

# **Projekt operativního controllingu ve firmě Lukrom Zlín, a. s.**

Bc. Veronika Rajošová



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Fakulta managementu a ekonomiky**

**Ústav podnikové ekonomiky**

**akademický rok: 2004/2005**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

**Jméno a příjmení: Bc. Veronika RAJOŠOVÁ**

**Studijní program: N 6208 Ekonomika a management**

**Studijní obor: Podniková ekonomika**

**Téma práce: Projekt operativního controllingu v podniku Lukrom  
Zlín, a. s.**

**Zásady pro vypracování:**

- 1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí firmy Lukrom Zlín, a. s.**
- 2. Definujte ideu a hypotézu projektového řešení.**
- 3. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.**
- 4. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 3.**
- 5. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu.**
- 6. Vypracujte projekt využití nástrojů operativního controllingu v řízení podniku Lukrom Zlín, a. s.**
- 7. Prezентуйте a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro firmu Lukrom Zlín, a. s.**

## **ABSTRAKT**

O nutnosti hledání cest ke zvýšení konkurenceschopnosti dnes nikdo nepochybuje. Oněch cest je však nepřeberné množství. Jednou z nich je také controlling. Podílí se na plánování, kontrole i řízení jednotlivých činností v podniku. Cílem této diplomové práce je navrhnout vhodné controllingové nástroje, které pomohou zefektivnit řízení a plánování obchodní společnosti. Výsledky práce by měly být lehce implementovatelné do stávajícího finančního systému. To zaručí dosažení stanoveného cíle s minimálním množstvím nákladů.

## **ABSTRACT**

Nobody doubts about needfulness of searching ways to be competitive. However there exist lots of these ways. One of them is controlling. It participates in planning, control and regulation of each activity in company. The goal of this master thesis is to propound suitable instruments of controlling which help to reach effective planning and regulation in the trading company. The results of this paper work should be easy implemented into company's financial system. It guarantees reaching the goal with minimum costs.

Chtěla bych poděkovat panu Ing. V. Zemanovi za odborné vedení mé diplomové práce. Děkuji mu za jeho rady a připomínky. Můj velký dík patří také panu Ing. P. Grosmanovi, řediteli společnosti Lukrom Zlín, a. s., za zpřístupnění interních materiálů společnosti. Ochetný a milý přístup oceňuji u paní Ing. L. Huráňové, hlavní účetní společnosti Lukrom Zlín, a. s., která mi velmi pomohla při tvorbě této diplomové práce. Všem mnohokrát děkuji.

## OBSAH

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                               | <b>5</b>  |
| <b>1 PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI FIRMY LUKROM ZLÍN, A. S. ....</b> | <b>7</b>  |
| 1.1 RÁMEC AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTI .....           | 7         |
| 1.2 IDEA A HYPOTÉZA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ .....                  | 7         |
| <b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>2 HISTORIE CONTROLLINGU .....</b>                           | <b>10</b> |
| <b>3 DEFINICE CONTROLLINGU.....</b>                            | <b>11</b> |
| 3.1 FUNKCE CONTROLLERA.....                                    | 11        |
| 3.2 CONTROLLING JAKO KYBERNETICKÝ SYSTÉM .....                 | 13        |
| 3.3 CONTROLLING V OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTECH.....                | 15        |
| <b>4 PLÁNOVACÍ OBDOBÍ CONTROLLINGU.....</b>                    | <b>17</b> |
| <b>5 OPERATIVNÍ CONTROLLING.....</b>                           | <b>19</b> |
| 5.1 NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU .....                   | 19        |
| 5.1.1 Příspěvek na úhradu .....                                | 20        |
| 5.1.2 Sledování plánu .....                                    | 21        |
| <b>6 ZDROJE INFORMACÍ PRO CONTROLLING .....</b>                | <b>22</b> |
| 6.1 FINANČNÍ ANALÝZA.....                                      | 22        |
| 6.2 SWOT ANALÝZA.....                                          | 23        |
| <b>7 BUDOUCNOST CONTROLLINGU .....</b>                         | <b>24</b> |
| <b>II. ANALYTICKÁ ČÁST.....</b>                                | <b>26</b> |
| <b>8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>                         | <b>27</b> |
| 8.1 ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA .....                                  | 27        |
| 8.1.1 JOHN DEERE .....                                         | 27        |
| 8.1.2 LUCLAR .....                                             | 28        |
| 8.1.3 HORSCH.....                                              | 29        |
| 8.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....                                | 29        |
| 8.3 SWOT ANALÝZA .....                                         | 32        |
| 8.3.1 Silné stránky.....                                       | 34        |
| 8.3.2 Slabé stránky .....                                      | 36        |
| 8.3.3 Příležitosti .....                                       | 36        |
| 8.3.4 Hrozby .....                                             | 37        |
| <b>9 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....</b>                     | <b>38</b> |

|             |                                                 |           |
|-------------|-------------------------------------------------|-----------|
| 9.1         | UKAZATELÉ RENTABILITY .....                     | 38        |
| 9.2         | UKAZATELÉ LIKVIDITY .....                       | 40        |
| 9.3         | UKAZATELÉ ZADLUŽENOSTI .....                    | 41        |
| 9.4         | UKAZATELÉ AKTIVITY .....                        | 42        |
| 9.5         | CELKOVÉ HODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY .....        | 44        |
| <b>10</b>   | <b>ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI.....</b>         | <b>45</b> |
| 10.1        | VLIV ZMĚN NÁKLADOVOSTÍ .....                    | 49        |
| 10.2        | CELKOVÉ HODNOCENÍ NÁKLADŮ .....                 | 53        |
| <b>11</b>   | <b>DIAGNÓZA PROJEKTU .....</b>                  | <b>54</b> |
| <b>III.</b> | <b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>                     | <b>55</b> |
| <b>12</b>   | <b>VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU.....</b>  | <b>56</b> |
| <b>13</b>   | <b>NÁVRH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ.....</b>     | <b>57</b> |
| 13.1        | VÝPOČET PŘÍSPĚVKU NA ÚHRADU .....               | 58        |
| 13.1.1      | Příspěvek na úhradu I .....                     | 58        |
| 13.1.2      | Příspěvek na úhradu II .....                    | 62        |
| 13.1.3      | Příspěvek na úhradu III .....                   | 66        |
| 13.1.4      | Hodnocení výpočtu příspěvku na úhradu .....     | 68        |
| 13.2        | OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ.....                       | 69        |
| 13.3        | PRŮBĚŽNÉ SLEDOVÁNÍ VYPRACOVANÝCH PLÁNŮ .....    | 74        |
| 13.4        | VÝPOČTY ODCHYLEK.....                           | 76        |
| 13.5        | UKAZATELOVÝ SYSTÉM .....                        | 79        |
| <b>14</b>   | <b>EFEKTIVNOST PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....</b>     | <b>83</b> |
| <b>15</b>   | <b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....</b>                | <b>84</b> |
|             | <b>ZÁVĚR.....</b>                               | <b>85</b> |
|             | <b>SUMMARY.....</b>                             | <b>87</b> |
|             | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>          | <b>88</b> |
|             | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b> | <b>90</b> |
|             | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                     | <b>91</b> |
|             | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                      | <b>92</b> |
|             | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                       | <b>93</b> |
|             | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                       | <b>94</b> |

## ÚVOD

Život podniku je poznamenán celou řadou skutečností. Některé z nich podnik ovlivnit může, jiné nikoliv. Některé podniky se snaží přežít každý hospodářský rok, jiné jsou lídry trhu a inspirací pro jiné. Tato situace však nikdy není konečná. Den co den musí usilovat o své místo a dokazovat, že si svou pozici skutečně zaslouží. Pokud je ovšem činnost podniku vystavěna na pevných základech, jejichž součástí jsou i mechanismy kontrolních a varovných signálů, je tento boj daleko snazší.

Situace je o tolik složitější, že nejen podnik jako celek žije v rámci tohoto systému, ale také sám o sobě tvoří určitý otevřený systém, jehož výkonnost se liší v závislosti na práci jeho prvků. Tyto prvky jsou mezi sebou ve vzájemné vazbě, a proto stačí, aby jeden z nich vykazoval odlišnou činnost, a systém začne fungovat jiným způsobem.

Jedním z nástrojů, který pomáhá k orientaci v této spleti informací je controlling. Ne nadarmo je také označován za nástroj zvyšující konkurenceschopnost. Jeho úkolem je sledovat činnost jednotlivých prvků, vyhodnocovat odchylky a doporučovat způsoby jejich korekce. Otázkou zůstává, jaký je ten správný způsob korekce. Controlling je totiž v úzké vazbě na cíle podniku. Odlišné cíle znamenají odlišné úkoly také pro controlling. Každý podnik tedy používá své nástroje, které mu pokrývají právě ty jeho potřeby.

I do povědomí společnosti Lukrom Zlín, a. s. již pronikl fenomén zvaný controlling. Podnik se sice nenachází ve svízelné situaci, ale také nečeká až nějaké problémy nastanou. Snaží se věnovat prevenci, která je účinnější než likvidace následků. I z toho důvodu společnost vznesla požadavek na vytvoření projektu operativního controllingu, který obsahuje controllingové nástroje pro obchodní společnost. Tyto nástroje mají být jednoduché, přehledné a jasné všem pracovníkům finančního úseku společnosti. Zároveň by tyto nástroje neměly představovat finanční zatížení na zavedení i běžný provoz. Výsledky projektu by měly být vhodným doplňkem stávajícího finančního řízení společnosti.

Teoretická část této diplomové práce se bude zabývat osvětlením základních pojmů v oblasti controllingu. Jejím cílem je úvod do problematiky a vytvoření teoretického přehledu sloužícího jako podklad pro zpracování návazných částí.

Analytická část je zařazena jako základ pro nalezení vhodné kombinace controllingových nástrojů, které může společnost implementovat do svého systému. Na podkladě SWOT analýzy a finanční analýzy podniku lze najít inspiraci pro problémové partie hospodaření. Ze

zaměření podniku a zadání projektu se rýsuje nutnost orientace na sledování nákladů a jejich strukturu, neboť jedním z cílů společnosti Lukrom Zlín, a. s. je minimalizace nákladů za situace udržení stávajícího objemu tržeb.

Vrcholem diplomové práce je její projektová část, která je zaměřena na návrh controllingových ukazatelů, které budou sestaveny na základě výsledků podnikových analýz a strategických cílů společnosti.

Diplomová práce by společností Lukrom Zlín, a. s. měla poskytnout odraz současného finančního stavu společnosti a návrh na jeho zlepšení. Zlepšení pomocí nástrojů, které společnost ke svému finančnímu řízení nevyužívá, nebo nástrojů, které rozšiřují ty stávající.

Cílem této práce je podat zprávu o výkonu společnosti z pohledu externího pozorovatele, který doporučí začlenit nástroje zvyšující konkurenceschopnost společnosti. Podnik zvýší svou konkurenceschopnost už tím, že rozšíří portfolio informací, na základě kterých dochází k řízení společnosti. Informace jsou totiž nejvýznamnějším vlastnictvím dneška. Jejich vhodné zpracování je cennou devizou každé společnosti.

## **1 PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI FIRMY LUKROM ZLÍN, A. S.**

Společnost Lukrom Zlín, a. s. vznikla v roce 2000. Za období čtyř let, které od té doby uplynuly, se firma dostala do podvědomí jako stabilní, dynamicky se rozvíjející a úspěšná společnost. Dokázala si získat své zákazníky kvalitou svých produktů a prováděnými službami. Při své činnosti se snaží svým odběratelům vyjít maximálně vstříc.

### **1.1 Rámec aktuálních projektových příležitostí**

Veškeré firemní činnosti jsou poznamenány vývojem a neustálým zlepšováním. V roce 2003 rozšířila společnost své služby o další navazující potřebu – pneuservis v Kroměříži. Rok od roku firma také pomalu zvyšuje počet zaměstnanců, kteří doplňují chybějící kapacity související s rozšiřováním společnosti.

V dubnu roku 2004 se Lukrom Zlín, a. s. stal držitelem certifikátu ISO 9001:2000. Získání certifikátu tak zastřešuje činnosti spojené s kvalitou i pracovními postupy, které jsou zárukou správně fungující společnosti.

Zavedení systému řízení jakosti s sebou nese dodržování jistých pravidel týkajících se jak formálního, tak neformálního chodu společnosti. Akciová společnost je nucena pravidelně předkládat výsledky své činnosti svému akcionáři. Maximálně se tak snaží zvýšit přehlednost, transparentnost a hospodárnost své činnosti.

Společnost se chce i do budoucna zaměřit na činnosti, které zlepší její hospodaření, zvýší přidanou hodnotu pro zákazníka a upevní její postavení na trhu. I nadále chce rozšiřovat portfolio svých činností tak, aby získala pevné zázemí navazujících služeb, které umožní větší pohodlí zákazníkům.

### **1.2 Idea a hypotéza projektového řešení**

Tato práce by měla pomoci společnosti zefektivnit činnosti v ekonomické oblasti. Měla by poskytnout jiný úhel pohledu na její hospodaření. Takový, který by zabezpečil co nejtransparentnější transakce, hospodárné chování společnosti a zjištění příčin vzniku jednotlivých druhů nákladů.

Ideou této práce je proto vytvořit projekt, který by byl pro společnost nejen prospěšný, ale také v rámci možností jednoduše proveditelný. Další podmínkou je možnost okamžitého začlenění do stávajícího systému řízení společnosti, které nepřinese dodatečně zvýšené náklady.

Výsledný projekt by měl společnosti umožnit rozšířit vlastní ekonomické nástroje o nový pohled, který otevře možnosti zvýšené informovanosti o situaci ve společnosti. Tím firma může odhalit případný negativní vývoj rychleji, než při stávajícím stavu. Měla by mít možnost rychleji reagovat a vyhnout se tak hlubším následkům případného negativního trendu.

Hypotézou této diplomové práce je navrhnout takové postupy, které zajistí rychlejší a jednodušší dosažení stanovených cílů. Tyto postupy povedou k vyšší hospodárnosti a včasnému odhalení negativních odchylek.

Pro společnost by tento projekt měl mít dobrou vypovídací hodnotu, měl by vhodně popisovat vývoj firmy a odhalovat slabá místa. Na základě těchto skutečností by měl pomoci k brzkému zásahu a implementaci příslušných opatření. Ve finále by měl tento způsob vést k dosažení dlouhodobé prosperity firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 2 HISTORIE CONTROLLINGU

Controlling můžeme jen mylně nazývat módním prvkem. Ve svém užívání se totiž osvědčil a jeho rozšíření jen vypovídá o jeho účinnosti. V současné době se tedy stal nedílnou součástí moderního řízení jakéhokoliv podniku, bez ohledu na jeho velikost či podnikatelskou aktivitu.

Zrod fenoménu controlling můžeme hledat ve Spojených státech amerických. Tam začali rozvíjet tyto mechanismy již v 19. století. První průmyslovou firmou, která obsadila do svých řad funkci controllera, byla firma General Electric. K tomuto kroku se rozhodla v roce 1892. Tehdy ovšem controller neplnil svou funkci v takovém rozsahu, jako ji uplatňuje nyní.

Controller devatenáctého století zastával spíše pasivní funkci v chodu dané společnosti. Soustředil se na sběr dat či správu nejrůznějších finančních záležitostí. Postupem času se však prosadil v aktivní roli tím, že se podílel na vypracovávání zlepšovacích návrhů či aktivní kontrole. Tyto změny se udály v souvislosti s vývojem tehdejšího ekonomického dění.

Evropa začala vstřebávat controlling až po druhé světové válce. Své pevné místo si našel například v Německu, které je pověstné svou precizností a disciplínou. Zastřešující organizací je v této zemi Controller Akademie, která byla založena v roce 1971.

V České republice se za začínající formu controllingu dá považovat podnikové účetnictví, které se stalo mimo jiné jedním z principů Baťova systému řízení. Mezi další firmy, které využívaly podnikového účetnictví můžeme zařadit například také Škodu Plzeň či Zbrojovku Brno. Controlling jako takový se však u nás začal objevovat až se vstupem zahraničního kapitálu.

Zdrojem jeho rozšíření byl rakouský Controller Institut. Prostřednictvím poradenské společnosti Contrast Consulting, která má od roku 1995 svou pobočku také v Praze, podporuje Controller Institut rozvoj institutu v naší republice. Jeho hlavní funkcí je předávání a sdílení zkušeností a následné poradenství.

### 3 DEFINICE CONTROLLINGU

Mýlit se bude ten, kdo si bude myslet, že controlling je synonymem kontroly. Nejde totiž o „pouhou“ kontrolu. Controlling je mnohem více.

Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. [4]

Jde tedy o soubor činností, které využívají nejrůznější nástroje a metody k dosažení podnikové efektivnosti a konkurenceschopnosti dané společnosti. Integruje jak účetnictví, tak i podnikové plánování, přičemž vzniká ucelená koncepce.

Základ tohoto slova položilo anglické „control“ či sloveso „to control“. To má ovšem mnoho nejrůznějších významů, například vést, řídit, regulovat, spravovat, vládnout, obsluhovat, kontrolovat, ovládat, ale také kontrola, zkouška, nutnost, dozor, přezkoušení, moc, rozkaz, násilí, omezení, vedení či zdrženlivost. Stejně tak je controlling užíván v mnoha terminologiích v nejrůznějších vědách. Controlling tedy mimo ekonomických věd užívá také mechanika, elektrotechnika, biologie či psychologie. [5]

Základním stavebním kamenem controllingu je ale již jeho zmíněná orientace na cíl. Způsob vedení a motivace pracovníků probíhá prostřednictvím zdůrazňování cílů jako prvků aktivace zaměstnanců. Z tohoto popisu potom vyplývá, že controlling musí mít těsný vztah především s plánováním a rozhodováním orientovaným na budoucnost.

Vazba controllingu a stanovení cílů podniku je velice silná. Teprve pomocí vytyčených cílů podniku lze formulovat úlohy controllingu. Je totiž rozdíl, jestli se podnik orientuje například na dosažení zisku nebo má na srdci především sociální blaho. Z těchto odlišných cílů se samozřejmě odvozují také odlišné úlohy controllingu.

Controlling neposkytuje pouze podklady managementu. Jedná se také o způsob chování, součást filosofie, kterou musí sdílet všichni zaměstnanci podniku. Ti totiž musí respektovat jeho zásady a chovat se v souladu s nastaveným systémem.

#### 3.1 Funkce controllera

Efektivní controlling ale přináší především týmová práce controllera a manažera. Odpovědnost za dosažení vytyčených cílů tímto kromě vedení nese i controller. Právě ten se

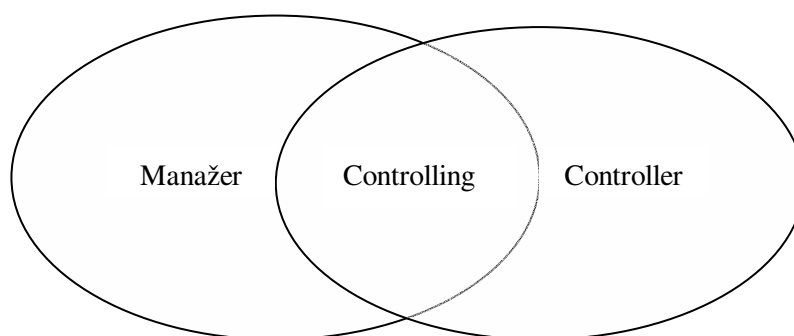
totiž podílí na nalezení, plánování a řízení jednotlivých cílů. Stará se především o metodiku, která povede k dosažení těchto cílů. Mezi základní činnosti controllera řadíme následující:

- starost o transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu,
- koordinace dílčích cílů a dílčích plánů,
- organizace do budoucna zaměřeného výkaznictví,
- pomoc při hledání a tvorbě podnikových cílů,
- plánování a řízení tak, aby mohl nositel rozhodovacích pravomocí náležitě jednat,
- zajištění potřebných služeb při zabezpečení dat a informací,
- vytváření a udržování systému controllingu.

