro pochopení tržního cyklu, pro zjištění aktuální pozice společnosti na trhu a potenciálních příležitostí či překážek. Výsledkem této analýzy je strategický profil okolí.

Dle Mallya (2007, s. 41 - 48) je to analýza vzájemně souvisejících politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekonomických trendů. PESTLE analýza je také akronym, který obsahuje tyto slova:

- Political factors (P – politické faktory),
- Economic factors (E - ekonomické faktory),
- Social factors (S – sociální faktory),
- Technological/technical factors (T – technologické faktory),
- Legislative factors (L – legislativní faktory),
- Ekological factors (E – ekologické faktory).

**Politické faktory** mohou výrazně ovlivňovat rozhodování (například jakou legislativu bude daná země mít) a tím mohou změnit prostředí dané země nebo celou podnikatelskou pozici. Za politické faktory můžeme považovat:

- stabilitu vlády a stabilitu politického prostředí země,
- ekonomickou politiku vlády,
- politickou náladu politiků.

**Ekonomické faktory** se analyzují proto, aby společnosti věděly, do jaké míry jsou ovlivněny vývojem makroekonomických trendů. Mezi ekonomické faktory řadíme například:

- Jak silná je centrální banka, jaký je její bankovní stav a jaká bude míra dostupnosti úvěrů.
- Jaká je inflace, cenová politika, úroková míra a jaký je trend nezaměstnanosti.

**Sociální faktory** mohou výrazně působit nejen na poptávku po zboží a službách, ale také na nabídku. Proto je třeba brát v úvahu:

- demografické změny,
- sociální trendy,
- jaký je pohled obyvatelstva na zahraniční produkty a služby,
- životní styl a životní úroveň obyvatelstva,
- jaký je stav vzdělání v dané zemi.

**Technologické faktory** a předvídatost vývoje směrů technického rozvoje jsou významnými činiteli úspěšnosti společnosti. A proto je třeba brát v úvahu:

- Výši finančních prostředků věnovaných na vědu a výzkum.
- Jaké substituty mohou nahradit produkty firmy v důsledku inovace.
- Zda má zákazník nějaké výhody plynoucí z inovace jako například internetové bankovníctví.
- Nové pracovní techniky a metody.

**Legislativní faktory** významně ovlivňují rozhodování o budoucnosti společnosti. Existuje totiž řada vyhlášek, norem a zákonů, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale také ho upravují. Jsou to například:

- daňové zákony,
- obchodní a občanský zákoník,
- antimonopolní zákony.

**Ekologické faktory** by měly společnosti také zanalyzovat, jelikož každá země má v oblasti životního prostředí odlišné priority. Management musí tyto faktory zvážit nejlépe před zahájením výroby, aby předešel případnému konfliktu s environmentálními zvyklostmi země. Mallya mezi ekologické trendy řadí:

- ochranu životního prostředí,
- zpracování odpadů a recyklace,
- změnu klimatických podmínek a její vliv na chování některých podniků,
- obnovitelné zdroje energie a dostupnost vodních zdrojů a jejich využití.

Grasseová a kol. (2010, s. 179 - 180) dále doplňují politické faktory o politický postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu a hodnocení externích vztahů, jako jsou zahraniční konflikty a regionální nestabilita. Ekonomické faktory rozšiřují o rozpočtový deficit nebo přebytek, výši HDP a stav směnného kurzu. Mezi sociální faktory zahrnují geografické rozložení, rovnoprávnost pohlaví, rozdělení příjmů a dostupnost pracovní síly. Do technologických faktorů dle autorů patří podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy a rychlost morálního zastarávání. Za legislativní faktory považují také právní úpravu pracovních podmínek, funkčnost soudů a vymahatelnost práva. Mezi ekologické faktory řadí úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů a v důsledku toho také globální oteplování a čerpání neobnovitelných zdrojů energie.

### 2.2.2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard je poměrně nový analytický model sloužící k hodnocení výkonnosti podniku, který byl vyvinut na počátku 90. let na Harvard Business School. Prvotním impulsem pro vznik tohoto modelu byla především silná kritika finančního zaměření tehdejších systémů řízení v oblasti plánování a reportingu. Z tohoto důvodu se model začal orientovat na doplnění finančních hledisek o další perspektivy. Dnes se BSC dívá na výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: z pohledu zákazníka, z pohledu vnitřních procesů, z perspektivy budoucího růstu a z hlediska finančního růstu. (Vochozka, 2011, s. 33)

Fotr a kol. (2012, s. 117) vidí přednosti metody BSC v tom, že společnost se soustřeďuje na úzký počet klíčových ukazatelů, které jsou nezbytné pro zvýšení výkonnosti. Oproti tomu vidí i jistá omezení v tom, že BSC je dynamický systém, který musí pružně reagovat na měnící se situaci podnikatelského prostředí, tudíž se tento model musí často aktualizovat.

Knápková a Pavelková (2005, s. 189 - 192) charakterizují perspektivy následovně:

#### **Finanční perspektiva**

- Jelikož jsou finanční ukazatele důležité pro hodnocení ekonomických výsledků, jsou všechny cíle a klíčové faktory Balanced Scorecard propojeny s touto perspektivou. Jde zde o sledování spokojenosti vlastníků a uspokojování jejich zájmů v podobě zhodnocování jejich investic. Například provozní zisk, EVA, ROE jsou primárním cílem finanční perspektivy.

#### **Zákaznická perspektiva**

- Tato perspektiva soustředí svou pozornost na zákazníka. Klíčová měřítka zahrnují spokojenost, loajalitu, ziskovost, udržitelnost, získávání nových zákazníků a jsou vzájemně provázány. Pokud tuto perspektivu budeme brát z obecného úhlu pohledu, můžeme předpokládat, že spokojenost zákazníků vede k jejich udržení a loajalitě, a pokud jsou tedy zákazníci spokojeni, mohou společnost doporučit.

#### **Perspektiva interních procesů**

- Perspektiva interních procesů se musí soustředit na interní hodnotový řetězec, který se skládá z inovačního, provozního a poprodejního procesu. V rámci inovačního procesu se hledají možnosti na zmodernizování výrobků z hlediska potřeby zákazníků. Provozní proces sleduje a vyhodnocuje spolehlivost, náklady, kvalitu a délku



trvání. Poslední, poprodejní proces se zabývá vypořádáním inkasa za prodej zboží či služeb a zajištění spolehlivého a rychlého servisu. V této perspektivě společnosti mohou najít konkurenční výhody.

### **Perspektiva učení se a růstu**

- Pokud chce společnost dosáhnout vysoké výkonnosti, musí investovat do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. Do klíčových faktorů této perspektivy spadají například znalosti a schopnosti zaměstnanců, jejich motivování, delegování pravomocí a kvalita informačního systému. Tato perspektiva zajišťuje podmínky pro rozvoj společnosti.

#### **2.2.2.4 Analýza silných a slabých míst**

Analýza silných a slabých míst představuje základní východisko pro odhalení potenciálů podniku. Tato analýza má za úkol zesílit povědomí o slabých místech podniku a přispět k jejich eliminaci a zároveň napomoci k identifikaci a využití silných míst. Výhoda a zároveň nevýhoda této metody spočívá v tom, že silné a slabé stránky hodnotí pracovníci společnosti.

Praktická aplikace této metody spočívá ve vytvoření katalogu kritérií, které se vztahují k jednotlivým oddělením ve společnosti. Na tomto základě se zformuje dotazník, kde se členové pracovních týmů vyjádří k jednotlivým kritériím pomocí navržené hodnotící stupnice. Získané hodnoty jsou posléze předloženy k diskuzi, která by měla vést k sestavení nápravných opatření. Tato opatření jsou následně přidělena zainteresovaným osobám. Controller má pak za úkol sledovat průběh realizace těchto opatření. (Mikovcová, 2007, s. 39-40)

### **2.3 Operativní controlling**

Operativní controlling můžeme chápat jako určitý systém řízení, který zastává regulační funkci v činnosti společnosti a zaznamenává kratší časové etapy. Tento nástroj neustále srovnává požadovaný stav se skutečnými odchylkami a pomáhá usměrňovat činnosti, kterých se odchylky týkají, zpět do požadovaného stavu.

Operativní controlling se orientuje zejména na významné veličiny pro společnost, a to na řízení hospodárnosti, výnosnosti a likvidity podniku. Tyto veličiny lze ovlivnit pomocí operativních nástrojů. (Mikovcová, 2007, s. 61)

Dle Steinöckera (2000, s. 17) operativní controlling vychází z krátkodobého časového horizontu (1 až 3 roky), řídí rentabilitu, plánuje likviditu a kontroluje hospodárnost. Vychází z aktuální personální, majetkové a kapitálové struktury podniku. Pro operativní plánování je potřeba mít k dispozici výkazy z minulých let a sestavené plány, které se týkají například nákladů, výnosů, obratu, odbytu, výroby a nákupu.

### **2.3.1 Cíle a úkoly operativního controllingu**

Esenbach (2004, s. 489-490) tvrdí, že základním úkolem operativního controllingu je co možná nejlepší využití existujícího potenciálu a úspěchu společnosti v daném momentu. To znamená, že operativní controlling se snaží o maximální využití existujících výrobních faktorů v podniku.

Esenbach a další autoři literatury, která se týká controllingu uvádí řadu cílů a úkolů, které by měl operativní controlling řešit. Mezi hlavní úkoly však patří zajištění stavu likvidních prostředků, vytváření rezerv pro budoucnost a zvyšování reálné hodnoty kapitálu, které jsou níže postupně rozebrány.

#### **Zajištění platební schopnosti**

- Nedodržení této zásady může zapříčinit finanční tíseň podniku, což může vést k vyhlášení insolvenčního řízení, či dokonce k ohrožení celého podnikatelského projektu. Proto při všech rozhodnutích operativního i strategického rázu musí být kladen důraz na zachování platební schopnosti.

#### **Vytváření rezerv pro budoucí rozvoj**

- Dobré hospodářské výsledky a generování zisku umožňují podniku vytvářet rezervy, které se mohou v budoucnu využít například k realizaci strategických projektů, jako je modernizace vybavení, rozvoj podnikatelské činnosti a v neposlední řadě vývoj a inovace výrobků. Uskutečnění těchto strategických aktivit může společnosti zvyšovat rentabilitu a také konkurenceschopnost na trzích, kde působí.

### Vytvoření zdravého poměru mezi vlastním a cizím kapitálem

- Společnost musí mít takovou strukturu vlastního a cizího kapitálu, aby bylo maximálně využito působení finanční páky a společnost nebyla ohrožena nadměrnou zadlužeností a z toho plynoucí nedostatečnou likviditou.

Krom těchto hlavních úloh se uvádí ještě nespočet dalších, jako například zabezpečení kvality produkce nebo zajištění kvalifikační úrovně pracovníků.

### 2.3.2 Nástroje operativního controllingu

Hofmeister a Stiegler (1992, s. 25) do hlavních nástrojů operativního controllingu řadí:

- rozpočet tržeb, nákladů a obrátů (rozpočet výkonů),
- finanční plán (plán cash flow),
- plán a prognózu položek rozvahy (plán bilance),
- kalkulaci plánovaných nákladů.

Steinöcker (2000, s. 17) tento výčet nástrojů rozšiřuje o investiční plán, plán nákupu, pracovníků a organizace a také plánování výroby a kapacit. Oproti tomu Jung (2007, s. 370 – 371) člení nástroje operativního controllingu na dvě obecné skupiny, a to na operativní plánování a operativní kontrolu. Do první skupiny řadí autor všechny nástroje, které uvedli již výše zmínění Hofmeister, Steigler a Steinöcker. Do druhé skupiny podle něj patří všechny typy kontrolních analýz jako porovnání, měření, analýza odchylek, kontrola nových opatření atd.

*Tab. 2. Přehled nástrojů operativního řízení*

Oblast	Hlavní nástroj plánování	Hlavní nástroj kontroly výsledků
Rentabilita	Rozpočet výkonů	Krátkodobá kontrola rentability
Likvidita	Finanční plán	Finančně-ekonomické kalkulace příjmů a výdajů
Hospodárnost	Rozpočet výdajů	Analýza odchylek

Zdroj: vlastní zpracování na základě Steinöckera (2000, s. 17)

Novák a Zámečník (2013) rozdělují nástroje operativního controllingu na:

- analýzu ABC,
- analýzu XYZ,
- analýzu kritických bodů,
- analýzu úzkých profilů,

- globální analýzu nákladů,
- analýzu návratnosti investic,
- analýzu optimalizace objemu zakázky,
- hodnotovou analýzu,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- výpočet krycího příspěvku na úhradu,
- systémy ukazatelů.

### 2.3.2.1 Analýza ABC

Dle Vysušila (1999, s. 9) je základní myšlenkou této metody, že: „ *malá množství reprezentují velké hodnoty.*“ S touto myšlenkou souhlasí i Mikovcová (2007, s. 63)

Metoda ABC (která je založena na Paretově pravidle 80/20) umožňuje aplikovat hospodářské postupy v řízení mnoha položek. Jsou zde navzájem srovnávány objemy a hodnoty. Všeobecně platí, že odběratelé, dodavatelé, zásoby, výrobky a další jsou klasifikovány do tříd A, B, C.

Při třídění do skupin ABC je tedy prioritou, aby se podnik zabýval řízením položek třídy A. Jestliže se tyto položky nechovají podle plánu, dopad na zisk společnosti je výrazný, kdežto změny u položek typu C nejsou z hlediska celkového cíle společnosti podstatné. (Mikovcová, 2007, s. 63)

## 2.4 Controller

Controller je nová manažerská funkce, v níž osoba, která je controllerem jmenována, se snaží o trvalou integraci vnitropodnikového řízení. (Vysušil, 1999, s. 17)

Controller má být v podniku poradce, koordinátor a navigátor. Jeho úkolem je získat, zpracovat a sestavit přehledy a prezentace externích a interních dat, aby mohl učinit správné závěry. Aby tedy controller mohl sbírat a využívat informace pro stanovení správných závěrů, musí být ve společnosti zaveden plánovací, kontrolní a řídicí systém, který je orientován na výsledky. Plánovací, kontrolní a řídicí proces se nesmí nechat pouze na controllerovi, měly by se zapojit všichni pracovníci. (Vollmuth, 1998, s. 16-17)

Ideální dělba práce a zodpovědnosti mezi controllerem a manažerem dle Esenbacha a kol. (2004, s. 122) by měla být následující:

## Controller

- koordinuje základy plánování a rozhodování,
- je manažerem tvorby rozpočtu,
- periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle a o změnách v podnikovém okolí,
- zprostředkovává podnikohospodářské poradenství,
- tvoří podnikohospodářské metodiky, nástroje controllingu a koordinuje rozhodnutí,
- spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci),
- je navigátorem a rádcem manažera.

## Oproti tomu manažer

- plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů,
- tvoří opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí,
- stanovuje nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle,
- reaguje tak, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí,
- využívá podnikohospodářské poradenství zprostředkované controllerem,
- vytváří předpoklady pro řízení podniku orientované na cíl,
- řídí společnost s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu,
- chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.

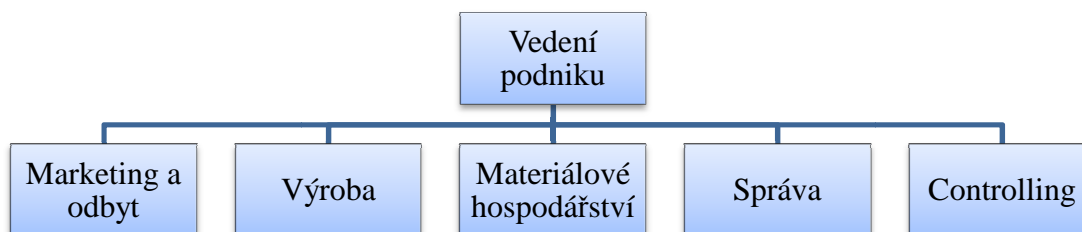
Na controllera jsou kladeny dva typy požadavků, a to osobní a profesní. Do osobních požadavků patří například schopnost navázat kontakt, abstraktní myšlení, schopnost vést své spolupracovníky metodicky a umění přesvědčovat. V profesních požadavcích je zahrnuta například dokonalá znalost kalkulace, plánování, financování, znalost controllingových přístupů. (Vollmuth, 1998, s. 18)

### 2.4.1 Organizační začlenění controllera

Vollmuth (1998, s. 19) konstatuje, že nejvhodnější začlenění controllera, je na co nejvyšší hierarchické úrovni ve společnosti. Může být začleněn buď na pozici liniové, nebo štábní.

#### Liniová pozice

V případě, že je controller zařazen do pozice liniové, pohybuje se na téže úrovni jako vedoucí odbytu, marketingu, výroby i materiálového hospodářství a má jednodušší přístup k informacím. Realizace controllingu je efektivnější, protože mu náleží funkční nařizovací právo.

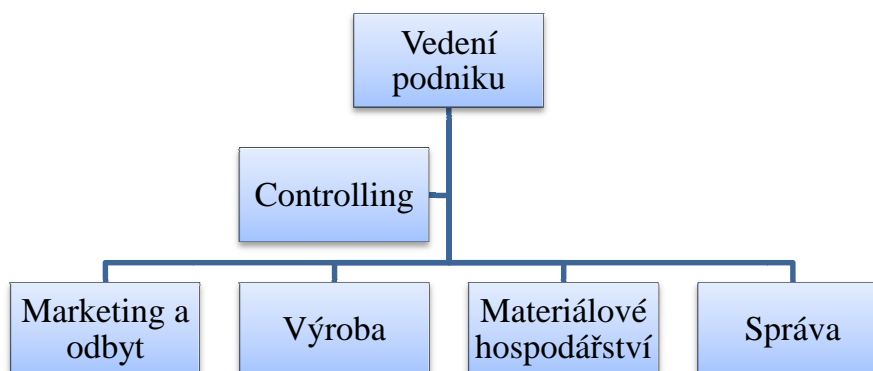


Zdroj: vlastní zpracování na základě Vollmuth (1998 s. 20)

*Obr. 1. Začlenění controllera do liniové pozice*

### Štábní pozice

Pokud je controller zařazen na tuto pozici, odpovídá to výše zmíněnému názoru, že by měl být umístěn na vysoké hierarchické úrovni, neboť tento útvar je podřízen přímo podnikovému vedení. Štábní pozice je charakteristická tím, že má funkci pouze poradní a nemá nařizovací a rozhodovací kompetence. Problém je v tom, že tyto kompetence jsou nutné k tomu, aby bylo možno mít kvalitní controllingový systém, takže je vhodné si položit otázku, zda controller může na štábní pozici efektivně plnit své úkoly.



