



Analýza řídicích procesů ve firmě Tufír, spol. s r.o.

Jan Slováček

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan SLOVÁČEK**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza řídicích procesů ve firmě Tufir, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte teoretické poznatky týkající se řídicích procesů.
2. Analyzujte současný stav systému řízení firmy Tufir, spol. s r.o.
3. Navrhněte a zhodnoťte vybrané řídicí procesy pro využití ve firmě Tufir, spol. s r.o.



Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. Praha: ASPI publishing, 2000. ISBN 80-85963-86-8.
- [2] HRADECKÝ, M. a KRÁL, B. Řízení režijních nákladů. Praha: Prospektum, 1995. ISBN 80-7175-025.
- [3] LAZAR, J. a HERMANN, P. Nákladový controlling. Ostrava: Repronis, 1999. ISBN 80-86122-34-4.
- [4] MACÍK, K. Kalkulace nákladů: Základ podnikového controllingu. Ostrava: Montanex, 1999. ISBN 80-7225-002-7.
- [5] SYNEK, M. a KISLINGEROVÁ, E. Základy controllingu. Praha: VŠE, 1994. ISBN 80-7079-832-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kamil Dobeš
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




doc. Ing. Jitka Kloudová, Ph.D.
ředitel ústavu



ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení pomocí controllingového systému. Tento systém podporuje management v oblastech plánování, kontroly, koordinace a informačního zajištění řízení. Celou práci lze rozdělit na dvě části.

První část je zaměřena na vymezení pojmu controllingu a na popis jeho funkcí a nástrojů. Tato práce řeší analýzu současného stavu a popis problémových oblastí.

Druhá část práce je zaměřena na praktickou aplikaci controllingu ve firmě TUFÍR, spol. s r.o. Obsahuje detailní analýzu ekonomického řízení, začlenění controllingového útvaru do podnikové struktury a popis základních kompetencí.

Abstrakt ve světovém jazyce

The object of this Bachelor thesis is an analysis of system control by means of controlling system. This system supports management in the areas of planning, management, co-ordination and reporting. This work is divided into two parts.

The first part focuses on defined conception of the controlling and detailed description of the controlling functions and tools. This work analyses the present situation and describes problematical area.

The second part of my work focuses on the practical application of the controlling at the company TUFÍR, spol.s r.o. It contains detailed analysis of the economic management, incorporation of the controlling department into the company structure and describes basic qualifications.

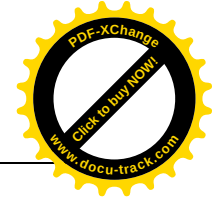


OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ŘÍDÍCÍ PROCESY.....	10
1.1 SYSTÉM ŘÍZENÍ.....	10
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ PODNIKU	11
1.3 ÚROVNĚ PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ.....	11
1.4 CO TO JE CONTROLLING	12
1.4.1 Definice controllingu.....	13
1.4.2 Funkce controllingu	14
1.4.3 Činnosti controllingu.....	14
1.5 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU.....	15
1.5.1 Strategický controlling	15
1.5.2 Operativní controlling	16
1.6 ÚTVAR CONTROLLINGU V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	16
1.6.1 Pozice štábní.....	17
1.6.2 Pozice liniová.....	17
1.6.3 Externí controller	18
1.7 OSOBNOST CONTROLLERA	19
1.8 ÚKOLY CONTROLLERA.....	20
1.8.1 Podnikové plánování.....	20
1.8.2 Podniková kontrola.....	21
1.8.3 Controllingové řízení podniku	23
2 METODOLOGIE ŘEŠENÍ	24
2.1 NÁSTROJE CONTROLLINGU	24
2.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODNIKU	25
II. PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	29
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	29
3.2 HLAVNÍ ZÁKAZNÍCI	29
3.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	30
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	30
3.4.1 Jednatel společnosti.....	30
3.4.2 Stavbyvedoucí.....	31
3.4.3 Vedoucí střediska mechanizace a dopravy	31
3.4.4 Přípravář výroby	32
3.4.5 Vedoucí střediska půjčovny stavební mechanizace.....	32
3.4.6 Ekonom.....	33



3.4.7	Představitel vedení pro QMS a EMS	33
3.4.8	Představitel vedení - manager	34
3.5	SWOT ANALÝZA	36
3.6	ANALÝZA EKONOMICKÉ OBLASTI	37
3.6.1	Oblast kalkulací	37
3.6.2	Oblast nákupu a skladového hospodářství	38
3.7	ANALÝZA STRUKTURY HOSPODÁŘSKÝCH STŘEDISEK	39
3.8	ANALÝZA OBLASTI MARKETINGU	40
3.9	ANALÝZA OBLASTI PLÁNOVÁNÍ A KONTROLY	40
3.10	ZÁKLADNÍ PROBLÉMY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZ A NÁVRHY ŘEŠENÍ	41
3.10.1	Zavedení systému controllingu	41
3.10.2	Struktura hospodářského střediska stavební výroby	43
3.10.3	Systém marketingové propagace	43
ZÁVĚR		45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		46
SEZNAM ZKRATEK		47
SEZNAM OBRÁZKŮ		48



ÚVOD

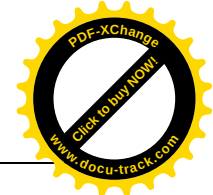
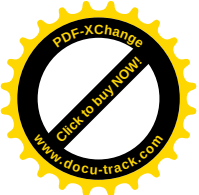
Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení pomocí controllingového systému. Tento systém podporuje management v oblastech plánování, kontroly, koordinace a informačního zajištění řízení. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu controllingu, na popis jeho funkcí a nástrojů a na metody, které controlling podporují. Praktická část práce je zaměřena na aplikaci controllingu ve firmě TUFÍR, spol. s r.o. a obsahuje detailní analýzu ekonomického řízení, začlenění controllingového útvaru do podnikové struktury a popis základních kompetencí.

Rok 1998 pro nás znamenal velký zlom, vznikla celá řada nových příležitostí, mezi něž také samozřejmě patří možnost uplatnění se v soukromém sektoru. V následujících letech vznikala spousta nových firem různých velikostí. Mnohé z nich se postupem času dostaly do potíží a stejnou rychlostí jakou vznikly, také zanikly. Některé z firem se na trhu dokázaly uplatnit, ale problémům většího či menšího charakteru, a to nejen z oblasti finanční, ale také v oblasti řízení a organizace, se nevyhnuly a spousta malých živnostníků a podniků byla během několika let donucena ukončit svou činnost.

V následující práci budeme hovořit o dynamicky se rozvíjející společnosti TUFÍR, spol.s r.o., která již několik let patří mezi úspěšné firmy v oblasti stavebnictví a má vybudované dobré jméno především na trhu Zlínského kraje.

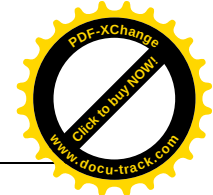
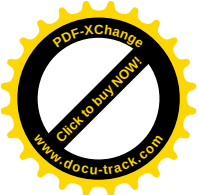
S rozvojem firmy je úzce spojeno i její řízení a organizace. Zvláště pak, zaměstnává-li více zaměstnanců. V době, kdy byla společnost TUFÍR, spol.s r.o. založena, měl již její majitel jisté zkušenosti s řízením firmy. Přesto se časem ve firmě vyskytly problémy v oblasti kontroly a plánování a efektivnosti v organizační struktuře.

Důležitým nástrojem, který pomáhá problémy s plánováním a kontrolou ve firmě vyřešit a zajistit tak dlouhodobou existenci podniku, je controlling. Musí zde být zavedeno systematické plánování, účinná kontrola a průběžné řízení jednotlivých procesů, aby zodpovědní pracovníci mohli lépe rozhodovat a snižovat tak existující nejistotu. K tomu je zapotřebí systém s dobrou vypovídací schopností, vypracovaný pro účely rozhodování pravidelně každý měsíc. Vedoucí pracovník musí také vědět, jak se stanovené cíle plní, odhadovat rizika, musí být upozorněn na hrozící reálné odchylky od požadovaného stavu.

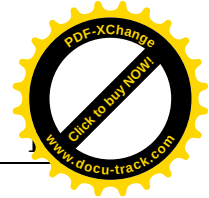


Výhodou controllingu je to, že na rozdíl od účetnictví pracuje ve struktuře, která odpovídá skutečným procesům ve firmě a vytváří prostředí pro správné rozhodování a poskytuje včasné varování při negativním vývoji v jakékoliv části podniku a v jeho okolí.

Vedení podniku si uvědomuje, že současný systém řízení je nevyhovující. Zkvalitnění ekonomického řízení by mělo být dosaženo zavedením principů controllingu, které umožní efektivnější podporu vedení podniku v oblasti plánování a kontroly. Hlavním cílem, kterého by mělo být po implementaci controllingu dosaženo, je vytvořit požadovaný tlak na snižování nákladů a růst produktivity.



I. TEORETICKÁ ČÁST



1 ŘÍDÍCÍ PROCESY

1.1 Systém řízení

Řízení znamená včas identifikovat takové vývojové tendence, jež ohrožují existenci podniku, signalizovat nutnost změn a uvádět do chodu preventivní opravné prostředky, a to tak, aby případně vůbec nedocházelo k poruchám. Současně by měly být známy všechny vstupní veličiny procesu, což je však v praxi velmi nepravděpodobné.

Systém řízení je soubor prvků řízení a jejich činností (funkcí) vzájemně spjatých soustavou vztahů řízení. Jeho cílem je zajištění optimálního fungování daného systému organizace.

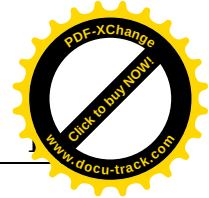
Prvky systému řízení tvoří jednotlivé činnosti, dílčí úkoly, rozhodnutí a zpracování. Spojení mezi prvky systému představují informační vazby a datové přenosy. [1]

Úlohu řízení je možno vyjádřit jako souhrn dvou složek:

- Tvorba systému, což znamená, že je třeba vytvořit a udržet podnik jako celek schopný jednání, aby se mohly splnit jeho funkce a současně aby zůstal schopný řízení a vývoje.
- Řízení systému je vlastnost systému zachovat si svoji vlastní strukturu a vytvořit si svou vnitřní soudržnost. Hlavní úlohu řízení je třeba vidět především v plánovacím, kontrolním a informačním systému.