[4]

Z vyjmenovaných funkcí controllera potom vyplývá nejen jeho spoluzodpovědnost za chod podniku, ale také nezbytná podpora jeho práce ze strany vedení. Jeho funkce může být právem nazývána jak funkcí poradní, tak i funkcí rozhodovací či nařizovací. Tento široký záběr s sebou nese i vysoké nároky na jeho osobu. Controller musí zosobňovat pracovníka, který naplňuje veškeré odborné, metodické i sociální kompetence.

Z předcházejících vět je tedy jasné, že manažer a controller jsou během celého procesu ve velice úzkém kontaktu. Vzájemně se doplňují a nalézají vhodné řešení. Vztah mezi controllerem a manažerem znázorňuje následující obrázek (Obr. 1).



*Obr. 1 Vztah manažera a controllera [4]*

Tato týmová práce potom přispívá k tomu, aby prováděné činnosti byly co nejefektivnější. Využívá totiž dovedností jak manažera, tak i controllera, takže dochází k synergickému efektu, který by bez této spolupráce nemohl vzniknout. Vzájemně se zkrátka doplňují. Ideální rozložení této práce potom znázorňuje následující (Obr. 2).

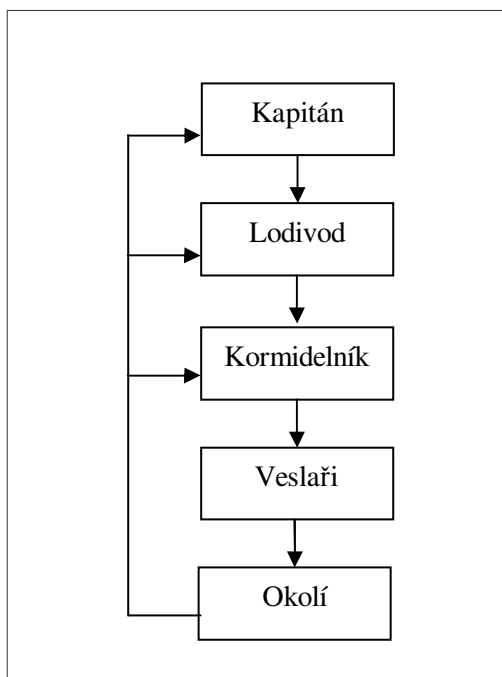
| <b>Controller</b>                                                                | <b>Manažer</b>                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kordinuje základy plánování a rozhodování. Je manažerem procesu tvorby rozpočtu. | Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí. |
| Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle.                        | Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle.                                           |
| Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí.                               | Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí.          |
| Nabízí podnikohospodářské poradenství.                                           | „Kupuje“ podnikohospodářské poradenství.                                                           |
| Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí.            | Vytváří předpoklady pro řízení podniku, které je orientované na cíl.                               |
| Spolupodílí se na vývoji podniku.                                                | Řídí s orientací na cíle a využívá při tom plánování a kontrolu.                                   |
| Je navigátorem a poradcem manažera.                                              | Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.                                          |

*Obr. 2 Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera [4]*

Ve fungujícím controllingovém systému tedy nelze přesně určit, kde končí úlohy controllera a kde začínají úlohy manažera. Některé se totiž vzájemně prolínají. Tomuto trendu také nahrává současná decentralizace řízení v podniku.

### **3.2 Controlling jako kybernetický systém**

Controlling jako takový je součástí systému, zvaný podnik. Jeho úkolem je pomoci udržovat správný kurz tím, že je schopen nalézt vhodnou cestu dle aktuálních situací. Musí tedy brát v potaz nejen vnitřní, ale i vnější, ať už předvídatelné či nepředvídatelné okolnosti.



Obr. 3 Kybernetický systém [9]

Svou podstatou lze tedy controlling přirovnat ke kybernetickému systému. Kybernetes je totiž řecký výraz pro kormidelníka. Tento systém výstižně popisuje veškeré hlavní funkce v podniku.

Vše funguje velmi podobně jako při zámořské plavbě [9]:

- Kapitán, v podobě podnikového vedení, stanoví cíle, sestaví plány, určí nejvhodnější kurz lodi.
- Lodivod, controller, směřuje celou loď pomocí vybraných metod k vytyčeným cílům. Hlavním úkolem controllera v kybernetickém systému je potom předávat informace, které získal na základě porovnání plánu a skutečnosti. Jde o informace, které představují doporučení na případné změny kurzu či přizpůsobení se povětrnostním vlivům.
- Kormidelník, představovaný řídicími pracovníky, udržuje kurz. Tento kurz musí být korigován na základě doporučení lodivoda, který odhalil odchylky od plánu a doporučil následná opatření.
- Veslaři, odborní pracovníci, řeší konkrétní práce a úkoly. Výkony těchto pracovníků jsou potom předávány na trh. Bez těchto „manuálních“ pracovníků by se loď nedostala kupředu ani o píd’.

- Okolí, trh, je posledním prvkem tohoto systému. Ten se vždy nevyvíjí podle představ osazenstva na lodi, a tak právě odtud vychází zpětná vazba, na základě které jsou informováni jak lodivod, tak i kormidelník a kapitán.

Těžištěm tohoto modelu je právě v závěru zmíněná zpětná vazba. Jedná se o průběžný zpětnovazební proces. Ten totiž neslouží pouze ke kontrole, ale také jako podklad pro očekávaný vývoj v budoucnosti. Tato zpětná vazba se potom stane základem pro vazbu dopřednou. Je totiž potřeba mít na mysli to, že minulost je důležitá právě proto a jen tehdy, pokud má vliv na budoucnost.

### 3.3 Controlling v obchodních společnostech

Na první pohled by se mohlo zdát, že v obchodních společnostech nenalezne controlling takové uplatnění jako v průmyslových firmách. Po controllingu je však i mezi obchodními společnostmi vysoká poptávka.

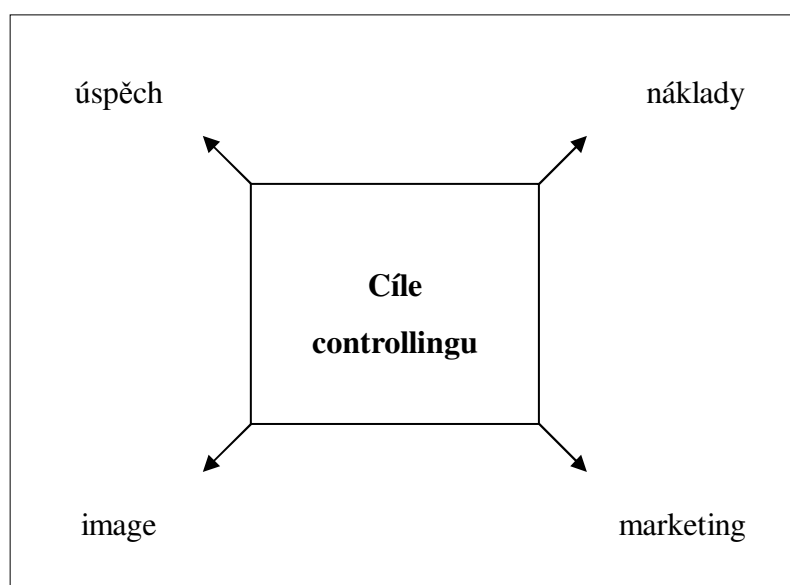
Je potřeba si uvědomit, jak velkou roli hraje umístění společnosti, sortiment výrobků, způsob zásobování, způsoby propagace či kvalifikace pracovníků. Obchodní controlling totiž musí i zde představovat dokonale celistvý systém, který ideálně propojí veškeré zmíněné prvky.

V obchodních společnostech je controlling potřebný a vyhledávaný. K tomu existují nejrůznější motivy. Vždy je však důležité zvážit, zda jsou očekávání managementu reálná. Prvotním impulsem, který vede k zavedení controllingu, mohou být následující skutečnosti:

- hospodářské potíže,
- strukturální problémy,
- poklesy obratu,
- rostoucí dynamika okolí,
- zlepšení připravenosti přizpůsobit se změnám okolí,
- úspora nákladů,
- personální změny ve vrcholovém managementu,
- změny vlastníků atd.

Obchodní controller se při své práci silně orientuje na trh. Je proto vhodné, aby pomáhal vytvářet jména výrobků, zvažoval náklady na recyklaci výrobků atd. Je ale zapojen také do procesu vyjednávání s výrobcí či poskytovateli nejrůznějších služeb.

V obchodních společnostech se při uplatňování controllingu formují také specifické prvky, které ovlivňují definici cílů společnosti. Mezi tyto veličiny patří magický čtyřúhelník v podobě úspěchu, image, nákladů a marketingu. [1]



*Obr. 4 Cíle controllingu [vlastní zpracování]*

Všechny čtyři veličiny mají svůj vliv na stanovení cílů controllingu. Úkolem controllera je s nimi počítat a přiřadit jim patřičnou váhu. Úspěch je dán především účinností aplikovaných nástrojů, image je představována kvalitou či všeobecným povědomím, náklady ovlivňuje logistika či pořizovací ceny a marketing se odráží například v podílu společnosti na trhu.

Bez nadsázky lze ovšem prohlásit, že jedním z nejdůležitějších prvků controllingu jsou informační toky. Zdroje informací, druhy informací, jejich význam, zpracování a následná komprimace. Jen dokonalý informační systém totiž dokáže vést obchodní politiku opravdu efektivně. Je proto nezbytné zvážit účelnost a účinnost jednotlivých informací a způsobu jejich zpracování

## 4 PLÁNOVACÍ OBDOBÍ CONTROLLINGU

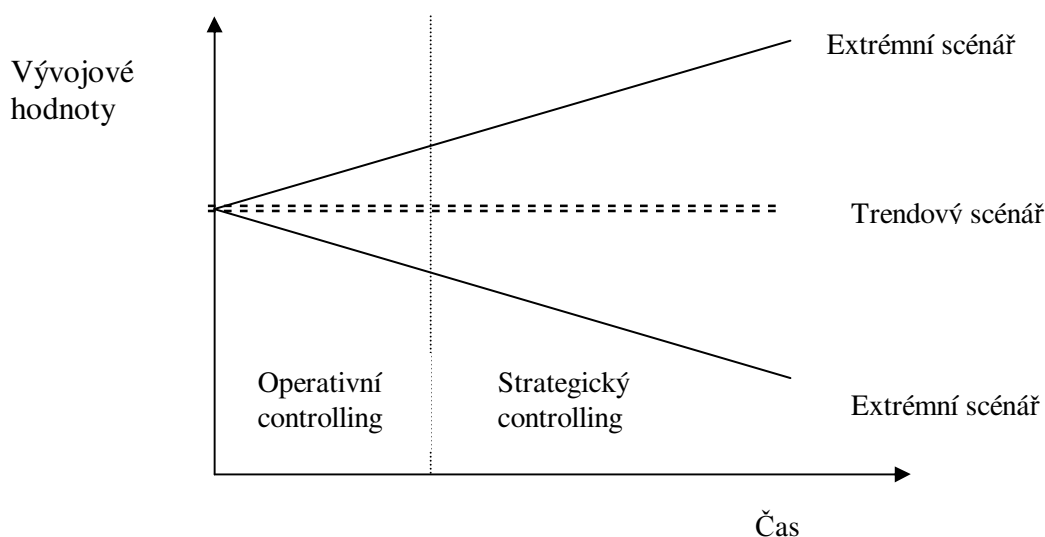
Na základě postupného rozšiřování funkcí controllingu a pravomocí controllera vznikla nutnost rozlišovat také časové období, se kterým controlling operuje. Z hlediska časového horizontu proto můžeme controlling dělit na dvě velké skupiny:

### Operativní plánování

Operativní plánování obvykle vztahujeme na období jednoho roku. Jedná se tedy o krátkodobé plánování, které je plné nejrůznějších detailů. Tyto plány navazují na strategické plánování, které se drží hlavních cílů podniku. Vedení přitom sleduje nezbytné zajištění likvidity a rentability.

### Strategické plánování

Strategické plánování bere v úvahu dlouhodobý časový horizont. Jedná se tedy o hrubé plánování, které bude postupně zpřesňováno. Jeho hlavním úkolem je odhalit strategické přednosti podniku, odhalit jeho potenciál a využít výhod. Mezi strategické cíle můžeme zařadit například rozšíření výrobních kapacit, nalezení nových odbytových cest, proniknutí na nové trhy či vývoj zcela nových výrobků.



Obr. 5 Controllingový vějíř [10]

Základní rozdíly mezi operativou a strategií zobrazuje následující obrázek (Obr. 5), který vše plasticky zpracovává do jistého vějíře. Poukazuje na to, že si v současné době může podnik naplánovat určitou cestu. Tato cesta však nemusí být dodržena (a většinou ani není) vlivem nejrůznějších okolností. Tyto okolnosti mohou být pro podnik

příznivé (optimistická varianta), ale v horším případě také nepříznivé (pesimistická varianta). Tím pádem by se bez zásahu managementu výsledná cesta naprosto odlišovala od té naplánované.

Základní rozdíl mezi operativou a strategií je právě v časovém období. Jak je znázorněno na obrázku, výkyvy v operativním controllingu mohou být daleko menší, protože se již z principu věci plánuje na relativně krátké období, a tak již většina faktorů vyvřela na povrch. Oproti tomu ve strategickém controllingu mohou nastat daleko výraznější odchylky, neboť se jedná o dlouhodobé plánování.

## 5 OPERATIVNÍ CONTROLLING

Operativní controlling mapuje období zhruba jednoho hospodářského roku. Jeho základním cílem je především zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. Veškeré činnosti tedy musí být podřízeny těmto cílům.

Při použití operativních nástrojů lze včas rozeznat odchylky od vytyčeného směru. Při jejich včasném odhalení může vedení podniku spolu s řídicími pracovníky zavést opatření v jednotlivých oblastech tak, aby opět srovnali kurz celé „lodi“.

Tato neustálá možnost kontroly a ustálený řídicí systém činí celkové hospodaření společnosti velice přehledné a průhledné. Dochází k odhalení úzkých míst a problémů, které podnik má a se kterými je nutné bojovat. Celostnost řízení podniku umožňuje dosáhnout a zajistit jeho strategickou rovnováhu na trhu.

Controller jako takový se v pracovním procesu účastní především plánování, kontroly a řízení jednotlivých činností. Plánem si management spolu s controllerem určuje směr, kterým se má podnik ubírat. Kontrola umožňuje včas odhalit nesrovnalosti a odchylky, řízení slouží ke koordinaci veškerých procesů.

Na počátku operativního controllingu je však nutné zmapovat současnou situaci podniku. Jedná se především o definici výrobního a prodejního programu, zjištění úrovně současného strojního vybavení, ohodnocení kvalifikace jednotlivých pracovníků i ujasnění si dostupnosti kapitálových prostředků. Řízení celého procesu potom spočívá právě v porovnání naplánovaných údajů a dosažených výsledků. Následné zjištění odchylek potom roztáčí kolotoč pozdějších opatření.

Avšak zdrojem pro jakékoliv rozhodování jsou především a opět informace, jejich kvalita, struktura a následné zpracování. Nejdůležitějším zdrojem informací je účetnictví. Jeho výstupy jsou totiž základem pro jakékoliv další akce. Vhodné použití a využití nejrozumnějších ukazatelů a nástrojů ideálně zpracuje holá čísla ve vypovídací hodnoty.

### 5.1 Nástroje operativního controllingu

Operativní controlling by měl tvořit ucelený systém jasných pravidel. Ty umožňují podniku včas objevit případná nebezpečí a vhodně tak uplatnit korekce a změny, které opět povedou k vytyčenému cíli. V obchodních společnostech se uplatní především následující.

### 5.1.1 Příspěvek na úhradu

Controlling je způsob efektivního řízení zisku. K tomuto způsobu řízení ale není dostačující vnímat náklady a výnosy jako globální veličinu. Je potřeba tyto složky rozdělit tak, aby umožnily zisk řídit. Nejvhodnějším nástrojem umožňující toto řízení je příspěvek na úhradu. Jedná se o příspěvek na úhradu pohotovostních nákladů a následné dosažení zisku.

Pohotovostní náklady jsou takové náklady, bez kterých by společnost prakticky nebyla schopna provozovat svou činnost. Mezi tyto druhy nákladů patří například náklady na prostory, odpisy majetku, náklady na minimální stav personálu, náklady na energii atd. Tuto skupinu tedy představují takové náklady, které by vznikly i v případě, že by společnost nevyvíjela žádnou činnost. Její výsledek hospodaření by pak byl roven ztrátě ve výši jejích pohotovostních nákladů.

V obchodních společnostech se příspěvek na úhradu vypočítá z obrátu, od kterého odečteme náklady na prodané zboží, tedy náklady, které jsou s pořízením zboží velice úzce spjaty. Tento výnos figuruje jako nástroj koordinace nákupu a prodeje. Jedná se o první stupeň příspěvku na úhradu.

Vypočítaný příspěvek na úhradu informuje vedení společnosti o práci jednotlivých filiálék, středisek či pracovišť. Čím vyšší příspěvek na úhradu, tím efektivněji středisko pracuje. U minimálních příspěvků na úhradu je nutné zvážit, zda je nutné či potřebné dále udržovat toto středisko v činnosti. Je přinejmenším vhodné soustředit pozornost především na místa s vysokým příspěvkem na úhradu. Ty jsou hnacím motorem společnosti. Jsou zdrojem úspěchu podniku.

Svou vypovídací hodnotu má ale příspěvek na úhradu právě tehdy, pokud je možné jej rozvrstvit. Tedy vytvořit několik stupňů příspěvku na úhradu, které nám poskytnou dokonalý přehled o vzniku jednotlivých nákladů. Jen tak jsme schopni odhalit náklady, které nejvíce ovlivňují výši zisku, místa, kde náklady vznikají, a korigovat jejich výši dle potřeb společnosti. Ale hlavně nám pomohou rozhodnout se v oblasti zeštíhlení naší struktury. Díky příspěvku na úhradu víme, které středisko je ve své činnosti úspěšné a které výsledky společnosti brzdí.

### 5.1.2 Sledování plánu

Jedním ze základních pilířů operativního controllingu je také neustálé sledování a porovnávání skutečného a žádoucího stavu.

Žádoucí stav je vytvořen v rámci podnikového plánování. Toto plánování by mělo být velice důkladné, na co možná nejkratší časové úseky. Krátké časové úseky umožní společnosti operativně reagovat. Každý podnik totiž potřebuje plán jako svou měřicí laťku. Laťku, která slouží k posouzení jeho výkonnosti.

Skutečný stav je výsledek podnikání společnosti. Nekončící srovnávání žádoucího a skutečného stavu nám umožní korigovat podnikatelské činnosti takovým způsobem, aby se co nejvíce přiblížily plánu, nebo ho dokonce předčily.

Důležitým znakem controllingu je také jeho pohled na příčinnost vzniku daných nákladů. Nerozlišuje totiž pouze jednoznačné určení nákladového druhu, který slouží k sestavení účetní závěrky, ale sleduje také příčiny vzniku daných nákladů. Jde o vytvoření souvislostí a následnou závislostí určitých rozhodnutí a jednotlivých nákladů. Takovým způsobem je možné přímo ovlivňovat výši těchto nákladů.

## 6 ZDROJE INFORMACÍ PRO CONTROLLING

Controlling lze při troše fantazie nazvat také jistou hrou s čísly. Čísla jsou tedy pro tuto hru naprosto nezbytná. Není však jedno, s jakými čísly hru hrajete, a proto je hlavním zdrojem těchto čísel především finanční oddělení podniku. Ke zpracování zprávy controllera vede dlouhá cesta, která začíná především u výsledovky a rozvahy, případně u kalkulací, pokud je podnik zpracovává. Již na začátku této cesty musí být dán směr, a proto controller využívá ke své práci také nejrozličnější druhy plánů, které mapují představu o dalším vývoji společnosti.