Zdroj: vlastní zpracování na základě Vollmuth (1998 s. 20)

*Obr. 2. Začlenění controllera do štábní pozice*

### 2.4.2 Zavádění controllingu

Esenbach a kol. (2012, s. 306) ve své knize uvádí, že na zavedení controllingu do společnosti není žádný univerzální patent, vždy je třeba se přizpůsobit individuální situaci, která v dané společnosti je. Každé zavádění závisí na souvislostech. Musí se rozlišit vnitřní a vnější faktory. Mezi vnitřní faktory autor řadí právní formu, podnikové veličiny, směr vývoje společnosti a mezi vnitřní faktory dle něj patří odvětví, požadavky vlastníků a intenzita hospodářské soutěže.

Na základě zkušeností při zavádění controllingu do společnosti Vysušil (2000, s. 6 - 7) určil šest základních bodů, které controlling vystihují a pomocí nichž se společnost navede na cestu k úspěšnému řízení.

- Společnost a její ekonomický úsek musí zařadit další členění nákladů. Nesmí se soustřeďovat pouze na druhové a kalkulační, ale musí začít členit náklady i na fixní a variabilní. Pokud toto členění společnost zavede, bude moci kontrolovat svou podnikovou činnost a bude ji efektivně řídit.
- Druhým bodem při zavádění controllingu je výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, který je v controllingu prováděn speciální metodou a proto přináší nové a podstatné výsledky.
- Další, naprosto nutnou součástí controllingu je výpočet krycích příspěvků a jeho různých variant.
- Pokud jsou rozčleněny náklady na fixní a variabilní, tak čtvrtý bod zahrnuje výpočet kritického bodu.
- V pátém bodě je důležité porovnat skutečnost a plán a dle toho rozdělit odchylky dle vlivů, kvůli kterým vznikají. Rozeznáváme tyto odchylky:
  - o vzniklé změnou prodaného množství výrobků,
  - o změnou ceny,
  - o změnou variabilních nákladů,
  - o změnou fixních nákladů.
- Posledním bodem při zavádění controllingu je tvorba ziskových středisek (pokud je podnik nemá, tak tento bod předpokládá jejich správnou tvorbu), ale také přeměnu nákladových středisek na zisková.

Tyto body tvoří základ controllingového řízení, na který se postupně napojují další speciální controllingové přístupy a metody.

Zavedení controllingu do společnosti v sobě tedy zahrnuje trvalý proces učení se pro všechny zaměstnance. Controller se stará o to, aby proces řízení podniku, plánování

a kontroly probíhal postupně a srozumitelně. Proto veškerá jeho sdělení pracovníkům musí být zcela jasná a měl by být schopen vysvětlit všechny komplexní souvislosti. Aby controlling mohl být úspěšně zaveden, musí být controller zcela podporován vedením podniku protože, jak je známo, nové přístupy vzbuzují nedůvěru. (Volmuth, 1998, s. 17, 24; Vysušil, 1999, s. 18)

## 2.5 Plánování

Mikovcová (2007, s. 109-110) uvádí, že „*plánování lze chápat v nejširším slova smyslu jako myšlenkové předjímání budoucích činností na základě zvažování různých alternativ a volbu nejvýhodnější cesty.*“ Je to systematická činnost určující pravidla, způsoby a taktiku pro realizaci strategie. Z hlediska controllingu je plánování důležitou součástí controllingového systému řízení.

V plánu jsou obsaženi ukazatelé (které budou ve společnosti plněny), cesty a metody, které vedou k dosažení naplánovaných cílů.

Z hlediska cílového zaměření lze rozdělit plánování do čtyř skupin, a to na:

- plánování vize podniku,
- strategické plánování,
- operativní plánování,
- plánování výsledků a likvidity.

### 2.5.1 Plán tržeb

Dle Maříka (2011, s. 68) je vhodné jakékoli predikce (pokud není možno objednat marketingovou studii relevantního trhu) realizovat pomocí těchto statistických metod:

- analýza časových řad a jejich extrapolace,
- jednoduchá regresní analýza,
- vícenásobná regresní analýza,
- odhad budoucího vývoje na základě srovnání se zahraničím.

Výsledná prognóza se provede za pomoci kombinace výše zmíněných nebo obdobných metod. Avšak bez kvalitně zpracovaných statistických dat, které zpracovává například ministerstvo či různé statistické organizace, nemůže být hodnotná predikce provedena.

Tyto data totiž vysvětlují a popisují vztah a vývoj daného trhu. Mezi takováto data můžeme zařadit:



- národohospodářské faktory (např. HDP, celková průmyslová spotřeba, výroba),
- obecné faktory poptávky (např. příjmy na obyvatele, ceny, počet obyvatel),
- specifické faktory pro konkrétní skupinu produktů (např. módní trendy, spotřební zvyklosti).

Je nutné zvolit takové faktory, aby se daly kvantifikovat a získat k nim potřebná data.

Pro usnadnění práce Mařík (2007, s. 479) doporučuje použít například MS Excel, který je snadno dostupný i pro obyčejné uživatele PC, kdy přes okno nástroje → „analýza dat“ můžeme provést regresní analýzu, která je zde předdefinovaná.

Pro provedení predikce je důležité zjistit, jaká je vzájemná závislost (korelace) mezi dvěma proměnnými. Nejčastěji korelace nabývá hodnot mezi  $-1$  ;  $1$  , kde znaménko určuje směr závislosti. Hodnota korelačního koeficientu blíží se  $+1$  značí přímou lineární závislost a hodnota korelace blíží se k  $-1$  značí nepřímou lineární závislost. (Klímek, 2008, s. 79)

De Vaus toto rozpětí rozčlenil detailněji:

*Tab. 3. Tabulka korelace*

Hodnota korelace	Interpretace
0,01 - 0,09	triviální až žádná
0,1 - 0,29	nízká až střední
0,3 - 0,49	střední až podstatná
0,5 - 0,69	podstatná až velmi silná
0,7 - 0,89	velmi silná
0,9 - 0,99	téměř perfektní

Zdroj: de Vaus (2002, s. 272)

## 2.6 Reporting

Fibírová a Šoljaková (2010, s. 10) uvádí, že „reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových zpráv a výkazů, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“ Následně identifikují jednu z nejdůležitějších součástí reportingu a to klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou nedílnou součástí hodnocení skutečného vývoje podniku a pomocí kterých se porovnávají stanovené cíle a úkoly se skutečností.

Fibírová a Šoljaková (2010, s. 11) také popisují vhodný postup při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu, který se dá shrnout do osmi základních bodů:

1. Identifikovat uživatele výkazů.
2. Zanalyzovat uživatelské požadavky a potřeby z hlediska obsahu a formy poskytovaných informací.
3. Specifikovat a upravit formu výkazů pro různé uživatele (interní vs. externí).
4. Sestavit výkazy ve formě, která bude uživateli vyhovovat (elektronická, tištěná, kombinace).
5. Jednotný design výkazů.
6. Zvolit vhodný způsob distribuce výkazů.
7. Důvěrné informace separovat od veřejných a zaopatřit jejich ochranu.
8. Využívat zpětnou vazbu, zjišťovat a vyhodnocovat připomínky uživatelů reportingu za účelem jeho zlepšení.

Pokud se tyto zásady budou dodržovat, vytvoří se reporting, který bude kvalitním nástrojem pro řízení podniku, tak i pro vybudování lepších vztahů k zaměstnancům, obchodním partnerům a široké veřejnosti.

### 2.6.1 Reportingová zpráva

Pokud společnost chce zabránit špatným rozhodnutím, je nutné pravidelně podávat hlášení, a proto musí být vybudován informační systém s pravidelnými zprávami, což má na starosti controller. Veškeré zprávy, které controller vypracuje, vyhodnocují, v jakých mírách bylo dosaženo požadovaného cíle, o který podnik usiluje. Veškeré tyto zprávy by měly být vypracovávány pravidelně. (Vysušil, 1999, s. 130)

Reportingem poskytované zprávy se dle pravidelnosti dělí na **standardní** a **mimořádné**. Standardní zprávy jsou vyhotovovány v pravidelných intervalech (měsíční, čtvrtletní, roční, dle potřeby i čtrnáctidenní či týdenní), které mají předem stanovenou strukturu a obsah. Mimořádné zprávy jsou zpracovány na požádání. Jejich obsahem může být například analýza rizika, analýza sortimentních skupin.

Následně se reportingové zprávy dělí na **souhrnné** a **dílčí**. V souhrnných zprávách jsou uvedeny základní finanční ukazatele, jejich srovnání s plánem, popřípadě s minulým obdobím. Tyto zprávy jsou doplněny komentářem, který upozorňuje na mimořádné odchylky a analyzuje, proč se tyto odchylky staly. Dílčí reporty se člení dle oddělení v podniku jako například marketingové, obchodní, výrobní. Struktura těchto reportů vychází z požadavků daného podniku. (Fibířová a Šoljaková, 2010, s. 14- 15)

### 3 ZHODNOCENÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce je zpracována formou literární rešerše, která se zabývá historií, teoretickým vymezením a cíly controllingu, srovnáním a rozdělením controllingu na strategický a operativní, jejich nástroji, pojmem controller, zaváděním controllingu, plánováním a reportingem. Tyto poznatky můžeme shrnout do následujících bodů:

- Počátek controllingu byl zpozorován již na přelomu 19. a 20. století v USA u výrobních a dopravních podniků a jeho rozšíření se datuje od doby světové hospodářské krize, která nastala v roce 1926.
- V Evropě se controlling začal prosazovat až po druhé světové válce hlavně ve spojitosti s poválečnou obnovou hospodářství.
- V teoretickém vymezení je uvedeno několik autorů a jejich chápání controllingu. Pokud se avšak zaměříme na uvedené definice, zjistíme, že existují tři základní pojmy, a to:
  - o controlling jako koncept,
  - o controlling jako nástroj řízení,
  - o controlling jako systém pravidel.
- Jako poslední v této části jsou vypsány bezprostřední a zprostředkované cíle, protože jsou základem pro vybudování systému controllingu.
- Strategický controlling se zabývá především podněcováním strategické filozofie podniku, jako je mise, vize a strategie. Snaží se o analýzu silných a slabých stránek podniku a posuzuje vývoj strategických cílů.
- Operativní controlling je založen na vytváření orientačních vodítek, které jsou získávány z externích a interních zdrojů, které pak následně slouží k plánování.
- Controller je osoba, která se snaží o trvalou integraci vnitropodnikového řízení. Ve společnosti je poradcem, koordinátorem a navigátorem.
- Plánování je systematická činnost, která určuje pravidla a způsoby pro realizaci strategie.
- Reporting představuje ucelený systém vnitropodnikových zpráv a výkazů. Pokud se dodrží 8 základních bodů, vybuduje se reporting, který bude kvalitním nástrojem pro řízení podniku.

Tyto teoretické znalosti budou sloužit jako základ pro zpracování následující praktické a projektové části.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.

Historie společnosti XYZ s.r.o. začíná od roku 1938, kdy dodávala měřidla, nástroje a přípravky na výrobu zbraní pro bývalou Zbrojovku Vsetín. V roce 1993 se společnost XYZ s.r.o. stala součástí dceřiné společnosti Zbrojovka Vsetín a.s.. Po zaniknutí výroby pletacích a textilních strojů v mateřské společnosti se nářaďovna orientovala na externí odběratele mimo bývalý holding. Proces transformace společnosti skončil v roce 2009, kdy byla znovu zapsána do obchodního rejstříku pod názvem, který má dodnes. Díky certifikaci systému řízení jakosti dle norem ISO se nyní společnost úspěšně prosazuje na zahraničních trzích zejména v Německu, Rakousku, USA, Velké Británii, Indii, Polsku, Slovensku a dalších zemích. (Interní zdroje společnosti XYZ s.r.o. 2012; Výroční zpráva společnosti XYZ s.r.o. 2012)

### 4.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno	společnost XYZ s.r.o.
Sídlo	Česká republika
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	200 000 Kč
Předmět podnikání	Obráběčství, zámečnictví, nástrojářství

(Interní zdroje společnosti XYZ s.r.o. 2012; Výroční zpráva společnosti XYZ s.r.o. 2012)

### 4.2 Rozvoj společnosti

S cílem posilovat své postavení a stát se významným českým výrobcem přesných strojních součástí, montážních sestav a dalších strojírenských výrobků s velmi vysokou kvalitou se společnost XYZ s.r.o. rozhodla zpracovat v roce 2011 novou strategii rozvoje. Společnost začala více využívat možností a výhod, které poskytuje Evropská unie. V tomto roce byla také zahájena inovace dvou prototypů vlastních výrobků.

Díky úspěšně dokončeným výzkumně vývojovým cílům (včetně prototypů) a rostoucí poptávce po výrobcích se společnost v roce 2012 rozhodla vytvořit podmínky pro rozšíření výroby inovovaných produktů pomocí nové výrobní technologie. Tato nová technologie v sobě zahrnuje hlavně vysoce přesné CNC stroje, které umožňují zrealizovat kompletní

výrobní proces, který začíná opracováním vstupního materiálu, přes přesné zpracování až po dokončení výrobního procesu produktu.

V květnu 2013 podala společnost žádost o dotaci na Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR v rámci programu Inovace, avšak žádost byla zamítnuta. Koncem tohoto roku byla vypsána MPO nová výzva, kde opět společnost požádala o dotaci, ale svou žádost nakonec stáhla. Počátkem roku 2014 společnost sepsala žádost o dotaci v rámci MPO a jeho programu Rozvoj. Tato žádost je postavena i na, mimo jiné, rozšíření výroby inovovaného produktu. Tento produkt byl vyvinut ve spolupráci s brněnskou společností. (Interní zdroje společnosti XYZ s.r.o. 2012; Výroční zpráva společnosti XYZ s.r.o. 2012)

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.

Při zavádění controllingových nástrojů je nutné předem prozkoumat, definovat a poznat kritická místa, rizika a příležitosti společnosti. Jako dílčí východisko pro poznání a stanovení těchto kritérií byla jako nástroj vybrána SWOT analýza a PESTLE analýza.

### 5.1 SWOT analýza

Jak již bylo v teoretické části zmíněno, SWOT analýza slouží k rozpoznání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v podnikání. Díky této analýze získá společnost přehled o své současné situaci. Tato metoda se využívá především pro strategické řízení společnosti.

#### Silné stránky

- certifikace systému řízení jakosti dle norem ISO,
- vysoce kvalitní výrobky,
- dobré vztahy s dodavateli,
- přizpůsobení se požadavkům odběratele (zkrácení doby dodání, plnění specifických přání),
- stálá zákaznická základna,
- nízká fluktuace, vysoká loajalita a kvalifikace zaměstnanců,
- využívání moderních technologických postupů při realizaci zakázek,
- cenová konkurenceschopnost,
- znalost konkurence,
- schopnost společnosti vyrobit téměř jakýkoliv výrobek,
  - o (ukázka výrobků je připojena v příloze PI),
- kvalitní management,
- jedinečné know-how.

#### Slabé stránky

- opotřebené zařízení firmy, stroje, nástroje,
- zastaralý software,
- nedostatečná propagace,
- záporný kapitál,
- částečná zmetkovitost výrobků,
- nepravidelné a zpožděné dodávky materiálů od dodavatelů,

- absence inovací.

### **Příležitosti**

- otevřenost tuzemského i mezinárodního trhu,
- udržování vztahů s dodavateli, odběrateli a zaměstnanci,
- získání dotací z Evropské unie,
- prezentace na veletrzích,
- zlepšení marketingu,
- modernizace zařízení a softwarů,
- spolupráce s obchodními partnery na vývoji,
- možnost outsourcingu.

### **Hrozby**

- vstup nového tuzemského nebo i zahraničního konkurenta,
- snížení poptávky,
- globální ekonomická situace,
- snížení cen konkurence,
- intervence České národní banky,
- kurzy měn,
- zvyšující se ceny vstupů,
- existence substitutů,
- legislativní, politické a kontrolní mechanismy.

## **5.2 PESTLE analýza**

Pomocí PESTLE analýzy získá společnost povědomí o strategickém profilu okolí.

### **5.2.1 Politické faktory**

Česká republika je demokratický právní stát s liberálním státním režimem. Politický systém je založen na svobodné soutěži politických hnutí a stran. Česká republika je ovšem nechvalně známá svou nestabilní politickou situací. Od roku 1993 měla mít Česká republika 6 regulérních vlád při čtyřletém funkčním období. Reálně však měla vlád celkem 13, a to z různých příčin, k nimž patří např. neustálá hlasování o důvěře právě stávající vládě, kriminálními kausami příslušných politiků apod. Politická scéna je také poznamenána korupcí a aférami politiků a jejich štábů.



Významným mezníkem pro Českou republiku byl v roce 2004 vstup do Evropské unie. Díky tomuto členství jsme se stali součástí Evropského hospodářského prostoru, který umožňuje volný pohyb zboží, kapitálu a osob. Z omezeného podnikatelského prostředí, které bylo v České republice, se tak stal trh s více jak 300 miliony potenciálními spotřebiteli. Můžeme tedy říci, že tento politický krok má za následek vzrůst vývozu českých výrobců na zahraniční trhy a zvýšení povědomí o českých výrobcích nejen v Evropě, ale i ve světě.

### 5.2.2 Ekonomické faktory

Vývoj měnového kurzu je makroekonomická veličina, která je pro společnosti velmi důležitá. Jelikož společnost XYZ s.r.o. obchoduje především se zahraničím, zajímá se o měnový pár CZK/EUR. Volatilita tohoto měnového kurzu se výrazně projevuje prostřednictvím kurzových výnosů a ztrát a hlavně také ve finančním výsledku hospodaření.