Systém řízení pak dobře funguje, jestliže [1], [5]:

- Je dobře zkonstruován – tzn. že má cíle a funkce, jasné ví, čeho chce dosáhnout a jak toho dosáhnout.
- Má kvalitní personální vybavení – odpovídající kvalita a kvalifikace jak vedení tak ostatních pracovníků.
- Dobré kulturní klima – všichni pracovníci jsou ztotožnění s cíli organizace, funguje týmová práce, v organizaci jsou neformální vztahy.
- Dobře sladěné nástroje řízení – všechny nástroje mají patřičný význam, neobsahují rozpory.



1.2 Cíle řízení podniku

Z hlediska dynamiky jsou významné především požadavky na správné fungování podniku: problémové situace jsou totiž zpravidla výsledkem vzájemného působení mezi podnikem, jeho systémem a jeho okolím. Toto působení je příčinou změny a vystupuje opět jako nová konstelace podmínek. Nejvyšší cíl vedení podniku tedy nemůže spočívat v optimalizaci poměrů (zisku nebo obrátu), nýbrž v kultivaci trvalých schopností, respektive vlastností systému. Poměry jsou vázány na určité konstelace podmínek v podniku a jeho okolí. Stav, který by mohl být optimální, je často po změně podmínek opakem. V první řadě nejde o vývoj schopností jednotlivých osob, nýbrž o podnik jako celek. Management má měnit vlastnosti podniku tak, aby nemohly po delší dobu přetrvávat problémové situace nebo aby se nechaly ze systému vyjmout a řešit.

Primárním cílem řízení podniku je tedy životaschopnost jako vlastnost systémů:

- přizpůsobit se aktivně a reaktivně měnícímu se okolí (schopnost přizpůsobení)
- zachovat a rozvinout svou identitu přijímáním a uplatněním zkušeností, učením se a vyzráváním (schopnost pokroku)

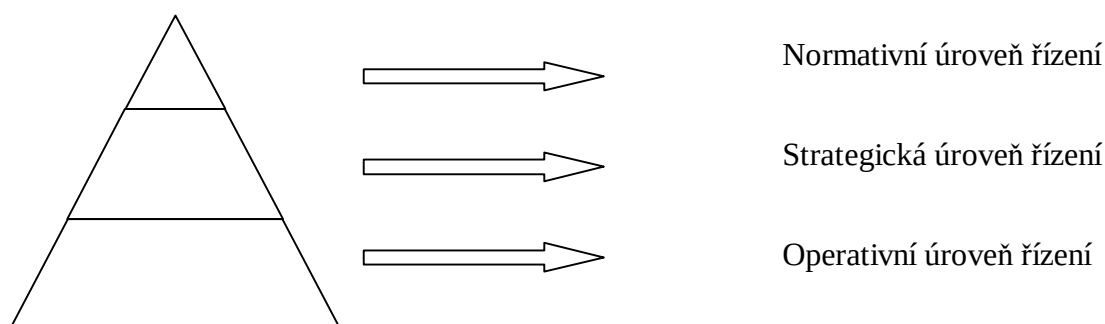
Umělý systém, který nemá vlastní účel, je životaschopný pouze tehdy, když svými aktivitami plní funkce pro jiné systémy. Přežití se proto může vždy chápat jako výsledek střetu podniku s jeho okolím. Předpokladem pro to, aby byla organizace schopná pokroku, je nutné, aby podnik prostřednictvím systému řízení disponoval řadou schopností: schopností jednání, schopností vnímavosti, schopností učení se, tj. schopností poznávání a schopností ke změně řízené zevnitř tohoto podniku.

Vést zevnitř znamená provádět důsledný rozvoj podniku a odtud provádět změny z vnitřku na základě reakcí na změny okolí. Účelově orientované systémy se mohou vědomě střetnout se svým okolím a změnit se ve své struktuře. Schopnost strukturního přizpůsobení není přirozeně dána, musí se tvořit a udržovat vhodným systémem řízení. [1], [5], [9]

1.3 Úrovně podnikového řízení

Koncepce řízení podniku rozlišuje mezi normativním, strategickým a operativním vedením (Obr.1).

- **Normativní** podnikové řízení – zde se management věnuje vytvoření obrazu, jak sám sebe podnik chápe, a sestavení žebříčku základních hodnot. Určuje zásady chování podniku vůči pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům, konkurenci, státu apod.
- **Strategické** podnikové řízení – ve strategickém managementu jde o zajištění již existujících potenciálů a o vytváření nových potenciálů úspěchu s přihlédnutím k budoucím výkonům konkurence. Management se zaměřuje na strategické plánování a strategickou kontrolu.
- **Operativní** podnikové řízení – úkolem operativního managementu je, aby bylo co nejlépe využito již existujících potenciálů úspěchu. Zahrnujeme zde operativní podnikové plánování a rozpočtnictví, kalkulace očekávání (porovnávání plánu se skutečností). [8]

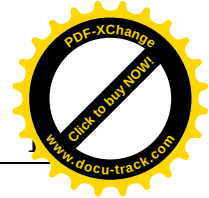


Obr. 1. Jednotlivé úrovně řízení

1.4 Co to je controlling

Původ slova najdeme v anglickém výrazu „to control“ = řídit, nikoli kontrolovat, jak bývá v praxi běžně užíváno, jelikož ta obvykle překládá výraz „controlling“ jako „kontrola“. Tento překlad je příliš úzký, neboť controlling znamená způsob řízení, což je širší činnost než kontrolování (to je součástí řízení). [6]

Existují různá pojetí controllingu, nicméně však shoda je v tom, že jde o nové pojetí řízení, které by mělo být dokonalejší než řízení dosavadní. Zdokonalení systému řízení lze dosáhnout různě:



- Controlling je doplněním dosavadního řízení, tj. určitým vyplněním mezer, které v tomto řízení jsou, čímž se dotvoří ucelenost řídicího systému.
- Controlling je speciální nástroj řízení, který překračuje oblasti jednotlivých řídicích funkcí a tím překonává jejich relativní omezenost; nejde tedy pouze o vyplňování mezer, nýbrž o posunutí ekonomického řízení na vyšší úroveň, ze které je celý systém řízení přehledný a lépe zvládnutelný.
- Controlling je prostě nový název pro ucelený a metodicky dobře vybudovaný systém řízení, a to převážně ekonomického řízení, i když technické přístupy, jako je hledání nových technických řešení výrobků a jejich nové výrobní technologie včetně nových materiálů, jsou také předmětem jeho zájmu, pokud ovšem přinesou ekonomický efekt.

1.4.1 Definice controllingu

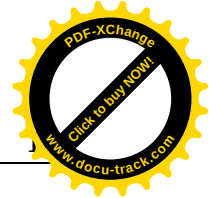
Deyhle: „Controlling znamená vést pomocí cílů (místo denními příkazy ze sedla: šéf komanduje ze sedla, když právě jede okolo).“ [1]

Mayer: „Controlling je koncepce řízení orientovaná úzkoprofilově, cílově, prospěchově a do budoucnosti pro úspěšné vedení podniku a trvalé zajištění jeho existence. [1]

Preissler: „Controlling je nástroj řízení přesahující funkci, který doporučuje řízení podniku využíváním informací a pomáhá realizovat cíle podniku pomocí souboru nástrojů controllingu.“ [1]

Synek: „Controlling je řízení všech činností ve firmě, který je zaměřen na dosažení podnikatelských záměrů, zejména dosažení zisku.“ [5]

Vollmuth: „Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování. Takovéto řízení podniku však předpokládá, že v podniku je k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku a ostatními řídicími pracovníky. Při kontrole se zjišťují metodou porovnání plánu a skutečnosti odchylky v běžných hlášeních z jednotlivých odpovědnostních oblastí podniku. Vedení podniku má pak na základě takto zjištěných odchylek provést nápravná opatření tak, aby bylo nakonec stanovených cílů dosaženo. Znamená to, že v podniku probíhá neustále zpětnovazební proces.“ [6]



1.4.2 Funkce controllingu

Vzájemnou integrací následujících funkcí dochází ke zvýšení kvality systému řízení, a to hlavně z lepšího poznání skutečného dění ve firmě, možnosti rychlejší odezvy na vnější a vnitřní změny a vypracování systému podnikového výkaznictví.

- **Plánování** – jeho úkolem je sestavení uceleného a uzavřeného systému dílčích plánů, ve kterém jsou písemně stanoveny cíle podniku, opatření a činnosti potřebné k jejich realizaci.
- **Kontrola** – porovnání plánu a skutečnosti. Kontrola by měla poskytovat podklady ke zjišťování chyb v plánování nebo realizaci, aby mohla být k jejich odstranění přijata příslušná opatření.
- **Řízení** – provádění nápravných opatření, která zajistí, že vzniklé odchylky budou kompenzovány a plánovaných cílů bude nakonec dosaženo. [6]

1.4.3 Činnosti controllingu

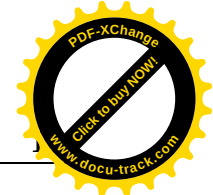
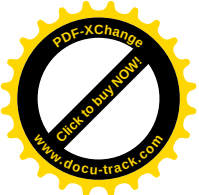
Controlling je zaměřen na budoucnost, minulost je důležitá jen tehdy, když ovlivňuje budoucnost. Pracuje v různých časových úsecích a není omezen závaznými účetními postupy.

Mezi hlavní jeho činnosti patří:

- zjištění aktuálního stavu
- prognózování
- stanovení cílů
- plánování a rozpočtování
- kontrola a zjišťování odchylek od plánu
- zjištění příčin odchylek
- stanovení nových cílů

Controlling se tedy soustředí na:

- cíle
- slabá místa



- činnosti
- neustálé porovnávání skutečnosti a plánu
- budoucnost

1.5 Rozdělení controllingu

1.5.1 Strategický controlling

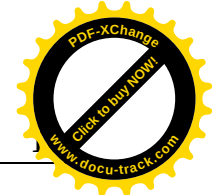
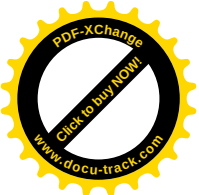
Strategický controlling a jeho nástroje se používají především k určování a zlepšování budoucích šancí a rizik podniku. U strategického controllingu se jedná o dlouhodobé pojetí na období 4 – 5 let počínající v současnosti. Při zpracování nových strategií se musí vedení podniku zabývat ukazateli včasného varování. Úspěch podniku závisí na schopnostech managementu rozeznat a analyzovat v pravý čas podnikové problémy. Informace, které jsou relevantní pro rozhodování, musí být ke správnému termínu připraveny a musí být podnikovému vedení k dispozici. Účinný controlling je proto nezanedbatelným předpokladem efektivní a úspěšné činnosti podniku, neboť jeho pomocí controller v podniku pravidelně analyzuje a nasazuje nástroje, jejichž prostřednictvím zásobí podnikové vedení potřebnými informacemi.