Controlling nepřebírá pasivní úlohu účetnictví spočívající v tom, že své výsledky předkládá na konci účetního období. Operativní controlling zajišťuje funkci průběžného sledování výsledků podniku. Dostáváme tak včasnou informaci o „kurzu lodi“.

V menších podnicích často funkce controllera, natož tak controllingového oddělení, nebývá zřízena. Je proto vhodné, aby hlavní účetní zastával/a obdobnou funkci v rámci své náplně práce. I tento „controlling v malém“ dokáže vedení usnadnit řízení společnosti.

### 6.1 Finanční analýza

Jedním z důležitých zdrojů pro controlling jsou i výsledky finanční analýzy. Ta poodhalí, v jaké situaci se podnik nachází, zda se mu podařilo splnit jeho očekávání či zda došlo k nějaké situaci, kterou nečekal.

Jde o výsledky, které jsou uplatnitelné jak v operativním, tak strategickém řízení společnosti. Průběžná znalost finanční situace společnosti umožňuje vedení správně rozhodovat např. při získávání finančních zdrojů, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, nebo při rozdělování zisku.

Pro controlling je finanční analýza nezbytná zejména z toho důvodu, že přispívá k vytvoření komplexního či celostního pohledu na společnost jako takovou. Controller tak na základě výsledků finanční analýzy může odhalit příčiny některých jevů. Ví, z jakého základu vychází, co se ve společnosti událo, jaké má společnost předpoklady do budoucna. Je schopen vytvořit si ucelený obrázek o finančním stavu společnosti, který mu umožní navrhnout a následně aplikovat vhodné controllingové nástroje.

Controller ovšem nemusí využívat celé škály metod a ukazatelů, které finanční analýza poskytuje. Pro svou práci si vybere ty ukazatele, které mu pomohou v rozhodovacích či

kontrolních postupech k objektivnějšímu řešení. Záleží na jeho zvážení, situaci podniku či chystaných úkolech, které prvky finanční analýzy pro svou činnost využije.

## 6.2 SWOT analýza

Jedním ze strategických nástrojů, který se hojně užívá k vytvoření operativních, je SWOT analýza. Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby.

Ta hodnotí strategické postavení podniku jak s ohledem na jeho možnosti, kdy zkoumá jeho silné a slabé stránky, tak s ohledem na okolí, ve kterém podnik působí, tím, že se zaměřuje na příležitosti a hrozby související s jeho činností.

Tato znalost je zvlášť důležitá v případě rozšiřování společnosti, zavádění nových produktů či námětů řešení. Silné stránky totiž mohou být dále zesíleny, slabé stránky je možné díky cíleným opatřením posílit. Uvědomění si situace na trhu společnosti pomůže k snadnějšímu rozhodování při změnách.

SWOT analýza pomáhá controllingu zorientovat se v prostředí, ve kterém společnost pracuje, a umožní mu tak nastavit nástroje takovým způsobem, aby korespondovaly s vyhodnocenou situací. Seznámení se s touto analýzou je tedy jedním ze základních výchozích kamenů při stavbě operativního controllingového systému.

## 7 BUDOUCNOST CONTROLLINGU

Neustálý rozvoj je v současné době nutností, neboť firmy čelí tvrdé konkurenci, kterou chtějí co nejrychleji předhonit. To samozřejmě platí i pro špičky v oboru (respektive právě pro ně), neboť i ty fungují v prostředí, kde se všechno mění. Sami se snaží ovlivňovat řízení a chod hospodářství, ale musí respektovat vnější okolí, které mění i je samotné.

Controlling je velmi dynamicky se rozvíjející součástí podniku. Dynamicky se rozvíjí ve všech státech, skoro ve všech podnicích. Avšak nelze říci, že se jedná o stejnou úroveň a kvalitu dynamiky. Vedle sebe stojí podniky, které berou controlling jako samozřejmou a neodmyslitelnou součást svého systému, a podniky, které controlling do svých řad prosazují a pro které je tato integrace velmi inovativním procesem. Nelze ovšem popřít jeho prudký rozvoj, ať už na jakékoli úrovni.

Jak jsem již zmínila, controlling je týmovou činností managementu a controllingu. Tendence jsou takové, že společný díl obou se bude neustále zvětšovat, a to ve prospěch controllingu. Stále více funkcí managementu bude přecházet na controlling. Vzniká tedy manažersky orientovaný controller a controllingově orientovaný manažer. [1]

Dynamiku tomuto oboru přidává také rozvoj informačního systému. Neustále roste dosažitelnost vhodného softwaru pro nejrůznější společnosti. Podpora controllingu a jeho úloh ze strany informačních technologií znamená významný krok vpřed. Využití nejrůznějších databází a sestav hraje nezastupitelnou roli.

Je nutné předpokládat, že v budoucnu budou narůstat vlivy okolí, které podporují controlling v podniku i ve společnosti. Mezi takové bude patřit rostoucí dynamika, větší konkurence, vyšší koncentrace spjatá se širší internacionalizací, výměna manažerů, kteří neřídí aktuálně atd. [1]

V poslední době byli do řízení vtaženi zaměstnanci podniku. Controlling tak bude muset ve větší míře počítat s procesem učení. Dochází k přeměně organizace v učící se organizaci. Neustálé zlepšování klade požadavek na schopnost učení se změnám. Controlling bude muset svým způsobem řízení a infrastrukturou přispívat k efektivnímu řízení chování. Nemůže být orientovaný jednostranně pouze na čísla.

V centru pozornosti dnes i v budoucnosti stojí hodnota podniku. Controlling musí spojit krátkodobě orientovanou vizi a dlouhodobou strategickou perspektivu tak, aby tento systém dlouhodobě přinášel zvyšování této hodnoty.

Svůj neustálý boj firmy orientují na udržení rovnováhy mezi podnikem samotným a jeho okolím. Pod tímto okolím si lze představit tzv. stakeholdery, nebo-li zájmové skupiny napojené na daný podnik. Controlling je silně napojen na skutečné či potenciální partnery, tedy zákazníky a dodavatele.

Informační systém, který controlling využívá, tak musí pro rozhodování controllera poskytovat citlivější a kvalitnější informace o okolí. Musí být schopen nejen vyhodnotit současný stav a názory, ale měl by být také schopen odvodit jejich budoucí požadavky.

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Lukrom Zlín, a. s. vznikla v roce 2000. Sídlem společnosti je Lípa – Silo. Je součástí skupiny LUKROM, která se skládá z 9 zemědělských a 2 nezemědělských společností. Výčet společností spolu s jejich činnostmi je uveden v příloze P I.

Nosným programem společnosti je prodej a servis zemědělské techniky, náhradních dílů a poskytování souvisejících služeb včetně pomoci se získáváním finančních zdrojů určených na profinancování nákupu zemědělských strojů a zařízení.

V současnosti tato společnost zastupuje na českém trhu významné světové výrobce zemědělské techniky jako jsou JOHN DEERE, LUCLAR, HORSCH, MUTTI, HAWE, ANTONIO CARRARO, HARDI nebo FULLWOOD.

Od roku 2003 společnost rozšířila portfolio činností o pneuservis v Kroměříži. Jsou zde prováděny výměny a opravy pneumatik, a to jak pro osobní a nákladní automobily, tak pro veškerou zemědělskou techniku.

V dubnu 2004 potom společnost Lukrom Zlín, a. s. dokončila zavedení norem ISO 9001:2000 pro svá střediska Kroměříž, Hulín, Nový Jičín, Olomouc a Bánov u Uherského Brodu.

„Zvyšování spokojenosti zákazníka je měřítkem naší dokonalosti.“

Tak zní motto společnosti, která si plně uvědomuje stále se zvyšující požadavky na kvalitu služeb i servisu. Neustále proto dbá na dosažení co nejvyšší úrovně svých služeb. Při své činnosti se snaží svým zákazníkům maximálně vstříct.

### 8.1 Zemědělská technika

Společnost Lukrom Zlín, a. s. zastupuje největší světové výrobce zemědělské techniky. Mezi ty nejúspěšnější patří následující značky JOHN DEERE, LUCLAR A HORSCH. Obrázky nejčastěji používaných strojů od těchto značek jsou umístěny v příloze P II.

#### 8.1.1 JOHN DEERE

Jedná se o produkty americké společnosti DEERE & CO, jejíž věhlas dávno překročil hranice amerického kontinentu. Jde o celosvětový gigant, který si může díky své velikosti a obratu dovolit investovat více než jeden milion dolarů denně do výzkumu a vývoje.

Investované prostředky se samozřejmě vrací v podobě úspěchu na celosvětových trzích. [17]

V současné době se jedná o největšího výrobce zemědělské techniky na světě. Spolupracuje s více než pěti tisíci partnery světa. Pevné místo si tato značka vybudovala i v České republice. Nejvíce rozšířeny jsou traktory John Deere. Naši zemědělci ale využívají také sklízecí mlátičky, sklízecí řezačky, žací mačkače, sběrací listy na válcovité i hranolovité balíky, secí stroje, nakladače, manipulátory, postřikovače, zahradní a komunální technika a jiné. [17]

Zákazníci oceňují stroje John Deere pro jejich vysokou technickou úroveň, snadnost obsluhy a údržby, ale především vysokou provozní spolehlivost. Tomu přispívá i vysoce kvalitní, rychlý a spolehlivý servis. [17]

### 8.1.2 LUCLAR

Za značkou LUCLAR můžeme hledat horizontální či vertikální míchací krmné vozy, rozdružovače balíků, zastýlací stroje či plniče silážních vaků.

- Míchací krmné vozy umožňují velmi rychlé a šetrné zamíchání všech komponentů, včetně rozdružení a zpracování celých balíků. Při práci přitom nedochází k utužování směsné krmné dávky. Stroje se vyznačují snadným řízením, komfortem a vysokou spolehlivostí.
- Rozdružovače balíků jsou určeny pro rozdružení hranatých či kulatých balíků slámy a k jejímu rovnoměrnému nastlání do stáje. Jejich chod je rychlý, plynulý a jednoduše regulovatelný.
- Plniče silážních vaků umožňují dodržení rovnoměrného stlačení píce a okamžitého zamezení přívodu vzduchu do konzervované hmoty. Tím zaručí optimální podmínky pro konzervaci a fermentaci, jejichž výsledkem je vysoká kvalita píce s minimálními ztrátami.

[15]

### 8.1.3 HORSCH

Společnost Lukrom Zlín, a. s. se zabývá prodejem především čtyřmi základními typy strojů této značky, kterými jsou radličkový secí stroj, diskový secí stroj, radličkový podmítač a hloubkový kypřič.

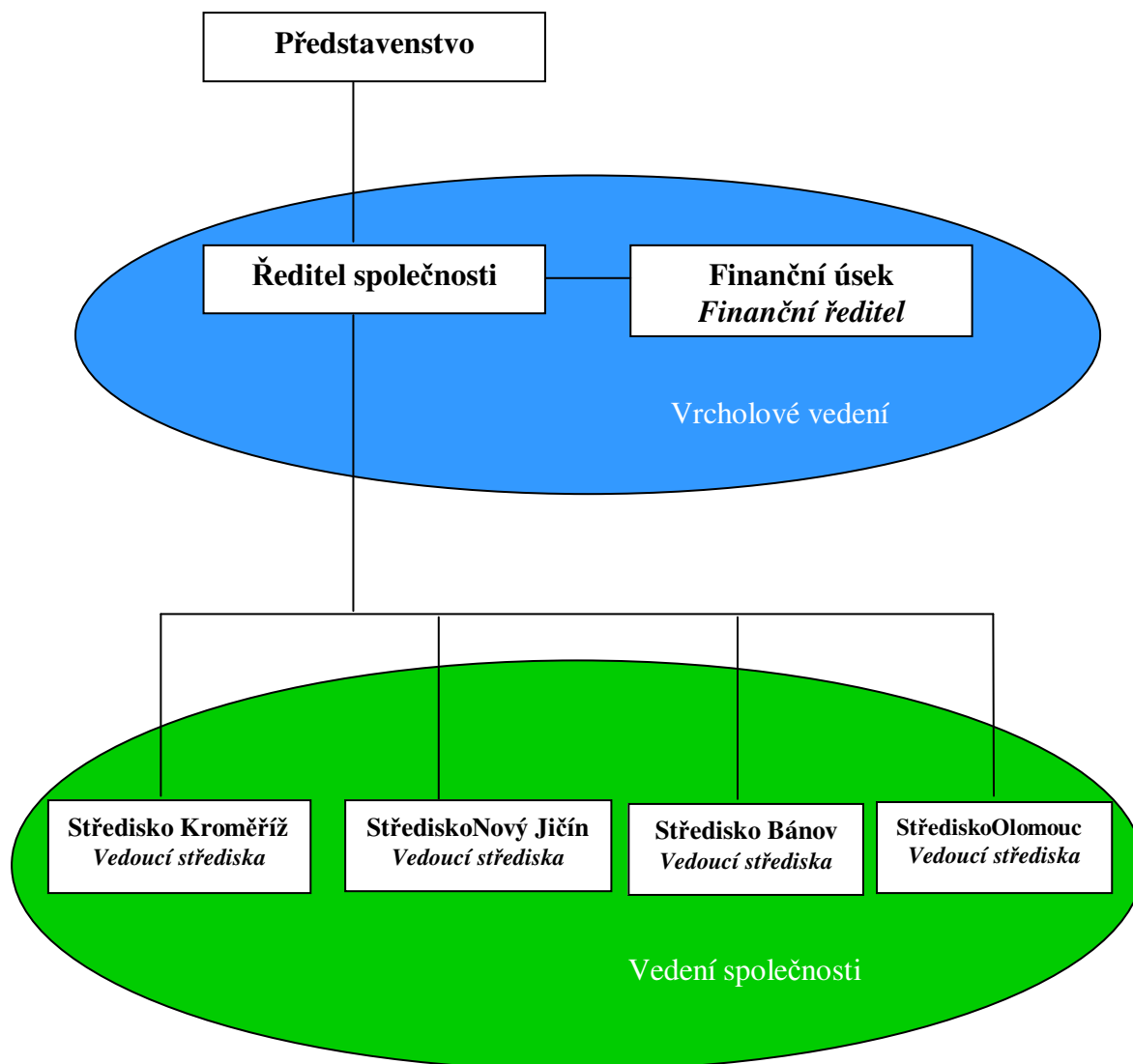
- Radličkový secí stroj HORSCH CONCORD slouží k setí bezorebným způsobem do předem zpracované a srovnané půdy.
- Výhodou diskového secího stroje je schopnost připravit a nakypřit půdu a zároveň zaset. Srdcem celého stroje je počítač, který řídí a kontroluje celý stroj a jeho bezchybný chod.
- Radličkový podmítač je systémovým podmítačem. Svou univerzálností splní veškeré nároky na precizní podmítku. Základem je pevný a pružný rám, na kterém jsou umístěny robustní a bezúdržbové pracovní orgány nové generace.
- Hloubkový kypřič slouží k hlubšímu zpracování půdy. Jedná se o novinku firmy Horsch. Tento stroj nahrazuje orbu a zabezpečuje promíchání rostlinných zbytků v celém profilu.

[15]

## 8.2 Organizační struktura

Organizační schéma názorně objasňuje jednotlivé vazby mezi stupni či úseky společnosti. Veškerá dokumentace společnosti potom musí být v souladu s touto strukturou. Je zpracována do úrovně jednotlivých úseků a organizačních jednotek. Sestavené schéma je také samozřejmě závazné pro všechny zaměstnance společnosti.

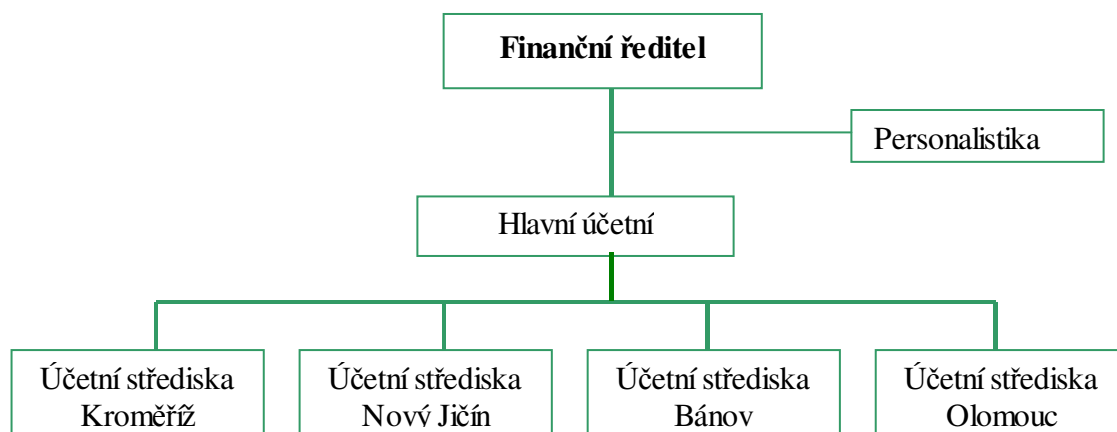
Vrcholové vedení společnosti je představováno ředitelem společnosti spolu s finančním ředitelem společnosti. Jednotlivá střediska jsou zastupována svými vedoucími. Lukrom Zlín, a. s. se skládá ze čtyř středisek, která mají svá sídla v Kroměříži, Novém Jičíně, Bánově a Olomouci.



Obr. 6 Organizační schéma společnosti [interní materiály společnosti]

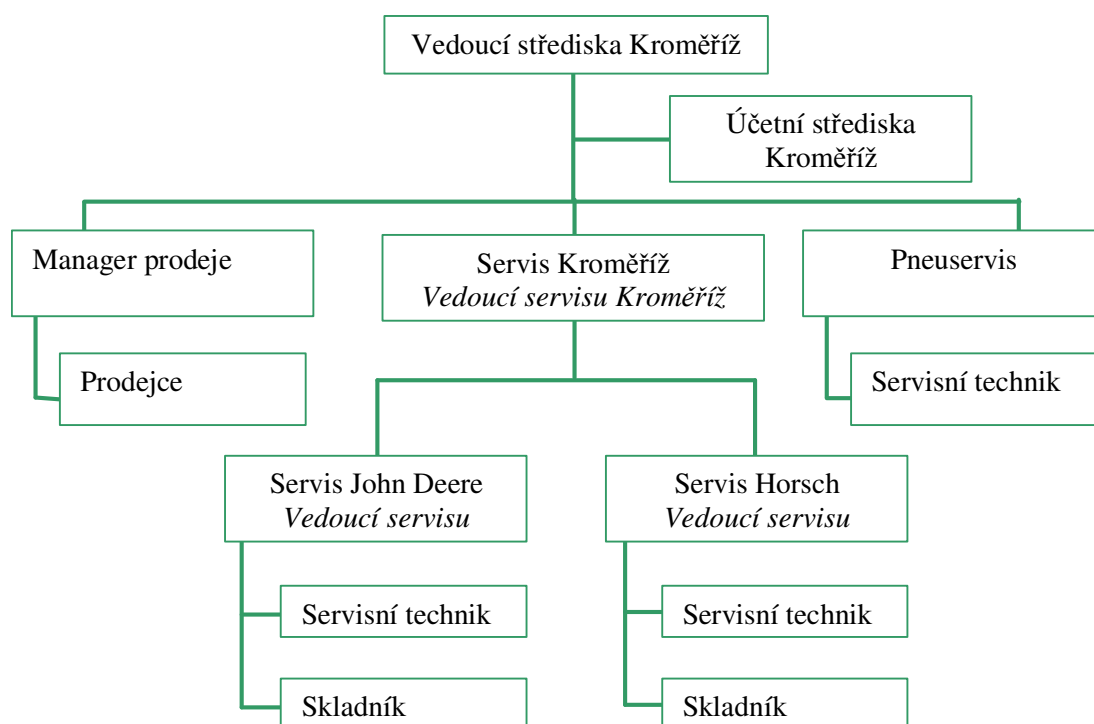
Finanční úsek jako důležitá součást vedení má také svou organizační strukturu. V čele stojí finanční ředitel, který zastřešuje veškeré finanční a účetní záležitosti ve společnosti.