Pokud by chtěla firma XYZ s.r.o. další možný úvěr, je právě v současnosti nejvhodnější doba, protože úrokové sazby vyhlášené Českou národní bankou jsou na historických minech. ČNB se tak zatím snaží stimulovat půjčování a investice. Očekáváme-li v budoucnu, že po recesi nastane růst ekonomiky, dá se předpokládat, že porostou i úrokové sazby.

Tab. 4. Vývoj HDP a míry inflace

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP v s.c.	2,5	1,8	-1,0	-1,4	1,4	2,0
Míra inflace (%)	1,5	1,9	3,3	1,4	1,0	2,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě MFČR a ČSÚ

Ministerstvo financí České republiky (dále jen MFČR) na konci ledna 2014 zveřejnilo makroekonomické údaje a predikci. Podle aktuálních dat, která poskytl Český statistický úřad, se reálný HDP sice mezičtvrtletně zvýšil, ale v meziročním srovnání klesl. Toto snížení způsobil pokles investic do fixního kapitálu. Při kladném příspěvku domácí poptávky a zahraničního obchodu MFČR v roce 2014 předpokládá růst ekonomiky o 1,4 % a v roce 2015 by se růst hrubého domácího produktu mohl zrychlit až na 2%.

Další makroekonomický faktor, který společnosti významně ovlivňuje, je míra inflace, tj. míra zvýšení cenové hladiny. Je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. I přes vliv devizových intervencí by se měl rok 2014 vyznačovat velmi nízkou inflací. Během letošního roku (na rozdíl od let minulých) by administrativní vlivy

(zejména pokles cen elektřiny) měly působit protiinflačně, takže by míra inflace mohla dosáhnout 1%. Dále MFČR uvádí, že v souvislosti s oživením ekonomiky a zpožděným působením oslabené koruny se růst spotřebitelských cen v roce 2015 může zrychlit až na 2,4 %.

### 5.2.3 Sociální faktory

Česká republika se díky své struktuře a relativně vysoké životní úrovni řadí mezi moderní a otevřená společenství. Zároveň se v ní projevuje taktéž negativní demografický vývoj, který spočívá ve zrychleném prodlužování délky života, stárnutí populace a v neposlední řadě pak také nízké porodnosti. V rámci Projekce obyvatelstva ČR (ČSÚ, 2009) bylo zjištěno, že by průměrný věk celého obyvatelstva ČR v roce 2030 měl vzrůst ze stávající hodnoty 40,6 let na 45 let, což je poměrně markantní rozdíl. Česká republika je díky tomuto demografickému vývoji velice podobná vývoji Německa.

Tyto demografické faktory mají také návaznost na faktory ekonomické. Zvyšování průměrného věku obyvatelstva a s tím spojené stárnutí bude mít za následek taktéž růst nezaměstnanosti, neboť jedinci v předdůchodovém věku (55-65 let) budou mít problémy udržet si svou pracovní pozici v konkurenci mladých uchazečů, popřípadě si nové místo nalézt. Díky tomu bude ovlivněn státní rozpočet, neboť porostou náklady na výdaje v nezaměstnanosti či předčasné starobní důchody.

Celkové spotřebitelské chování ČR významně v poslední době ovlivňoval jak dopad světové hospodářské krize, tak i důsledky reforem vlády České republiky, mezi jiným například zvyšování DPH. Díky tomu české domácnosti s nákupy za vyšší částky otálejí anebo je odkládají na neurčito, což má samozřejmě významný vliv na propad národní spotřeby a zároveň i na HDP.

V neposlední řadě patří do sociálně-kulturních faktorů taktéž kultura, která je nedílnou součástí života celé občanské společnosti. Kultura napomáhá podstatnou měrou k integraci společenství jako celku, ale také současně přispívá k morálnímu, emocionálnímu a intelektuálnímu rozvoji každého občana. Tímto rozvojem naplňuje zároveň funkci vzdělávací, socializační atd.

### 5.2.4 Technologické faktory

V současné době je velice důležité, aby společnosti držely krok s novými technologickými trendy, s technologickým rozvojem a s novými technologiemi. Společnosti musí inovovat

svou techniku, postupy, zařízení a využívat co nejmodernější a nejlepší vybavení a technologie tak, aby vzrostla produktivita práce, aby byla konkurenceschopná a dokázala co nejvíce uspokojit své zákazníky. I když společnost XYZ s.r.o. tuto skutečnost vnímá, bohužel nemá dostatečné finanční prostředky na inovaci celého technologického parku. Společnost sice zakoupila v roce 2012 dva nové stroje, ale to pro modernizaci jako takovou bohužel nestačí. Ovšem to neznamená, že nedokáže uspokojit své zákazníky a není konkurenceschopná. Díky dlouholeté praxi a zručnosti zaměstnanců (zámečníci, frézaři, soustružníci, brusiči atd.), se dokáže vyrovnat i s technicky lépe vybavenou konkurencí a předčít ji jak v kvalitě, tak i v ceně a termínu dodání. Zakázky jsou velice precizně vyrobeny.

### 5.2.5 Legislativní faktory

Podnikatelé a společnosti se musí neustále přizpůsobovat legislativním změnám, které přináší nejen náklady na aktualizaci účetních a jiných softwarů, ale také na proškolení vedoucích pracovníků. Podnikatelské subjekty musí ustavičně sledovat změny v Právním řádu České republiky. V oblasti daňové musí sledovat zákon o dani z příjmů, dani z přidané hodnoty a dani z nemovitostí. Oblasti obchodní se týká obchodní zákoník a občanský zákoník, dále pak v oblasti pracovní je nutno zajímat se o zákoník práce. V posledních letech je po podnikatelských subjektech vyžadován environmentální přístup. Musí se tedy zaměřit na zákon o ochraně ovzduší a ochraně přírody a krajiny.

Nejvíce společností včetně společnosti XYZ s.r.o. v posledních letech ovlivnila změna DPH. Tato změna měla za následek nárůst cen energií a pohonných hmot, z čehož plyne nárůst provozních nákladů.

Tab. 5. Vývoj sazeb daně DzP PO, DPH

Sazba	2010	2011	2012	2013	2014
DzP z příjmu PO	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %
DPH – základní sazba	20 %	20 %	20 %	21 %	21 %
DPH – snížená sazba	10 %	10 %	14 %	15 %	15 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Účetní kavárny (©2014)

### 5.3 Rozbor ekonomické situace společnosti

Po SWOT a PESTLE analýze je třeba prozkoumat ekonomickou situaci společnosti vybranými ukazateli finanční analýzy.

### 5.3.1 Analýza výsledku hospodaření

Tab. 6. Výsledky hospodaření v letech 2010-2013

Položka (v tis. Kč)	Rok			
	2010	2011	2012	2013
VH před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)	1 620	17 074	9 891	7 827
- odpisy	3 056	3 108	3 229	3 558
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	-1 436	13 996	6 662	4 269
- úroky	1 610	1 631	1 333	1 127
VH před zdaněním (EBT)	-3 046	12 335	5 329	3 124
- daň	-2 530	-2 122	-3 007	-1 751
<b>VH za účetní období (EAT)</b>	<b>-3 046</b>	<b>12335</b>	<b>5004</b>	<b>3 142</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

EBITDA se vyvíjela s ohledem na rostoucí tržby v období let 2010 – 2011 zvyšujícím se trendem, což ji významně ovlivnilo do kladného čísla a dosáhla svého historického vrcholu. V období dalších let vidíme pokles, což můžeme označit jako negativní trend.

EBIT negativně ovlivnil právě vliv odpisů a to jeho rostoucí tendencí, kdy v roce 2010 činily odpisy 3056 tis. EBIT se vyvíjel kladně mezi rokem 2010 a 2011 a potom klesal. Tuto tendenci můžeme označit tedy jako negativní.

Vývoj EBT nám pozitivně ovlivňují klesající nákladové úroky v období let 2011 - 2013.

Výsledný EAT neovlivnila daň, protože je záporná a tak ji bereme jako nulovou. Její vliv je tedy indiferentní, a tudíž můžeme říci, že EAT ovlivnil i mimořádný výsledek hospodaření v období let 2010 – 2013, pouze však mírně.

### 5.3.2 Analýza pohledávek a závazků

Tab. 7. Pohledávky po lhůtě splatnosti

Položka (v tis. Kč)	Rok					
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
0 - 30 dnů	295	1 919,7	2 741,7	10,83%	79,84%	80,50%
31 - 90 dnů	1 524	279,3	17,9	55,97%	11,62%	0,53%
91 - 365 dnů	799	113,1	474,0	29,34%	4,70%	13,91%
nad 365 dnů	105	92,3	172,2	3,86%	3,84%	5,06%
<b>Celkem</b>	<b>2 723</b>	<b>2 404,4</b>	<b>3 405,8</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Z tabulky a grafu uvedeného níže je patrný vývoj pohledávek po splatnosti v uvedených intervalech. Vývoj těchto pohledávek je různorodý. Ve sledovaném časovém údobí pohledávky po splatnosti do 30 dnů mají rostoucí charakter a do 90 dnů klesající.

O pohledávkách po splatnosti do 365 dnů můžeme všeobecně říci, že klesají, byť v roce 2012 zaznamenaly nárůst, ale stále se svým zvýšením nevyrovnaly nebo nepřesáhly první analyzovaný rok. Pohledávky nad 365 dnů v roce 2012 také výrazně stouply. Inkasování pohledávek po lhůtě splatnosti všeobecně delší než 180 dnů je velmi problematické a šance na jejich splacení se v čase stále snižuje.

Závazky nejsou analyzovány, jelikož je společnost takto nečlení.

### 5.3.3 Likvidita

Tab. 8. Vývoj likvidity

Položka (v tis. Kč)	Rok			
	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	22 540	30 893	26 718	30 504
Zásoby	10 538	9 734	7 456	10 152
Krátkodobé závazky	20 234	16 538	11 367	15 707
Krátkodobý finanční majetek	1 825	9 138	9 449	5 302
<b>Ukazatele likvidity (<math>\Delta</math>)</b>				
Běžná likvidita (III. stupeň)	1,11	1,87	2,35	1,94
Pohotová likvidita (II. stupeň)	0,59	1,28	1,70	1,29
Okamžitá likvidita (I. stupeň)	0,09	0,55	0,83	0,34

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Běžná likvidita, která odpovídá na otázku, kolikrát pokrývají oběžné aktiva krátkodobé závazky, je vypočtena jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Dle vypočtených hodnot je zřejmé, že společnost se koresponduje s daným rozmezím (1,5 – 2,5) až na rok 2010, kdy se pohybuje pod hranicí, což je způsobeno vyšším podílem krátkodobých závazků na oběžných aktivech. V tomto pokrizovém období mohla nastat skutečnost, kdy analyzovaná společnost prodlužovala dobu splatnosti svých závazků s ohledem na poměrně nízkou likviditu I. stupně, kdy souhrn krátkodobého finančního majetku dosahoval velice nízkých hodnot (na úrovni 0,09), což je pod hranicí doporučených hodnot MPO (0,15).

Pohotová likvidita se vypočte jako rozdíl oběžných aktiv a zásob, který je podělen opět krátkodobými cizími zdroji. Tento ukazatel je zbaven vlivu zásob, o kterých je známo, že jsou méně likvidní částí oběžného majetku. Rok 2010 a 2013 se neshoduje s doporučenými hodnotami (1 – 1,5), což může být způsobeno vysokým podílem zásob v daném období.

Okamžitá likvidita, která je vypočítána jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů nám ukazuje, jaké množství závazků je společnost schopna zaplatit svým nejlikvidnějším majetkem. Tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí

0,2 až 0,5 (hranice autorů), minimálně však 0,15 dle MPO (s ohledem na vývoj podniků v ČR). Pokud se pohybuje nad hranicí tohoto ukazatele, může to svědčit o tom, že jsou finanční prostředky vázány v oběžném majetku a pohledávkách.

Poznámka: Ve všech ukazatelích likvidity krátkodobé cizí zdroje v sobě zahrnují krátkodobé závazky a krátkodobé půjčky.

### 5.3.4 Rentabilita

Tab. 9. Vývoj rentability

Položka (v tis. Kč)	Rok			
	2010	2011	2012	2013
Zisk před odečtením úroků a daní	-1 436	13 966	6 662	4 269
Celková aktiva	17 434	26 104	24 511	29 135
Čistý zisk	-3 046	12 335	5 004	3 142
Vlastní kapitál	-30 268	-17 934	-12 929	-9 788
Tržby celkem	69 180	94 712	92 624	83 872
<b>Ukazatele rentability (v %)</b>				
Rentabilita celkového kapitálu	-8,24%	53,50%	27,18%	14,65 %
Rentabilita vlastního kapitálu	- 10,06 %	- 68,78 %	- 38,70 %	- 32,10 %
Rentabilita tržeb	-4,40 %	13,02 %	5,40 %	3,75%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) byla vypočtena jako poměr zisku před odečtením úroků a daní (EBIT) k celkovým aktivům. Je to ukazatel hrubé produkční síly. Ukazuje, jaká je rentabilita kapitálu (tj. celkových aktiv) bez ohledu na to, jaké zdroje byly použity. V prvním roce je tato rentabilita záporná díky zápornému EBIT. Avšak v letech 2011-2013 můžeme pozorovat zlepšující se situaci, která je způsobena částečnou úhradou ztráty z minulých let a díky kladnému EBIT v dalších letech.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je vypočtena jako poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Pokud má společnost záporný vlastní kapitál, nemá smysl tento ukazatel hodnotit. Avšak pokud bychom chtěli tento ukazatel i přesto okomentovat, musíme přistupovat k výpočtům individuálně. V roce 2010 by, dle matematických pravidel, mělo vycházet ROE kladné, což logicky není možné, aby tento ukazatel obsahující záporný čistý zisk a záporný vlastní kapitál byl kladný. Ke správnému komentování je také třeba zjistit, proč společnost má záporný vlastní kapitál. Po zanalyzování rozvahy jsme zjistili, že záporný vlastní kapitál má společnost kvůli nakumulovaným ztrátám. Je důležité zdůraznit, že vlastní kapitál se v analyzovaných letech snižuje díky kladným výsledkům hospodaření,

což lze hodnotit pozitivně. Na druhou stranu tato struktura kapitálu pro společnost není dobrá. Společnost se díky tomu vystavuje riziku, že nebude moci dostát svým závazkům. Tato situace je obecně pro společnosti velmi nestandardní.

Rentabilita tržeb (ROS), vypočtená jako poměr výsledku hospodaření k tržbám, slouží k vyjádření ziskové marže a říká, kolik podnik dokáže vyprodukovat efektu na 1 korunu tržeb. Pokud se budeme na tuto rentabilitu dívat komplexně, můžeme říci, že rok 2011 byl ve všech analyzovaných letech nejlepší. Rentabilita tržeb vychází na 13,02 %, což znamená, že jedna koruna tržeb tvoří 0,1302 korun zisku.

### 5.3.5 Zadluženost

Tab. 10. Vývoj zadluženosti

Položka (v tis. Kč)	Rok			
	2010	2011	2012	2013
Cizí zdroje	47 734	44 038	37 438	38 921
Celková aktiva	17 434	26 104	24 511	29 135
Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)	-1 436	13 966	6 662	4 269
Nákladové úroky	1 610	1 631	1 333	1 127
<b>Ukazatele zadluženosti</b>				
Celková zadluženost (debt ratio)	273,80%	168,70%	152,74%	133,59%
Úrokové krytí	-0,89	8,56	5,00	3,79

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Celková zadluženost je vypočtena jako poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. S ohledem na metodiku tvorby poměrových ukazatelů jsou pak výsledná data nestandardní. Za pozitivní jev můžeme považovat klesající trend tohoto ukazatele.

Úrokové krytí je vypočteno jako poměr EBIT a nákladových úroků. Tento ukazatel znamená, kolikrát je společnost schopna z EBIT hradit své nákladové úroky. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší rezervu má podnik na úhradu nákladových úroků plynoucích z cizích zdrojů. Pokud má společnost tento ukazatel na úrovni 1, znamená to, že je schopna zaplatit veškeré úroky vykázané v daném roce. V roce 2010 má společnost XYZ s.r.o. tento ukazatel v záporné hodnotě, což znamená, že společnost by v tomto roce nemohla zaplatit úroky. Toto tvrzení verifikuje i záporný zisk. Další roky z hlediska doporučených hodnot (minimálně 1, nejlépe však 5) lze hodnotit uspokojivě.

## 5.3.6 Aktivita

Tab. 11. Vývoj aktivity

Položka (v tis. Kč)	Rok			
	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	17 434	26 104	24 511	29 135
Tržby celkem	69 180	94 712	92 624	83 872
Zásoby	10 538	9 734	7 456	10 152
Pohledávky	10 177	12 021	9 813	15 050
Závazky	47 734	44 038	18 867	23 207
<b>Ukazatele obratovosti (<math>\Delta</math>)</b>				
Obratovost celkových aktiv	3,97	3,63	3,78	2,88
Obratovost zásob	6,56	9,73	12,42	8,26
Obratovost pohledávek	6,80	7,88	9,44	5,57
Obratovost závazků	1,45	2,15	4,91	3,61
<b>Ukazatele doby obratu (dny)</b>				
Doba obratu celkových aktiv	91	100	96	126
Doba obratu zásob	55	37	29	44
Doba obratu pohledávek	53	46	39	65
Doba obratu závazků	249	168	74	100

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Porovnáme-li obratovost celkových aktiv, zjistíme, že ve všech sledovaných letech dosahuje požadované hodnoty 1. Nízká hodnota svědčí o neúměrné majetkové vybavenosti podniku a jeho neefektivním vybavení, což ve sledovaném časovém údobí neplatí, ale i tak tyto výsledky musíme posuzovat obezřetně, jelikož nízká hodnota může také signalizovat investování, které zatím nepřineslo efekt. Obratovost celkových aktiv se v posledním sledovaném roce snížila, což svědčí o efektivnějším využívání majetku než v předchozích letech. Nižší hodnota v posledním sledovaném roce byla způsobena sníženou částkou tržeb a také vyšší hodnotou celkových aktiv. Obrat celkových aktiv by měl být také minimálně jedna, protože to znamená, že se při výrobě výrobků aktiva obrátí minimálně jednou. Čím je vyšší doba obratu celkových aktiv, tím méně efektivní je využívání podnikového majetku.