Mezi hlavní úkoly strategického controllingu patří:

- podněcování strategické filozofie podniku
- vypracování SWOT analýzy podniku
- formulace strategických cílů
- institucionalizace strategického porovnání požadovaného a skutečného stavu
- příprava opatření pro řízení podle odchylek

Nástroje strategického controllingu jsou:

- scénáře
- plánování a vývoj portfolia
- rozbor strategických mezer a jejich vývoj
- rozbor závislosti (strategická bilance)



- rozbor silných a slabých stránek a jejich vývoj
- systémy včasného varování [5], [6], [9]

1.5.2 Operativní controlling

Operativní controlling vykonává své aktivity převážně v rámci daného ziskového potenciálu podniku. Jeho cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit. Lze jej snadněji a rychleji konkretizovat. Plánovací a řídicí proces, kontrolovatelný v krátkých časových úsecích, umožňuje lepší integraci plánování činnosti podniku. Tím zároveň vytváří předpoklady pro strategický controlling.

Mezi hlavní úkoly operativního controllingu patří:

- vypracování orientačních vodítek získaných interně a externě jako podklad pro dílčí plánování
- institucionalizace porovnání požadovaného a skutečného stavu
- korekce odchylek
- zavedení zpravodajství a informatiky ve vztahu ke vnitropodnikovému plánování a výsledkům kontroly

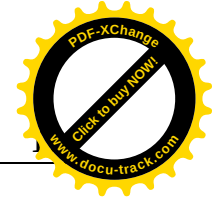
Nástroje operativního controllingu jsou:

- analýza
- plánování
- kontrola

Operativní a strategický controlling nemohou být od sebe přísně odděleny, neboť existuje neustálé vzájemné působení mezi těmito oběma oblastmi. Operativní plánování velmi silně závisí na strategickém plánování, ale naopak operativní úvahy poskytují důležité impulsy pro korekci strategického vývoje podniku. [6], [9]

1.6 Útvar controllingu v organizační struktuře

Před zavedením útvaru controllingu do podniku je třeba znát současnou podnikovou strukturu. Měly by být jasně vymezeny odpovědnostní oblasti, což je problém zvláště



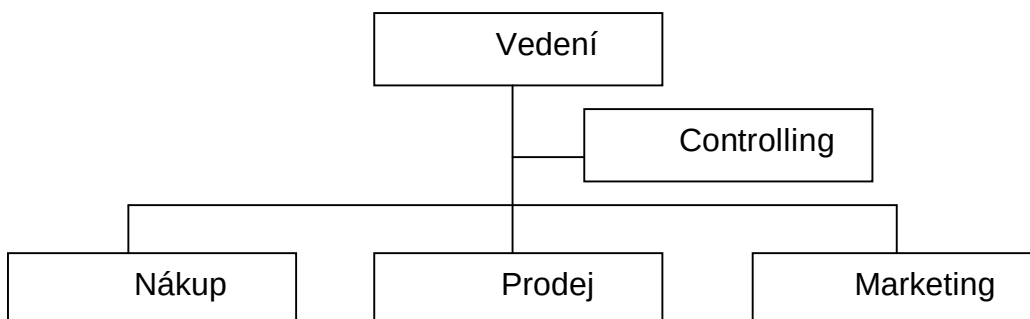
u menších podniků. Celková organizace by měla být zachycena v organogramu. Organizační struktura by měla být formalizována a organizační pravidla je třeba stanovit písemně.

Efektivnost zvládnutí controllingových úkolů závisí na začlenění umístění controllera v podnikové hierarchii. V zásadě lze konstatovat, že controller může nejúčinněji jednat, je-li umístěn na co nejvyšší hierarchické úrovni. V podstatě existují dvě pozice začlenění

- pozice štábní
- pozice liniová

1.6.1 Pozice štábní

Jestliže je controllerovi svěřena pozice štábní, odpovídá to všeobecnému názoru, že controlling má být umístěn na vysoké hierarchické úrovni, neboť štábní místo je přímo podřízeno podnikovému vedení. Štábní místa se vyznačují především tím, že nemají kompetence rozhodovací a nařizovací, ale mají pouze funkci poradní, neboť připravují materiál pro rozhodování. Z tohoto důvodu by controller v malých a střední podnicích neměl zastávat štábní pozici, jelikož díky malé rozhodovací a nařizovací pravomoci by nebylo možné udržovat v chodu efektivní controllingový systém.

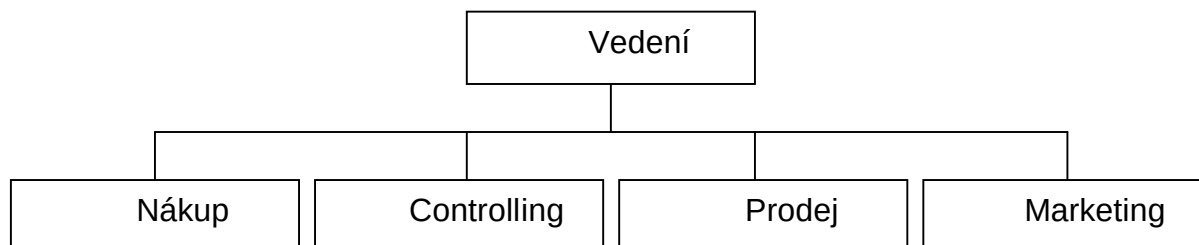


Obr. 2. Pozice štábní

1.6.2 Pozice liniová

Pomocí liniové pozice se controller pohybuje na téže pozici jako vedoucí ostatních podnikových funkcí. Liniová pozice controllingu v organizační struktuře by měla být vytvořena zejména ve velkých podnicích. V malých a středních podnicích není často řízení samostatné pozice controllera z ekonomických důvodů vhodné. Controllerem se stává

většinou vedoucí finančního a účetního oddělení nebo sám manager společnosti, který čerpá z informací předložených příslušným oddělením.



Obr. 3. Pozice liniová

1.6.3 Externí controller

V mnoha menších podnicích nejsou obvykle k dispozici kvalifikovaní řídicí pracovníci, kteří by mohli převzít úkoly controllingu. Controlling může pak být zaveden externím controllerem, který školí vedení podniku a ostatní řídicí pracovníky tak, aby byli schopni sami controlling provádět.

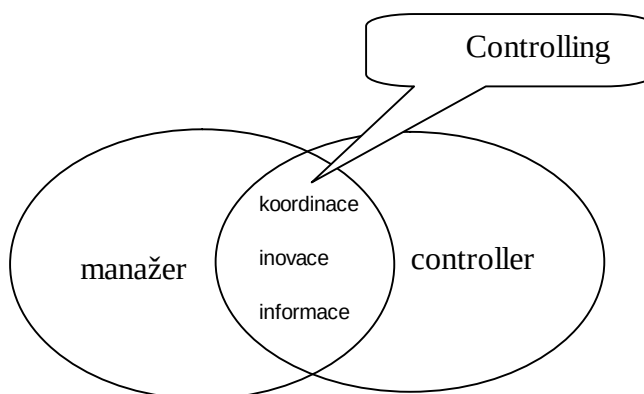
Zavedení controllingu může trvat déle než jeden rok. Externí controller může využít své zkušenosti a zároveň není zcela pracovně vázán v organizační struktuře, což mu umožňuje lepší a méně konfliktnější komunikaci s ostatními řídicími pracovníky. Z tohoto důvodu bývá externí controller většinou více úspěšný než mnohý interní controller. [6]

Faktory ovlivňující volbu vhodné organizace controllingu

- význam organizačního začlenění controllingu roste s potřebou inovací nevyřešených problémů a organizačních změn
- velikost útvaru controllingu roste s velikostí podniku
- koordinační a integrační funkce controllingu roste s náročnějšími problémy v podniku
- controlling, který slouží k doplnění dosavadního řízení, je ovlivňován charakterem podnikových zásad

1.7 Osobnost controllera

I když jsou zřízena místa controllera, není controlling věcí samotného controllera, nýbrž věcí každého manažera. Tuto souvislost znázorňuje obraz controllingu jako průnik množin, který vyjadřuje, že controlling patří jak do oblasti managementu, tak do oblasti controllera.



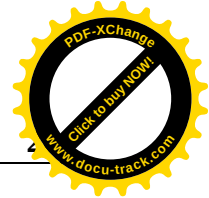
Obr. 4. Osobnost controllera

Nezávisle na své pozici v hierarchii a na svém resortu sleduje každý manažer cíle a plánuje svou cestu k jejich dosažení, sleduje úlohy, které z toho vyplývají. To platí jak pro jednotlivého manažera, tak také pro podnik jako celek. Nositelem procesu controllingu musí být všichni vedoucí pracovníci v podniku, kteří jej podpoří svými konkrétními výkony. Tím přebírá také management funkce a zodpovědnost controllingu. Oproti tomu controller řídí controlling, stará se o rámcové podmínky, dodává nástroje a poskytuje poradenství o použití. Příspěvky controllerů a manažerů se v controllingu doplňují. Neexistuje přesná hraniční čára mezi oběma oblastmi úloh. Aktuální vývoj ukazuje, že hranice se stávají ještě prostupnější, než již jsou a posouvají se v obou směrech. Manažer přejímá úlohy controllera, controller vstupuje více do managementu.

Úkoly controllera spočívají v získávání, zpracování, sestavování přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller má tedy informace sbírat a využívat. Proto musí v podniku zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky.