Finančního ředitele spolu s hlavní účetní bychom našli ve středisku Kroměříž. Personalistika je v hierarchii finančního úseku vedena jako štábní útvar se sídlem ve středisku Bánov. Do tohoto schématu lze také zařadit účetní jednotlivých středisek.



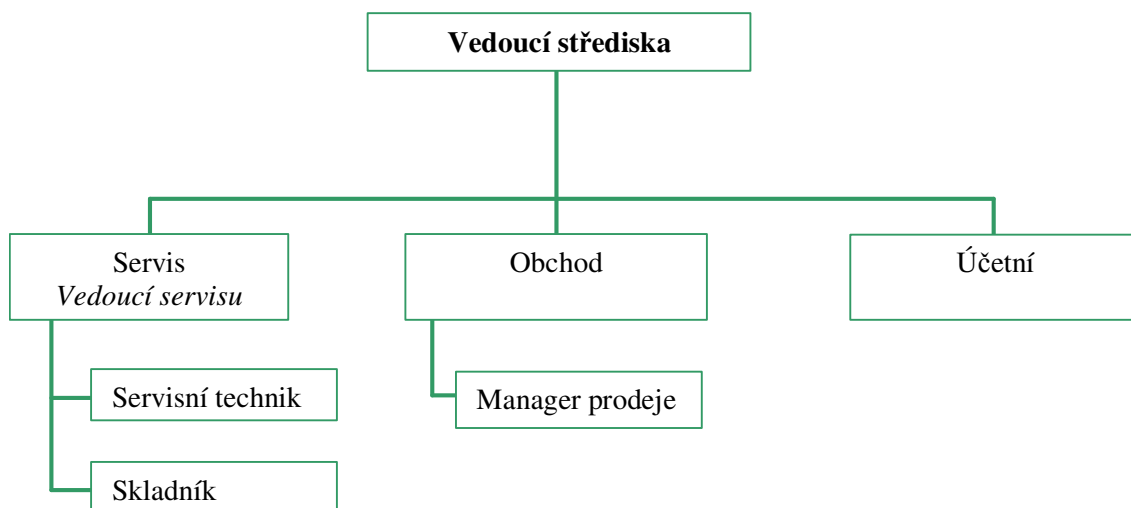
Obr. 7 Organizační schéma finančního úseku [interní materiály společnosti]

Své organizační struktury mají samozřejmě i jednotlivá střediska, přičemž středisko Kroměříž se od ostatních výrazně liší. Mimo jiné se v tomto středisku provádí také pneuservis, který neobstarává žádné jiné středisko. Organizační struktura střediska Kroměříž je zobrazena na obrázku (Obr. 8).



Obr. 8 Organizační schéma střediska Kroměříž [interní materiály společnosti]

Organizační struktura středisek Nový Jičín, Bánov a Olomouc jsou stejná. Všechny tři střediska se zabývají obchodem se zemědělskou technikou a provádějí servis této techniky. V čele každého potom stojí vedoucí daného střediska. Do organizačního schéma je zahrnuta také účetní střediska, která spravuje účetní záležitosti daného střediska.



Obr. 9 Organizační schéma středisek Nový Jičín, Bánov, Olomouc  
[interní materiály společnosti]

Organizační schémata jsou grafickým vyjádřením organizační struktury společnosti. Jsou součástí organizačního řádu, který je nejvyšší a základní normou podniku.

### 8.3 SWOT analýza

Tato analýza pomáhá podniku soustředit se na jeho silné stránky, které bude nadále rozvíjet. Přiznání si slabých mu pomůže pracovat na místech, kde má největší mezery. Toto zjištění je základem pro jakoukoliv činnost.

Pro controlling jsou tyto informace neméně důležité. Jeho základní úlohou je odhalovat slabá místa, na které je nutné pojmenovat a korigovat, a upozorňovat na místa silná, která bude podnik podporovat. Při své činnosti potom operativní controlling vychází z informací týkajících se podniku jako celku a jeho strategickou pozicí.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalita výrobků</li> <li>- širší nabízeného sortimentu</li> <li>- kvalita poskytovaných služeb</li> <li>- možnosti financování</li> <li>- možnost platby v komoditách</li> <li>- dodací lhůty náhradních dílů</li> <li>- certifikát ISO 9001:2000</li> <li>- informační systém</li> <li>- styl řízení společnosti</li> <li>- firemní klima</li> <li>- motivace pracovníků</li> <li>- produktivita práce</li> <li>- kvalifikace zaměstnanců</li> <li>- minimální fluktuace zaměstnanců</li> <li>- znalost prostředí</li> <li>- image společnosti</li> <li>- otevřenost novým podnětům</li> </ul> | <p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- termíny dodání zemědělských strojů</li> <li>- prodejní ceny</li> </ul>                |
| <p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poloha společnosti</li> <li>- rozšiřování sortimentu</li> <li>- rozšiřování prodejního území</li> <li>- využití externích pracovníků</li> <li>- zvýšení dotací zemědělcům</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurence</li> <li>- financování nákupu od výrobců</li> <li>- bonita společnosti</li> </ul> |

*Obr. 10 SWOT analýza společnosti [vlastní zpracování]*

Tato analýza by se měla provádět každoročně. Čím dříve si podnik uvědomí svou situaci, tím dříve je schopen s ní pracovat. A protože spolupracuje především se zákazníky, měli by se i oni na této analýze podílet.

### 8.3.1 Silné stránky

V současné situaci firma těží především ze svých silných stránek. Za dobu své existence byla schopna přenést většinu slabých stránek, které si v té době uvědomovala, do skupiny silných. Pracovala na odstranění těchto nedostatků, čímž posílila svou konkurenceschopnost.

Mezi základní silné stránky společnosti patří především kvalita prodáváných výrobků, tedy kvalitní zemědělská technika. Jedná se o produkty renomovaných značek, které se umísťují na předních místech žebříčků hodnocení zemědělské techniky. Kvalita je vystavěna na nejnovějších technologiích vyvinutých na základě investice do výzkumu a vývoje ze strany výrobce těchto strojů. Samotná kvalita je pak podpořena jejím dokonalým sledováním a dodržováním.

Silnou stránkou společnosti je i šíře techniky, kterou je schopna dodat. Dokáže zkompletovat celou zemědělskou linku. Ta zaručí jednodušší a efektivnější práci. Činnosti, které na sebe navazují, jsou prováděny ideálním způsobem, neboť celá linka je nastavena přesně podle potřebných operací.

O kvalitní stroje se společnost dokáže postarat také kvalitním servisem. Pracovníci společnosti jsou pravidelně proškolení. Iniciativa školení přichází přímo od výrobce strojů, který má výrazný zájem na dokonalém provádění navazujících služeb.

Kvalitní stroj prvotřídní úrovně ovšem není levnou záležitostí. Společnost se snaží vyjít svým zákazníkům vstříc nejrůznějšími způsoby financování. Spolupracuje s leasingovými společnostmi, a tak může pro klienta vyjednat podmínky leasingu daných strojů. Další možností zpřístupnění zemědělské techniky je možnost platby v komoditách. Lukrom Zlín, a. s. postoupí tuto pohledávku v rámci skupiny LUKROM, jejíž je součástí. Odběratel tak může platit například obilím. Tento způsob platby je pro zemědělská družstva přijatelnější, je proto hojně využíván.

Součástí kvalitních strojů jsou kvalitní náhradní díly, které společnost dodává. Silnou stránkou společnosti je především dodací lhůta těchto náhradních dílů. Lukrom Zlín, a. s. je

schopen dodat jakýkoliv náhradní díl do 24 hodin. Zemědělskému družstvu ušetřený čas pomůže snížit ztráty z důvodu poruchy.

Kvalita a její řízení ovšem prostupuje celou společností. Firma zavedla v roce 2004 do svých středisek normy ISO 9001:2000, které v roce 2005 úspěšně obhájila. Již samotná certifikace tak zaručuje dodržování určitých postupů, které přinášejí vysoký standard veškerých činností v podniku. S ním souvisí dodržování pravidel ochrany životního prostředí.

Silnou stránkou je také informační systém společnosti. Ten je totiž vystavěn na on-line propojení celé skupiny LUKROM. Celistvost tohoto systému podporuje efektivní řízení celé skupiny.

Vedení společnosti si staví svou firemní image na přímém stylu řízení, který je pro každého pracovníka jasný a srozumitelný. Nedochází tak ke vzniku komunikačních šumů. Díky dodržování nepsané firemní etikety panuje ve společnosti přátelské klima, které podporuje výkonnost jednotlivých pracovníků.

Pracovníci společnosti cítí, že jejich práce má smysl. Jsou také náležitě odměňováni. Toto spojení potom vytváří vysokou motivaci pracovníků, která ústí do jejich vysoké produktivity. Při relativně malém počtu jsou potom schopni zvládat velké množství práce. V těchto podmínkách ovšem dokáží pracovat jen vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří byli na své funkce pečlivě vybráni. I nadále si zvyšují svou kompetentnost, ať už formou neustálých školení či samostudiem.

Pečlivý výběr pracovníků a jejich náležité hmotné i nehmotné ohodnocení je zárukou minimální fluktuace zaměstnanců. Pracovníci podniku tak mohou tvořit vysoce výkonný jednotný tým, který může dlouhodobě svou výkonnost neustále zvyšovat.

Obchodní činnost společnosti je založena na prodeji zemědělské techniky prostřednictvím pracovníků obchodního oddělení. Tito pracovníci jsou odborníci s dokonalými znalostmi oblasti, ve které působí. Znájí zázemí svých stávajících i potenciálních zákazníků, vyznají se v jejich potřebách a dokáží jim tak nabídnout produkty přesně podle jejich přání. Znalost prostředí tak přináší společnosti velkou konkurenční výhodu.

Společnost Lukrom Zlín, a. s. si za dobu své existence vybudovala takové jméno, které jí dělá dobrou pověst samo o sobě. Svou roli hraje také politika celé skupiny LUKROM. Dochází k prezentaci firmy jako skupiny. Dostává se tak do povědomí širokého spektru

lidí, což usnadňuje marketingové strategie. Mimo to se snaží zviditelnit prezentacemi na výstavách, pořádáním dnů otevřených dveří či tzv. polních dnů, které umožní seznámení se sortimentem výrobků a služeb společnosti.

Silnou stránkou společnosti je její otevřenost novým podnětům. Vedení je totiž nakloněno jakýmkoliv novinkám a způsobech práce, které jsou v souladu s jejich systémem řízení a politikou. O této otevřenosti svědčí také tato diplomová práce, která má sloužit jako možnost začlenit do systému nové prvky, které mohou zvýšit efektivnost rozhodování.

### **8.3.2 Slabé stránky**

Základní slabou stránkou je termín dodání jednotlivých zemědělských strojů. Termín dodání se liší dle konkrétní objednávky, nicméně v globále je dodací lhůta delší, než by zákazník očekával. Tato situace je dána dlouhou výrobní lhůtou stroje. Stroj se začíná vyrábět až po zadání objednávky zákazníkem.

Druhou slabou stránkou společnosti je relativně vysoká pořizovací cena stroje. Relativně právě proto, protože tato cena sice odpovídá danému zboží, nicméně na trhu lze najít výrobky levnější. Ovšem ne v takové kvalitě, ne s daným komfortem, ne s tak odborným servisem, ne s takovými užitnými vlastnostmi. Je tedy na zákazníkovi, jakou úroveň zemědělské techniky si zvolí.

### **8.3.3 Příležitosti**

Základní příležitostí, ze které může firma těžit, je sídlo společnosti. Je zasazena do centra Moravy, a tudíž do zemědělského kraje. Je tedy dostupná všem potenciálním zákazníkům. Dokáže mapovat situaci v kraji, zná potřeby svých zákazníků. Může tak aktuálně rozšiřovat své služby dle jejich potřeb.

Společnost se také snaží rozšířit svůj sortiment nabízeného zboží i služeb. Rozšiřuje sortiment zemědělských strojů, nabízí nejrůznější druhy pneumatik, různé druhy olejů či jiných náhradních dílů. Snaží se rozšiřovat sortiment veškerých služeb souvisejících s oborem činnosti.

Rozšiřuje i svá prodejní území. Snaží se v rámci možností rozšířit svou působnost zastoupením výrobních značek i v Čechách. Získání licence ovšem záleží na jednotlivých výrobcích, kteří mají svou politiku prodeje.

Při své prodejní činnosti využívá pracovních kontaktů a spolupracuje s externími pracovníky, kteří znají situaci v místech, kde společnost nemá vlastní zaměstnance. Spolupracující firmy jim tak pomáhají rozšiřovat spektrum potenciálních zákazníků.

Jistou příležitostí je potenciální zvýšení dotací zemědělcům. V případě finančních prostředků jsou totiž jednotlivá družstva schopna odebrat větší množství strojů. Pořizovací cena bývá často jedinou překážkou ke koupi kvalitního stroje na špičkové úrovni, který usnadní práci a zvýší produktivitu práce družstva.

#### **8.3.4 Hrozby**

Jednoznačně největší hrozbou společnosti je konkurence. Jak konkurence značek zemědělské techniky, tak ze strany pneuservisů, servisů, prodejen vybavení. Tlak sílí i ze strany prodejců neoriginálních náhradních dílů do značkových strojů. Společnost se snaží přesvědčit své zákazníky o tom, že investice do kvality se vyplatí.

Společnost si musí bedlivě hlídat své finanční zdroje, neboť způsob odběru strojů od výrobce může představovat hrozbu v případě nedostatku finančních prostředků. Je totiž nucena odebrat jednorázově větší množství strojů vyrobených na základě objednávek za určité období. Musí být připravena k výraznému jednorázovému odlivu peněžních prostředků.

S tímto faktem souvisí také potřeba neustálé bonity společnosti. Peněžní potřeby totiž kryje úvěry od bank, které neustále prověřují schopnost firmy vrátit půjčené prostředky. Ke zvýšení bonity může přispět také hospodárná činnost společnosti, k níž může dospět také cestou operativního controllingu, který poukáže na možnosti sledování hospodaření.

## 9 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Účelem finanční analýzy je zhodnotit finanční situaci podniku. Toto hodnocení podává obraz o situaci, v jaké se společnost nachází. Ve své diplomové práci však nevyužiji celé spektrum činností a ukazatelů, které finanční analýza poskytuje.

Zaměřím se pouze na ukazatele, které controllerovi poskytnou základní informace, podle kterých se i on sám může orientovat a na základě kterých může vynášet své soudy. Půjde o výpočty, které budou tvořit základ pro rozhodování ohledně zavedení vhodných nástrojů controllingu.

Jako podklad k návrhu controllingových ukazatelů mi postačí, pokud vypracuji určitým způsobem zkrácenou finanční analýzu za poslední tři roky, tedy za roky 2002, 2003 a 2004. Tento vzorek bude dostačující i vzhledem ke stáří společnosti.

Společnosti Lukrom Zlín, a. s. byl dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) přiřazen kód 516600, který spadá do skupiny G, tedy Obchod, opravy motorových vozidel a výroba pro osobní potřebu. Pro posouzení výkonnosti vzhledem k odvětví jsem proto použila výsledky skupiny G.

Toto srovnání slouží k objektivnějšímu hodnocení výsledků. Ty se liší nejen dle hospodaření společností, ale také s ohledem na odvětví. To, co je v jednom odvětví považováno za standard, může v jiném odvětví dosáhnout jen ten nejlepší.

Z důvodu nedostupnosti informací o výkonnosti odvětví za celý rok 2004, budou údaje odvětví v tomto roce pouze za období prvního až třetího čtvrtletí. Výpočty týkající se společnosti Lukrom Zlín, a. s. vychází z rozvahy a výsledovky v letech 2002, 2003 a 2004. Použité vzorce jsou uvedeny v příloze P III.

### 9.1 Ukazatelé rentability

Rentabilita znamená výnosnost. Je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je také způsobem vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Tab. 1 Ukazatelé rentabilita [vlastní zpracování]

| Ukazatelé rentability v %            | 2002    | 2003    | 2004    | Změna<br>2002/2003 | Změna<br>2003/2004 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|
| Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | 19,73 % | 21,23 % | 22,41 % | 8 %                | 6 %                |
| Odvětvový průměr                     | 8,70 %  | 1,67 %  | 13,00 % | -81 %              | 678 %              |
| Rentabilita celkového kapitálu (ROA) | 4,40 %  | 4,29 %  | 4,83 %  | -3 %               | 12 %               |
| Odvětvový průměr                     | 6,42 %  | 3,71 %  | 7,98 %  | -42 %              | 115 %              |
| Rentabilita tržeb                    | 1,29 %  | 2,29 %  | 2,09 %  | 78 %               | -9 %               |
| Odvětvový průměr                     | 2,86 %  | 1,64 %  | 3,32 %  | -43 %              | 102 %              |

Rentabilita vlastního kapitálu informuje o výnosnosti kapitálu vloženého vlastníky podniku. Ve všech sledovaných letech se ROE pohybuje vysoce nad průměrem v odvětví. Za poslední tři roky neustále mírně roste. Vysoká rentabilita je dána především vysokou finanční pákou, se kterou společnost hospodaří.

Oproti roku 2003 se v roce 2004 také výrazně zvýšily tržby a následně poměrové ukazatele s tržbami spojené jako je obratovost aktiv či zásob. Poměr tržeb k těmto položkám byl vyšší než v předchozím roce, čímž také ovlivnil výslednou výnosnost vlastního kapitálu. Nárůst tržeb v roce 2004 byl dán enormním zájmem zemědělců o zemědělské stroje, neboť tento rok byl posledním rokem, kdy bylo možné provést reinvestiční odpočet.

Rentabilita celkového kapitálu měří produkční sílu podniku. Průměrně se pohybuje okolo 4,5 %. V roce 2003 zaznamenala společnost pokles, který byl způsoben tím, že tržby společnosti rostly pomaleji než aktiva podniku. Pro zemědělství a následně také pro společnost Lukrom Zlín, a. s. byl tento rok poznamenán útlumem spojeným s vyčkáváním ohledně vstupu do EU a situací v oblastech dotací zemědělcům.

Následující rok ovšem došlo k růstu o 12 %, který byl zaznamenán díky prudkému růstu tržeb. Pro odvětví jako takové byl rok 2004 obzvláště úspěšný, neboť jeho ukazatel vzrostl o 115 %. Tato situace je dána trendem roku 2004, kdy zemědělci díky příhodným podmínkám nakupovali stroje více než obvykle.

Průběh rentability tržeb odvětví a společnosti se za poslední sledovaná léta vzájemně lišila. Zatímco v dané časové řadě měla společnost největší výnosnost v roce 2003, v odvětví došlo k poklesu. V roce 2004 ukazatel odvětví stoupl o 102 %, přičemž ukazatel u

společnosti mírně klesl. Tento rozdíl byl způsoben tím, že se ve skupině OKEČ G liší předmět činnosti jednotlivých společností. Ne všechny tedy postihl již zmíněný „zemědělský trend“, který se vyznačuje vysokou propojeností mezi zemědělci a společností jako navazujícím odvětvím.

V průběhu let 2002 až 2004 se zisk společnosti rok od roku zvyšoval. Každý rok tak společnost dokázala hospodařit takovým způsobem, aby se tržby společnosti zvýšily vždy o větší díl nad náklady.

Rentabilita tržeb však tento trend nekopírovala. V roce 2003 tržby společnosti prudce klesly, takže navíc při zvýšeném zisku se tento pokles projevil zvýšením rentability tržeb. V roce 2004 zisk společnosti sice opět vzrostl, avšak tržby zaznamenaly takový nárůst, který převýšil zvýšení zisku zhruba o 16 %. To nemohlo vést k ničemu jinému než k opětovnému poklesu rentability tržeb společnosti.

## 9.2 Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Likvidnost je potom přeměnitelnost na peníze. Nejlikvidnější jsou samy peníze v hotovosti a na běžných účtech, nejméně likvidní je dlouhodobý majetek.