Z hlediska aktivity je obrat zásob asi nejdůležitějším ukazatelem z hlediska toho, že ukazuje, kolikrát se zásoby přemění na ostatní formy oběžného majetku a naopak. Aby bylo povědomí o zásobách kompletní, počítá se taky doba obratu zásob, která vyjadřuje dobu mezi nákupem zásob a jejich prodejem ve formě hotového výrobku. Pozitivní trend byl sledován v letech 2010 – 2012, kdy se zvyšoval obrat zásob a snižovala doba obratu. V roce 2012 se zásoby ve společnosti XYZ s.r.o. obrátily 12krát, tzn., že pokud tento ukazatel přepočítáme



na dobu obratu zásob, byl v letech 2010 – 2012 pozorován pozitivní klesající trend (obecně platí, čím vyšší obrat, tím nižší doba obratu zásob).

V neposlední řadě je nutné dát do komparace doby obratu závazků a doby obratu pohledávek. Pokud je doba obratu závazků větší než doba obratu pohledávek, podnik se po dobu rozdílu těchto ukazatelů financuje pomocí obchodního úvěru od dodavatelů. Pokud je naopak doba obratu závazků menší než doba obratu pohledávek, tak firma část období tohoto rozdílu financuje své odběratele. Pro analyzovanou společnost je samozřejmě žádoucí první možnost, a to co v nejdélším období, a to z toho důvodu, že tímto způsobem minimalizuje dodatečné náklady na získání dodatečné likvidity.

#### **5.4 Současný stav controllingu ve společnosti**

Společnost XYZ s.r.o. samostatné controllingové oddělení zavedeno nemá, avšak určité controllingové činnosti provádí ekonomický úsek. Jednou měsíčně vyhodnotí plnění výnosů a nákladů s plánem. Odchytky, které vzniknou, se posoudí, zjistí se jejich příčina (jakými okolnostmi vznikly – vnějšími či vnitřními) a následně se přijmou opatření k jejich minimalizaci. Jednou za půl roku se přehodnotí či upraví plánované parametry.

Kromě toho společnost sleduje další ukazatele, které vychází z maximalizace uspokojování potřeb zákazníků. Jako příklad lze uvést to, že zákazník požaduje co nejkratší dodací termín, solidní cenu a kvalitu.

Činnost firmy je pro potřeby řízení systému jakosti rozčleněna na předem definované procesy, které mají předem nadefinované parametry. Tyto parametry se také jednou za půl roku vyhodnocují a porovnávají se s danými cíli, které jsou stanoveny v normě ISO 9001.

#### **5.5 Souhrn poznatků z analýzy současného stavu společnosti**

Analýzu současného stavu společnosti tvořily tři části. V první části byly uvedeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, a následně rozebrány faktory PESTLE analýzy, které na společnost mohou působit.

V druhé části byl proveden rozbor ekonomické situace podniku pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Zde je důležité zdůraznit, že metodika tvorby některých ukazatelů se zcela vymykala základním matematicko-finančním pravidlům. Pokud totiž má společnost záporné položky, které se dávají do komparace, nemůže z toho vyjít kladný, například rentabilní, výsledek. V této souvislosti je nutno podotknout, že společnost má záporný vlastní

kapitál, který je způsoben díky nakumulovaným neuhrazeným ztrátám z minulých let. Tato skutečnost je všeobecně velice neobvyklá a pro společnost nebezpečná. K této části je třeba zmínit, že i přes všechna tato úskalí se ekonomická situace společnosti v analyzovaných letech (2010 – 2013) zlepšuje.

Poslední část se zabývala využíváním controllingu ve společnosti. Společnost sice některé controllingové činnosti provádí, avšak samostatné controllingové oddělení zavedeno nemá. Aby se ekonomický úsek mohl zabývat jen problémy, které mu náleží, bude v projektové části implementovat vybrané controllingové nástroje, kterými se bude zabývat samostatně nově zavedené controllingové oddělení.

## **6 PROJEKT ZAVEDENÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI**

### **6.1 Důvody zavedení controllingu**

Společnost XYZ s.r.o. působí v oboru, který je velmi perspektivní, avšak během celosvětové hospodářské krize se dostala do svízelné situace, ostatně jako většina společností.

Zde přichází na řadu controlling, který je v nynější době chápán jako významný nástroj řízení. Tento systém totiž napomáhá vrcholnému managementu identifikovat a hlavně včas reagovat na vzniklé nepříznivé situace. V případě, že společnosti dokáží pružně reagovat, zvyšuje to jejich konkurenceschopnost.

Proto se při návrhu controllingových nástrojů budeme věnovat hlavně analyzování silných a slabých míst a řešit jejich eliminaci, implementovat částečně Balanced Scorecard, která napomůže určit hlavní strategické cíle, analýze ABC, která stanoví nejvýznamnější zákazníky, odběratele a zanalyzuje zásoby, dále pak operativnímu plánu tržeb, které poplynou od největších zákazníků společnosti a vytvoření vhodného reportingu a samotné pozice controllera.

### **6.2 Návrh analýzy silných a slabých míst**

Jak již bylo v teoretické části zmíněno, tato analýza znázorňuje subjektivní názor vrcholného managementu o společnosti. Má za úkol zesílit povědomí o slabých místech ve společnosti a přispět k jejich eliminaci a v neposlední řadě pak napomoci k využití silných míst, aby byl zajištěn budoucí úspěch podniku.

Přestože se zde jedná pouze a jen o subjektivní názor managementu, z čehož vyplývá, že objektivní zhodnocení daného problému nemusí být vždy stoprocentně použitelné a přijatelné pro vrcholný management jako celek, musí být této subjektivní analýze kladena velká pozornost, protože právě vrcholový management zodpovídá za chod společnosti jako takový a bere na sebe závazky nejen za prosperitu společnosti, ale také za všechny ostatní zaměstnance, kteří jsou na společnosti existenčně závislí.

Jelikož toto hodnocení napomáhá společností orientovat se na slabá a silná místa, doporučujeme, aby se tento dotazník vyhodnocoval pravidelně (jednou ročně), a to následujícím způsobem:

- Vyplňování dotazníků bude anonymní (návrh dotazníku je přiložen v příloze PII, měnit lze dle potřeby).
- Hodnocení bude provádět pověřený zodpovědný pracovník jednotlivého útvaru.
- Perioda vyhodnocení výsledků bude jedenkrát ročně.
- Výsledky budou probírány na poradách formou diskuze a návrh na eliminaci slabých míst bude probíhat brainstormingem.

Po poradě, na jejímž základě budou identifikována slabá místa v systému řízení a sestavení návrhů na jejich eliminaci, se vše zapíše do formuláře, viz příloha PIII.

Pro toto vyhodnocování byla sestavena tabulka (její částečný návrh je znázorněn níže). Obsahuje základní hodnotící kritéria směřující do různých oddělení ve společnosti. Hodnocení celé tabulky je provedeno kvalifikovaným pracovníkem společnosti, viz příloha PII.

Tab. 12. Analýza silných a slabých míst společnosti

Oddělení		Hodnocení úrovně		
		nízká	střední	vysoká
<b>Vedení podniku</b>				
Úroveň	stanovení cílů			
	stylu řízení			
	spolupráce			
<b>Marketingové oddělení</b>				
Úroveň	reklamy			
	webových stránek			
<b>Obchodní oddělení</b>				
Úroveň	vývoje zakázek			
	stavu zakázek			
	struktury zákazníků			
	podílu na trhu			
<b>Ekonomické oddělení</b>				
Úroveň	vývoje zisku			
	finančních plánů			
	sledování vybraných ukazatelů finanční analýzy			
	sledování nákladů			
	sledování výnosů			

Zdroj: vlastní zpracování

### Zhodnocení

Společnost se v rámci uvedených kritérií považuje spíše za průměrnou. Za **největší slabiny** je považováno **stanovení cílů, schopnost inovací a výpočetní technika**. V rámci stanove-

ní hlavních strategických cílů a zlepšení jejich úrovně **navrhujeme Balanced Scorecard**, která bude součástí této diplomové práce. Po průzkumu na internetu a telefonického rozhovoru se společností Innovate Business s.r.o. (© 2014) navrhujeme společnosti **zúčastnit se diskuzí “u kulatého stolu“**, které pořádá výše zmíněná firma z důvodu vzájemné výměny informací o inovacích, osvědčených postupech a o jejich přínosech. Poslední slabé místo, které společnost vidí, je v úrovni výpočetní techniky. Zde bychom navrhovali **požádat o dotaci** na zkvalitnění a obnovu výpočetní techniky, např. z fondů EU.

**Silná místa** společnost vidí hlavně ve **webových stránkách**, které jsou přehledné, dále ve **vývoji a stavu zakázek** a také ve **struktuře zákazníků**, jejichž portfolio bude analyzováno metodou ABC. Za další silnou stránku považuje společnost **jakost výrobků** (která je podmíněna normou ISO 9001), **úroveň technologických postupů** a také **informačního systému společnosti**.

### 6.3 BSC

Každá společnost, které záleží na svém vlastním rozvoji a dalším růstu, potřebuje erudovaně vytyčit své hlavní strategické cíle průběžně po dobu svého podnikání. Bez určování těchto cílů dochází ke stagnaci rozvoje společnosti a působí-li tento fakt dlouhodobě, může vést až k zániku společnosti. Pravidelným vytyčováním strategických cílů v závislosti na změnách ať už společenského, podnikatelského, zákonodárského či jiného charakteru má společnost možnost této stagnaci a z ní plynoucí neschopnosti udržet krok s rozvojem v dané činnosti zabránit, či ho eliminovat na přijatelnou míru. Vytyčování strategických cílů je tudíž jednou z důležitých činností vrcholného managementu. Tato vytyčení by měla vycházet jak už ze základů zkušeností managementu v závislosti na délce jeho fungování ve strategických funkcích společnosti, tak i z návrhů a podnětů řadových zaměstnanců, externích konzultantů apod. Z těchto důvodů navrhujeme zavedení BSC jako jeden z controllingových nástrojů ve společnosti XYZ s.r.o.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, odvození strategických cílů je zásadní aktivitou v procesu implementace Balanced Scorecard. Strategické cíle reflektují budoucí stav společnosti a tím pádem vrcholovému managementu ukazují to, čeho by mělo být dosaženo. Podstata procesu tvorby strategických záměrů je v tom, že se vybere několik pro společnost nejvýznamnějších strategických cílů, které by měly tvořit základ implementovaného konceptu BSC.

Koncept BSC je tvořen čtyřmi perspektivami, v rámci kterých by se měly hledat hlavní strategické cíle společnosti.

Z důvodu rozsáhlosti Balanced Scorecard se tato diplomová práce bude věnovat pouze určení nejdůležitějších strategických cílů tak, aby společnost měla základ pro rozvoj tohoto strategického nástroje controllingu.

### 6.3.1 Strategické cíle v rámci finanční perspektivy

**Hlavním cílem** společnosti XYZ s.r.o. by měl být **trvalý růst hodnoty podniku**. Tento cíl vyžaduje po vrcholovém managementu společnosti řídit a sledovat tvorbu hodnoty. Všechny vykonávané činnosti by se měly posuzovat, analyzovat a tím pádem vést k naplnění strategického cíle. Dalším dílčím cílem finanční perspektivy by mělo být **zvýšení odbytu na českých i zahraničních trzích**. Společnost by se měla orientovat na hledání nových zákazníků a příležitostí na trzích, na kterých nemá vybudovanou strategickou tržní pozici. Jde tu například o Rusko, asijské země, a také by mohla rozšířit své pole působnosti v zemích USA. Tyto nové trhy by mohly společnost stimulovat v oblasti finanční aktivity a rentability. Posledním cílem v této perspektivě by mělo být **vybudování konkurenční výhody** pomocí optimalizace nákladů, která se dá jinak nazvat jako „nákladová strategie konkurence.“ V tomto cíli by měla společnost provést analýzu nákladové struktury, která by měla napomoci určit základní problémové oblasti, které musí být přednostně řešeny. Tato optimalizace napomůže k získání konkurenční výhody, protože společnost bude poté schopna konkurovat cenou.

### 6.3.2 Strategické cíle v rámci zákaznické perspektivy

V rámci zákaznické perspektivy by mělo být základním cílem **zkvalitnit péči o zákazníky**, a v neposlední řadě pak **zkvalitnit proces získávání zákazníků**. Právě péče o zákazníky a jejich spokojenost vede k budoucímu zajištění tržeb, zisku a stálému zvyšování tržní hodnoty. Pokud se zákazníci podněcují k upevnění loajality a spokojenosti, prezentují dobře odvedenou práci dalším potenciálním zákazníkům. Sekundárním cílem, který doplňuje finanční cíl, je **zvýšit tržní podíl na stávajících trzích**. Zvýšením tržního podílu se pomůže stimulovat již zmíněná aktivita podniku, což také významně ovlivní schopnost generovat zisk. Pokud se zvýší tržní podíl, poté se také výrazně napomůže k budování konkurenční výhody, jako například získáním strategické konkurenční tržní pozice.

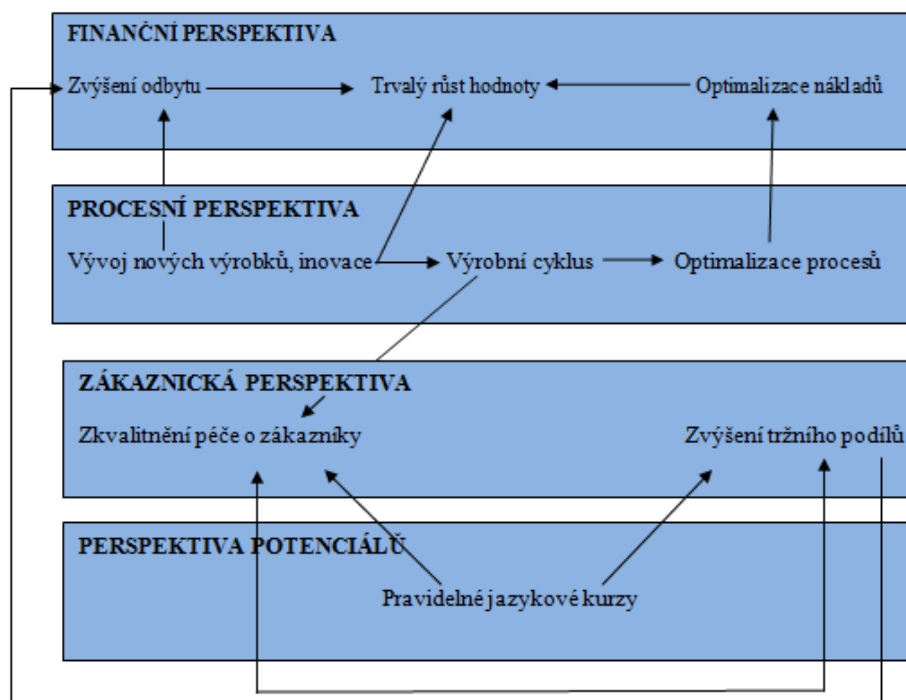
### 6.3.3 Strategické cíle v rámci procesní perspektivy

Aby společnost zvýšila svůj tržní podíl a v závislosti na něm také budoucí odbyt, nebo je alespoň udržela na stejné úrovni, měla by co nejvíce dbát na **vývoj nových výrobků**, anebo minimálně zajišťovat **technologickou inovaci** tak, aby byla schopna rychle a pružně reagovat na světový vývoj. Inovace je zároveň také důležitá z hlediska zákaznické perspektivy, neboť je díky ní společnost schopna vyhovět větším požadavkům zákazníků. Tím pádem společnost získává větší konkurenční výhodu. Další strategickou výhodou, kterou podnik může získat, je **zefektivnění výrobního cyklu** a jeho kontrola. Díky těmto aspektům dochází k menší míře zmetkovitosti, následným včasným plněním časových termínů a dodávkou kvalitních dílů svým odběratelům. Posledním důležitým cílem v rámci této perspektivy je **optimalizace podnikových procesů**. Neefektivní procesy, jako jsou zmetkovitost a duplicitní práce, mohou ovlivňovat hodnotu podniku. Tento cíl by měl být řešen analýzou a reengineeringem podnikových procesů.

### 6.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou, které se v rámci BSC budeme věnovat, je perspektiva potenciálů. Tato perspektiva zaměřuje svou pozornost na možný potenciál podniku. Tím, že se firma orientuje převážně na německý trh, nutí vrcholný management a obchodníky komunikovat převážně v jazyku německém, částečně anglickém. Je nutné, aby tyto jazykové schopnosti byly prohlubovány a zároveň rozšiřovány o jazyky nové dle trhů další expanze. Proto by bylo vhodné zavést **pravidelné kurzy těchto jazyků** (které by byly přístupné i pro řadové zaměstnance, kteří se chtějí vzdělávat). Pokud tyto jazykové znalosti budou mít i řadoví zaměstnanci, bude to pozitivně působit na zahraniční obchodní partnery, kteří přijedou na meetingy, kontroly či případné exkurze do společnosti, a to z toho důvodu, že i řadoví pracovníci budou moci zodpovědět jejich otázky v jisté míře přímo, a ne pouze zprostředkovaně.

### 6.3.5 Vazby příčin a následků mezi perspektivami



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3. Vazby příčin a následků mezi perspektivami BSC

## 6.4 Návrh klasifikace obchodních partnerů a zásob pomocí metody ABC

Dalším možným nástrojem controllingu, který by byl pro námi sledovanou společnost upřednostňován, je klasifikace pomocí metody ABC. Analýza ABC, jakožto nástroj operativního controllingu, napomáhá stanovit priority uvnitř společnosti. Tato metoda je významným pomocníkem v oblasti kontroly, plánování a operativního řízení. Vychází z Paretova pravidla, které uvádí, že 80 % důsledků vyplývá z 20 % příčin. Je tedy důležité věnovat zvýšenou pozornost těm položkám, které mají rozhodující vliv.