Osobní požadavky:

- Nezaujatost
- Schopnost navázat kontakt



- Umění přesvědčovat
- Abstraktní myšlení
- „šestý smysl“ v oblasti porozumění pro druhé
- Schopnost vcítit se
- Schopnost předání svých myšlenek – akceptace cílů zaměstnanci
- Řízení spolupracovníků – potřeba znalosti moderních metod řízení, motivace

Odborné požadavky:

- Znalosti v oboru podnikohospodářských koncepcí, nástrojů, technik a věd
- Schopnosti metodicko-koncepčních přístupů
- Znalost podniku

Na základě výše uvedených vlastností by měl controller řídit, motivovat a podporovat pracovníky, měl by být schopen poznávat hospodářské souvislosti a ty analyzovat, a jestliže se vyskytnou problémy, řešit je systematicky a metodicko-koncepčně plánovacím, kontrolním a řídicím systémem.

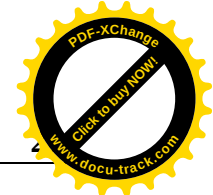
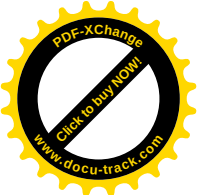
Všichni řídicí pracovníci by se měli podílet na plánovacím, kontrolním a řídicím procesu. Provádění těchto úkolů nesmí být ponecháno pouze controllerovi. Controller má být v podniku jen koordinátorem, poradcem a navigátorem. [5], [6]

1.8 Úkoly controllera

1.8.1 Podnikové plánování

Podnikové plánování je výchozím procesem systému řízení, ve kterém dochází k formulaci cílů a postupů k jejich dosažení. Vyznačuje se těmito rysy:

- **Orientace na cíle** – celá plánovací činnost se trvale orientuje v současné době na závazný systém cílů, neboť jen tak lze aktivně utvářet řízení podniku.
- **Tvůrčí charakter plánů** – tím je myšlen racionální způsob jednání při plánovacích pracích, zvláště schopnost věcně a časově sladit provádění plánovacích úkolů.



- **Orientace na budoucnost** – toto zaměření se projevuje zvláště v rozpoznání a rozhodování o nezbytných opatřeních k využití budoucích příležitostí, eventuálně k vyvarování se potenciálních nebezpečí. Jedině tak se může pozitivně ovlivňovat hospodářský vývoj podniku.
- **Procesní orientace** – tento rys se vztahuje na vzájemné závislosti dílčích plánů, které vyžadují trvalou zpětnou vazbu.

Dříve však, než se přistoupí k tvorbě plánu, je třeba poznat výchozí stav, ze kterého bude plán vycházet. K tomu jsou potřebné tři podklady, a to výkaz zisků a ztrát, rozvaha a výkaz cash flow zhruba za poslední tři roky. Dále je třeba dopracovat poměrovém ukazatele, a to minimálně v rozsahu ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a hospodárnosti.

Smyslem každého podnikového plánování je, aby bylo dosaženo podnikových cílů, a to dostupnými nástroji s orientací na budoucnost. Plánování nemá vést ke strnulosti a nepružnosti, ale musí být vytvořeno takovým způsobem, aby při změnách cíle, podmínek a nástrojů podnikového řízení včas mohlo nabídnout různé alternativy, které by se pak účinně využily při řízení podniku.

Podnikové plánování přitom poskytuje výchozí pozici svými písemně stanovenými plány k přesné kontrole a na ni navazujícímu řízení podnikového dění. [6]

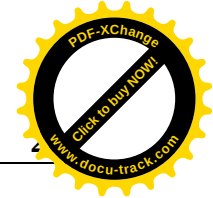
1.8.2 Podniková kontrola

Podniková kontrola přispívá k záruce, že plánované veličiny budou také skutečně realizovány. Plánování a kontrola se vzájemně podmiňují, mají tedy doplňující charakter. Kontrola by měla poskytovat podklady ke zjišťování chyb v plánování nebo chyb v realizaci, aby mohla být k jejich odstranění přijata příslušná opatření. Kontrolu dělíme na:

- kontrolu výsledků - soustřeďuje se na výsledky plánovacího procesu
- kontrolu procesů - kontroluje se povaha a způsob vzniku tohoto výsledku (či příslušného opatření) nebo průběh procesu jeho realizace

Na základě těchto porovnávání se dají zjistit odchylky, které mohou mít svou příčinu v oblasti plánování nebo v oblasti realizace. Pokud se týká četnosti kontrol, mělo by pro ně být zvoleno období jednoho měsíce.

Při kontrole se uplatňují základní kontrolní metody:



- porovnávání v čase
- odvětvové porovnávání
- porovnávání plánu se skutečností

U **porovnání v čase**, kde jsou skutečné veličiny dodatečně porovnávány, neexistuje žádný přímý vztah k plánování.

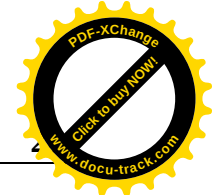
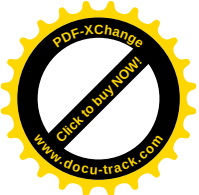
Při **odvětvovém srovnávání**, při němž jsou údaje vlastního podniku porovnávány s jinými podniky, je zase problém v rozdílných strukturách a rozdílném řízení podniků, které snižují přesnost informací.

Pro dílčí funkční kontrolu cílově orientovaného controllingu přichází v úvahu hlavně **porovnání skutečnosti s plánem**. Zde jsou porovnávány předepsané veličiny (např. plánovaný obrat, náklady, zisk, rentabilita, atd.) se skutečnými veličinami.

Porovnáním plánovaných hodnot se skutečnými se zpravidla objeví určité odchylky. Včasné zjištění těchto odchylek je úkolem controllera. Na základě těchto odchylek se vypracovává analýza odchylek, která musí být dána k dispozici vedení podniku i oddělením, kterých se tyto odchylky týkají. Vedení podniku a příslušná oddělení pak přijímají a provádějí nápravná opatření. Odchylky lze shrnout na:

- **odchylky cenové** – vznikají změnami cen na trhu surovin, pomocných a základních materiálů
- **odchylky ve spotřebě** – mají svou příčinu ve skutečně větší nebo menší spotřebě, patří sem rovněž i zmetky ve výrobě
- **odchylky v zaměstnanosti** – vznikají tím, že fixní náklady jsou rozdělovány na základě vyšší nebo nižší zaměstnanosti na méně nebo více výrobků

Analýza odchylek musí být provedena tak, aby byla vedením podniku a řídicími pracovníky v podniku přijata jako závažná. Porovnání plán – skutečnost má v podniku smysl jen tehdy, vyvodí-li se z analýzy odchylek patřičné důsledky. Analýza příčin odchylek zahrnuje přitom negativní i pozitivní odchylky. Aby bylo podnikové vedení schopno negativní vývoj korigovat a pozitivní vývoj zintenzivnit, musí controller připravit postupy k provedení jednotlivých analýz a při jejich používání poskytovat všem jejich uživatelům intenzivní podporu a pomoc. Rozhodování o nápravných opatřeních by se mělo

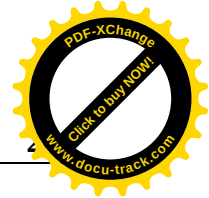


uskutečňovat na poradách s jednotlivci i skupinami. Tyto porady o odchylkách by se měly konat měsíčně, a to co nejdříve po provedení odchylkové analýzy. [6]

1.8.3 Controllingové řízení podniku

Řízení podniku umožňuje učinit včas taková opatření, která zajistí, že vzniklé odchylky budou kompenzovány a plánovaných cílů bude nakonec přece jen dosaženo. Úkolem řízení je zajistit, aby všechny vykonávané postupy byly prováděny správným způsobem tak, aby na konci vyšlo vše, co se na počátku naplánovalo. Charakteristické je, že řízení, které má zaručit dodržení žádoucího směru vývoje podniku, má být vždy orientováno na cíl a na budoucnost, neboť stanovené cíle jsou realizovány teprve během nadcházejícího hospodářského roku. Řízení podniku je třetí velkou oblastí úkolů controllera a je těžištěm celého controllingu. V této oblasti musí controller zajistit, aby i přes vyskytující se odchylky probíhalo řízení podniku tak, aby cílové veličiny, ve kterých je převládajícím faktorem většinou zisk, byly splněny. Řízení je tedy reakcí na zjištěné odchylky od plánu se snahou přece jen dosáhnout plánem stanovených cílů.

K řízení musí být použity příslušné nástroje. Tyto nástroje řízení musí mít schopnost účinně ovlivnit jak nákladovou, tak i výkonovou stránku podniku. Controller musí nacházet pro podnik takové vhodné nástroje řízení, aby pomocí nich mohl co nejdříve zjistit, kde v podniku vznikají nebo již nastaly problémy. Tyto nástroje řízení musí být k dispozici podnikovému vedení a řídicím pracovníkům, aby byli sami schopni samostatně řídit příslušné procesy k dosažení svých cílů.



Hlavními nástroji řízení jsou [1], [5], [6]:

- analýza návratnosti investic
- analýza kritických bodů
- analýza ABC
- hodnotová analýza
- analýza pracovního času
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku
- vnitropodnikové zlepšovací návrhy
- systém ukazatelů

Hlavním úkolem controllera je, aby nástroje, které podnik má, dále zlepšoval a rozvíjel.

2 METODOLOGIE ŘEŠENÍ

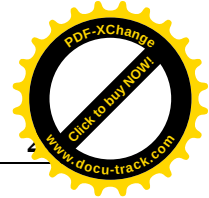
V předešlých kapitolách byl vymezen pojem controlling a jeho funkce, ale to k úspěšnému zavedení controllingu do řídicí praxe nestačí. Je nutné si vymezit metody, které budou tento controllingový systém podporovat. V našem případě se bude jednat o vymezení nástrojů controllingu a rozčlenění podnikových nákladů za pomoci SWOT analýzy, analýzy ekonomické oblasti, marketingové oblasti, oblasti plánování a kontroly a struktury hospodářských středisek.

2.1 Nástroje controllingu

Základním těžištěm operativního controllingu je nákladový a kalkulační systém, jenž poskytuje informace o struktuře nákladů podle místa a příčiny jejich vzniku. Pro účinné využití nástrojů operativního controllingu je téměř nevyhnutelné provést zásahy do ekonomické struktury podniku v oblasti nákladových středisek.

Při budování a optimalizaci vnitropodnikových útvarů je třeba přihlídnout k různým činitelům, jež působí na charakter a uspořádání vnitropodnikové struktury. K těmto činitelům můžeme zařadit:

- Odvětví, do kterého podnik náleží
- Velikost podniku



- Výrobní program
- Výrobní postupy
- Organizační strukturu, atd.