*Tab. 2 Ukazatelé likvidity [vlastní zpracování]*

| Ukazatelé likvidity  | 2002 | 2003   | 2004   | Změna<br>2002/2003 | Změna<br>2003/2004 |
|----------------------|------|--------|--------|--------------------|--------------------|
| Běžná likvidita      | 1,43 | 1,39   | 1,34   | -3 %               | -4 %               |
| Odvětvový průměr     | 1,15 | 1,12   | 1,27   | -3 %               | 13 %               |
| Pohotová likvidita   | 0,53 | 0,64   | 0,89   | 21 %               | 39 %               |
| Odvětvový průměr     | 0,75 | 0,76   | 0,85   | 1 %                | 12 %               |
| Hotovostní likvidita | 0,07 | 0,0034 | 0,0045 | -95 %              | 34 %               |
| Odvětvový průměr     | 0,16 | 0,16   | 0,12   | 0 %                | -25 %              |

Ukazatel běžné likvidity by se měl pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Této hodnotě se podnik přiblížil pouze v roce 2002. V dalších letech se tento ukazatel dále zhoršoval. Pokud jej ovšem srovnáme s odvětvím, vidíme, že si podnik vedl o něco lépe než byl odvětvový

průměr. Podnik tedy vykazoval poměrně dobrou schopnost pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Ve všech letech se pohyboval na zhruba stejné úrovni. Mírný pokles je dán postupným zvyšováním krátkodobých závazků, které jsou tvořeny především zvyšováním závazků z obchodního styku.

Pohotová likvidita je opět pod hranicí doporučeného kritéria, které se pohybuje v rozmezí od 1 do 1,5. Časový vývoj ovšem naznačuje postupné zlepšování tohoto ukazatele. I odvětví opět vykazovalo o něco nižší než doporučené hodnoty. Tentokrát krytí zaručují pouze krátkodobé pohledávky a finanční majetek, přičemž výsledek je ovlivněn především krátkodobými pohledávkami. Společnost má ovšem poměrně krátkou dobu splatnosti, takže můžeme říci, že postupně zvyšující se tendence vede také k pomalému zlepšování situace v hospodaření.

Nejslabší likvidity dosáhl podnik v případě hotovostního ukazatele. V roce 2003 došlo oproti roku 2002 k prudkému poklesu, který byl mírně kompenzován v roce 2004. Poměr finančního majetku ke krátkodobým závazkům poukazuje na nedostatek finančních prostředků. Společnost má mnoho finančních prostředků v pohledávkách, takže by bylo vhodné vylepšit tuto situaci především zefektivněním vymáhání těchto pohledávek.

### 9.3 Ukazatelé zadluženosti

Tito ukazatelé slouží jako určité indikátory výše rizika, která vyplývá ze struktury firemních vlastních a cizích zdrojů. Používání cizích zdrojů totiž ovlivňuje jak výnosnost kapitálu, tak riziko.

*Tab. 3 Ukazatelé zadluženosti [vlastní zpracování]*

| Ukazatelé zadluženosti           | 2002   | 2003   | 2004   | Změna<br>2002/2003 | Změna<br>2003/2004 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------------------|
| Celková zadluženost v %          | 84,37  | 86,05  | 84,61  | 2 %                | -2 %               |
| Odvětvový průměr v %             | 66,77  | 63,16  | 63,12  | -5 %               | 0 %                |
| Míra zadluženosti v %            | 548,42 | 619,46 | 569,46 | 13 %               | -8 %               |
| Odvětvový průměr v %             | 180,18 | 182,76 | 182,75 | 1 %                | 0 %                |
| Krytí stálých aktiv dlouh.zdroji | 1,01   | 1,11   | 1,13   | 10 %               | 2 %                |
| Odvětvový průměr                 | 0,98   | 0,96   | 1,05   | -2 %               | 9 %                |
| Ukazatel úrokového krytí         | 72,35  | 5,06   | 4,56   | -93 %              | -10 %              |
| Odvětvový průměr                 | 3,87   | 2,52   | 7,21   | -35 %              | 186 %              |

Celková zadluženost by se měla pohybovat okolo 60 %. Odvětví tuto hodnotu pouze mírně překračuje. Naopak společnost je poměrně výrazně zadlužená, neboť cizí zdroje tvoří z celkových aktiv zhruba 85 %. Nejvyšší položku, i když stále zvyšující, tvoří krátkodobé závazky. Dochází tak k tomu, že dodavatelé „financují“ část aktivit společnosti, protože na ně sama nemá dostatek finančních prostředků. Jak odvětví, tak společnost si za poslední tři roky udržuje přibližně stejnou hladinu zadlužení, nedochází tak k výrazným výkyvům.

Míra zadluženosti vykazuje také silně zvýšené hodnoty. V roce 2003 došlo na základě změny jmenovité hodnoty akcie ke zvýšení hodnoty základního kapitálu. Tuto skutečnost však utlumil přijatý bankovní úvěr, který společnost použila na koupi administrativní budovy v Kroměříži. Hodnota zadlužení tak vzrostla i přes výrazný růst základního kapitálu. V roce 2004 došlo ke zvýšení vlastního kapitálu příslušným naplněním rezervního fondu a vytvořením relativně vysokého hospodářského výsledku.

Ukazatel krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji je hodnocen pozitivně, neboť podnik nemusí krýt svůj dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji. Podnik si tak vedl lépe, než byl průměr v odvětví.

Úrokové krytí hovoří o schopnosti podniku splácet úroky. V roce 2002 vykazoval podnik nadprůměrně vysokou hodnotu. V té době byla společnost minimálně zadlužena, a nebyla proto nucena splácet vysoké úroky. V dalších letech se ukazatel podstatně snížil, přesto se však pohybuje v hranicích odvětvového průměru. Snížení bylo vyvolané bankovními úvěry. V roce 2003 kryl bankovní úvěr administrativní budovu v Kroměříži, v roce 2004 byl bankovní úvěr použit na odkup zásob a vybavení v nově vznikajícím pracovišti.

Společnost je zadlužena o něco více než je v odvětví obvyklé. Není však podkapitalizována. Je schopna bez problémů splácet své úroky. Její hospodaření se ale jeví jako rizikové pro vnější subjekty, neboť cizí zdroje tvoří vysoký podíl majetku společnosti.

## 9.4 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. S jejich pomocí lze srovnat, zda má firma jednotlivé druhy aktiv dobře rozložené.

Následující tabulka zobrazuje ukazatele v jednotlivých letech, přičemž kurzívou je zvýrazněn výpočet pomocí tržeb. Ostatní výpočty jsou prováděny pomocí výnosů. Ministerstvo průmyslu a obchodu počítá ukazatele na základě výnosů.

Tab. 4 Ukazatelé aktivity [vlastní zpracování]

| Ukazatelé aktivity<br>(ve dnech)   | 2002   | 2003   | 2004   | Změna<br>2002/2003 | Změna<br>2003/2004 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------------------|
| <i>Doba obratu celkových aktiv</i> | 105,14 | 192,06 | 155,54 | 83 %               | -19 %              |
| Doba obratu celkových aktiv        | 87,78  | 175,75 | 137,78 | 100 %              | -22 %              |
| Odvětvový průměr                   | 44,57  | 158,84 | 199,89 | 256 %              | 26 %               |
| <i>Doba obratu zásob</i>           | 42,97  | 69,70  | 39,20  | 62 %               | -44 %              |
| Doba obratu zásob                  | 35,88  | 63,78  | 34,73  | 78 %               | -46 %              |
| Odvětvový průměr                   | 29,67  | 29,44  | 39,99  | -1 %               | 36 %               |
| <i>Doba obratu pohledávek</i>      | 22,37  | 59,33  | 77,40  | 165 %              | 30 %               |
| Doba obratu pohledávek             | 18,68  | 54,29  | 68,56  | 191 %              | 26 %               |
| Odvětvový průměr                   | 44,05  | 48,69  | 67,70  | 11 %               | 39 %               |
| <i>Doba obratu závazků</i>         | 47,92  | 92,92  | 87,42  | 94 %               | -6 %               |
| Doba obratu závazků                | 40,01  | 85,02  | 77,44  | 113 %              | -9 %               |
| Odvětvový průměr                   | 58,03  | 62,36  | 73,64  | 7 %                | 18 %               |

Při srovnání způsobů výpočtu pomocí tržeb a pomocí výnosů je patrné, že tržby tvoří většinovou část celkových výnosů. Nedochází tak k výrazným rozdílům mezi výsledky na bázi tržeb a na bázi výnosů.

Doba obratu aktiv se v prvních dvou letech pohybovala nad úrovní odvětví. Tato situace se ovšem obrátila v roce 2004, kdy odvětví vykazovalo 26 % růst, kdežto doba obratu aktiv společnosti se snížila o 22 %. Tento výsledek byl výrazně ovlivněn vývojem aktiv, která zaznamenávala růst ve všech letech a ve všech položkách. Nejvýrazněji se projevoval růst krátkodobých pohledávek. Svůj podíl si však nese i rostoucí podíl dlouhodobého hmotného majetku, jehož nákup společnost financovala prostřednictvím bankovního úvěru.

Ukazatel obratu zásob udává dobu nutnou k tomu, aby peněžní fondy přešly přes zboží formy znovu do peněžní formy. Výrazný rozdíl můžeme pozorovat v roce 2003, kdy byla doba obratu zásob dvakrát větší než v odvětví. Zvýšená obratovost společnosti byla na rozdíl od odvětví způsobena stavem v zemědělství. Útlum zájmu o zemědělskou techniku způsobil zvýšení zásob. Kompenzace nastala v roce následujícím, kdy útlum vystřídal enormní zájem.

Doba obratu závazků je ve všech letech vyšší než doba obratu pohledávek. Znamená to, že dodavatelé společnosti odfinancovávají pohledávky. Podílejí se částečně také na financování

zásob. Tento stav potvrzuje již zmíněnou horší likviditu. Pohledávky jsou také rok od roku vyšší, což naznačuje, že by se společnost měla zaměřit na její lepší vymáhání.

## 9.5 Celkové hodnocení finanční analýzy

Společnost Lukrom Zlín, a. s. lze hodnotit jako stabilní podnik. I v případě výskytu nepříznivých výkyvů způsobených na základě vnitřních či vnějších příčin, je podnik schopen svou pozici bez problémů uhájít.

Nedostatků dosahuje především v oblasti zadluženosti a likvidity. Zadluženost společnosti je vyšší než jsou doporučené hodnoty. Jeví se jako mírně rizikový partner ohledně další půjčky kapitálu. Vykazuje ovšem tendence k postupnému snižování tohoto zadlužení. Mírně podprůměrné hodnoty likvidity potom dosahuje celé odvětví. Tuto situaci potvrzují také ukazatelé aktivity. Podnik by se měl zaměřit především na lepší vymáhání pohledávek, protože by si tak společnost pomohla k vylepšení své finanční situace.

Rentabilita společnosti se pohybuje na dobré úrovni. Tato situace je způsobena především vysokou finanční pákou, se kterou společnost hospodaří. Výsledky společnosti výrazně ovlivňují tržby, které jsou závislé na situaci v zemědělství. V případě zájmu či nezájmu ze strany zemědělců se situace výrazně promítne do hospodaření, neboť tržby tvoří většinovou část výnosů jako takových.

Celkové hodnocení situace v podniku je příznivé. Ve slabých místech firmy je patrné postupné zlepšování. Implementace dalších finančních ukazatelů by mohla pomoci k operativnímu rozhodování, a tím i k rychlejší reakci na vzniklou situaci.

## 10 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

Společnost Lukrom Zlín, a. s. stejně jako ostatní společnosti soustřeďuje svou pozornost na minimalizaci svých nákladů. Controlling by vhodně nastavenými ukazateli mohl ovlivnit jejich výši, neboť po provedeném rozboru lze aplikovat vhodné nástroje, které odhalí příčiny vzniku nákladů. Pokud bude podnik znát strukturu nákladů, jejich výši a příčiny vzniku, může je i ovlivnit. Ovlivnit totiž může pouze to, co dobře zná.

Analýza nákladů umožní controllerovi podrobněji nahlédnout do struktury nákladů a jejich vývoje. Aby mohl regulovat výši nákladů, musí zjistit, které položky se na celkové sumě podílejí nejvíce. Na ty se pak zaměří při své další činnosti.

Při analýze nákladů se budu zabývat posledními třemi lety, tedy roky 2002, 2003 a 2004. Základní rozbor se týká výnosů, nákladů a zisku ve sledovaných letech. Veškeré následující údaje jsou vyčísleny, pokud není uvedeno jinak, v tisících Kč.

*Tab. 5 Hospodaření společnosti ve vybraných letech [vlastní zpracování]*

| <b>Ukazatel<br/>v tis. Kč</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>Změna<br/>2002/2003</b> | <b>Změna<br/>2003/2004</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------|----------------------------|
| Výnosy                        | 411 975     | 289 305     | 510 945     | -29,78 %                   | 76,61 %                    |
| Náklady                       | 407 552     | 283 243     | 501 506     | -30,50 %                   | 77,06 %                    |
| Zisk                          | 4 423       | 6 062       | 9 439       | 37,06 %                    | 55,71 %                    |

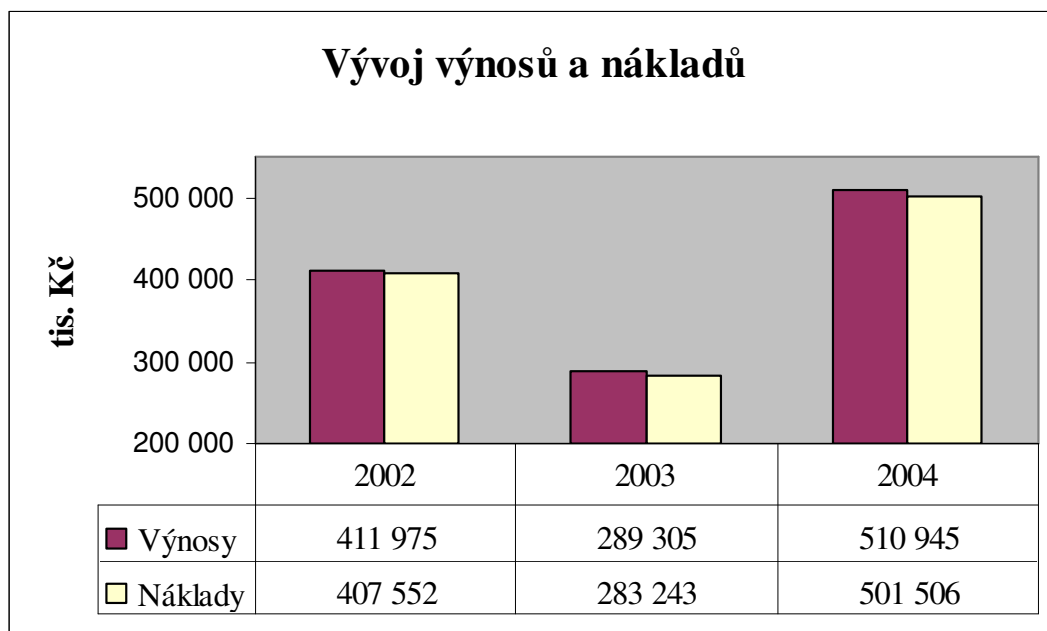
V roce 2003 došlo oproti roku 2002 k výraznému snížení výnosů. Téměř třicetiprocentní snížení však bylo doprovázeno také razantním snížením nákladů, které ale neohrozilo realizaci vyššího zisku.

Tento útlum je důkazem toho, jak moc je společnost závislá na situaci v samotném zemědělství. Rok 2003 nepatřil pro zemědělce mezi ty nejúspěšnější. Tento stav se následně promítl do investičních akcí zemědělců. Zmíněný rok byl vyčkávacím obdobím. Čekalo se na vývoj situace po vstupu České republiky do Evropské unie. Do třetice způsobilo útlum zájmu také to, že se zemědělcům nedostávalo dotací ze strany státu. Dotace hrají významnou roli při jejich hospodaření. Tyto skutečnosti ovšem neovlivnily pouze samotné zemědělce, ale také na ně navazující odvětví. I přes negativní podmínky však dokázala společnost zvýšit svůj zisk o třicet sedm procent.

Rok 2004 opět znázorňuje silnou vazbu na trh a jeho situaci v opačné rovině. Tento rok byl pro zemědělce neobvykle příznivý, a to nejen díky přírodním podmínkám, ale také díky příslibeným dotacím. Nákupům nových strojů nahrávala skutečnost, že rok 2004 byl posledním rokem, kdy mohli zemědělci provést tzv. reinvestiční odpočet daného stroje.

Společnost Lukrom Zlín, a. s. tak v roce 2004 realizovala vysoké výnosy spolu s dalším růstem zisku. Oproti roku 2003 se zisk zvýšil o necelých 56 %. U výnosů došlo k navýšení o necelých 77 %. Výsledky tohoto roku tak předčily očekávání.

Z vývojového pohledu celkové náklady silně kopírovaly vývoj výnosů. Následující graf tuto skutečnost dokládá. Prostor mezi zobrazenými výnosy a náklady představuje realizovaný zisk, který se rok od roku pouze nepatrně zvyšuje.



*Graf 1 Vývoj tržeb a nákladů společnosti ve sledovaném období*

*[vlastní zpracování]*

Na výši zisku mají nepochybně vliv náklady, se kterými společnost výsledky realizuje. Náklady a jejich řízení jsou proto jedním ze základních pilířů každé společnosti. Je tudíž nezbytné tyto hodnoty pravidelně analyzovat a z výsledků vyvozovat patřičná opatření. Náklady společnosti v posledních třech letech znázorňuje následující tabulka.

Tab. 6 Náklady společnosti ve vybraných letech [vlastní zpracování]

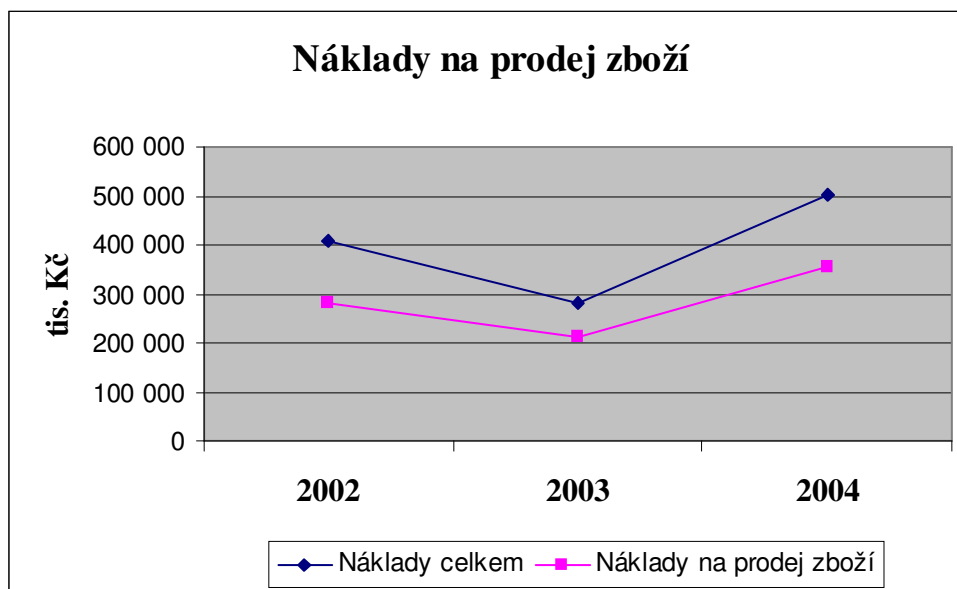
| NÁKLADOVÉ DRUHY                               | 2002<br>(tis. Kč) | 2003<br>(tis. Kč) | 2004<br>(tis. Kč) | Změna<br>2002/2003 | Změna<br>2003/2004 |
|-----------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Náklady na prodej zboží                       | 280 993           | 211 786           | 354 528           | -24,63 %           | 67,40 %            |
| Spotřeba materiálu a energie                  | 9 315             | 9 931             | 26 401            | 6,61 %             | 165,84 %           |
| Služby                                        | 23 311            | 15 420            | 31 941            | -33,85 %           | 107,14 %           |
| Mzdové náklady                                | 11 811            | 14 270            | 20 346            | 20,82 %            | 42,58 %            |
| Náklady na soc. zabezp. a zdravotní pojištění | 4 113             | 5 089             | 7 204             | 23,73 %            | 41,56 %            |
| Sociální náklady                              | 192               | 308               | 326               | 60,42 %            | 5,84 %             |
| Daně a poplatky                               | 138               | 182               | 280               | 31,88 %            | 53,85 %            |
| Odpisy                                        | 1 675             | 1 234             | 1 739             | -26,33 %           | 40,92 %            |
| ZC majetku a materiálu                        | 158               | 643               | 104               | 306,96 %           | -83,83 %           |
| Tvorba rezerv                                 | 9 983             | 0                 | -                 | -100,00 %          | -                  |
| Ostatní provozní náklady                      | 60 575            | 21 040            | 54 372            | -65,27 %           | 158,42 %           |
| Nákladové úroky                               | 62                | 1 493             | 2 652             | 2 308,06 %         | 77,63 %            |
| Ostatní finanční náklady                      | 5 226             | 1 844             | 1 613             | -64,71 %           | -12,53 %           |
| Mimořádné náklady                             | 0                 | 3                 | -                 | -                  | -                  |

Ve všech letech představovaly náklady na prodej zboží výrazně nejvyšší položku v celé skupině nákladů. Tato situace vyplývá především z toho, že hodnotím obchodní firmu, jejíž provozní náklady jsou přesunuty převážně do této oblasti.