### 6.4.1 Odběratelé

Důvodem k zavedení této metody v oblasti odběratelů je rozklíčování důležitých odběratelských ukazatelů, které napomohou prostřednictvím útvaru controllingu vrcholnému managementu lépe se orientovat v problematice odběratelských vztahů u svých TOP 20 odběratelů, a tím také vytyčovat plnohodnotnější strategické cíle ve vztahu k těmto odběratelům. V první řadě si management na základě controllingových informací udělá obrázek



o stavu zmíněné TOP 20, aniž by ovšem podcenil vliv dalších, méně významných zákazníků. Díky této analýze vrcholový management snáze a přehledněji pochopí, o které zákazníky je potřeba takzvaně přednostně pečovat, neboť na právě těchto zmíněných zákaznících závisí také rozvoj vlastní společnosti, ať již ekonomický, profesní, či zaměstnanecký.

Postup při klasifikaci odběratelů do skupin A, B, C:

1. Stanovení procentní hranice s dodržáním podmínky  $A \leq B \leq C$ 
  - Skupina A – 75 % tržeb tvoří cca 10 % odběratelů
  - Skupina B – 20 % tržeb tvoří cca 20 % odběratelů
  - Skupina C – 5 % tržeb tvoří cca 70 % odběratelů
2. Z údajů, které poskytuje účetní program, získat jednotlivé obraty od všech odběratelů.
3. Vytvoření tabulky
  - seřadit sestupně jména odběratelů a jejich obraty,
  - vypočítat jejich podíl na tržbách,
  - tento podíl sečíst kumulovaně,
  - rozdělit odběratele do skupin A, B, C dle stanovených procentních hranic.

Pro klasifikaci odběratelů dle metody ABC je potřeba provést analýzu jejich obratu. V níže uvedené tabulce jsou analyzovány tržby TOP 20 zákazníků z roku 2013.

Tab. 13. Klasifikace TOP 20 odběratelů

	Jméno odběratele	Prodej v Kč	Podíl z celku	Kumulovaně
1	Robert Bosch GmbH	8 685 617	10,26%	10,26%
2	MARK Metallwarenfabrik	7 494 170	8,85%	19,11%
3	INA SKALICA spol. s r.o.	6 969 082	8,23%	27,33%
4	JSB Match Diabolo a.s.	4 689 081	5,54%	32,87%
5	HAM - FINAL BRNO	4 045 073	4,78%	37,65%
6	Schaeffler Hirschaid	4 043 609	4,77%	42,42%
7	Metaldyne Oslavany, spol.	4 011 874	4,74%	47,16%
8	Schaeffler Höchstadt	3 907 661	4,61%	51,77%
9	Halla Visteon Autopal s.r	3 596 313	4,25%	56,02%
10	Rohwedder Macro Assembly	3 119 738	3,68%	59,70%
11	AUSTIN DETONATOR VSETÍN	2 900 263	3,42%	63,13%
12	TECNOCAP s.r.o. Strmilov	2 859 060	3,38%	66,50%
13	IMWED Fertigungskooperati	2 619 151	3,09%	69,60%
14	Schaeffler Herzogen.	2 430 152	2,87%	72,47%
15	HONEYWELL INTERNATIONAL	2 167 403	2,56%	75,03%
16	Robert Němec Holešov	1 837 305	2,17%	77,20%
17	Shimano Czech Republic	1 759 857	2,08%	79,27%
18	INDET SAFETY SYSTEMS a.s.	1 553 731	1,83%	81,11%
19	Schaeffler Lahr	1 093 582	1,29%	82,40%
20	FERMAT STROJE LIPNÍK	1 068 703	1,26%	83,66%
<b>Celkem za TOP 20 odběratelů</b>		<b>70 851 423</b>	<b>83,66%</b>	<b>83,66%</b>
<b>Celkem za všechny odběratele</b>		<b>84 688 254</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Výše uvedená analýza TOP 20 odběratelů (kteří mimo jiné tvoří také ustálené a bezpečné portfolio zakázek) nám ukazuje, že největší zákazníci se podílejí kumulovaně na celkových tržbách přibližně z 84 %. Je důležité ale upozornit, že první tři pozice tohoto výběru se podílejí na tržbách nejvíce, a to cca 27 %.

Tab. 14. Analýza odběratelů pomocí metody ABC

Skupina	Počet zákazníků	Podíl na počtu zákazníků	Podíl na tržbách	Tržby v Kč
A	15	10,5%	75,00%	63 208 148
B	25	17,5%	20,00%	17 203 352
C	103	72,0%	5,00%	4 276 754
<b>Celkem</b>	<b>143</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,00%</b>	<b>84 688 254</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Po selekci do skupin jsme zjistili, že skupinu A tvoří 15 odběratelů (což je z celkového počtu 10,5 % zákazníků). Tato skupina se na tržbách podílí cca 63 miliony korun. Této skupině by měla společnost věnovat zvýšenou pozornost. Oproti tomu skupinu C tvoří 103 odběratelů, kteří se podílejí na tržbách pouze 5 %. To ale neznamená, že společnost tuto skupinu má opomíjet, protože i nepatrný podíl na tržbách je důležitý pro chod společnosti. Je ale důležité stanovit si priority. Proto doporučujeme věnovat se nejdříve skupině A, pak B a následně C. Tato analýza patří mezi přehledné, jednoduché a časově nenáročné metody klasifikace odběratelů, pro jejíž aplikaci není potřeba speciálního softwaru (stačí pouze MS Excel). Proto navrhujeme roční sledování a analyzování daných skupin.

Mezi další úkoly controllera v analýze odběratelů bude pak v neposlední řadě povinnost informovat management o době splatnosti faktur v řádných termínech, o jejich plnění po době splatnosti a dalších důležitých ukazatelích, vedoucích ke zpětné vazbě stran vztahů k těmto zákazníkům.

#### **6.4.2 Dodavatelé**

Dalším základním faktorem, který je z hlediska správného fungování společnosti v podstatě stejně důležitý jako odběratelské vztahy, jsou vztahy dodavatelské. Také v této problematice bychom doporučili zavést metodu klasifikace ABC prostřednictvím útvaru controllingu. Řádně vedené a ošetřované dodavatelské vztahy mají velmi významný efekt při strategickém plánování rozvoje společnosti, v boji o získávání zakázek u stávajících zákazníků a nových potencionálních odběratelů. Tyto dodavatelské vztahy mohou významně ovlivnit ekonomický profil společnosti a uvolnit ušetřené finance, které mohou být použity pro další rozvoj společnosti v jiných rovinách, ať už zaměstnaneckých, sociálních apod. Dobrý dodavatelský vztah umožní při správném pojetí problematiky nákupu možnost využití skonta, dlouhodobé plánování z hlediska dostupnosti potřebných materiálů a surovin souvisejících s výrobou a další přednosti z těchto vztahů vyplývajících a pro společnost výhodných. I zde platí, že o dobré dodavatele je třeba pečovat stejně dobře, jako o odběratele. Útvar controllingu je schopen celou problematiku těchto vztahů detailně rozklíčovat a vrcholnému managementu co nejvěrněji nastínit všechny výhody i rizika spojené s oblastí dodavatelských vztahů. V neposlední řadě pak navrhnout postupy, které by tyto vztahy mohly radikálně posunout na vyšší, a tím také lepší, úroveň.

Vzhledem k tomu, že společnost XYZ s.r.o. je výrobní společnost, považuji za významné analyzovat metodou ABC i její dodavatele z důvodu vyjednávání a nastavování nákupních podmínek materiálů.

Postup je obdobný jako u ABC odběratelů

1. Stanovení procentní hranice s dodržáním podmínky  $A \leq B \leq C$ .
2. Z údajů, které poskytuje účetní program, získat jednotlivé nákupy materiálů od všech dodavatelů.
3. Vytvoření tabulky.

Tab. 15. TOP 20 materiálových dodavatelů

	Jméno materiálového dodavatele	Objem nákupu v Kč	Podíl z celku	Kumulovaně
1	CZ TOP TRADE	1 734 463	12,58%	12,58%
2	M+V, spol. s r.o.	1 642 481	11,91%	24,49%
3	NIMONIC	989 166	7,17%	31,66%
4	SCHMOLZ + BICKENBACH s.r.o.	969 648	7,03%	38,69%
5	HANÁK NÁŘADÍ	836 510	6,07%	44,76%
6	Bohdan Bolzano	673 795	4,89%	49,65%
7	SMC INDUSTRIAL AUTOMATION	525 720	3,81%	53,46%
8	Antonín Hromada Leskovec	499 160	3,62%	57,08%
9	EUROFORM	420 344	3,05%	60,13%
10	FEROPOL	376 658	2,73%	62,86%
11	CNC invest, s.r.o.	315 551	2,29%	65,15%
12	LISS, a.s.	277 487	2,01%	67,16%
13	Böhler Uddeholm	259 526	1,88%	69,04%
14	FERONA, a.s.	230 878	1,67%	70,71%
15	EXACTEC	209 280	1,52%	72,32%
16	Bosch Rexroth, spol. s r.o.	202 795	1,47%	73,70%
17	MEPAC CZ, s.r.o.	196 781	1,43%	75,13%
18	BETZ	171 132	1,24%	76,37%
19	EICHLER COMPANY	167 989	1,22%	77,59%
20	Martin Škrabánek	156 880	1,14%	78,73%
<b>Celkem za TOP 20 materiálových dodavatelů</b>		<b>10 856 245</b>	<b>78,73%</b>	<b>78,73%</b>
<b>Celkem za všechny materiálové dodavatele</b>		<b>13 788 731</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Tab. 16. Analýza dodavatelů pomocí metody ABC

Skupina	Počet dodavatelů	Podíl na počtu dodavatelů	Podíl na objemu nákupu	Celkový nákup v Kč
A	17	10%	75%	10 360 245
B	41	25%	20%	2 761 263
C	109	65%	5%	667 222
<b>Celkem</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>13 788 731</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Největší materiálový dodavatel se podílí na nákupu cca 13 %. Díky analýze jsou materiáloví dodavatelé rozděleni do skupin A, B, C, a to podle nákupního obrátu společnosti.

Pokud se společnost zaměří na vyjednání vhodných obchodních podmínek u skupiny A, která čítá dohromady 17 dodavatelů, může snížit své náklady na nákup materiálů a tím ušetřit.

#### 6.4.3 Zásoby

Nedílnou součástí každé společnosti, která se zabývá výrobou, tedy produkcí výrobků ve společnosti zhotovených, je úsek skladového hospodářství, který má na starosti správný chod zásob, které jsou nevyhnutelně potřebné pro kontinuální výrobní proces. Také u této problematiky bychom se přiklonili k zavedení analýzy metodou ABC prostřednictvím útvaru controllingu. V základní fázi by měl tento útvar zprůhlednit a přesně vymezit problematiku sledování zásob, stanovit, které zásoby spadají do oblastí krátkodobých či dlouhodobých a jaký je jejich množství a finanční objem. Rozklíčování těchto ukazatelů již samo o sobě ukáže vrcholnému managementu, kde jsou silné či slabé stránky úseku skladového hospodářství, zda správně funguje vztah: zákazník - objednávka - dodavatel - výroba - expedice a zda, a hlavně kde, je možnost tuto problematiku výrazně změnit tak, aby nadnormativní zásoby, které námi sledovaná společnost má, nevázaly dlouhodobě a bezúčelně finanční prostředky, pro jejichž využití by, opět na základě controllingových rozborů, bylo použít efektivnější a pro společnost z hlediska prosperity výhodnější.

Tab. 17. Analýza ABC materiálů přítomných na skladě k 31.12.2013

Skupina	Podíl na průměrné roční spotřebě	Počet materiálů	Podíl na počtu celkového materiálu	Průměrná roční spotřeba v mj
A	75%	110	9,25%	12 294,17
B	20%	219	18,40%	3 276,61
C	5%	861	72,35%	823,44
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>1190</b>	<b>100,00%</b>	<b>16 394,22</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Celková průměrná roční spotřeba materiálu činí 16394,22 měrných jednotek. Rozdělení na ABC je provedeno dle průměrné spotřeby, a to na 75 %, 20% a 5 %.

- 75 % roční spotřeby činí 12294,17 měrných jednotek a tuto spotřebu tvoří 110 materiálů.
- 20 % roční spotřeby činí 3276,61 měrných jednotek a tuto spotřebu tvoří 219 materiálů.
- 5 % roční spotřeby činí 823,44 měrných jednotek a tuto spotřebu tvoří 861 materiálů.

Po zanalyzování stavu materiálových zásob pomocí metody ABC nám vyšlo, že materiály typu C mají velmi nízkou roční průměrnou spotřebu, tvoří je 861 materiálů a jejich celkové množství je 15 607 měrných jednotek.

Aby bylo povědomí o zásobách kompletní, je potřeba sestavit níže uvedenou tabulku, ve které je uvedeno průměrné měsíční množství na skladě skupin A, B, C, poté celkové množství materiálu k 31.12.2013 a jejich cena.

Tab. 18. Analýza materiálů

Skupina	Průměrné měsíční množství materiálu na skladu v mj v roce 2013	Celkové množství materiálů v mj k 31.12.2013	Celková cena materiálů přítomných na skladě k 31.12.2013 v Kč
A	5 529	6 567	455 124
B	6 364	7 528	828 294
C	14 732	15 607	2 031 230
<b>Celkem</b>	<b>26 625</b>	<b>29 702</b>	<b>3 314 648</b>

Pozn: měrná jednotka (mj) v kilogramech, kusech a metrech. A- 6 567kg, B- 7 528kg, C- 20 ks, 334,59m, 15 252kg

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Z důvodu vysokého počtu materiálů a ceně ve skupině C jsme se rozhodli zanalyzovat přesný počet materiálů a vyjádřit, na jak dlouho společnost tyto materiály má. Z výsledků nám vyplynulo, že společnost má nadměrnou skladovou zásobu materiálů

Tab. 19. Vyjádření doby materiálové zásoby k 31.12. 2013

	Počet materiálů	Celková mj (kg/m/ks)
0-1 rok	356	6940
2-5 let	216	5550
6-10-let	100	2656
11-15 let	40	940
16-20 let	24	945
21 a více let	123	4245
Materiál bez spotřeby v posledních 4 letech	331	8426
<b>Celkem</b>	<b>1190</b>	<b>29702</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Tyto výsledky nám verifikuje i výpočet obrátkovosti z materiálového hlediska (viz níže).

Tab. 20. Obrátkovost materiálů

Obrátkovost	Počet materiálů
Vysoká	27
Střední	229
Nízká	316
Velmi nízká až žádná	618
<b>Celkem</b>	<b>1 190</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Vysoká obrátkovost značí, že materiál je často využíván, a tyto položky se dají klasifikovat jako "položky se stálou spotřebou". Vysokou obrátkovost má 27 druhů materiálů. Avšak je nutné se podívat na poslední řádek v tabulce, který je nazván velmi nízká či žádná obrátkovost, kde je celkově 618 materiálů. Toto číslo se shoduje se součtem zásob na 6 a více let, které najdeme v tabulce Tab. 18.<sup>9</sup>

Záleží na typu materiálu, avšak všeobecně zásoby držené déle jak 2 roky ztrácí na své hodnotě, mohou se začít znehodnocovat a jsou v nich uloženy finance, které by mohla společnost využít jinak, například pro svůj další rozvoj.

Tyto nadměrné zásoby vznikají i z důvodu, který bude vysvětlen na následujícím příkladu:

Společnost dostane zakázku na výrobu dílu z válcového polotovaru o délce 300 mm, z určitého typu oceli. Společnost tento typ oceli nemá na skladě, proto jej musí u dodavatelů objednat. Nevýhodou, v tomto případě, kusové výroby je to, že se zakázky často neopakují a polotovary se dodávají v normalizovaných rozměrech, a to většinou v délce jednoho, dvou či pěti metrů. Tento materiál má specifické vlastnosti a proto nemůže být použit na jinou zakázku. Zůstává tudíž nevyužit na skladu do doby, než si zákazník objedná výrobek z materiálu s adekvátními vlastnostmi stran skladovaného materiálu, a tudíž může být znovu použit. V tomto případě při minimální spotřebě na výrobu **zůstane** tedy společnosti na skladu více jak **70 % zmíněného nevyužitého materiálu**.

Z tohoto důvodu navrhuji:

- dokud se neeliminuje identifikovaný problém, navrhujeme zásoby sledovat každý měsíc. Po eliminaci stačí zásoby sledovat kvartálně,
- tento **materiál odprodat** nebo **získat zakázku na výrobu z tohoto materiálu**, například na různých internetových serverech jako aukro.cz, epoptavka.cz, aaoptavka.cz, apod.,
- pokusit se domluvit s dodavatelem materiálu na **dodávání** tzv. **přířezů** (materiálů na míru),
- domluvit se na **odkupu nepotřebného materiálu** a jeho prodeji jiné společnosti, která daný typ materiálu poptává u dlouholetých obchodních partnerů společnosti.

---

<sup>9</sup> Společnost přesný seznam s názvy problémových materiálů obdržela osobním předáním.



Výhodou prodeje materiálu je získání peněžních prostředků. Oproti tomu nevýhodou je starost o zprostředkování obchodní transakce.

## 6.5 Návrh plánu tržeb

Další oblastí práce námi navrhovaného útvaru controllingu bude podíl na vypracovávání plánu tržeb. Všeobecně problematika plánování tržeb, na základě získaných informací u různých výrobních společností, je poměrně složitá. U stabilních dlouhodobých odběratelů můžeme tento plán vcelku solidně vytyčit na základě mnohaletých statistických ukazatelů v rámci spolupráce s danou společností. Přesto však je tento plán značně neúplný co do tržeb od odběratelů nestabilních, náhodných, či v jisté míře prozatím potencionálních. Zde by měl do procesu plánování tržeb vstoupit právě útvar controllingu, který, z hlediska své funkce, má větší možnosti jak časové, tak odborné.