Nároky na členitost a charakter vnitropodnikové struktury se zobrazí ve struktuře nákladových středisek.

Nákladová střediska můžeme v tomto případě charakterizovat jako odpovědnostní útvary, které řídí jediný odpovědný vedoucí a tato střediska jsou hodnocena a řízena pomocí kontroly nákladů.

Při návrhu členění podniku na nákladová střediska je nutno dodržet základní kritéria:

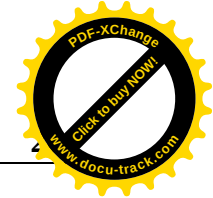
- **Homogenita** – prvky nákladového střediska (strojní zařízení, skupiny pracovníků) vytvářejí sourodou skupinu výrobních zdrojů se stejným vztahem k výkonu střediska.
- **Ohraničení** – každému středisku musí být jednoznačně přiřazen prostor, HIM, pracovníci, atd. a musí být umožněna oddělená evidence nákladů daného střediska.
- **Odpovědnost** – středisko musí tvořit samostatnou oblast s definovanými pravomocemi a odpovědností. Každé středisko musí mít určeno odpovědného vedoucího.
- **Vztažná veličina** – každému středisku musí být určena jedna nebo více vztažných veličin s přímým vztahem ke vzniklým nákladům.

Definicí vhodné vnitropodnikové organizační struktury si vybudujeme předpoklad pro správné zachycení hospodářských veličin ve vnitropodnikovém účetnictví, což nám umožňuje efektivně využít controllingové nástroje. [1], [6]

2.2 Členění nákladů podniku

Předpokladem pro účinné řízení nákladů je jejich podrobnější rozčlenění. Existuje řada způsobů, jak rozčlenit náklady do stejnorodých skupin. Toto členění musí být vyvoláno potřebou, vztahem k řešení určitého problému.

Členění nákladů podle:



1. nákladových druhů – za základní nákladové druhy se považují:

- spotřeba materiálu
- spotřeba a použití externích prací a služeb
- mzdové a ostatní osobní náklady
- odpisy NIM a HIM
- finanční náklady

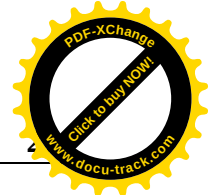
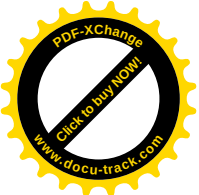
Pro vstupující nákladové druhy jsou charakteristické čtyři základní skupiny:

- na vstupu do podniku se projevují v **časově nerozlišené podobě**
- nákladové druhy chápeme z hlediska jejich zobrazení jako **prvotní**
- jsou to povahou náklady **externí**
- z hlediska podrobnějšího rozčlenění jde o náklady **jednoduché**

Základní význam druhového členění nákladů spočívá v tom, že je informačním podkladem při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolím, které je schopno je poskytnout.

2. podle účelu – jednou z nejdůležitějších skupin rozhodovacích úloh, řešených zejména na nižších úrovních vnitropodnikového řízení, jsou úlohy založené na kontrole přiměřenosti spotřebovaných nákladů. Jejich cílem je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Strukturalizace účelového členění probíhá ve čtyřech až pěti úrovních. V první z nich se náklady obvykle rozčlení do relativně širokých okruhů různých výrobních a nevýrobních činností a v jejich rámci se pak podrobněji člení např. podle technologických stupňů nebo jednotlivých operací.

3. místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik – řízení se rozvíjí dále prostřednictvím vztahu nákladů ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, v němž dílčí činnost probíhá a jehož pracovníci odpovídají za racionální spotřebu či zhodnocení nákladů na tuto činnost. Vnitropodnikové útvary, k nimž se přiřazují náklady podle odpovědnosti, se nazývají střediska. Členění nákladů podle místa vzniku je důsledkem dekompozice podniku i průběhu nákladů v něm.

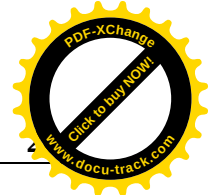
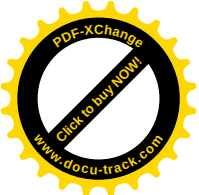


4. kalkulačních položek – je zvláštním typem účelového členění nákladů. Z hlediska příčinných vazeb nákladů k výkonu a z hlediska prakticky početně technických možností lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů:

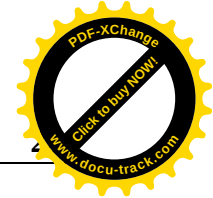
- *přímé náklady* – ty, které přímo souvisejí s konkrétním druhem výkonů
- *nepřímé náklady* – ty, které se nevazí k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh výrobního procesu podniku v širších souvislostech

5. závislosti na objemu prováděných výkonů – ze složitosti výrobního procesu plyne, že jednotlivé nákladové položky závisejí na objemu prováděných výkonů různě. V této souvislosti lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů: [1], [5], [6]

- *variabilní (proměnlivé)* – náklady, které se mění v závislosti na objemu produkce
- *fixní (pevné)* – náklady, které zůstávají v určitém intervalu produkce neměnné i při změnách v objemu produkce



II. PRAKTICKÁ ČÁST



3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Charakteristika společnosti

Sídlo společnosti: TUFÍR, spol. s r.o.

Na Příkopě 271

Uherské Hradiště – Míkovice 686 04

IČO: 26263718 DIČ: 336-26263718

Obchodní firma TUFÍR, spol. s r.o. zapsána do obchodního rejstříku 31. října 2001, je společností, která je zaměřena na provádění staveb v oblasti pozemního stavitelství, vodohospodářských staveb, provádí výstavbu komunikací, zpevněných ploch, demoliční práce, zemní práce, v oblasti služeb provozuje půjčovnu stavební mechanizace.

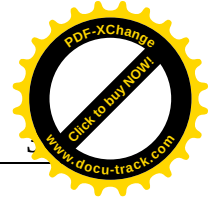
Kanceláře, garáže a půjčovnu stavební mechanizace má společnost od dubna 2002 v Kunovicích, ul. Nádražní, kde se společnost stala vlastníkem objektu bývalé autoškoly. Tímto si firma zabezpečila prostory pro reprezentativní kanceláře, sociální zařízení a šatny pro stavební dělníky, dostatečné místo na parkování pro svůj vozový park a půjčovnu stavební mechanizace. Koupí těchto prostor firma ušetří za nájemné, které se v lokalitě Uherského Hradiště pohybuje na poměrně vysoké cenové úrovni.

Ve firmě je zaměstnáno 45 stálých zaměstnanců včetně majitele a jednatele firmy v jedné osobě. V průběhu tzv. stavařské sezóny si firma TUFÍR, spol. s r.o. najímá další pracovníky – především stavební dělníky a pomocné stavební dělníky. Mimo to společnost spolupracuje na základě smluv s dalšími odborníky, jako jsou projektanti, architekti, elektrikáři, obkládači, soukromí dopravci, tesaři, pokrývači atd.

3.2 Hlavní zákazníci

Firma TUFÍR, spol. s r.o. se zaměřuje především na zákazníky Zlínského kraje. Mezi hlavní zákazníky se řadí:

- Zadavatelé veřejných zakázek
- Soukromí investoři



3.3 Předmět podnikání

Firma TUFÍR, spol. s r.o. se při svém podnikání zaměřuje na následující činnosti:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- pronájem a půjčování věcí movitých
- přípravné práce pro stavby
- inženýrská činnost v investiční výstavbě
- projektová činnost ve výstavbě

3.4 Organizační struktura

Za základní organizační strukturu bylo zvoleno liniově štábní uspořádání. Vrcholovým představitelem je jednatel společnosti, jemuž jsou podřízeni stavbyvedoucí, vedoucí střediska mechanizace, přípravář výroby, vedoucí půjčovny stavební mechanizace, ekonom a představitel vedení pro QMS a EMS – manager (Obr.5).

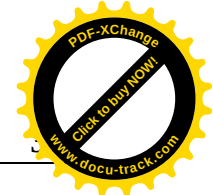
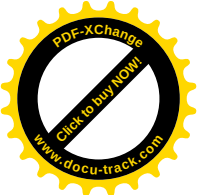
3.4.1 Jednatel společnosti

Společnost řídí jednatel společnosti. Pro stanovení závazného postupu pro řešení důležitých úkolů ve společnosti vydává písemné příkazy jednatel společnosti. Každý příkaz je identifikován pořadovým číslem a rokem vydání. Příkazy obdrží všichni přímí podřízení, kteří s ním v případě potřeby prokazatelně seznámí pracovníky svých středisek.

Pro určení postupu pro vykonávání složitějších činností dlouhodobého nebo zásadního významu vydává směrnice. Směrnice obdrží všichni přímí podřízení, kteří s ním v případě potřeby prokazatelně seznámí pracovníky svých středisek.

Pro zajištění informovanosti svých podřízených vydává interní sdělení, kde je informuje o závažných skutečnostech.

Jednatel společnosti svolává pracovní porady, na kterých v případě potřeby stanoví úkoly pro účastníky s termínem plnění. Z každé porady určený pracovník zhotoví zápis identifikovaný datem porady a prokazatelně předá všem účastníkům porady.