Snížení celkových nákladů v roce 2003 bylo nejvíce ovlivněno právě touto stěžejní položkou nákladů. Výrazný úbytek je ale patrný také v ostatních provozních nákladech či službách. V roce 2003 také nedošlo k další tvorbě rezerv, což společnosti přineslo zvýšení výsledku hospodaření téměř o 10 milionů korun.

V roce 2003 však velice výrazně zvýšily nákladové úroky plynoucí z nově přijatého úvěru. Nárůst byl zaznamenán také v položce osobní náklady společnosti. V rámci rozšiřování podniku došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců společnosti, které s sebou zvýšení nákladů neodmyslitelně přináší.

Grafické zpracování přináší graf (Graf 2), který ukazuje, jak velkou část tvoří náklady na prodej zboží z celkových nákladů. Prostor mezi dvěmi datovými řadami je vyplněn všemi ostatními druhy nákladů.

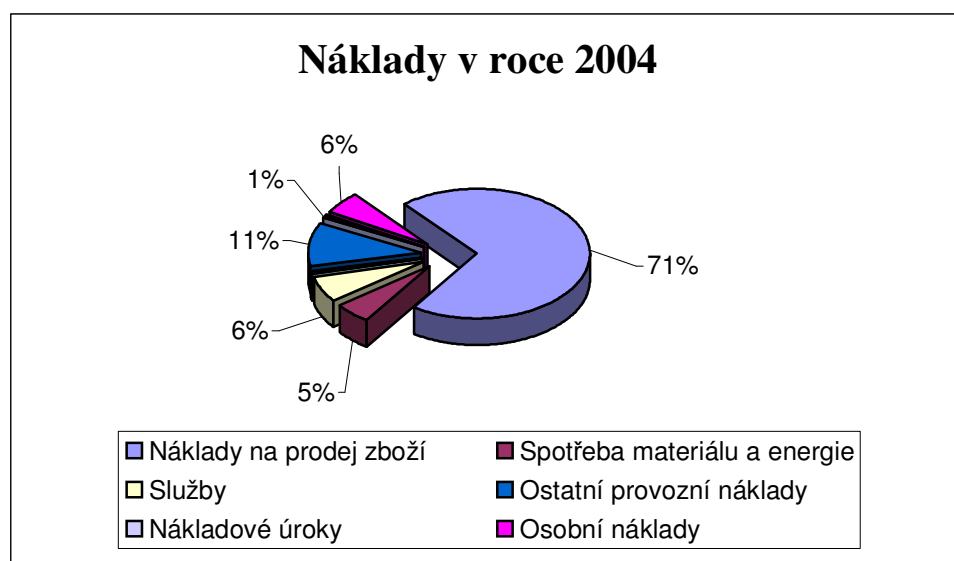


*Graf 2 Náklady na prodej zboží [vlastní zpracování]*

V roce 2004 došlo ke zvýšení prakticky všech položek nákladů. Tato situace plyne z realizace většího objemu obchodů než v předcházejících letech. Nárůst zhruba kopíroval růst výnosů, a proto zvýšení nemělo negativní vliv na zisk společnosti.

Nejvýznamnější změna související s hlavní činností firmy nastala ve spotřebě materiálu a energie. Oproti roku 2003 stoupla o necelých 166 procent. K výraznějším vzestupům patřily také výsledky v nákladech na služby a v ostatních provozních nákladech. Nárůst je opět spjat s intenzivnější činností společnosti, které s sebou kromě tržeb nese také zvýšené náklady.

Graf (Graf 3) přehledně znázorňuje již zmíněnou situaci. Jako v předešlých letech, i v roce 2004 tvoří nejobjemnější položku náklady na prodej zboží v podobě 71 % z celku. Jedenácti procentní podíl náleží ostatním provozním nákladům, které mají spojitost s postoupením pohledávek. Osobní náklady na zaměstnance a služby tvořily shodně šesti procentní podíl celkových nákladů. Osobní náklady na zaměstnance jsou tvořeny mzdovými náklady, sociálními náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění.



*Graf 3 Celkové náklady společnosti v roce 2004 [vlastní zpracování]*

V grafu (Graf 3) figurují také nákladové úroky, které tvořily celé jedno procento celkových nákladů. Tato nákladová položka má přímou vazbu na úvěry od banky, které byly použity především k nákupu a zhodnocení nemovitostí či odkoupení zásob a vybavení v rámci rozšiřování společnosti. Položky nákladů, které v grafu nefigurují, netvořily ani jedno procento celku.

## 10.1 Vliv změn nákladovostí

Náklady a jejich strukturu je vhodné hodnotit také v porovnání s dosaženými tržbami. Toto porovnání mi umožní výpočet dílčích nákladovostí. Pomocí tohoto výpočtu mohu posoudit vliv jednotlivých nákladů na jednu korunu tržeb.

Tabulka (Tab 7) prezentuje zdrojová data. Samotný výpočet nákladovosti najdeme v tabulce (Tab 8). Jednotlivé nákladovosti jsou počítány podle vzorce:

$$\text{nákladovost } h = \frac{\text{náklady } N}{\text{tržby } T} \quad (1)$$

Tabulka (Tab. 7) je zařazena jako základní tabulka obsahující tržby v jednotlivých letech a souhrn nákladů, které jsou rozčleněné dle jednotlivých druhů. Ty budou poměřovány k velikosti dosažených tržeb. Hodnocení druhů již bylo provedeno v předešlé části práce.

Tab. 7 Tržby a nákladové druhy ve vybraných letech [vlastní zpracování]

| POLOŽKA (v tis. Kč)          | 2002<br>(tis. Kč) | 2003<br>(tis. Kč) | 2004<br>(tis. Kč) | Změna<br>2002/2003 | Změna<br>2003/2004 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Tržby                        | 343 946           | 264 731           | 452 600           | -79 215            | 187 869            |
| Náklady na prodej zboží      | 280 993           | 211 786           | 354 528           | -69 207            | 142 742            |
| Spotřeba materiálu a energie | 9 315             | 9 931             | 26 401            | 616                | 16 470             |
| Služby                       | 23 311            | 15 420            | 31 941            | -7 891             | 16 521             |
| Osobní náklady               | 16 116            | 19 667            | 27 876            | 3 551              | 8 209              |
| Daně a poplatky              | 138               | 182               | 280               | 44                 | 98                 |
| Odpisy                       | 1 675             | 1 234             | 1 739             | -441               | 505                |
| ZC majetku a materiálu       | 157               | 643               | 104               | 486                | -539               |
| Tvorba rezerv                | 9 983             | 0                 | -                 | -9 983             | -                  |
| Ostatní provozní náklady     | 60 575            | 21 040            | 54 372            | -39 535            | 33 332             |
| Nákladové úroky              | 62                | 1 493             | 2 652             | 1 431              | 1 159              |
| Ostatní finanční náklady     | 5 226             | 1 844             | 1 613             | -3 382             | -231               |
| Mimořádné náklady            | 0                 | 3                 | -                 | 3                  | -                  |

Tabulka (Tab. 8) je výrazem nákladovosti jednotlivých druhů. Poslední dva sloupce přitom slouží k porovnání absolutní meziroční změny nákladovosti daného druhu nákladů.

Jednoznačně nejvýraznější položku představují náklady na prodané zboží. V roce 2002 pohltily tyto náklady 81 % zisku, neboť 0,81 Kč nákladů na prodané zboží se podílí na tvorbě 1 Kč zisku. Toto procento v následujících letech jen klesalo. V roce 2003 padlo na 1 Kč zisku 0,80 Kč tohoto druhu nákladů a v roce 2004 činily základy na 1 Kč zisku 0,78 Kč nákladů na prodané zboží.

Oproti období 2002 došlo v roce 2003 k výraznému poklesu ostatních provozních nákladů. Příčina poklesu je ve snížení objemu pohledávek, které společnost postoupila v rámci skupiny LUKROM. V roce následujícím ovšem opět došlo k mírnému nárůstu.

Tab. 8 Nákladovost společnosti [vlastní zpracování]

| NÁKLADOVOST                  | 2002    | 2003    | 2004    | Změna<br>2002/2003 | Změna<br>2003/2004 |
|------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|
| Náklady na prodej zboží      | 0,81697 | 0,80000 | 0,78331 | -0,0170            | -0,0167            |
| Spotřeba materiálu a energie | 0,02708 | 0,03751 | 0,05833 | 0,0104             | 0,0208             |
| Služby                       | 0,06778 | 0,05825 | 0,07057 | -0,0095            | 0,0123             |
| Osobní náklady               | 0,04686 | 0,07429 | 0,06159 | 0,0274             | -0,0127            |
| Daně a poplatky              | 0,00040 | 0,00069 | 0,00062 | 0,0003             | -0,0001            |
| Odpisy                       | 0,00487 | 0,00466 | 0,00384 | -0,0002            | -0,0008            |
| ZC majetku a materiálu       | 0,00046 | 0,00243 | 0,00023 | 0,0020             | -0,0022            |
| Tvorba rezerv                | 0,02902 | 0,00000 | -       | -0,0290            | -                  |
| Ostatní provozní náklady     | 0,17612 | 0,07948 | 0,12013 | -0,0966            | 0,0407             |
| Nákladové úroky              | 0,00018 | 0,00564 | 0,00586 | 0,0055             | 0,0002             |
| Ostatní finanční náklady     | 0,01519 | 0,00697 | 0,00356 | -0,0082            | -0,0034            |
| Mimořádné náklady            | 0,00000 | 0,00001 | -       | 0,0000             | -                  |
| Celková nákladovost          | 1,18493 | 1,06993 | 1,10806 | -0,1150            | 0,0381             |

Postupně se tak zvyšuje i nákladovost nákladových úroků. Za touto situací stojí zatíženost společnosti bankovními úvěry. Bez ohledu na tržby je tak nucena splácet spolu s úvěrem i tyto nákladové úroky.

Jelikož byl rok 2003 méně úspěšný než roky ostatní, zvýšila se nákladovost také u osobních nákladů na zaměstnance. Došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců, ke kterým se vztahovaly zvýšené náklady, a zároveň bylo hospodaření poznamenáno nezájmem zemědělců o nákup dalších strojů.

Celková nákladovost společnosti se však vyvíjí pozitivně. Rok 2003 byl poznamenán nízkým obratem. Společnost však byla schopna snížit své náklady na takovou úroveň, že celková nákladovost klesla o 11,5 %. V roce 2004 se o 3,81 % zvýšila. Toto zvýšení však zdaleka nedosahovalo příznivého poklesu v roce předcházejícím. Tento vývoj kopíruje i výsledky hospodaření, které evidují neustále se zvyšující zisk společnosti. Stejný vývoj nákladovosti a tvorby zisku je způsoben tím, že tržby tvoří většinu výnosů společnosti.

Po výpočtu nákladovosti je nutné porovnat jejich vliv na zisk. K výsledku mi dopomůže následující vzorec (2):

$$\text{vliv změny nákladovosti} = T_1 * (h_0 - h_1), \quad (2)$$

přičemž  $T_1$  představuje tržby následujícího roku,  $h_0$  nákladovost sledovaného roku a  $h_1$  nákladovost následujícího roku.

Výpočet vlivu jednotlivých nákladových druhů je zahrnut do tabulky (Tab. 9)

*Tab. 9 Vliv změny dílčích nákladovostí společnosti na zisk  
[vlastní zpracování]*

| Vliv změny                              | Změna na rok<br>2003 | Změna na rok<br>2004 |
|-----------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Vliv změny nákladů na prodané zboží     | 4 491                | 7 554                |
| Vliv změny spotřeby mat. a energie      | -2 761               | -9 422               |
| Vliv změny služeb                       | 2 522                | -5 578               |
| Vliv změny osobních nákladů             | -7 263               | 5 748                |
| Vliv změny daní a poplatků              | -76                  | 31                   |
| Vliv změny odpisů                       | 55                   | 371                  |
| Vliv změny ZC majetku a materiálu       | -522                 | 995                  |
| Vliv změny tvorby rezerv                | 7 684                | -                    |
| Vliv změny ostatních provozních nákladů | 25 584               | -18 401              |
| Vliv změny nákladových úroků            | -1 445               | -99                  |
| Vliv změny ostatních finančních nákladů | 2 178                | 1 540                |
| Vliv změny mimořádných nákladů          | -3                   | -                    |

Jednoznačně nejvýznamnější vliv na zisk měla položka ostatních provozních nákladů. Tyto výkyvy jsou způsobeny tím, že v ostatních provozních nákladech se vyskytnou pohledávky, které společnost postoupila v rámci skupiny LUKROM. Stejná položka je ovšem evidována v ostatních provozních výnosech, a proto lze ostatní provozní náklady při hodnocení vlivu nákladů v porovnání s tržbami vynechat.

V roce 2003 měly kladný vliv na tvorbu zisku položky rezerv a nákladů na prodané zboží.

V roce 2003 již nedošlo k vytváření zákonných rezerv, a proto došlo k výraznému snížení

tohoto nákladového druhu. Pozitivní vliv nákladů na prodané zboží je velmi důležitý, neboť se jedná o jednu z nejdůležitějších položek vůbec. Vztahuje se totiž k základu podnikatelské činnosti společnosti. Tento kladný vývoj byl ještě vylepšen v roce následujícím, kdy opět došlo k silně pozitivnímu vlivu na tvorbu zisku.

V roce 2003 měly velice negativní vliv osobní náklady zaměstnanců. V roce 2003 společnost dosáhla menších tržeb než v roce minulém. Z nich však musela zaplatit stávající pracovníky. Ke zvýšení této položky přispělo také mírné zvýšení počtu zaměstnanců. Ke kompenzaci ovšem došlo v roce 2004, kdy osobní náklady měly na tvorbu zisku pozitivní vliv.

V posledním sledovaném roce stlačovaly tvorbu zisku náklady spotřeby materiálu a energie a náklady na služby. V rámci navazujících služeb tak došlo k větší spotřebě materiálu a energie, než která by odpovídala vykázaným tržbám. Většina položek však měla kladný vliv. Svědčí to o hospodárném užívání zdrojů za situace rostoucích tržeb.

## 10.2 Celkové hodnocení nákladů

Náklady společnosti tvoří důležitý zdroj nejrůznějších analýz a možností jejich ovlivnění. V rámci hospodaření obchodní společnosti tvoří hlavní položku nákladů náklady na prodané zboží.

Jedná se o položku, která tvoří zhruba 70 % veškerých nákladů. Je tvořena především stroji, pneumatikami a náhradními díly, které jsou převzaty na sklad a následně vyskladněny. Vývoj tohoto druhu nákladů významně ovlivňuje celkové výsledky společnosti. Dává proto prostor pro její důkladnější sledování a budoucí analýzy.

Celková výše nákladů je úzce navázána na tržby společnosti. Úspěšnost hospodářského roku se proto výrazně odrazí v absolutní výši nákladů. Ty však lze vhodným řízením ovlivňovat.

Zvýšení či snížení nákladů nemusí být synonymem ke stejnému vývoji v oblasti nákladovosti. Nákladovost je vyjádřena poměrem jednotlivých nákladů k tržbám společnosti. I výrazné zvýšení nákladů v určitém roce nemusí být negativní, pokud je kompenzováno také prudkým nárůstem tržeb. Nákladovost se tak může i výrazně snížit.

## 11 DIAGNÓZA PROJEKTU

Poslední tři sledované léta poukazují na to, že společnost Lukrom Zlín, a. s. rok od roku zlepšuje své hospodaření. Její výkony jsou ovšem silně spjaty s vývojem v oblasti zemědělství. I když jsou tedy jednotlivé roky obrátově různě úspěšné, dokáže společnost postupně zvyšovat své výsledky hospodaření.

Nejobjemnější položkou nákladů jsou náklady na prodané zboží. Na tyto náklady je nutné se speciálně zaměřit a vytvořit nástroj, který by vedl k důkladnějšímu sledování tohoto druhu nákladů.

Společnost se dělí na čtyři střediska, z nichž dvě působí na více pracovištích. Je nutné sledovat vývoj a vzájemné poměry tržeb a nákladů v důkladnějším členění, než jsou podnikové výsledky. Jen tak lze odhalit místa a příčiny vzniku nákladových položek.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 12 VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU

Při zpracování svého projektu budu vycházet z poznatků získaných na základě teoretických podkladů, které doplním o informace zjištěné v analytické části. Na základě těchto poznatků bude možné snadněji vypracovat a navrhnout takové nástroje, které pro společnost budou přínosem a budou jednoduše implementovatelné do stávajícího systému podnikových činností.

K vypracování vhodného projektu bylo nutné seznámit se s chodem společnosti, organizační strukturou, interními materiály společnosti atd. Tyto skutečnosti slouží k lepšímu pochopení jednotlivých výstupních informací.

Controlling svým rozsahem a působností zasahuje do všech činností podniku. Pomůže efektivně analyzovat a vyhodnocovat informace. Veškeré výstupy se však musí hodnotit v širších souvislostech a se znalostí příčin. Teprve tehdy pomohou činnosti controllingu vytvořit synergický efekt, který zjednoduší řízení společnosti díky většímu množství podkladových informací.

### 13 NÁVRH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ

O controlling implementovaný do obchodních firem v současné době stále roste zájem. V porovnání například s controllingem ve výrobních firmách je jeho zavádění do obchodních firem teprve v plenkách.

Prvním nástrojem, který by měl zefektivnit řízení firmy, bude základní controllingový nástroj, kterým je příspěvek na úhradu. Do tohoto projektu však nelze implementovat dělení nákladů na fixní a variabilní, neboť náklady obchodní společnosti se liší od nákladů výrobních firem. Společnost Lukrom Zlín, a. s. je tvořena čtyřmi středisky, z nichž dvě je možné dále dělit na různá pracoviště. Zde vzniká prostor pro tvorbu víceetapového příspěvku na úhradu, který odhalí, které pracoviště se nejvíce svou činností podílí na pokrytí nepřímých nákladů a tvorbě zisku.

Dalším nástrojem bude způsob efektivnějšího plánování. Společnost nevytváří měsíční plány, zaměřuje se pouze na plány roční. Ty ale nepodávají aktuální informace o hospodaření společnosti. Vyhodnocují se vždy zpětně, za celý kalendářní rok, kde nevzniká žádný prostor pro operativní zásahy.