Controller na základě různých analýz a výročních zpráv od odběratelských subjektů, u kterých může navíc sledovat i jejich podíl a stav na obchodních trzích, umožní společnosti s daleko větší přesností analyzovat možnost zisku a tím také významně nastínit a zpřesnit plán tržeb na dané období.

**Samostatnou oblastí při tvorbě plánů tržeb je výroba zakázková, lépe řečeno kusová.** Tato výroba podléhá zvláštním specifikacím, které mohou klást požadavky stran speciálního strojního vybavení nebo na přísně danou specializaci pracovníka. **Plánování tržeb u zakázkové výroby je velmi složité, ne-li až nemožné.**

Zakázky, které společnost získá, totiž mohou ovlivnit celkový plán tržeb někdy až podstatnou měrou. Jako příklad bychom uvedli výrobu specifických strojních celků, výrobních linek či kusových součástí, jako jsou například různé strojní součásti vyráběné přímo "na míru", což bývají kupříkladu vstřikovací formy, součásti do leteckého průmyslu a podobně.

Tyto strojní celky či součásti mohou plán tržeb ovlivnit řádově i v desítkách miliónů korun, neboť výrobci takto přísně specifikovaných modulů či součástí bývá většinou velmi málo nejen v ČR, ale dokonce i v Evropě či celém světě. Z toho plyne i jejich vysoká prodejní cena.

Jelikož analyzovaná společnost má možnost tuto výrobu provádět a také ji provádí, musí útvar controllingu s touto eventualitou počítat a zahrnout ji do svého plánu tržeb.

Úkolem útvaru controllingu bude, na základě všech dostupných informací, naplánovat tržby, zhodnotit a vyhodnotit odchylky od stanovených plánů.

Pokud budou zjištěny odchylky, musí si controller položit otázky:

- Co způsobilo tyto odchylky?
- Jak se těmto odchýlkám v budoucnu vyhnout a co pro to udělat?

Prognóza vývoje tržeb bude provedena na základě jednoduché regresní analýzy. Údaje tržeb byly odhadnuty pomocí vysvětlující proměnné.

Jelikož přímý export do Německa tvoří cca 35 % celkové produkce (a analýza ABC prokázala, že dokonce jedna německá společnost se na tržbách podílí 10 %) budeme jako první **plánovat měsíční tržby Německa**. Druhým nejvýznamnějším zahraničním odběratelem je Slovensko (přímý export cca 10 %; největší firma má podíl na tržbách cca 8 %), takže druhý plán bude zaměřen na **plán tržeb od slovenských odběratelů**.

Čeští zákazníci odebírají cca 43 % celkové produkce společnosti, tudíž se **poslední plán** bude zabývat **tržbami plynoucích z tuzemska**.

Tato analýza předpokládá, že existuje souvislost mezi regresorem (IFO, index průmyslové výroby) a regresantem (tržby), která bude dodržena i v blízké budoucnosti.

Při výběru typu regresní funkce, kterou jsme prováděli v programu MS Excel, nastal problém, kdy při použití exponenciální, polynomické, logaritmické a mocninné regresní funkce docházelo k nadhodnocení či podhodnocení hodnot pro budoucí období i přesto, že časová řada byla dobře proložená.

Vzhledem k tomu že tyto funkce významně zkreslily data, rozhodli jsme se použít při regresní analýze funkci založenou na lineárním trendu a to i přes možnost nižší hladiny korelačního koeficientu. Tato lineární regrese nám podala přesnější výsledky a predikce než ostatních funkce.

Tab. 21. Korelační hodnoty

Tržby	Výsledek korelace	Závislost
Německo	0,55	podstatná až velmi silná
Slovensko	0,5	podstatná až velmi silná
Česko	0,66	podstatná až velmi silná

Pozn: interpretace na základě de Vaus 2002

Zdroj: vlastní zpracování

Po prokázání korelace se v případě Německa bude predikovat pomocí indexu podnikatelského očekávání (IFO). Česká republika a Slovensko prokázaly vzájemnou závislost s indexem průmyslové výroby, takže predikce tržeb bude založena na jeho vývoji.

Po prokázání vzájemné závislosti je potřeba napredikovat výše zmíněné indexy a tržby pomocí lineární funkce ve znění:  $Y = mx + b$

Tab. 22. Regresní funkce indexů

Index	Trend	Regresní funkce
Podnikatelského očekávání (D)	lineární	$Y = 0,4063x + 100,8$
Průmyslové produkce (SK)	lineární	$Y = 0,5514x + 115,56$
Průmyslové produkce (CZ)	lineární	$Y = 0,7836x + 97,15$

Pozn: za "x" jsou dosazovány následující měsíce, predikce je uvedena v příloze PVI

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 23. Regresní funkce tržeb

Tržby	Trend	Regresní funkce
Německo	lineární	$Y = 8246,252x - 762053$
Slovensko	lineární	$Y = 3433,74x - 379385$
Česko	lineární	$Y = 51948,21x - 2181177$

Pozn: za "x" jsou dosazovány predikční hodnoty indexů

Zdroj: vlastní zpracování

## Německo

Tab. 24. Plán tržeb Německa

Německo	Tržby 2013 v eurech	Plán tržeb 2014 v eurech	Skutečnost tržeb 2014 v eurech	Odchylka v eurech
Leden	67 477	112 726	88 444	- 24 282
Únor	80 816	116 076	80 816	- 35 215
Březen	80 713	119 426		
Duben	53 528	122 776		
Květen	54 517	126 127		
Červen	62 224	129 477		
Červenec	105 841	132 828		
Srpen	129 056	136 178		
Září	92 400	139 529		
Říjen	151 032	142 879		
Listopad	108 367	146 230		
Prosinec	113 669	149 580		

Zdroj: vlastní zpracování

## Slovenská republika

Tab. 25. Plán tržeb Slovenska

Slovensko	Tržby 2013 v eurech	Plán tržeb 2014 v eurech	Skutečnost tržeb 2014 v eurech	Odchylka v eurech
Leden	15 325	42 032	49 727	+ 7 695
Únor	38 483	43 927	38 483	- 5 444
Březen	26 031	45 819		
Duben	21 474	47 711		
Květen	17 412	49 606		
Červen	23 548	51 498		
Červenec	32 744	53 393		
Srpen	18 236	55 285		
Září	19 995	57 177		
Říjen	41 356	59 072		
Listopad	71 408	60 695		
Prosinec	23 206	62 860		

Zdroj: vlastní zpracování

## Česká republika

Tab. 26. Plán tržeb České republiky

Česká republika	Tržby 2013 v Kč	Plán tržeb 2014 v Kč	Skutečnost tržeb 2014 v Kč	Odchylka v Kč
<b>Leden</b>	2 482 628	<b>3 424 129</b>	<b>4 267 241</b>	+ 843 112
<b>Únor</b>	3 713 840	<b>3 464 836</b>	<b>3 713 840</b>	+ 290 996
<b>Březen</b>	3 125 265	<b>3 505 542</b>		
<b>Duben</b>	3 613 459	<b>3 546 249</b>		
<b>Květen</b>	3 853 564	<b>3 586 956</b>		
<b>Červen</b>	2 243 669	<b>3 627 662</b>		
<b>Červenec</b>	3 700 011	<b>3 668 369</b>		
<b>Srpen</b>	2 618 820	<b>3 709 075</b>		
<b>Září</b>	2 732 484	<b>3 749 782</b>		
<b>Říjen</b>	2 827 006	<b>3 790 489</b>		
<b>Listopad</b>	2 972 566	<b>3 831 195</b>		
<b>Prosinec</b>	3 489 672	<b>3 871 902</b>		

Zdroj: vlastní zpracování

Všeobecně je operativní plánování složitý proces. Pokud pomineme vymezení požadavků, jde hlavně o to, jak tyto požadavky splnit. Vyčíslením odchylek je zjištěno, do jaké výše se nám požadovaný plán podařilo splnit. Odchylky totiž dávají plánům smysl, jelikož samotný plán, který není porovnán s realitou, není vypovídající, protože neposkytuje žádné informace vrcholnému managementu o realitě nastávající ve společnosti.

Tyto odchylky v tržbách mohou být způsobeny:

- změnou spotřebitelského chování firem,
- změnou poměru zákaznických skupin,
- změnou ceny výrobku,
- změnou ceny materiálů, atp.

Po sestavení plánu tržeb a jeho srovnáním se skutečností (která činí dva měsíce) byly identifikovány odchylky jak kladné, tak záporné. Bylo zjištěno, že:

- Německo má dvě záporné odchylky,
- Slovensko jednu zápornou a jednu kladnou,
- Česko dvě kladné odchylky.

V případě analyzované společnosti XYZ s.r.o. je po konzultaci s pracovníkem vrcholného managementu zanalyzováno, že **odchylka od plánů tržeb je způsobena převážně změnou poptávek** zákazníků, která je **vyvolána změnou jejich dlouhodobějších projektů**, což bude vysvětleno na následujícím příkladu.

- Zákazníky této společnosti tvoří velké strojírenské firmy, které používají výrobky ke své další výrobě v souvislosti s jejich většími projekty. Pokud například zákazníci omezí nebo zastaví výrobu aut, klesne poptávka po komponentech dodávaných těmto společností a tím je také ovlivněna spotřeba náradí pro výrobu těchto dílů. Dojde ke snížení poptávek u všech strojírenských firem, které tyto komponenty dodávají. Rizikem tedy z hlediska plánování tržeb je i skutečnost, že velké strojírenské firmy, které jsou zákazníky společnosti XYZ s.r.o., mají své vlastní nástrojárny, které tvoří konkurenci.

Z toho důvodu při posuzování odchylek hraje důležitou roli i to, jak se vyvíjely poptávky a objednávky podle jednotlivých zákazníků. Vždy je nutné posoudit, zda odchylka není způsobena například tím, že objem objednávek od jednoho zákazníka není vyšší či nižší než předpokládal plán na úkor jiných zákazníků.

Řešením je orientace na jiné odvětví jako například letectví, výroba obráběcích strojů, lékařství a podobně.

## 6.6 Návrh útvaru controllingu, pozice a náplně práce controllera

Controlling jako útvar, na který budou kladeny náročné požadavky stran analýz dat ve všech rozhodných oblastech, musí splňovat funkci informativní, praktickou a do jisté míry i futurologickou, neboť na základech jeho rozborů a doporučení bude záviset následná prosperita společnosti v letech příštích.

Vzhledem k pracovní vytíženosti ekonomického úseku bude nezbytné pro zavedení controllingu vytvořit další oddělení, a na pozici controllera získat novou příslušnou osobu. Controllerova zodpovědnost bude přímo úměrná požadavkům společnosti, která se chce dále rozvíjet v moderním pojetí tohoto smyslu slova.

Práce controllera, potažmo úseku controllingu jako takového, nebude jednoduchá. V případě, že se vrcholný management společnosti rozhodne zavést tento útvar jako nástroj, který by měl být nápomocen dalšímu rozvoji společnosti, bude nucen zavést částečně organizační změny ve struktuře společnosti.

Tento nezávislý controller vnese do společnosti nový pohled na stávající skutečnosti o společnosti. Aby realizace controllingu byla efektivnější a controller měl potřebné informace k rozhodování a řízení, navrhuje jej začlenit do liniové pozice. Toto začlenění je znázorněno v příloze PV.

Dalším krokem bude nutnost pozměnit přístup samotného vrcholného managementu ke statusu útvaru controllingu. Tato skutečnost nemusí být vždy vrcholným managementem vnímána pozitivně, neboť podstatou práce controllera bude spočívat také, mezi jiným, v nástinu negativních skutečností, které se, ve spojení s vedením společnosti, mohou dotýkat, mnohdy i osobně, samotných představitelů managementu. Dalším problémem, vyplývajícím z tohoto, možná, negativního přístupu, bude tedy i v pochopení nutnosti umožnit útvaru controllingu prakticky 100% přístup k datům a informacím, která zobrazují všechny děje ve společnosti probíhající.

Hlavní náplní práce controllera by měla spočívat:

- v tom, že bude periodicky informovat o odchylkách, které vznikly při plnění plánů,
- v eliminaci slabých míst, které budou zjištěny díky analýze silných a slabých míst,
- ve spolupráci s ekonomickým oddělením při přípravě a sestavování rozpočtů a plánů na dané období,
- ve včasné varování při negativním vývoji,
- v podpoře inovace,
  - o Tato podpora bude spočívat například organizováním diskuzí "u kulatého stolu", kde si pracovníci různých společností vyměňují své postřehy a zkušenosti. Tyto diskuze budou pořádány jednou za půl roku.
- ve sledování výsledků produkce,
  - o Toto sledování bude probíhat každý měsíc v rámci pořízeného modulu controlling do informačního systému společnosti.
- ve zpracování statistických výkazů a finančních analýz,
- v reportingu,
- v neposlední řadě pak být rádcem a také vést prezentace a diskuze ohledně dosažených výsledků.

Aby controller svou práci zvládal a splnil očekávání vrcholného managementu, musí být při výběru vhodného kandidáta kladeny na něj tyto požadavky:

- vzdělání v ekonomické a controllingové oblasti,

- analytické a koncepční myšlení,
- ochota se dále vzdělávat,
- koordinační schopnosti,
- sociální kompetence.

## 6.7 Návrh na vytvoření reportingu

Jedním z dalších důležitých úkolů controllera bude sestavování reportingových zpráv, u kterých musí určit vhodnou periodicitu, strukturu a příjemce těchto zpráv. Navrhovaný reporting bude mít následující podobu:

Reportingové zprávy:

- budou mít za cíl porovnávat plány se skutečností, analyzovat vzniklé odchylky, zjistit příčiny jejich vzniku a navrhnout postup na zlepšení dané situace tak, aby se v budoucnu neopakovala,
- budou zcela racionální,
- budou mít ustálenou formu,
- budou pravidelně sestavovány v dohodnutém údobí (měsíčně, čtvrtletně, ročně),
- budou účelně orientovány.

Po sestavení a odevzdání reportů bude požadována zpětná vazba od vrcholného managementu. Tato zpětná vazba se může týkat:

- návrhu jiné struktury reportingových zpráv,
- návrhu jiné periodicity,
- návrhu o doplnění příjemců těchto zpráv.

### Návrh měsíční reportingové zprávy

Měsíční reportingová zpráva bude přednesena pověřeným controllerem na pravidelné měsíční schůzi vrcholného managementu, který si ve fázi přípravy této schůze vytyčí koho účast bude nezbytně nutná z představenstva managementu. Jednotlivými body schůze budou obsahy zpráv uvedených v tabulce, které budou ve zprávě podrobněji rozvinuty. Schůze by se měla konat v určitém časovém odstupu po ukončení uzávěrky z minulého měsíce, aby měl útvar controllingu prostor pro zakomponování výsledků hospodaření společnosti do přehledných tabulek.



Prvním bodem bude zhodnocení účinnosti nápravných opatření z minulého měsíce. Zpráva controllera bude vycházet z dat a informací, poskytnutých mu příslušnými útvary, které měly nápravná opatření uvést v průběhu dané doby v platnost.

Druhým bodem bude zpráva o hospodaření z aktuálního měsíce (tedy právě proběhnuvšího). Doporučovali bychom, aby tyto výsledky byly srovnány s výsledky za stejné období roku předcházejícího a vyjádřeny procentuálně, například zisk za měsíc březen 2013 a zisk za stejné období v roce současném. Stejně tak budou zpracovány případná negativa, tzn. ztráty.

Třetím bodem bude srovnání plánu oproti skutečnosti, a to opět ve všech požadovaných ukazatelích (zisk, ztráta, doby obratu, plnění časových termínů apod.).

Čtvrtým bodem bude zpráva controllera o stavu pohledávek a závazků.

Pátým bodem controller, na základě jemu poskytnutých informací, provede podrobnou analýzu odchylek a v bodě šestém pak rozebere podrobně příčiny, které odchylky způsobily.

V bodě sedmém pak navrhne, opět na základě erudovaného rozboru, nápravná opatření, která by měla vést k odstranění zjištěných odchylek za dané období a navrhne řešitele daných úkolů.

Tab. 27. Návrh měsíčního reportu

Společnost XYZ, s.r.o.	Měsíční reportingová zpráva	
	Obsah zprávy	Příjemce zprávy
Měsíční reportingová zpráva o hospodaření jednotlivých úseků	Zhodnocení účinnosti nápravných opatření z minulého měsíce	Vrcholný management
	Výsledky aktuálního měsíce	
	Srovnání plán vs. skutečnost	
	Stav pohledávek	
	Stav závazků	
	Analýza odchylek	
	Příčina odchylek	
	Nápravná opatření	

Zdroj: vlastní zpracování

### Návrh čtvrtletní reportingové zprávy

Obsah čtvrtletní (kvartální) reportingové zprávy by měl být shrnutím měsíčních reportingových zpráv, vypracovaných útvarem controllingu. Účast stran vrcholného managementu by měla být, v závislosti na kvartální periodě, vyšší než u měsíčních reportinguů, respektive by zastoupení jednotlivých složek vrcholného managementu mělo být, po stránce kvalitativní, úměrné významu kvartálního reportingu. Opět záleží na rozhodnutí vedení společnosti, tedy vrcholného managementu, které pracovníky pověří účastí na této kvartální poradě. Tato čtvrtletní reportingová zpráva bude vycházet z bodů, které určuje tabulka č. 28. "čtvrtletní reportingová zpráva". Prvním bodem zprávy bude rozvaha, to znamená, zpráva o celkovém stavu společnosti. Uvedou se zde výsledky aktiv, pasiv a dalších sounáležitostí, spojených s chodem společnosti za dané období. V návaznosti na výše zmíněný bod bude management společnosti informován v bodu dva o výkazu zisku a ztrát. Tento bod, spolu s jeho vyhodnocením, bude jedním z hlavních ukazatelů vývoje společnosti za dané období. Ve třetím bodě poté controller rozebere ukazatele finanční analýzy, které by se měly opírat o předcházející body jedna a dva. Další zprávou poté zhodnotí z hlediska statistického body čtyři až sedm. Tyto body jsou, ve smyslu informativním, určujícím prvkem strategie pro příští kvartální přerozdělení úkolů, spjatých s chodem společnosti. V posledním bodě poté pověřený controller provede celkovou analýzu jak ve vyhodnocení nastíněných plánů a s nimi spojených odchylek, tak vyhodnocení účinnosti zrealizovaných opatření s nimi souvisejícími. Lze říci, že kvartální reportingové zprávy jsou, co z hlediska objektivit a důležitosti, základem pro plánování všeobecného rozvoje společnosti.