3.4.2 Stavbyvedoucí

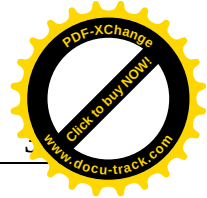
Hlavní činnosti stavbyvedoucího:

- organizuje a řídí práci na stavbách
- kontroluje dodržování kvality práce všech profesí, navrhuje opatření na zlepšení
- kontroluje dodržování technologické kázně, technologických předpisů a pracovních postupů, odpovídá za dodržování ČSN a technologických pravidel
- zabezpečuje dodržování BOZP a PO na stavbách, zabezpečuje odstranění zjištěných závad (z proškolení pracovníků o bezpečnosti práce zpracuje záznam a zajistí podpisy pracovníků, záznam předá správci archivu)
- zodpovídá za provedení zakázky dle projektové dokumentace
- vede stavební deník a deník pro bezpečnost a požární ochranu
- koordinuje práci a činnost jednotlivých dodavatelů na stavbě a vytváří potřebné podmínky pro plynulý chod stavební výroby
- nasazení strojů těžké mechanizace a nákladní dopravy nárokuje u vedoucího střediska mechanizace dopravy
- zpracovává podklady k fakturaci za provedené práce na jednotlivých stavbách
- zodpovídá při realizaci zakázek za hospodárnou spotřebu vody, elektrické energie, pohonných hmot a správnou manipulaci s ornicí
- řídí výrobní porady se svými podřízenými (za účelem předání informací. Příkazy zaznamenává do kontrolních deníků. Z výrobních porad zpracuje jednoduchý záznam, který uloží a předá správci archivu)

3.4.3 Vedoucí střediska mechanizace a dopravy

Hlavní náplň práce vedoucího střediska mechanizace a dopravy:

- obhospodařuje stroje a zařízení a řídí jejich rozmísťování na jednotlivé stavby dle požadavků stavbyvedoucích
- přejímá nové stroje a zařízení a zabezpečuje jejich efektivní využití



- zpracovává podklady k fakturaci nájemného za stroje a zařízení, a to jak v rámci společnosti, tak i jiným zájemcům
- odpovídá za technický stav, kontrolu technického stavu, za provádění pravidelných technických prohlídek strojů a zařízení
- spolupracuje s revizními techniky, pracovníky STK při provádění revizí, zabezpečuje odstranění zjištěných závad
- zajišťuje zásobování strojů pohonnými hmotami
- zabezpečuje předání strojů zásadně osobám, jež mají k jejich obsluze potřebné oprávnění

3.4.4 Přípravář výroby

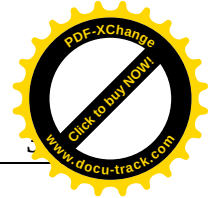
Hlavní činnosti přípraváře výroby:

- provádí včasnou přípravu výroby (převzetí, stanovení ceny) pro hospodárnou a plynulou realizaci stavby
- řeší a zabezpečuje oprávněné požadavky stavbyvedoucích, a to jak v průběhu zpracování dokumentace, tak v průběhu realizace staveb
- koordinuje činnost mezi účastníky: projektant, zadavatel (investor), dodavatel
- odpovídá za kvalitu zpracování nabídek a dodržení termínu pro předání nabídek
- zajišťuje cenové nabídky na subdodavatelské práce při výběrových řízeních

3.4.5 Vedoucí střediska půjčovny stavební mechanizace

Hlavní činnosti vedoucího střediska půjčovny stavební mechanizace:

- obhospodařuje stroje a zařízení půjčovny stavební mechanizace a řídí jejich rozmíst'ování na jednotlivé stavby dle požadavků stavbyvedoucích a požadavků externích zájemců
- přejímá nové stroje a zařízení
- odpovídá za technický stav, za provádění technických prohlídek strojů, zabezpečuje odstraňování zjištěných závad



- vede operativní technickou dokumentaci všech strojů a zařízení
- při předání stroje nebo zařízení z půjčovny externímu zájemci uzavře smlouvu o zapůjčení a prokazatelně seznámí s obsluhou

3.4.6 Ekonom

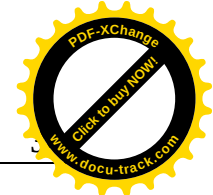
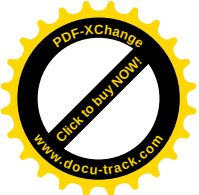
Hlavní ekonomovy úkoly:

- zpracovává a kontroluje statistická hlášení
- archivuje statistické výkazy a hlášení včetně podkladů
- provádí rozbor hospodářských výsledků na jednotlivých střediscích po zakázkách
- posuzuje věcnou správnost závěrů a rozborů plnění jednotlivých částí plánu a vypracovává celkový rozbor plnění hospodářského plánu společnosti
- organizuje, zabezpečuje a řídí vedení účetnictví společnosti ve smyslu platných nařízení, vyhlášek a směrnic
- uzavírá stavy všech hospodářských prostředků při uzavření roku řádnou inventarizací
- dohlíží a odpovídá za správné uchování a archivování účetní dokumentace a provádění skartace archivované dokumentace
- kontroluje a odpovídá za správnost daňových údajů při všech činnostech
- vypracovává daňové výkazy pro finanční úřad a provádí odvody daní zálohově i vyúčtování

3.4.7 Představitel vedení pro QMS a EMS

Hlavní činnosti představitele pro QMS a EMS:

- trvale udržuje systém řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001/2001 a systém řízení životního prostředí podle ČSN EN ISO 14001/1997
- ve stanovených intervalech předkládá vedení společnosti souhrnnou zprávu o stavu a účinnosti systému řízení jakosti a systému řízení životního prostředí,



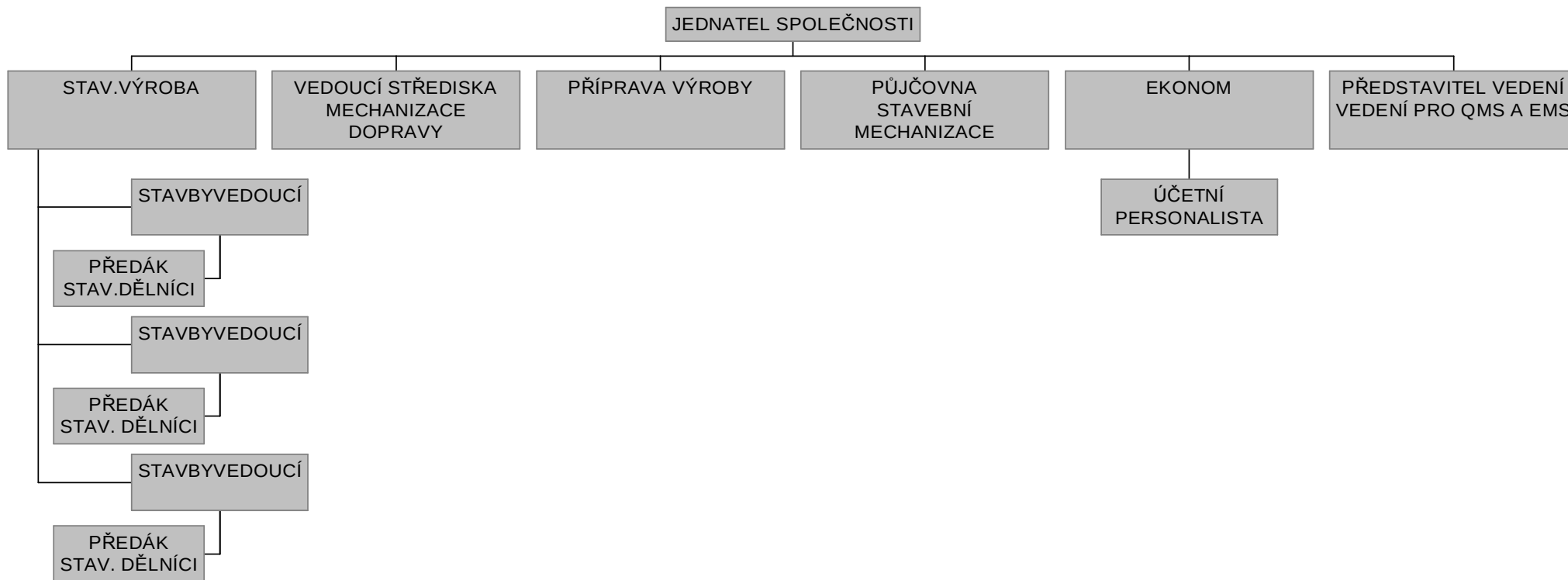
zahrnující souhrn výsledků interních prověrek, plnění cílů jakosti a environmentálních cílů, rozbor výskytu reklamací a stížností zákazníků

- vyhodnocuje výsledky interních prověrek, plnění cílů jakosti a environmentálních cílů, rozbor výskytu reklamací a stížností zákazníků

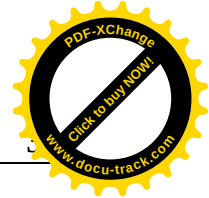
3.4.8 Představitel vedení - manager

Hlavní pracovní činnosti manažera ve firmě TUFÍR, spol. s r.o.:

- plní samostatně úkoly zadané přímo jednatelem společnosti v oblasti marketingu, zakázky a nabídky
- zajišťuje styk a trvalý kontakt se zákazníky
- je zodpovědný za průzkum trhu v oblasti trhu stavebních zakázek
- vytváří informační databanku o klientech, konkurenci a subdodavatelích
- ve spolupráci s přípravou výroby se podílí na zpracování cenových nabídek dle požadavků zadavatele, zajišťuje podklady od investorů
- koordinuje a aktualizuje informace v propagačních materiálech a prospektech o činnosti společnosti
- zabezpečuje pro nabídkové řízení reklamní, propagační a dokumentační podpůrné materiály
- zabezpečuje dokumentaci průběhu výstavby určených staveb společnosti (fotografie, videozáznamy), tyto archivuje a využívá k další propagaci
- zabezpečuje prostřednictvím externí firmy oblast bezpečnosti práce a požární ochrany



Obr. 5. Organizační struktura



3.5 SWOT analýza

Silné stránky

- Certifikovaný systém jakosti ISO 9000 a EMS
- stálá pozice na trhu
- dobré vztahy se zákazníky a dodavateli
- široká škála nabízených služeb
- jediná půjčovna stavební mechanizace v okolí
- jediná firma v okolí vlastníci mnoho různých strojů těžké stavební mechanizace
- reprezentativní sídlo firmy

Slabé stránky

- vysoké leasingové splátky
- zaměstnanci nepodporují systémy ISO a EMS
- omezená kapacita
- malá motivace pracovníků na nižších úrovních
- růst nákladů
- nízká efektivita práce na nižších úrovních

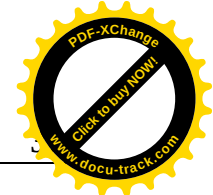
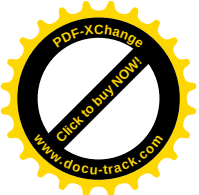
Příležitosti

- rozšíření předmětu činností firmy
- rozšíření působnosti i do sousedících krajů, případně na trh celé ČR a SR
- celkový růst ekonomiky

Hrozby

- zvyšování konkurence na domácím trhu
- zvyšování konkurence ze zahraničí

Ze SWOT analýzy firmy TUFÍR, spol. s r.o. vyplývá, že pokud bude společnost dbát na vylepšování svých slabých stránek a zároveň se zásadně nezmění situace v okolí firmy, neměla by být její pozice na trhu nijak výrazně omezena. Významným problémem je nízká



produktivita práce zaměstnanců, která je způsobena především nedostatečnou motivací pracovníků a nedostatečnou kontrolou jejich výkonu.