S dobře sestaveným plánem souvisí také jeho průběžné sledování. Aby mělo svou vypovídací hodnotu, musí být plán neustále sledován. Sledováno by mělo být měsíční plnění plánu i případné odchylky. Ty je nutné ihned vyhodnocovat. U výraznějších potom aktuálně změnit plán, který by odpovídal danému stavu. Zjišťování odchylek může pomoci lepšímu plánování a rozpoznání situace, ve které se společnost nachází.

Jedním ze způsobů odhalení příčin pozitivních či negativních výsledků bude výstavba ukazatelového systému. Jako příklad jsem si zvolila ukazatel návratnosti investic (ROI). Jeho pyramidový rozklad pomůže ukázat, jak se tento ukazatel vyvíjel a jaké veličiny měly na jeho vývoj největší vliv. Nastíní možné způsoby řešení, které by směřovaly k pozitivnímu budoucímu vývoji.

Při výstavbě controllingového systému bylo nutno brát v úvahu předmět činnosti společnosti, její chod, potřeby i přání. Controllingové nástroje byly navrženy po konzultaci s pracovníky společnosti.

### 13.1 Výpočet příspěvku na úhradu

Obchod, a následně také controlling, se orientuje na veličinu nazývanou hrubý výnos. Ten se vypočítá tím způsobem, že od obratu odečteme pořizovací cenu zboží, čili pořizovací náklady. Hrubý výnos je v obchodě velice důležitý, protože i malé posuny v marži mohou vést k značným rozdílům v hospodářském výsledku společnosti.

Z této základní ideje práce controllingu v rámci obchodní společnosti potom vystupuje soustava stupňovitého výpočtu příspěvku na úhradu. Společnost Lukrom Zlín, a. s. se dělí na čtyři střediska, z nichž dvě mají více pracovišť. Toto členění je následující:

#### Lukrom Zlín, a. s.

- středisko Kroměříž
  - pracoviště 122
  - pracoviště 125
  - pracoviště 126
- středisko Nový Jičín
  - pracoviště 123
  - pracoviště 124
- středisko Bánov
  - pracoviště 141
- středisko Olomouc
  - pracoviště 142

V případě příspěvku na úhradu tak vzniká prostor pro tři stupně. Základní na úrovni jednotlivých pracovišť, střední na úrovni středisek a nejvyšší příspěvek na úrovni celého podniku.

#### 13.1.1 Příspěvek na úhradu I

První stupeň příspěvku na úhradu (dále PÚ I) získáme takovým způsobem, že od výnosů z obratu, které v tomto případě tvoří tržby z prodeje zboží a tržby z prodeje služeb, odečteme

náklady na prodané zboží. Jedná se o základ podnikatelské činnosti společnosti. Firma tak může posoudit, jak přispívají jednotlivá pracoviště k výsledku hospodaření. Tímto způsobem můžeme sledovat vývoj základu úspěchu celé podnikatelské činnosti.

Soustavu prvního stupně příspěvku na úhradu v jednotlivých střediscích za poslední tři roky prezentují tabulky (Tab 10), (Tab 11), (Tab 12).

*Tab. 10 Příspěvek na úhradu I v roce 2002 [vlastní zpracování]*

| <b>ROK 2002<br/>v tis. Kč</b> | <b>Výnosy<br/>z obratu</b> | <b>Náklady na<br/>prodané zboží</b> | <b>PÚ I</b> | <b>Pořadí</b> |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-------------|---------------|
| Pracoviště 122                | 177 925                    | 152 564                             | 25 361      | 1             |
| Pracoviště 123                | 77 751                     | 66 571                              | 11 180      | 3             |
| Pracoviště 124                | 3 347                      | 3 314                               | 33          | 5             |
| Pracoviště 125                | 0                          | 0                                   | 0           | -             |
| Pracoviště 126                | 12 228                     | 10 800                              | 1 428       | 4             |
| Pracoviště 141                | 57 832                     | 44 213                              | 13 619      | 2             |
| Pracoviště 142                | 0                          | 0                                   | 0           | -             |

V roce 2002 nebyla pracoviště 125 a 142 dosud v provozu. V prvním roce srovnání proto nevykazují žádné hodnoty. U ostatních pracovišť ale můžeme sledovat relativně výrazné rozdíly.

Suverénně nejlépe si vede pracoviště 122, které je součástí střediska Kroměříž. Toto středisko patří k úspěšným především tím, že má stálé zákazníky. Vzhledem k poloze střediska také neustále přibývají další. Dosahuje tak nejvyššího obratu vůbec. Zaměstnává také obchodníky, kteří dokonale znají své prostředí a jsou schopni sjednat vysoký počet zakázek.

Nejslabších hodnot dosahovalo pracoviště 124, které hospodaří v rámci střediska Nový Jičín. V roce 2002 se potácelo na hranici únosnosti. Dokázalo vytvořit PÚ I pouze ve výši 33 000,- Kč. Tato situace vznikla z toho důvodu, že se toto pracoviště teprve zabíhalo do pracovního procesu. Pracovníci střediska mapovali prostředí a marže při prodeji byly pouze minimální.

V roce 2003 se ke srovnání přidala nově vzniklá pracoviště 125 a 142. Zvláště středisko Olomouc, představované pracovištěm 142, v tomto hodnocení velmi dobře obstálo. Ze

všech sledovaných pracovišť zaujímá třetí místo s velice slušným příspěvkem na úhradu. To jen potvrdilo hypotézu, že je v této oblasti o zemědělské stroje eminentní zájem. Kritické pracoviště 124 sice zvýšilo svůj příspěvek na úhradu, nicméně stále pokulhává za ostatními. Nepodařilo se mu vytvořit odpovídající obrat.

*Tab. 11 Příspěvek na úhradu I v roce 2003 [vlastní zpracování]*

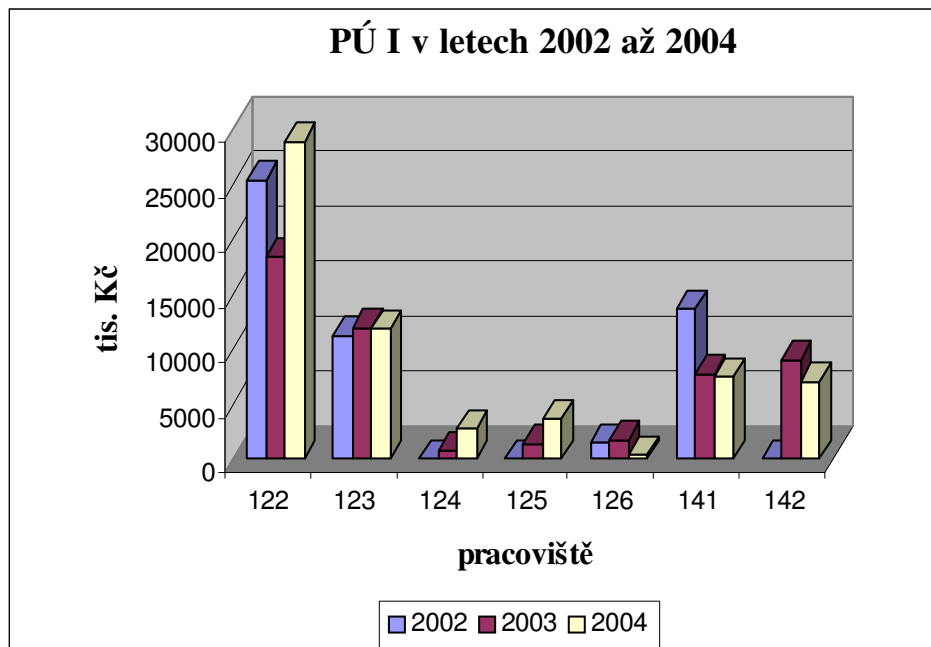
| <b>ROK 2003<br/>v tis. Kč</b> | <b>Výnosy z<br/>obratu</b> | <b>Náklady na<br/>prodané zboží</b> | <b>PÚ I</b> | <b>Pořadí</b> |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-------------|---------------|
| Pracoviště 122                | 99 652                     | 81 252                              | 18 400      | 1             |
| Pracoviště 123                | 59 674                     | 47 810                              | 11 864      | 2             |
| Pracoviště 124                | 2 997                      | 2 292                               | 705         | 7             |
| Pracoviště 125                | 8 676                      | 7 341                               | 1 335       | 6             |
| Pracoviště 126                | 16 184                     | 14 459                              | 1 725       | 5             |
| Pracoviště 141                | 36 019                     | 28 290                              | 7 729       | 4             |
| Pracoviště 142                | 36 107                     | 27 063                              | 9 044       | 3             |

Rok 2004 v podstatě kopíruje rok 2003 v pořadí příspěvků na úhradu. Pracoviště 126 je ovšem poznamenáno útlumem činnosti v tomto středisku. Po počáteční euforii došlo k částečnému nasycení trhu. O tom svědčí i jeho výsledky, kdy se ani výnosem, ani příspěvkem na úhradu nemůže rovnat ostatním pracovištím. Tento rok byl velmi pozitivní, co se týče výše PÚ I obecně. Společnost těžila z velkého zájmu zemědělců, takže dosáhla rekordního obratu.

*Tab. 12 Příspěvek na úhradu I v roce 2004 [vlastní zpracování]*

| <b>ROK 2004<br/>v tis. Kč</b> | <b>Výnosy z<br/>obratu</b> | <b>Náklady na<br/>prodané zboží</b> | <b>PÚ I</b> | <b>Pořadí</b> |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-------------|---------------|
| Pracoviště 122                | 192 506                    | 163 696                             | 28 810      | 1             |
| Pracoviště 123                | 101 060                    | 89 262                              | 11 798      | 2             |
| Pracoviště 124                | 8 241                      | 5 537                               | 2 704       | 6             |
| Pracoviště 125                | 21 833                     | 18 216                              | 3 617       | 5             |
| Pracoviště 126                | 1 424                      | 1 011                               | 413         | 7             |
| Pracoviště 141                | 43 410                     | 35 938                              | 7 472       | 3             |
| Pracoviště 142                | 36 300                     | 29 300                              | 7 000       | 4             |

Rozdíly mezi pracovišti nejlépe vystihuje grafická podoba. Toto rozlišení je nutné z toho důvodu, aby mělo vedení informace o tom, která pracoviště jsou vysoce zisková a která jsou kandidáty na úplné zastavení činnosti.

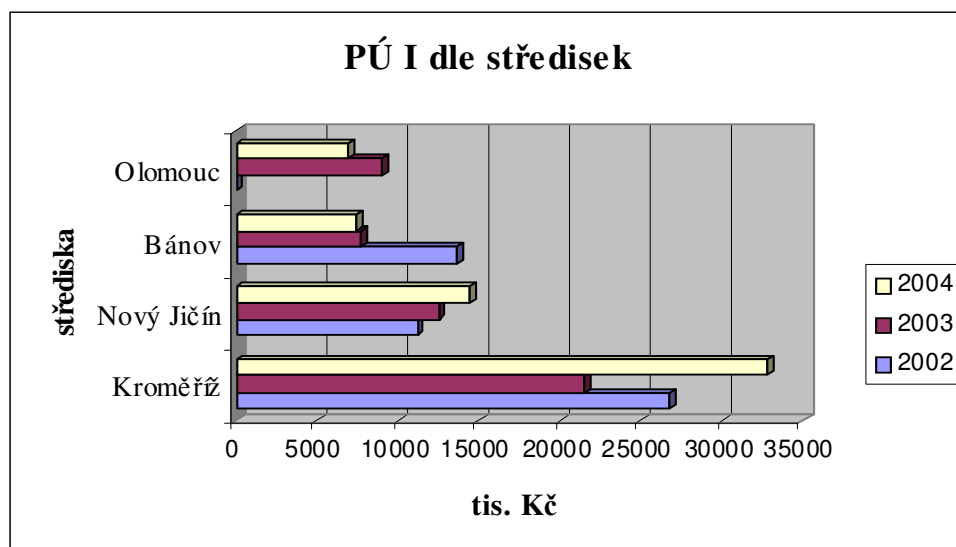


Graf 4 PÚ I v letech 2002 až 2004 [vlastní zpracování]

Evidentně nejúspěšnější je pracoviště 122, které také dosahuje nejvyššího obrátu. Tvoří největší část celé sumy příspěvků, je nejvýkonnější ze všech pracovišť. Eviduje také nejvíce zákazníků. K postupnému poklesu PÚ I dochází u pracovišť 126, 141 a 142. A to i přesto, že rok 2004 byl pro firmu obecně úspěšný. Na nákup zboží vynaložilo tato pracoviště více prostředků, než by bylo adekvátní.

Společnost Lukrom Zlín, a. s. sleduje hospodaření především podle středisek, a tak je pro hodnocení zajímavé zesumarizovat PÚ I dle jednotlivých středisek. Tato informace slouží vedení pro informaci o úspěšnosti středisek. Výsledky prezentuje graf (Graf 5).

Jednoznačně nejúspěšnější je středisko Kroměříž. Velký podíl na tomto výsledku má pracoviště 122, které hospodaří s největším příspěvkem na úhradu I. Pracoviště 125 a 126, která jsou také součástí tohoto střediska, vytvářela v porovnání s ostatními pouze mizivý příspěvek.



Graf 5 PÚ I dle jednotlivých středisek [vlastní zpracování]

Zlepšující se tendenci vykazuje středisko Nový Jičín, jehož výsledky ovlivňuje zejména pracoviště 123, které má své sídlo ve Valašském Meziříčí. Oproti pracovišti 124 je ovšem podstatně větší a tvoří centrum pro prodejní činnosti.

Středisko Bánov naznačuje negativní tendence ohledně snižování příspěvku na úhradu. S menšími úspěchy souvisí také umístění střediska. Po produktech společnosti zde není taková poptávka.

### 13.1.2 Příspěvek na úhradu II

Příspěvek na úhradu druhého stupně (dále PÚ II) vzniká v tomto případě na úrovni středisek. Výsledek získáme tehdy, jestliže od sumy příspěvků na úhradu prvního stupně, odečteme přímé náklady střediska. Suma příspěvků bude vždy součtem příspěvků pracovišť, které patří danému středisku.

Takže v případě středisek Bánov a Olomouc nedojde ke kumulaci příspěvků z toho důvodu, že PÚ I pracoviště je v jejich případě roven sumě PÚ I středisek. Výpočet je však uskutečnitelný, neboť přímé náklady figurující ve výpočtu PÚ II se dosud nikde neprojevily. Za přímé náklady na úrovni střediskové se považují osobní náklady a náklady spotřeby pohonných hmot. Jde o náklady, které jsou přímo spjaty s dosažením daných tržeb.

Tab. 13 Příspěvek na úhradu II v roce 2002 [vlastní zpracování]

| Rok 2002<br>v tis. Kč | Suma PÚ I | Náklady<br>střediska | PÚ II  | Pořadí |
|-----------------------|-----------|----------------------|--------|--------|
| Kroměříž              | 26 789    | 6 263                | 20 526 | 1      |
| Nový Jičín            | 11 213    | 4 306                | 6 907  | 3      |
| Bánov                 | 13 619    | 4 963                | 8 656  | 2      |
| Olomouc               | 0         | 0                    | 0      | -      |

V roce 2002 středisko Olomouc nebylo v provozu, takže není v tomto roce hodnoceno. Největší příspěvek na úhradu II vytvořilo středisko Kroměříž. Oproti ostatním má více než dvojnásobnou sumu PÚ I a navíc nebyly jeho přímé náklady příliš vysoké. To umožnilo docílit PÚ II ve výši 20 526 000 Kč.

Tab. 14 Příspěvek na úhradu II v roce 2003 [vlastní zpracování]

| Rok 2003<br>v tis. Kč | Suma PÚ I | Náklady<br>střediska | PÚ II  | Pořadí |
|-----------------------|-----------|----------------------|--------|--------|
| Kroměříž              | 21 460    | 7 742                | 13 718 | 1      |
| Nový Jičín            | 12 569    | 5 043                | 7 526  | 2      |
| Bánov                 | 7 726     | 3 262                | 4 467  | 4      |
| Olomouc               | 9 044     | 2 247                | 6 797  | 3      |

V roce 2003 již nebyl PÚ II střediska Kroměříž tak vysoký. I přesto si ovšem udrželo své vedoucí pořadí. Přispívá tak nejvíce na dodatečné pokrytí nepřímých nákladů a tvorbu zisku. V tomto roce se jako negativní projevilo především hospodaření střediska Bánov, které vykázalo oproti minulému roku téměř poloviční PÚ II.

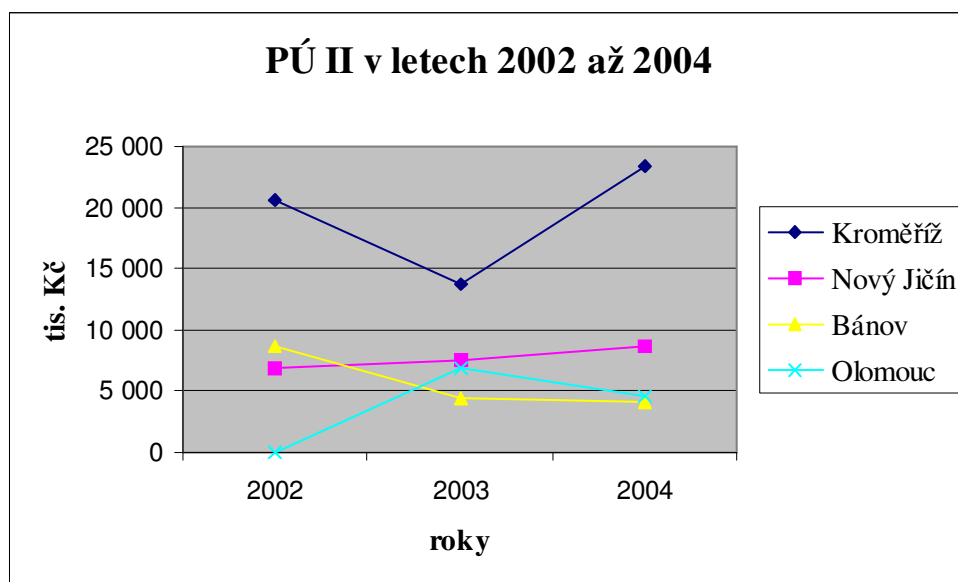
I přesto, že rok 2003 byl prvním rokem činnosti střediska v Olomouci, dokázalo toto středisko vykázat vyšší PÚ II než zmiňované středisko Bánov. Obě ovšem v roce následujícím, který byl pro podnik obrátově výjimečně příznivý, pracovala s nižším PÚ II, než v roce 2003, kdy se společnost potácela s mírným ochladnutím zájmu o její produkty.

Tab. 15 Příspěvek na úhradu II v roce 2004 [vlastní zpracování]

| Rok 2004<br>v tis. Kč | Suma PÚ I | Náklady<br>střediska | PÚ II  | Pořadí |
|-----------------------|-----------|----------------------|--------|--------|
| Kroměříž              | 32 840    | 9 477                | 23 363 | 1      |
| Nový Jičín            | 14 502    | 5 882                | 8 620  | 2      |
| Bánov                 | 7 472     | 3 413                | 4 059  | 4      |
| Olomouc               | 7 000     | 2 419                | 4 581  | 3      |

Obecně příznivý vývoj roku 2004 se do středisek Bánov a Olomouc nepromítl. Nezaznamenala zvýšený zájem o zemědělskou techniku. Suma PÚ I a potažmo PÚ II v tomto roce dokonce klesla. Tyto střediska nejsou na situaci v zemědělství závislá tolik, jak se předpokládalo z celkových výsledků společnosti.

Střediska si ovšem drží své pořadí úspěšnosti. Středisko Kroměříž je abnormálně úspěšné. V roce 2004 vykázalo PÚ II v rekordní sumě 23 363 000 Kč. Pro přehlednost výsledků je nejvhodnější grafické zpracování, kde je možné srovnat všechny sledované roky i střediska zároveň.