Tab. 28. Návrh čtvrtletního reportu

Společnost XYZ, s.r.o.	Čtvrtletní reportingová zpráva	
	Obsah zprávy	Příjemce zprávy
Čtvrtletní reportingová zpráva o hospodaření jednotlivých úseků	Rozvaha	Vrcholný management
	Výkaz zisku a ztrát	
	Ukazatele finanční analýzy	
	Počet zakázek	
	Počet zaměstnanců	
	Stav pohledávek	
	Stav závazků	
	Zhodnocení plánů, odchylek a zrealizovaných opatření	

Zdroj: vlastní zpracování

### Návrh roční reportingové zprávy

Z hlediska ročního reportingu lze říci, že se jedná o shrnutí jak měsíčních, tak i kvartálních reportingových zpráv. Roční reporting globalizuje vše, co bylo uvedeno ve zprávách dílčích charakterů. Účast na tomto reportingu by měla zahrnout i složky mimo vrcholový management, jako jsou vedoucí jednotlivých úseků, vrchní mistři výrobních jednotek a popřípadě také erudovaní a kvalifikovaní pracovníci daných provozů. Z hlediska své podstaty bude tento reporting do jisté míry informativní, ovšem se zaměřením na strukturu plánů pro budoucí rok či, řečeno přesněji, výrobního údobí. V tomto ročním reportingu bude kromě rozvahy a výkazu zisku a ztrát, zhodnoceno cash flow společnosti. Vyhodnotí se celkové plnění plánů a nápravných opatření za uplynulý rok, budou zhodnoceny ukazatele finanční analýzy a předložena zpráva o stavu celé společnosti za uplynulé období. V neposlední řadě pak bude nastíněn plán rozvoje společnosti pro další období, který by měl vytyčit právě útvar controllingu na základě všech zpracovaných dat v rámci ročního období.

Tab. 29. Návrh ročního reportu

Společnost XYZ, s.r.o.	Roční reportingová zpráva	
	Obsah zprávy	Příjemce zprávy
Roční reportingová zpráva o hospodaření jednotlivých úseků	Rozvaha	Vrcholný management
	Výkaz zisku a ztráty	
	Cash flow	
	Vyhodnocení plnění plánů, odchylek a účinnosti nápravných opatření	
	Vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy	
	Zhodnocení celkového stavu společnosti	

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: Hodnocení ukazatelů finanční analýzy bude doplněno ještě o zvláštní formulář, který je připojen v příloze PIV, který pak bude doplněn o komentáře a výhledy do budoucna.

## 7 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

### 7.1 Kalkulace na zavedení controllingu do společnosti

Kalkulace nákladů na zavedení controllingu bude jednou z nejdůležitějších oblastí, o kterou se společnost bude zajímat, pokud se rozhodne zavést toto oddělení.

V případě, že se společnost rozhodne vzít pracovníka ze svých řad na pozici controllera, znamená to, že jí odpadnou náklady na inzerci, které by byly spojené s externím hledáním.

Pokud se společnost rozhodne hledat controllera externě, má dvě možnosti. První možnost zahrnuje personální agenturu, druhá možnost je přes reklamní agentury, které se zabývají inzercí a působí v oblasti, kde společnost podniká.

- Za **výhodu personální agentury** můžeme považovat to, že agentura se postará o vše, co se týká výběrového řízení. Za prvé provede selekci kandidátů ze své databáze. S vhodnými kandidáty na pozici controllera provede pohovor a společnost tak již dostane „hotového“ zaměstnance, který se v oblasti controllingu již pohyboval, má potřebné kvalifikační dovednosti a znalosti. Nevýhodou je cena za tuto službu.
- Jestliže se společnost rozhodne využít **reklamní agentury, je výhodou** jejich cena. Společnost se ale musí sama postarat o zadání inzerátu, vyhodnocení životopisů a provedení pohovorů, což přináší další dodatečné náklady.

Po prozkoumání inzerátů, webových stránek a současné platové hladiny jsme zjistili, že plat controllera se pohybuje mezi 30 000 až 50 000 korun. S ohledem na Zlínský kraj, kde společnost působí, jsme stanovili plat controllera na 35 000 hrubého. Jelikož je tato částka v daném regionu dle mého názoru atraktivní, společnost nebude mít problém najít vhodného uchazeče.

Tab. 30. Mzdové náklady

Druh nákladů	Měsíční náklady v Kč	Roční náklady v Kč
Mzdové náklady	35 000	420 000
Sociální a zdravotní pojištění	11 900	142 800
Celkem	46 900	562 800

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.1.1 Vyčíslení nákladů pomocí interního hledání

Nyní se budeme věnovat vyčíslení nákladů, pokud se společnost rozhodne vybrat controllera v řadách svých zaměstnanců.

V případě, že společnost nalezne vhodného kandidáta na tuto pozici, bude muset pracovníka zaškolit v oblasti controllingu.

Controller Institut, sídlící v Praze, nabízí dva vzdělávací programy:

- Prvním programem je Controllingová akademie, která nabízí přehledný kurz moderního controllingu a controllingového řízení zaměřeného na praxi. Po absolvování tohoto kurzu zaměstnanec v dané oblasti získá základní přehled, pochopí koncept moderního controllingu a praktické využití jeho metod a nástrojů v manažerském rozhodování. Cílovou skupinu zde tvoří controlleři a vedoucí finančních úseků zodpovědní za budování controllingového oddělení, majitelé a jednatele firem, kteří chtějí lépe porozumět souvislostem s controllingem spojených, manažeři všech úrovní řízení, kteří jsou zodpovědní za rozpočet a ziskovost firmy a všichni ti, kteří se chtějí uplatnit v oblasti controllingu a finančního řízení. Po absolvování kurzu a sepsání samostatné práce na vybrané téma aplikace controllingu získá účastník dva certifikáty, a to od Controller-Institutu, a také certifikát od mezinárodně uznávané společnosti International Education Society, která celý program zajišťuje.
  - o Cena: 64 130 Kč
- Druhým programem je tzv. Diplomovaný controller. Cílem tohoto vzdělávacího programu je objasnit souvislosti a vysvětlit principy, pomocí kterých pak zaměstnanci zvládnou praktickou aplikaci moderních controllingových metod a finančního řízení. Účastníci tohoto kurzu se dozvědí, čemu mají v controllingu věnovat pozornost a proč někdy selhávají tradiční postupy plánování a řízení. Seznámí se nejen s koncepcí a funkcemi controllingu, ale i s nástroji operativního, investičního, finančního a strategického controllingu. Po absolvování tohoto kurzu a složení závěrečné zkoušky účastník také, mimo jiné, získá certifikát od Controller-Institutu a certifikát od mezinárodně uznávané společnosti International Education Society. Cílovou skupinu zde tvoří controllingoví specialisté s odpovědností za manažerský reporting, kteří vyhodnocují a plánují náklady, kalkulace a podobně, vedoucí účtá-

ren, finančních oddělení a všichni ti, kteří si chtějí rozšířit nebo získat znalosti o controllingu.

- Cena: 200 558 Kč

*Tab. 31. Výše nákladů na controllera pomocí interního hledání ve firmě*

Druh nákladů	Cena v Kč
Školení zaměstnance v Controller institutu	64 130
Zakoupení modulu controlling do IS společnosti	50 000
Školení zaměstnance v modulu controlling	10 000
Školení zaměstnance v ostatních modulech	1 000
Vybavení kanceláře	0
Ostatní náklady	5 000
<b>Celkem</b>	<b>130 130</b>

Zdroj: vlastní zpracování

- S ohledem na cenu a požadavky zvolíme od Controller Institutu první program, a to Controllingovou akademii.
- Zakoupení modulu controlling do stávajícího IS společnosti; jeho cena je 50 000 Kč.
- Proškolení zaměstnance v programu. Toto jsme celkově finančně ohodnotili částkou 11000 Kč.
  - 10 000 Kč je školení v modulu controlling od společnosti, která dodává společnosti software,
  - 1000 Kč je částka za školení v ostatních modulech, které bude provádět zaměstnanec společnosti a dostane ji jako odměnu k výplatě.
- O vybavení (PC, stůl, židle atd.) a kanceláři nebudeme uvažovat, jelikož společnost tímto majetkem disponuje.
- Do ostatních nákladů jsou zahrnuty mimořádné náklady se zavedením controllingu.

### 7.1.2 Vyčíslení nákladů pomocí personální agentury

Tab. 32. Výše nákladů na controllera pomocí personální agentury

Druh nákladů	Cena v Kč
Hledání controllera pomocí personální agentury	87 500
Zakoupení modulu controlling do IS společnosti	50 000
Školení zaměstnance v modulu controlling	10 000
Školení zaměstnance v ostatních modulech	1 000
Vybavení kanceláře	0
Ostatní náklady	5 000
<b>Celkem</b>	<b>153 500</b>

Zdroj: vlastní zpracování

- Po emailové komunikaci se zaměstnancem personální agentury Manpower byla cena za službu „hledání zaměstnance na míru“ stanovena na 2,5 násobek hrubého platu controllera.
- O školení v rámci Controller institutu neuvažujeme, předpokládáme, že agentura nám dodala „hotového pracovníka“ s certifikáty a praxí.
- Ostatní náklady jsou neměnné.

### 7.1.3 Vyčíslení nákladů pomocí reklamní agentury

Tab. 33. Výše nákladů na controllera pomocí reklamní agentury

Druh nákladů	Cena v Kč
Hledání controllera pomocí inzerátu	720
Zakoupení modulu controlling do IS společnosti	50 000
Školení zaměstnance v modulu controlling	10 000
Školení zaměstnance v ostatních modulech	1 000
Vybavení kanceláře	0
Ostatní náklady	5 000
<b>Celkem</b>	<b>66 720</b>

Zdroj: vlastní zpracování

- Po komunikaci s reklamními agenturami ve zlínském kraji byla stanovena cena za inzerát 240 korun. Aby bylo množství zájemců o pozici controllera dostatek, bereme v úvahu vydání inzerátu opakovaně, minimálně třikrát.
- Zde také neuvažujeme o školení v rámci controller institutu. Předpokládáme, že management společnosti vybere kvalifikovaného pracovníka.
- Ostatní náklady jsou konstantní.

## 7.1.3.1 Shrnutí nákladů

Tab. 34. Celkové shrnutí nákladů

Druh nákladů	Měsíční náklady v Kč	Roční náklady v Kč
Mzdové náklady	35 000	420 000
Sociální a zdravotní pojištění	11 900	142 800
Interní hledání	130 130	130 130
<b>Součet</b>	<b>177 030</b>	<b>692 930</b>
Mzdové náklady	35 000	420 000
Sociální a zdravotní pojištění	11 900	142 800
Externí hledání pomocí personální agentury	153 500	153 500
<b>Součet</b>	<b>200 400</b>	<b>716 300</b>
Mzdové náklady	35 000	420 000
Sociální a zdravotní pojištění	11 900	142 800
Externí hledání pomocí reklamní agentury	66 720	66 720
<b>Součet</b>	<b>113 620</b>	<b>629 520</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že s ohledem na cenu bude pro firmu ekonomičtější využít možnosti reklamní agentury působící ve zlínském kraji. Pokud budeme ale uvažovat v širším měřítku, je tu naskýtající se možnost, že se na pracovní pozici nepřihlásí dostatek uchazečů, nebo nebudou vyhovovat požadavkům. Další možností v pořadí je vzít zaměstnanec ze svých řad. Zde je ale riziko toho, že stávající zaměstnanec může být v určitých ohledech zaujatý. Proto bychom doporučili využít personální agenturu, která nám vybere „zaměstnanec na míru“, a tudíž může vnést do společnosti své zkušenosti, nový pohled na věc a navíc není svázán se stávajícím managementem.

## 7.2 Časový průběh projektu

Vzhledem k tomu, že společnost nemá samostatné controllingové oddělení a controllingových činností je nespočet, tento projekt a časový harmonogram slouží pouze jako orientační vodítko, tzn.: systém controllingových nástrojů se může rozšiřovat dle potřeb společnosti.

Zavedení projektu je rozděleno na dvě části a to na přípravné a realizační činnosti. V první fázi musí být vrcholným managementem určeny cíle, kterých chtějí dosáhnout a vybrat manažera tohoto plánu.

Manažer projektu se postará o vybrání vhodného uchazeče na pozici controllera, definováním jeho úkolů, navrhne jeho začlenění. Po této přípravné části bude následovat porada, na



kteřé se bude diskutovat o výše zmíněných bodech a jejich případném rozšířeni. Následujícím úkolem manažera bude informovat ostatní zaměstnance o změnách, které nastanou. Realizační činnosti projektu budou spočívat již v samotné přípravě pracovního místa, úpravě informačního systému o modul controlling, školením v systému a samotným začleněním controllera na jeho pozici.

Navrhovaný projekt a jeho zavedení odhadujeme na čtvrt roku.

Tab. 35. Časový harmonogram projektu

Přípravné činnosti	Dny
Definování cílů projektu	15
Výběr vhodného uchazeče	30
Definování úkolů controllera	15
Návrh na začlenění controllera	1
Konzultace s vrcholným managementem	3
Informovat o změnách co nastanou	2
Realizační činnosti	
Příprava pracovního místa	5
Úprava informačního systému	25
Školení v systému	7
Začlenění controllera	1
<b>Celkem</b>	<b>104</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.3 Přínosy projektu

Při zavedení controllingového oddělení do společnosti očekáváme celou řadu přínosů. V první řadě se jedná o **zlepšení povědomí o vývoji společnosti** z titulu **dostatečné informovanosti** vrcholného managementu.

**Zavedením samostatného controllingového oddělení se ekonomický úsek nebude muset zabývat plánováním a vyhodnocováním odchylek.**

Controller vnese **nezávislý pohled** na řízení a fungování společnosti. Pomůže **odstranit slabé stránky** a bude průběžně **identifikovat hrozby**.

Definováním strategických cílů podnik získá další podněty pro svůj **další rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti** v rámci hospodářské soutěže.

Sledování ukazatelů finanční analýzy pomůže vrcholnému managementu **představit si směr vývoje podniku**, kterým se ubírá, a včasně **upozorní na rizika**.

**Analýza ABC** napomáhá společnosti **určit skupiny** (odběratelů, dodavatelů, zásob), kterým je třeba **věnovat zvýšenou pozornost**.

Díky vytvoření pravidelných **reportingových zpráv** bude vedení společnosti **pravidelně informováno** o stávajícím stavu ve společnosti.

## 7.4 Rizika projektu

Aby se společnost mohla rozhodnout objektivně, musí poznat nejen přínosy, ale také rizika tohoto projektu. Pokud tyto rizika společnost identifikuje, může je eliminovat.

Tato rizika můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří lidský faktor, druhou faktor finanční a třetí faktor časový.

### Lidský faktor

Je všeobecně známo, že lidé (zaměstnanci) špatně snášejí změny, a to jak k lepšímu, tak i k horšímu. Často si také pokládají otázku: „Proč by se měly měnit zajeté koleje, když to doposud nějak fungovalo?“ Z uvedeného tedy vyplývá riziko **neochoty přijmout změnu**. Z hlediska této otázky je nutný pozitivní přístup vrcholného managementu, který musí vhodně argumentovat, proč jsou dané změny nutné a k jakému by měly vést výsledku.

Nedostatečné zkušenosti společnosti s controllingem mohou vést k **nepochopení celého konceptu controllingu**.

Aby controller mohl spolupracovat se všemi úrovněmi řízení a dostávat potřebné informace, musí být začleněn do liniové organizační struktury. Z toho plyne další riziko, a to **nesprávné začlenění controllera do organizační (štábní) struktury** podniku. V souvislosti s tímto rizikem navazuje další, a to **neochota provést změnu v organizační struktuře** společnosti.

V neposlední řadě je třeba věnovat se pozici samotného controllera. Controller může **nesprávně aplikovat koncept controllingu** do společnosti. Pokud si ho společnost vybere například ze svých řad anebo pomocí reklamní agentury, vystavuje se **riziku nesprávného vybrání controllera**. Zde je třeba také brát v úvahu výběr controllera pomocí personální agentury. Při této volbě hrozí, že controller do společnosti **nemusí zapadnout**, nebo také **nemusí splnit očekávání**, která do něj společnost vkládá.

## Finance

Po vyčíslení kalkulace může mít společnost obavy z **vysokých nákladů** kvůli zavedení controllingového oddělení.

Dalším bodem ve finančním riziku může **být absence požadovaného efektu**, např. ve formě naplánovaného zisku.

## Čas

První časové riziko je propojené s rizikem viz výše a to, že **výsledky** zavedení controllingu **nejsou ihned zřejmé**.

V neposlední řadě může být rizikem také **časová náročnost** při implementaci controllingu.

Tab. 36. Analýza rizik

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Eliminace
<b>Lidský faktor</b>			
Neochota přijmout změnu	nízká	nízká	Seznámení s přínosy
Nepochopení konceptu controllingu	nízká	nízká	Školení
Nesprávné začlenění controllera	střední	střední	Začlenit správně
Neochota změnit organizační strukturu	nízká	nízká	Správné argumenty pro vhodné začlenění
Nesprávné aplikování controllingu	střední	střední	Školení
Nesprávné vybrání controllera	střední	střední	Kvalitní přijímací řízení
Sociální začlenění controllera do společnosti	vysoká	vysoká	Teambuilding
Nesplnění očekávání	střední	střední	Pravidelná kontrola
<b>Finance</b>			
Vysoké náklady	nízká	nízká	Dotace
<b>Čas</b>			
Prodleva mezi očekávanými a reálnými výsledky	střední	střední	Precizní příprava
Časová náročnost projektu	střední	střední	

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky dotazníku, který byl vyplněn kvalifikovaným pracovníkem ve společnosti, byly pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu rizik vyhodnoceny (na škále nízká, střední, vysoká) ve většině jako střední. Největší problém bylo identifikováno sociální začlenění controllera do společnosti. Jako prevenci pro toto riziko navrhuje teambuilding.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byl projekt zavedení controllingových nástrojů pro zefektivnění řízení ve společnosti XYZ s.r.o.