3.6 Analýza ekonomické oblasti

Jak již bylo výše uvedeno, za chod jednotlivých úseků jsou odpovědní jejich vedoucí, kteří jsou přímo podřízeni jednateři společnosti. S ním probírají veškeré organizační změny, předkládají mu výsledky hospodaření za celý úsek.

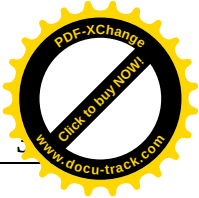
Ekonomické řízení je personálně zaštitěno ekonomickým útvarem, který je přímo podřízen jednateři společnosti. Zahrnuje funkce opatřování požadovaného kapitálu, zpracování účetnictví, mzdových a daňových agend, ekonomických předpovědí, jednání s bankou, úvěrování, zaúčtování a úhrada přijatých faktur, vyhotovení a zaúčtování vydaných faktur, zúčtování pokladních dokladů, kontrola a rozbor jednotlivých účtů.

Primárním problémem je neustálé zvyšování nákladů ve středisku stavební výroby. Tento růst může být způsoben poklesem produktivity práce nebo nevhodným využíváním zdrojů. V ostatních střediscích se žádný nepředvídatelný růst nákladů neprojevil.

3.6.1 Oblast kalkulací

Firma využívá ke stanovení kalkulací zakázkovou metodu, neboť produkt stavební výroby je charakterizován svou neopakovatelností. Předmětem kalkulace bývají jednotlivé demolice, přípravné práce pro stavby, stavby, inženýrská činnost v investiční výstavbě, projektová činnost ve výstavbě, které jsou zahrnuty pod pojmem zakázka. Na každou zakázku je vydáván samostatný výrobní příkaz. Náklady na jednotlivé zakázky se sledují v evidenčním a kalkulačním listě.

V kalkulačním a evidenčním listě se zachycují jednak přímé náklady, jednak režijní náklady, které jsou na jednotlivé zakázky rozvrhovány podle sumy přímých nákladů. Výše zmiňované režijní náklady zahrnují jednotlivé položky: nájem, el. energie, plyn, odpisy, mzdy + pojistné, doprava – PHM, leasing, opravy, telefonní poplatky, inzerce a účetní.



Pro stanovení ceny jednotlivých zakázek je používán **standardní kalkulační vzorec pro výpočet plných nákladů** :

přímý materiál
+přímé mzdy
přímé náklady

+výrobní režie
vlastní náklady výroby

+správní režie
vlastní náklady výkonu

+odbytová režie
úplné vlastní náklady výkonu

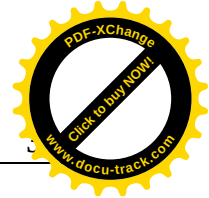
+zisková přírážka
prodejní cena

Obr. 6. Kalkulační vzorec

Výpočet plných nákladů neplní vzhledem ke svým nedostatkům a nepřesnostem požadavky kladené na informační podporu podnikového vedení v rámci plánovacího, kontrolního a řídicího systému. Přesto tento kalkulační vzorec, podle mého názoru, potřebám firmy vyhovuje bez větších výhrad, protože výpočet nákladů pomocí příspěvku na úhradu by byl ve stavební firmě poněkud obtížnější, poněvadž nelze jednoduše stanovit do jaké míry přispívá jeden výrobek na úhradu celkových fixních nákladů, jako například u sériové výroby.

3.6.2 Oblast nákupu a skladového hospodářství

Nákupem materiálu je pověřeno středisko přípravy výroby. Jeho pracovník odpovídá za evidenci materiálu, která je zpracována na PC. Objednávání materiálu provádí na základě písemných požadavků jednotlivých stavbyvedoucích.



Proces příjmu materiálu je realizován následujícími činnostmi:

- při dodání materiálu je zkontrolována správnost materiálu podle podané objednávky
- převzetí a uložení materiálu na sklad
- na dodací list resp. Fakturu je zaevidována jeho příjemka, která se po ručním zaevidování také zaeviduje do příjmové evidence v počítači
- předání faktury s označenou příjemkou ekonomickému útvaru k zaúčtování do přijatých faktur

Proces výdeje materiálu je realizován následujícími činnostmi:

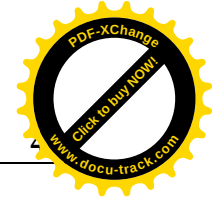
- po přidělení zakázek jednotlivým stavebním četám, vystavují stavbyvedoucí požadavek na sklad
- skladník připraví potřebný materiál, vypíše výdejku s označením čísla zakázky, pro kterou byl materiál vydán a předá materiál příslušnému stavbyvedoucímu, případně pověřenému pracovníkovi
- výdejce je přiřazeno číslo a zaeviduje se do výdajové evidence v počítači

Skladový pracovník provádí inventarizaci skladových zásob každý měsíc a tuto inventuru odevzdá účetnímu oddělení, které provede proučtování zásob.

3.7 Analýza struktury hospodářských středisek

Hospodářské středisko stavební výroby v sobě zahrnuje několik relativně samostatných činností, které by bylo vhodné rozdělit do více středisek podle druhu prováděných prací. Hlavním důvodem je, aby došlo ke zprůhlednění výše nákladů jednotlivých činností daného hospodářského střediska. V tomto případě jde o nevhodně zvolenou organizační strukturu.

Tím by bylo umožněno sledování hospodářských výsledků nově vytvořených středisek a na základě dosažených výsledků nastolit systém odměňování pracovníků, jež by dopomohl ke stimulaci produktivity práce.



3.8 Analýza oblasti marketingu

V současné době firma TUFÍR na trhu sice zaujímá stabilní postavení, ale možnosti rozšíření jejího působení nejsou zdaleka plně využity. Řídit takovou firmu v tomto případě neznamena pouze zaměstnávat lidi, starat se o plynulý provoz atd., ale je zapotřebí vejít ve známost a do povědomí co nejširšímu okruhu veřejnosti.

V oblasti marketingu se společnost TUFÍR, spol. s r.o. zúčastňuje výstav a prezentačních akcí, aby se zvýšilo obecné povědomí o její činnosti. Tento způsob propagace společnost doplňuje sponzorstvím sportovních utkání, například dříve prvoligového celku FC Synot Staré Město a druholigového FC Kunovice. Dalším způsobem zviditelňování firmy je umísťování reklamních panelů na prováděné stavby.

Problémem v této oblasti je zviditelnění půjčovny stavební mechanizace. Řada lidí si společnosti TUFÍR, spol. s r.o. spojuje pouze se stavební činností. Mělo by se zvýšit obecné povědomí o existenci výše jmenované půjčovny.

Dalším nedostatkem je, že firma TUFÍR, spol. s r.o. doposud nemá funkční webové stránky, kterými by doplnila svou propagaci. Tímto způsobem by se firmě otevřela možnost dát o sobě a svých službách vědět co možná největšímu počtu jak laické, tak odborné veřejnosti a oslovit mnoho dalších zákazníků a posílit tak svou pozici v konkurenčním boji s ostatními firmami působícími v tomto odvětví.

3.9 Analýza oblasti plánování a kontroly

Vzhledem k tomu, že vztah těchto dvou činností musí být v rovnováze, je nutno věnovat stejnou pozornost jak plánování, tak i kontrole. Ve firmě již sice existuje jakýsi systém kontroly, ovšem víceméně jde o kontrolu následnou, kdy již nelze nic změnit a většinu neshod není možné odstranit. Taková kontrola sice může vést k poučení se z chyb, ale také je spojena s často velkými finančními náklady na odstranění způsobených odchylek.

Zde bude zapotřebí vytvořit systém účinnější kontroly, který bude pro firmu TUFÍR, spol. s r.o. přínosem a zajistí jak lepší plnění pracovních povinností zaměstnanců, tak snížení nákladů na případné, ještě odstranitelné závady.



V souvislosti s tím vyvstává do popředí otázka plánování, jakožto výchozího procesu, jenž tvoří jakýsi rámec veškerých dalších aktivit firmy TUFÍR, spol. s r.o. Rovněž v této oblasti je nutno zaměřit pozornost na cíle firmy, jakožto výchozí krok celého plánování.

3.10 Základní problémy vyplývající z analýz a návrhy řešení

Z provedených analýz systému řízení firmy vyplývá několik základních problémů, které by bylo možno s pomocí příslušných racionalizačních opatření eliminovat:

- neefektivní a nedostatečné provádění kontroly
- nevhodná struktura hospodářského střediska stavební výroby
- malá podpora marketingové propagace
- nízká efektivita práce na nižších úrovních
- nedostatečná podpora systémů ISO a EMS ze strany řadových zaměstnanců

Na základě provedených analýz lze stanovit některé cíle pro řešení, podle mého názoru, nejproblémovějších symptomů ekonomického řízení:

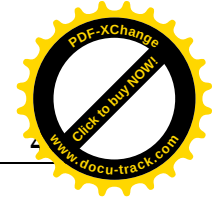
- zavedení systému controllingu
- optimalizace struktury hospodářského střediska stavební výroby
- vytvoření systému marketingové propagace

3.10.1 Zavedení systému controllingu

Pro zavedení systému controllingu ve firmě nebude vytvořen nový útvar. Jednotlivé úkoly budou přiděleny stávajícímu ekonomickému oddělení, jelikož zřízení samostatné pozice controllera není u malých firem efektivním.

Poněvadž úspěchy controllingu jsou velkou měrou určovány osobními schopnostmi controllerů, musí být těmto určitým požadavkům učiněno zadost. Požadavky, které budou na controllera kladeny v tom směru, aby mohl své úkoly dobře plnit, je třeba rozlišovat na osobní a odborné, jak již bylo uvedeno v teoretické části v kapitole 1.7 Osobnost controllera.

Aby controller správně prováděl svoji činnost, je nutné, aby byl vybaven určitými kompetencemi a pravomocemi.