V teoretické části byla provedena literární rešerše pomocí tuzemských a zahraničních zdrojů týkajících se controllingu.

V analytické části byla představena společnost XYZ s.r.o. která má dlouhodobou strojírenskou tradici a díky certifikaci systému řízení dle norem ISO se nyní úspěšně prosazuje na zahraničních trzích. Společnost má za cíl se stát významným českým výrobcem přesných strojních součástí, montážních sestav a dalších strojírenských výrobků.

Díky SWOT analýze byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. PESTLE analýza rozšířila povědomí o strategickém profilu okolí. Dále byl proveden rozbor ekonomické situace podniku pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Metodika tvorby některých finančních ukazatelů se zcela vymykala základním matematicko-finančním pravidlům, protože společnost měla záporné položky, které když se dávaly do komparace, nemohl z toho vyjít kladný výsledek. Zde bylo také zjištěno, že společnost má záporný vlastní kapitál. Tato skutečnost je všeobecně velice neobvyklá a pro společnost nebezpečná. Zde je ale důležité zmínit, že i přes všechna úskalí se ekonomická situace společnosti zlepšuje. Poslední část analytické části se zabývala analýzou současného stavu controllingu ve společnosti, kde bylo zjištěno, že společnost sice některé controllingové činnosti provádí, avšak samostatné oddělení controllingu zavedeno nemá.

V projektové části byly navrženy vybrané controllingové nástroje. Návrh analýzy silných a slabých míst má za úkol zesílit povědomí o slabých místech a přispět k jejich eliminaci a následně napomoci k využití silných míst, aby byl zajištěn budoucí úspěch podniku. Pro toto vyhodnocení byla sestavena tabulka a následně byl navrhnut postup při vyhodnocování. Jelikož každé společnosti by mělo záležet na svém vlastním rozvoji a svém dalším růstu, potřebuje erudovaně vytyčit své hlavní strategické cíle. Z tohoto důvodu byl navržen další nástroj, a to Balanced Scorecard. Dalším navrhnutým nástrojem controllingu byla metoda ABC, která je významným pomocníkem v oblasti kontroly, plánování a operativního řízení, a to z toho důvodu, aby rozklíčovala důležité odběratele, dodavatele a zásoby. U zásob byl zjištěn problém, že má společnost mnoho materiálů, který nevyužívá a který drží peněžní prostředky. Zde bylo navrhnuto materiál odprodat, získat zakázku na výrobu z těchto materiálů, pokusit se domluvit na dodávání přířezů a nebo případně zajistit

odkup nepotřebného materiálu. Jako další byl navržen plán tržeb pro největší odběratele (Německo, Slovensko a Česká republika) pomocí metody jednoduché regresní analýzy.

Dále se tento projekt zabývá návrhem útvaru, pozicí a náplní práce controllera a také vytvořením reportingu, který zahrnuje návrh měsíční, čtvrtletní a roční reportingové zprávy. Na závěr je provedena kalkulace na zavedení controllingu do společnosti, časový průběh, přínosy a riziky projektu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] Český statistický úřad (ČSÚ) [b.r.]. *Index průmyslové produkce pro Českou republiku*. [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2013-pru>.
- [3] Český statistický úřad (ČSÚ) [b.r.]. *Index průmyslové produkce pro Slovensko – mezinárodní porovnání*. [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru031414.docx>.
- [4] Český statistický úřad (ČSÚ) [b.r.]. *Index průmyslové produkce pro Slovensko – mezinárodní porovnání*. [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru031414.docx>.
- [5] Český statistický úřad (ČSÚ) [b.r.]. *Inflace*. [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace).
- [6] Český statistický úřad (ČSÚ) [b.r.]. *Projekce obyvatelstva České republiky 2009 - 2065: 1. Demografická konference Ph.D. studentů demografie (Praha, 26. 11. 2009)* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: [http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.demografove.estranky.cz%2Ffile%2F14%2F02\\_projekce2009\\_mladi-demografove.pdf&ei=gVJKU-zlBrGM7AaQ5YCgBg&usq=AFQjCNHlPyKBBB7\\_72hND5haGE0W6kBv1A&bvm=bv.64542518%2Cd.ZGU](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.demografove.estranky.cz%2Ffile%2F14%2F02_projekce2009_mladi-demografove.pdf&ei=gVJKU-zlBrGM7AaQ5YCgBg&usq=AFQjCNHlPyKBBB7_72hND5haGE0W6kBv1A&bvm=bv.64542518%2Cd.ZGU).
- [7] Controller Institut [b.r.]. © 2013. *Diplomovaný controller* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.controlling.cz/nabidka/certifikovane-cykly/diplomovany-controller/>.
- [8] Controller Institut [b.r.]. © 2013. *Controllingová akademie* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.controlling.cz/nabidka/certifikovane-cykly/controllingova-akademie/>.
- [9] DEIMEL, Thomas, Thomas HEUPEL a Kai WILTINGER. 2013. *Controlling: Lembücher für Wirtschaft und Recht*. München: Vahlen. ISBN 9783800647279.

- [10] DVORÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xvii. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [11] ESCHENBACH, Rolf a kol. 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-035-1.
- [12] ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, xiv. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [13] FREIBERG, František. 1996. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [14] FOTR, Jiří, et al. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4
- [15] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [16] HANZELKOVÁ A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, xix. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [17] HINTERHUBER, Hans. 2004. *Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie*. 7. grundlegend neu bearb. Aufl. Berlin: Walter De Gruyter. ISBN 978-311-0181-067.
- [18] HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER. 1992. *Controlling*. 2. vydání. Praha: BABTEXT, ISBN 80-900178-8-6
- [19] HORVÁTH, Péter. 1996. *Controlling: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. 6th ed. München: Vahlen Franz. ISBN 978-380-0644-551.
- [20] HORVÁTH, Péter. 2012. *Controlling: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. 12th ed. München: Vahlen. ISBN 978-380-0644-551.
- [21] Ifo institute [b.r.] *Long time-series for the Ifo Business Climate for Germany* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/Time-series-and-Diagrams/Zeitreihen/Reihen-Geschaeftsklima-Deutschland.html>.
- [22] Interní zdroje společnosti XYZ s.r.o. 2010.
- [23] Interní zdroje společnosti XYZ s.r.o. 2011.

- [24] Interní zdroje společnosti XYZ s.r.o. 2012.
- [25] Interní zdroje společnosti XYZ s.r.o. 2013.
- [26] JUNG, Hans. 2007. *Controlling*. 2. überarb. und aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-348-6585-001.
- [27] KERZNER, Harold R. 2013. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1118415856.
- [28] KLÍMEK, Petr. 2008. *Aplikovaná statistika: cvičebnice*. 3., upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-777-4.
- [29] KISLINGEROVÁ, Eva. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, s. 293. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [30] KOTLER P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [31] LAZAR, Jaromír. 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4133-8.
- [32] MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [33] MANN, Rudolf a Elmar MAYER. 1992. *Controlling - metoda prosperujícího podnikání*. Vyd. 1. Praha: Průmysl a obchod, s. 358. ISBN 80-85603-20-9.
- [34] Manpower.cz [b.r.]. 2013. *Kontakty* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz/kontakty.php#>.
- [35] MAŘÍK, Miloš. 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.
- [36] MAŘÍK, Miloš. 2007. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-32-3.
- [37] MIKOVCOVÁ, Hana. 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [38] Ministerstvo financí České republiky (MFČR) [online]. Ministerstvo financí ČR © 2005-2013. *Makroekonomická predikce* [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>



- [39] NOVÁK, Petr a Roman ZÁMEČNÍK, 2013. *Controlling – podklady z přednášek*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [40] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 8086131637.
- [41] SCHWINDT, Carsten. 2003. *Ratgeber strategisches Controlling: ein Handbuch für alle Entscheidungsträger in mittelständischen Unternehmen*. Marburg: Tectum Verlag. ISBN 9783828884748.
- [42] STEINÖCKER, Reinhard. [2000]. *Strategický controlling: Působící faktory, potenciály úspěšnosti a tržní strategie*. Praha: BABTEX, s.r.o. ISBN 9788090017825.
- [43] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [44] ŠULEŘ, Oldřich. 1995. *Manažerské techniky: prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 808583989x.
- [45] TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [46] Účetní kavárna [b.r.]. ©2014. Wolters Kluwer, a. s. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob*. [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>.
- [47] Účetní kavárna [b.r.]. ©2014. Wolters Kluwer, a. s. *Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty*. [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>
- [48] VAUS, David de. 2002. *Analyzing Social Science Data: 50 Key Problems in Data Analysis*. Great Britain: Athenaeum Press Ltd., Gateshead. ISBN: 0-7619-5938-6.
- [49] VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [50] VOLLMUTH, Hilmar J. 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.

- [51] VOLLMUTH, Hilmar J. 2006. *Controlling, nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: PROFESS. ISBN 80-85235-54-4.
- [52] VOLLMUTH, Hilmar J. 1998. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2., upr. vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-54-4.
- [53] Výroční zpráva společnosti XYZ s.r.o. 2010.
- [54] Výroční zpráva společnosti XYZ s.r.o. 2011.
- [55] Výroční zpráva společnosti XYZ s.r.o. 2012.
- [56] VYSUŠIL, Jiří. 1999. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling: průvodce daty a jejich zpracováním pro metody controllingu*. Praha: Profess Consulting. 1 disketa. ISBN 80-7259-008-1.
- [57] VYSUŠIL, Jiří. 1999. *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-007-3.
- [58] VYSUŠIL, Jiří. 2000. *Controlling do kapsy, aneb, Šest základních bodů controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-013-8.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

DzP Daň z příjmu

DPH Daň z přidané hodnoty

ISO International Organization for Standardization

HDP Hrubý domácí produkt

MFČR Ministerstvo financí České republiky

ČSÚ Český statistický úřad

BSC Balanced Scorecard

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Začlenění controllera do liniové pozice.....	30
Obr. 2. Začlenění controllera do štábní pozice .....	30
Obr. 3. Vazby příčin a následků mezi perspektivami BSC .....	56

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Základní charakteristiky a rozdíly operativního a strategického controllingu .....	17
Tab. 2. Přehled nástrojů operativního řízení .....	27
Tab. 3. Tabulka korelace .....	33
Tab. 4. Vývoj HDP a míry inflace .....	41
Tab. 5. Vývoj sazeb daně DzP PO, DPH .....	43
Tab. 6. Výsledky hospodaření v letech 2010-2013 .....	44
Tab. 7. Pohledávky po lhůtě splatnosti .....	44
Tab. 8. Vývoj likvidity .....	45
Tab. 9. Vývoj rentability .....	46
Tab. 10. Vývoj zadluženosti .....	47
Tab. 11. Vývoj aktivity .....	48
Tab. 12. Analýza silných a slabých míst společnosti .....	52
Tab. 13. Klasifikace TOP 20 odběratelů .....	58
Tab. 14. Analýza odběratelů pomocí metody ABC .....	58
Tab. 15. TOP 20 materiálových dodavatelů .....	60
Tab. 16. Analýza dodavatelů pomocí metody ABC .....	61
Tab. 17. Analýza ABC materiálů přítomných na skladě k 31.12.2013 .....	62
Tab. 18. Analýza materiálů .....	63
Tab. 19. Vyjádření doby materiálové zásoby k 31.12. 2013 .....	63
Tab. 20. Obrátkovost materiálů .....	63
Tab. 21. Korelační hodnoty .....	66
Tab. 22. Regresní funkce indexů .....	67
Tab. 23. Regresní funkce tržeb .....	67
Tab. 24. Plán tržeb Německa .....	68
Tab. 25. Plán tržeb Slovenska .....	68
Tab. 26. Plán tržeb České republiky .....	69
Tab. 27. Návrh měsíčního reportu .....	73
Tab. 28. Návrh čtvrtletního reportu .....	74
Tab. 29. Návrh ročního reportu .....	75
Tab. 30. Mzdové náklady .....	76
Tab. 31. Výše nákladů na controllera pomocí interního hledání ve firmě .....	78
Tab. 32. Výše nákladů na controllera pomocí personální agentury .....	79

Tab. 33. Výše nákladů na controllera pomocí reklamní agentury .....	79
Tab. 34. Celkové shrnutí nákladů .....	80
Tab. 35. Časový harmonogram projektu .....	81
Tab. 36. Analýza rizik.....	83

**SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: Ukázka výrobků společnosti xyz s.r.o. ....	96
PŘÍLOHA P II: Analýza silných a slabých míst .....	97
PŘÍLOHA P III: Formulář plánu nápravných opatření .....	98
PŘÍLOHA P IV: Návrh reportingové zprávy finančních ukazatelů .....	99
PŘÍLOHA P V: Návrh začlenění controllera .....	100
PŘÍLOHA P VI: Predikce indexů.....	101

## PŘÍLOHA P I: UKÁZKA VÝROBKŮ SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.



Přesné strojní součásti



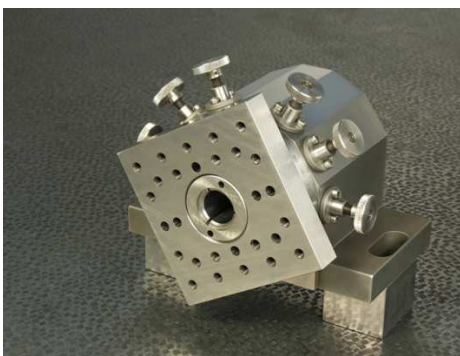
Řezné nástroje



Frézy



Kalibry



Upínací přípravek



Deska vstřikovací formy



## PŘÍLOHA P II: ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH MÍST

Oddělení		Hodnocení úrovně		
		nízká	střední	vysoká
<b>Vedení podniku</b>				
Úroveň	stanovení cílů	x		
	stylu řízení		x	
	spolupráce		x	
<b>Marketingové oddělení</b>				
Úroveň	reklamy		x	
	webových stránek			x
<b>Obchodní oddělení</b>				
Úroveň	vývoje zakázek			x
	stavu zakázek			x
	sktruktury zákazníků			x
	podílu na trhu		x	
<b>Ekonomické oddělení</b>				
Úroveň	vývoje zisku		x	
	finančních plánů		x	
	sledování vybraných ukazatelů finanční analýzy		x	
	sledování nákladů		x	
	sledování výnosů		x	
<b>Oddělení výroby a kontroly kvality</b>				
Úroveň	jakosti			x
	technologických postupů			x
	technologíí pro výrobu		x	
	technologíí pro kontrolu jakosti		x	
	produktivity		x	
	využití kapacit		x	
	inovačních schopností	x		
<b>Informační systém</b>				
Úroveň	informačního systému			x
	výpočetní techniky	x		
<b>Zaměstnanci</b>				
Úroveň	motivace pracovníků		x	
	spolupráce		x	
	zaměstnaneckého klimatu		x	

## PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ PLÁNU NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ

Identifikované slabé místo	Návrh opatření	Zodpovědná osoba	Termín nápravy
1			
2			
3			
4			
5			

Vedení společnosti  
Zodpovědné osoby  
Controller

(podpis)  
(podpis)  
(podpis)

Datum:  
Datum:  
Datum:

## PŘÍLOHA P IV: NÁVRH REPORTINGOVÉ ZPRÁVY FINANČNÍCH UKAZATELŮ

Ukazatel	Hodnota ukazatele	Plán ukazatele	Skutečnost	Odhylka	Vývoj
<b>Zadluženost</b>	Celková zadluženost				
	Úrokové krytí				
<b>Likvidita</b>	Krytí DM vlastním kapitálem				
	Běžná (III. stupeň)				
	Pohotová (II. stupeň)				
	Okamžitá (I. stupeň)				
	Rentabilita celkových aktiv (ROA)				
<b>Rentabilita</b>	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)				
	Rentabilita tržeb (ROS)				
	Obrat zásob				
<b>Aktivita</b>	Obrat závazků				
	Obrat pohledávek				
	Doba obrátu zásob				
	Doba obrátu závazků				
	Doba obrátu pohledávek				
<b>Doplňkové ukazatele</b>	Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců				
	Tržby/Počet zaměstnanců				
	Osobní náklady/Počet zaměstnanců				
	Výkonová spotřeba/Výnosy				
	HV před zdaněním/Přidaná hodnota				



## PŘÍLOHA P VI: PREDIKCE INDEXŮ

Měsíc	IFO 2013	Predikce IFO 2014	Index průmyslové výroby ČR 2013	Predikce indexu průmyslové výroby pro ČR 2014	Index průmyslové výroby SK 2013	Predikce indexu průmyslové výroby pro SK 2014
<b>Leden</b>	100,5	106,0819	100,2	107,9018	117,1	122,728
<b>Únor</b>	104,6	106,4882	101,3	108,6854	116,3	123,28
<b>Březen</b>	103,6	106,8945	94,5	109,469	116,8	123,831
<b>Duben</b>	101,4	107,3008	106,6	110,2526	117,8	124,382
<b>Květen</b>	101,6	107,7071	107,7	111,0362	118	124,934
<b>Červen</b>	102,5	108,1134	93,3	111,8198	118,7	125,485
<b>Červenec</b>	102,3	108,5197	108,3	112,6034	119	126,037
<b>Srpen</b>	103,4	108,926	96,4	113,387	119,8	126,588
<b>Září</b>	104,4	109,3323	102,2	114,1706	120,9	127,139
<b>Ríjen</b>	103,9	109,7386	100,3	114,9542	120,9	127,691
<b>Listopad</b>	106,6	110,1449	106,8	115,7378	122,9	128,242
<b>Prosinec</b>	107,4	110,5512	116,1	116,5214	121,5	128,794