Mezi primární kompetence controllera by mělo náležet:

- určování závazných pokynů ke stanovování plánů
- definování obsahu a formy všech výstupních sestav určených pro řízení společnosti
- řízení a usměrňování celého procesu plánování a kontroly
- prioritní přístup ke všem informacím
- oprávnění konzultovat možné změny s kterýmkoliv pracovníkem společnosti a možnost zúčastnit se všech podnikových porad
- regulování vnitropodnikových vztahů

Ve firmě TUFÍR, spol. s r.o. funguje nedostatečný systém kontroly. Ta zjišťuje informace pro příští plánování a je východiskem pro finanční ohodnocení pracovníků.

V praxi to znamená především nepřesné plnění zadaných zakázek dodavatelskými firmami, nedodržování termínů dokončení stavby, chybné plnění pracovních povinností zaměstnanci firmy a také nedodržování termínů dodávek objednaného materiálu.

Pozornost kontroly by se měla zaměřit na tyto následující oblasti:

- oblast plnění zakázek dodavatelskými firmami
- oblast dodržování termínů a kvality dodávek materiálu
- oblast plnění pracovních povinností zaměstnanců firmy

Postup kontroly bude charakterizován následujícími fázemi:

- stanovení kontrolních měřítek
- evidence dosažených skutečných hodnot
- stanovení odchylek mezi kontrolními měřítky a výsledky
- provedení analýzy odchylek
- iniciování opravných opatření



3.10.2 Struktura hospodářského střediska stavební výroby

Primárním předpokladem pro účinné řízení nákladů je jejich podrobnější rozdělení. Nejvíce používaná metoda pro vytváření nákladových středisek vychází z podnikových funkčních oblastí. Výpočet nákladů podle nákladových středisek je založen na výpočtu nákladových druhů a podává tedy informace o tom, kde tyto náklady vznikly.

Každé nákladové středisko bude zároveň samostatnou odpovědnostní oblastí, aby mohlo být dobře kontrolováno. Za odchylky bude vždy zodpovědný konkrétní pracovník, v našem případě stavbyvedoucí. Při tvorbě střediska by se mělo brát v úvahu zvláště hledisko vymezení zodpovědnosti. Nákladové středisko by mělo podléhat pouze jedné, a nikoliv více zodpovědným osobám. Tímto způsobem by mělo být zajištěno, že zodpovědnost za oddělení a odpovědnost za náklady se kryjí. Toto kritérium má velký význam vzhledem ke kontrole nákladů. Každé nákladové středisko bude vytvořeno tak, aby se všechny nákladové doklady daly bez velkých potíží na vrub tohoto střediska zaúčtovat. Všechny doklady musí být označeny číslem nákladového střediska.

Je nezbytné definovat strukturu nákladových středisek tak, aby bylo možno přiřadit každý další výkon v procesu výroby jednotlivému středisku. Proto navrhuji, aby došlo k rozdělení hospodářského střediska stavební výroby na jednotlivá dílčí nákladová střediska.

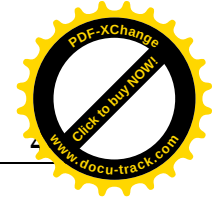
Měla by být vytvořena následující nákladová střediska:

- realizace základů
- hrubá stavba
- dokončovací práce

V rámci těchto středisek se budou sledovat náklady a výnosy a zjišťovat hospodářský výsledek. Od výše uvedeného je sledována vyšší motivace pracovníků nově vytvořených středisek. Výše jejich odměn by měla být závislá na dosaženém hospodářském výsledku střediska.

3.10.3 Systém marketingové propagace

V současné době je propagace firmy TUFÍR, spol. s r.o. orientována téměř výhradně na její stavební činnost, existence půjčovny stavební mechanizace je v tomto ohledu spíše



opomíjena. Proto by se měla marketingová podpora orientovat i na zmíněnou půjčovnu, která je svým rozsahem v regionu Uherskohradištska ojedinělá.

Po konzultaci s majitelem firmy TUFÍR, spol. s r.o. bych navrhl propagaci zaměřit na následující činnosti:

Vytvoření webových stránek na nichž by mělo být zveřejněno:

- § sídlo firmy se znázorněním na mapě
- § představení firmy
- § historie firmy
- § nejvýznamnější realizované projekty včetně fotodokumentace
- § certifikáty
- § seznam prováděných činností
- § reference

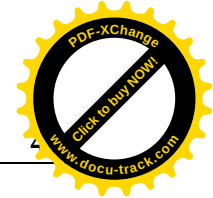
Propagace v médiích - zviditelňování firmy v celoplošných médiích by bylo pro firmu příliš nákladné a nejspíše by nepřineslo dostatečně velký efekt. Tudíž se majitel firmy TUFÍR, spol. s r.o. přiklání spíše k reklamě na regionální úrovni:

- § v denících – Zlínské noviny, Dobrý den s Kurýrem, Slovácké noviny
- § ve vysílání televize Emurfilm, městském informačním kanále MIK

Letáková propagace – tento způsob propagace by měl být zaměřen na půjčovnu stavební mechanizace. Vedoucí půjčovny by měl vypracovat seznam nabízených strojů včetně cen za půjčení na jeden den a tento pak rozeslat do ostatních stavebních firem. Stálé zákazníky by pak měl průběžně informovat o změnách cen a o rozšíření v nabídce zařízení.

Ostatní propagace – pro vyplnění „hluchých míst“ v možnostech propagace firmy bych doporučil:

- § tisk na hlavičkový papír a jeho důsledné využívání
- § umístění reklamních cedulí v okolí sídla firmy, jež se nachází v blízkosti křižovatek obchvatu města Uherské Hradiště a velmi frekventované silnice E 50
- § kalendáře a ostatní propagační materiál pro stálé a významné zákazníky



ZÁVĚR

Tato práce měla za úkol navrhnout případná opatření pro zlepšení vybraných problémových oblastí ve firmě TUFÍR, spol. s r.o. V předchozí kapitole tedy bylo v souladu s potřebami organizace navrženo několik možných změn v různých oblastech systému řízení, přičemž tato racionalizační opatření by jako celek i jako dílčí akce měla přispět ke zlepšení stavu firmy TUFÍR, spol. s r.o.

Vzhledem k tomu, že zejména controlling je v dnešní době nepostradatelnou složkou existence úspěšného podniku, měly by být změny v této oblasti provedeny co nejdříve, aby nedocházelo ke vzniku dalších zbytečných problémů.

Návrh předpokládá začlenění controllingového systému do stávajícího ekonomického útvaru, který by měl být vybaven navrženými kompetencemi, jež napomůžou tomuto útvaru vytvořit si dostatečnou autoritu a zhostit se všech svých funkcí a úkolů. Zpočátku implementace controllingu lze předpokládat odpor liniových vedoucích pracovišť ke změnám stereotypů jejich práce. Odstranění těchto problémů bychom mohli nalézt v motivačním působení na liniové vedoucí a také v poradách, na kterých by se mohly vysvětlovat přínosy implementace controllingového systému. Tyto přínosy nelze předběžně vyjádřit, přesto však existují procesy a jevy, ve kterých by se měly přínosy controllingu projevit. Jedná se hlavně o zlepšení systému řízení podniku a zlepšení reakceschopnosti vedení podniku na hrozící a skutečně vzniklé problémy.

Racionalizace struktury střediska stavební výroby by měla zajistit, že veškeré vzniklé náklady budou zaúčtovány na přímého nositele nákladů. Tím dojde ke zprůhlednění nákladů vzniklých v jednotlivých nákladových střediscích.

Další přínos lze spatřovat ve zvýšení marketingové propagace firmy, kde se očekává především zviditelnění půjčovny stavební mechanizace a v návaznosti na to lze předpokládat vyšší počet zájemců a následné zvýšení tržeb již zmíněné půjčovny.

I když s implementací navrhovaných opatření do systému řízení budou spojeny určité problémy, přesto je z výčtu přínosů zřetelné, že toto zavedení, především controllingového systému, pomůže vedení společnosti k zefektivnění práce, včasnému rozpoznání negativních vlivů a usměrňování výše nákladů vzhledem ke stanoveným cílům.



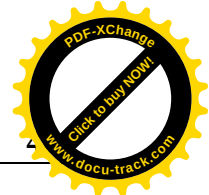
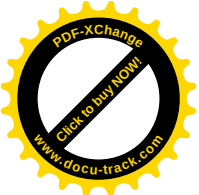
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. Přel. P. Fialová aj. 1.vyd. Praha: ASPI publishing, 2000. 816 s. ISBN 80 – 85963 – 86 – 8.
- [2] HRADECKÝ, M., KRÁL, B. řízení režijních nákladů. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1995. 104 s. ISBN 80 – 7175 – 025.
- [3] LAZAR, J., HERMANN, P. Nákladový controlling. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 1999. 102 s. ISBN 80 – 86122 – 34 – 4.
- [4] MACÍK, K. Kalkulace nákladů – Základ podnikového controllingu. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1999. 241 s. ISBN 80 – 7225 – 002 – 7.
- [5] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Základy controllingu. 1. vyd. Praha: VŠE. 1994. ISBN 80 – 7079 – 832 – 7.
- [6] VOLLMUTH, H.J. Controlling – Nový nástroj řízení. Přel. J. Vysušil. 2. vyd. Praha: Profess. 2000. 136 s. ISBN 80 – 85235 – 54 – 4.
- [7] VYSUŠIL, J., KAVAN, M. Controllingové integrační metody. 1. vyd. Ostrava: Montanex. 1999. 248 s. ISBN 80 – 7225 – 012 – 4.
- [8] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 2. vyd. Zlín: UTB. 2001. 122 s. ISBN 80 – 7318 – 099 – 5.
- [9] HOFMEISTER, R., STIEGLER, H. Controlling. 2. vyd. Praha: Babtext. 1992



SEZNAM ZKRATEK

spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
ČR	Česká republika
SR	Slovenská republika
HIM	hmotný investiční majetek
NIM	nehmotný investiční majetek
PHM	pohonné hmoty
atd.	a tak dále
tzv.	tak zvaný
apod.	a podobně



SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Jednotlivé úrovně řízení	12
Obr. 2. Pozice štábní.....	17
Obr. 3. Pozice liniová.....	18
Obr. 4. Osobnost controllera.....	19
Obr. 5. Organizační struktura.....	35
Obr. 6. Kalkulační vzorec	38