Graf 6 PÚ II dle jednotlivých středisek [vlastní zpracování]

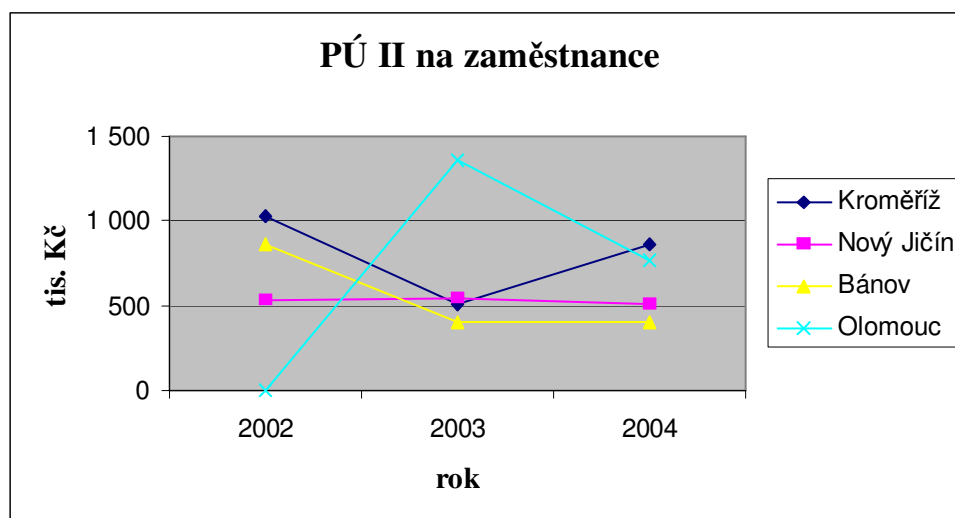
Z hodnocení pracovišť i středisek tak jednoznačně vyplývá skutečnost, že by firma i nadále měla podporovat svou činnost především v oblastech střediska Kroměříž. Nejslabším článkem je středisko Bánov, které se jeví ve své činnosti jako nejméně hospodárné.

Vysokou vypovídací hodnotu má i PÚ II při přepočtu na jednoho pracovníka. Osobní náklady totiž netvoří v hospodaření společnosti zanedbatelnou položku. Právě naopak. Hlavní podnikatelská činnost je založena především na lidech a jejich schopnostech.

*Tab. 16 Příspěvek na úhradu II na zaměstnance [vlastní zpracování]*

| <b>PÚ II na zaměstnance<br/>( v tis. Kč)</b> | <b>2002</b>  | <b>2003</b>  | <b>2004</b>  |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Kroměříž                                     | 1 026        | 508          | 865          |
| Nový Jičín                                   | 531          | 538          | 507          |
| Bánov                                        | 866          | 406          | 406          |
| Olomouc                                      | -            | 1 359        | 764          |
| <b>CELKEM</b>                                | <b>2 423</b> | <b>2 811</b> | <b>2 542</b> |

Tabulka (Tab. 16) je zdrojovou tabulkou pro následný graf (Graf 7). Výsledky jednotlivých středisek byly vyděleny počtem pracovníků ve střediscích. Tímto způsobem je možné posoudit výkonnost jednotlivých pracovišť pomocí počtu zaměstnanců. Tyto výsledky vypovídají o tom, zda jsou prostředky související s udržení daného počtu pracovníků vhodně investované.



Graf 7 PÚ II na zaměstnance [vlastní zpracování]

Graf (Graf 7) poukazuje na produktivitu zaměstnanců jednotlivých středisek. Potvrzuje, že středisko Kroměříž je i tentokrát kladně hodnoceno, neboť produktivita tohoto střediska je stabilně velmi dobrá. PÚ II na zaměstnance ve středisku Kroměříž se ale nepohybuje výrazně výš než v jiných střediscích. Kroměříž tedy vykazuje vysoký obrat, ale pracuje na něm také nejvíc pracovníků. Nic se ale nezměnilo na předpokládané hospodárnosti střediska, neboť i tak se řadí k nejproduktivnějším.

Středisko Olomouc začalo provozovat svou činnost až v roce 2003. Potvrdila se však teorie o dobře pracujícím středisku, neboť v tomto roce dokázalo při přepočtu na jednoho pracovníka vytvořit rekordní PÚ II. V roce 2004 kleslo zhruba na úroveň střediska Kroměříž, což je i po silném propadu výborný výsledek.

Nejslabším článkem je středisko Bánov. I když výsledky PÚ I pro něj vyznívaly relativně kladně, ukázalo se, že má středisko velice slabou produktivitu práce. Výpočet PÚ II tak odhalil v hospodaření tohoto střediska určité rezervy.

### 13.1.3 Příspěvek na úhradu III

Příspěvek na úhradu třetího stupně (PÚ III) nám odhalí, jaký prostor společnost využívá k úhradě svých nepřímých nákladů a tvorbě zisku. Získáme jej tehdy, jestliže od sumy PÚ II, která vznikne součtem PÚ II jednotlivých středisek, odečteme přímé náklady společnosti. Jsou to takové náklady, které dosud nefigurovaly v již zmíněných dvou stupních. Do

přímých nákladů společnosti patří osobní náklady, spotřeba pohonných hmot, ale také úroky z úvěru.

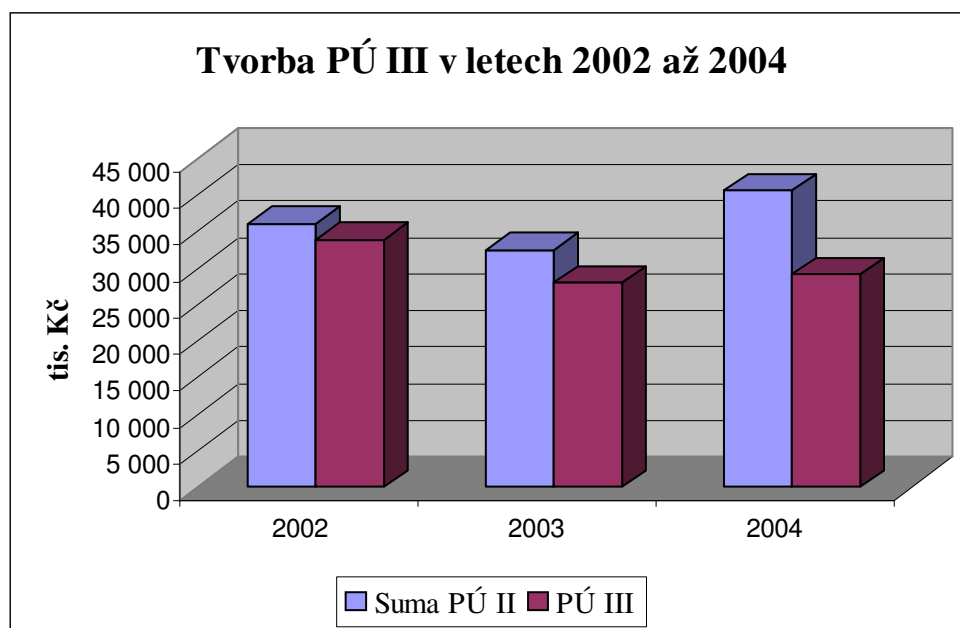
*Tab. 17 Příspěvek na úhradu III v letech 2002 až 2004 [vlastní zpracování]*

| <b>LUKROM ZLÍN a. s.</b><br><b>(v tis. Kč)</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| suma PÚ II                                     | 36 089      | 32 508      | 40 623      |
| náklady společnosti                            | 2 114       | 4 544       | 11 550      |
| PÚ III                                         | 33 975      | 27 964      | 29 073      |

Poslední stupeň příspěvku na úhradu odráží stav společnosti po rozboru jednotlivých složek. Výrazný rozdíl lze pozorovat především v přímých nákladech společnosti. Rok 2003 byl pro společnost hospodářsky nepříznivý. Tento trend koresponduje se sumou PÚ II. Ovšem náklady společnosti se oproti minulému roku zdvojnásobily. Tato situace byla způsobena zvýšeným počtem zaměstnanců, a tudíž nárůstem osobních nákladů. Další nákladový prvek představuje přijatý úvěr, který souvisel s prudkým zvýšením nákladových úroků.

V roce 2004 pokračovalo zvyšování přímých nákladů společnosti. Razance však byla daleko silnější. Náklady se vyšplhaly až na 11 550 000 Kč. Příčiny těchto nákladů jsou obdobné jako v předcházejícím roce. Došlo k navýšení počtu zaměstnanců, kteří se podepsali pod rostoucí osobní náklady. K úvěru v roce 2003 přibyl další, který se použil na odkup zásob a zařízení v nově vznikajícím pracovišti. Přímé náklady vzrostly také pod tíhou nákladových úroků.

Grafické hodnocení můžeme vidět v grafu (Graf 8). Při porovnání sumy příspěvků na úhradu II a výsledného příspěvku na úhradu III získáme prostor, který tvoří přímé náklady společnosti. Jasně lze pozorovat jejich výrazný nárůst v posledním roce.



*Graf 8 Tvorba PÚ III v letech 2002 až 2004 [vlastní zpracování]*

Růst nákladů by se měl v následujících letech zastavit. Očekává se jejich mírné snížení. I přes zmíněné negativní jevy si však společnost udržuje relativně vysoký PÚ III, kterým pokrývá své aktivity.

#### **13.1.4 Hodnocení výpočtu příspěvku na úhradu**

Výpočty ohledně příspěvku na úhradu pomohou k efektivnějšímu operativnímu řízení společnosti. Odhalí oblasti, které jinak zůstávají skryté. Vedení společnosti tak může vidět, které pracoviště či středisko pracuje dobře a které naopak plýtvá vloženými prostředky.

Za poslední tři roky si můžeme udělat obrázek o hospodaření jednotlivých pracovišť. Podařilo se odhalit více či méně prosperující místa. Rozhodně by se měla firma soustředit na rozšíření své činnosti ve středisku Kroměříž, které vykazovalo bezkonkurenčně nejlepší výsledky. Ne všechna pracoviště ve středisku jsou však stejně hospodárná. Zásahu na tomto výsledku má především pracoviště 122, které vykazuje nejlepší výsledky ze všech.

Rozvíjející se hvězdou se také stává středisko Olomouc, které zahájilo svou činnost v roce 2003. Brzy se však dostalo do čelních pozic mezi pracovišti. Vykazuje vysokou produktivitu práce. Do budoucna lze očekávat jeho další rozvoj.

Valných výsledků ovšem nedosahovalo středisko Bánov, které především při přepočtu PÚ II na jednoho pracovníka, trpělo slabými výsledky, tzn. dosahovalo nízké produktivity.

Společnost by měla zvážit, jak je pro ni středisko Bánov strategicky významné. K pozitivním výsledkům společnosti přispívá pouze minimálně.

### 13.2 Operativní plánování

Plánování lze považovat za určitý rozhodovací proces, při kterém se formulují budoucí parametry podnikové činnosti. Jeho nezbytnou součástí je analýza podnikového vývoje a prognózy těchto podmínek.

Finanční plán zobrazuje očekávané finanční efekty podnikových aktivit. Přesnost tohoto plánu je dána zkušenostmi pracovníků, kteří jej vypracovávají, odvětvím, ve kterém společnost působí, či volbou metody plánování. Cesta k ideálnímu plánu je informačně, koordinačně i metodicky náročná.

Mezi všemi finančními plány se zaměřím na plán výnosů, který tuto společnost obzvlášť zajímá. Splatnost jednotlivých faktur je ve většině případů 14 dní. Vzhledem k odvětví, ve kterém firma působí, nelze ovšem využít určité metody, která by přesně vystihovala budoucí situaci.

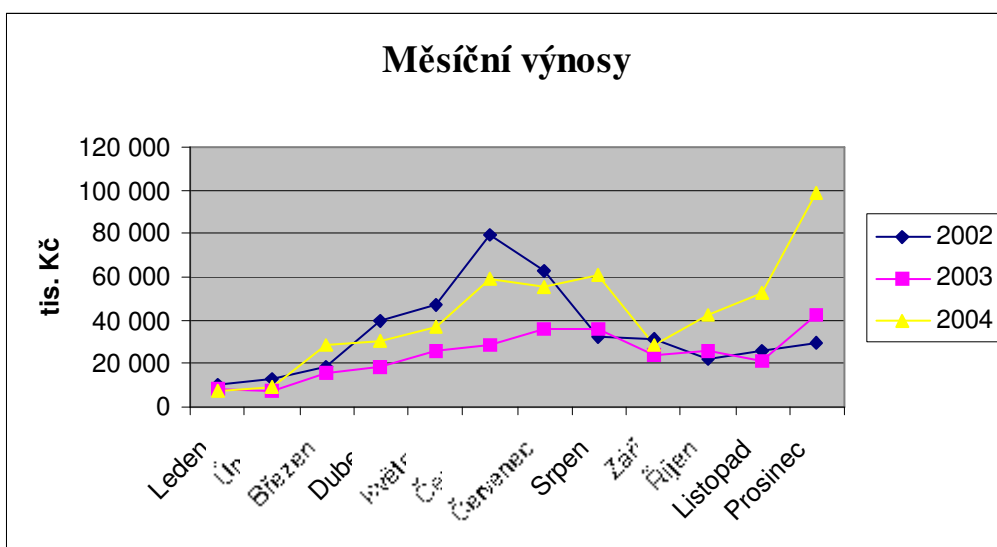
Společnost Lukrom Zlín, a. s. se nezabývá plánem na kratší časový úsek, než je jeden rok. Pro operativní sledování výsledků je ale nutné sledovat tyto ukazatele měsíčně. Během jednotlivých měsíců totiž dochází k výrazným výkyvům, které by mohly mít nepříznivý vliv na operativní rozhodování společnosti.

Při tvorbě měsíčního plánu výnosů jsem konzultovala své návrhy s vedoucími pracovníky podniku. Rozhodla jsem se pro průměrné procentuální rozložení výnosů během celého roku. Snažila jsem se dát následujícímu roku co nejpřesnější podobu.

Tab. 18 Měsíční výnosy společnosti [vlastní zpracování]

| Měsíc / Rok | 2002<br>v tis. Kč | 2003<br>v tis. Kč | 2004<br>v tis. Kč |
|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Leden       | 10 245            | 7 961             | 7 382             |
| Únor        | 13 256            | 7 532             | 9 603             |
| Březen      | 18 564            | 15 246            | 28 637            |
| Duben       | 39 656            | 18 569            | 30 681            |
| Květen      | 47 256            | 25 684            | 37 256            |
| Červen      | 79 256            | 28 578            | 58 642            |
| Červenec    | 62 598            | 35 647            | 55 256            |
| Srpen       | 32 456            | 36 191            | 61 254            |
| Září        | 30 933            | 24 267            | 28 568            |
| Říjen       | 22 145            | 25 468            | 42 629            |
| Listopad    | 26 145            | 21 569            | 52 327            |
| Prosinec    | 29 465            | 42 593            | 98 710            |
| Celkem      | 411 975           | 289 305           | 510 945           |

Tabulka (Tab. 18) je tabulkou skutečných výnosů ve sledovaných letech 2002 až 2004. Hodnoty jednotlivých měsíců byly zjištěny zpětně, běžně je společnost měsíčně nevyhodnocuje. O vývoji výnosů v jednotlivých měsících více napoví následující graf (Graf 9).



Graf 9 Měsíční výnosy [vlastní zpracování]

Nejvyšších měsíčních výnosů dosahuje společnost v letním období od června do září. Nárůst nákupů je evidentní také v posledních dvou měsících roku. Extrémní hodnoty vykazuje rok 2004, který byl, co se týče výnosů, pro společnost historicky nejúspěšnější. Zemědělci využívali k nákupům strojů především poslední měsíce roku.

V případě měsíční potřeby výkaznictví volila společnost plán ve formě lineárních výnosů. Ty ovšem neodrážely již popsany vývoj výnosů během roku. Je tedy nutné vytvořit jistý indexovaný plán, který na základě dřívějších výsledků umožní přesnější plánování.

Individuální plán vytvořím jak pro rok 2004, tak pro rok 2005. Indexovaný plán roku 2004 bude sloužit k porovnání ošetřeného plánu, který měl vzniknout již v roce 2003, a lineárního plánu. Nově zpracovaný plán by měl přesněji odrazet realitu pro další období.

Na základě výše výnosů v jednotlivých letech jsem vytvořila tabulku (Tab. 19), která obsahuje i výsledný indexovaný plán na rok 2004.

*Tab. 19 Indexovaný plán výnosů 2004 [vlastní zpracování]*

| <b>2004</b>   | <b>Průměr<br/>v tis. Kč</b> | <b>Index</b>    | <b>Indexovaný<br/>2004 v tis. Kč</b> |
|---------------|-----------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| Leden         | 9 103                       | 2,60 %          | 9 865                                |
| Únor          | 10 394                      | 2,96 %          | 11 264                               |
| Březen        | 16 905                      | 4,82 %          | 18 321                               |
| Duben         | 29 113                      | 8,30 %          | 31 550                               |
| Květen        | 36 470                      | 10,40 %         | 39 524                               |
| Červen        | 53 917                      | 15,38 %         | 58 432                               |
| Červenec      | 49 123                      | 14,01 %         | 53 236                               |
| Srpen         | 34 323                      | 9,79 %          | 37 197                               |
| Září          | 27 600                      | 7,87 %          | 29 911                               |
| Říjen         | 23 807                      | 6,79 %          | 25 800                               |
| Listopad      | 23 857                      | 6,80 %          | 25 855                               |
| Prosinec      | 36 029                      | 10,28 %         | 39 046                               |
| <b>Celkem</b> | <b>350 640</b>              | <b>100,00 %</b> | <b>380 000</b>                       |

Z výsledků předcházejících roků jsem provedla měsíční průměry. Na základě poměru s celkovou hodnotou výnosů jsem získala index, který poslouží k vytvoření měsíčních hodnot, které budou obsahovat již zmíněný trend. Index potom rozdělí plánovaný objem výnosů v průběhu celého roku podle vykazovaných měsíčních hodnot.

Tento způsob ošetření roku 2004 bude sloužit k potvrzení či vyvrácení efektivnosti tohoto řešení. Na základě systému výpočtu odchylek porovnáme lineární plán, indexovaný plán a skutečnost. Odpovědí by mělo být plánování, které bude lépe odrážet realitu.

*Tab. 20 Odchyly indexovaného plánu výnosů 2004 [vlastní zpracování]*

| 2004<br>v tis. Kč | Plán    | Indexovaný<br>plán | Skutečnost | Odchylna<br>plán | Odchylna<br>index plán |
|-------------------|---------|--------------------|------------|------------------|------------------------|
| Leden             | 31 666  | 9 865              | 7 382      | -24 284          | -2 483                 |
| Únor              | 31 666  | 11 264             | 9 603      | -22 063          | -1 661                 |
| Březen            | 31 667  | 18 321             | 28 637     | -3 030           | 10 316                 |
| Duben             | 31 667  | 31 550             | 30 681     | -986             | -869                   |
| Květen            | 31 667  | 39 524             | 37 256     | 5 589            | -2 268                 |
| Červen            | 31 667  | 58 432             | 58 642     | 26 975           | 210                    |
| Červenec          | 31 667  | 53 236             | 55 256     | 23 589           | 2 020                  |
| Srpen             | 31 667  | 37 197             | 61 254     | 29 587           | 24 057                 |
| Září              | 31 667  | 29 911             | 28 568     | -3 099           | -1 343                 |
| Říjen             | 31 667  | 25 800             | 42 629     | 10 962           | 16 829                 |
| Listopad          | 31 666  | 25 855             | 52 327     | 20 661           | 26 473                 |
| Prosinec          | 31 666  | 39 046             | 98 710     | 67 044           | 59 664                 |
| Celkem            | 380 000 | 380 000            | 510 945    | 130 945          | 130 945                |

Veškeré odchylky jsou uvedeny v absolutních číslech. Červeně je potom zvýrazněna menší odchylka od plánu. Čím menší odchylka, tím pozitivnější výsledek. Odchyly se stále objevují, neboť prognózování je v tomto oboru složité. Nelze předem odhadnout budoucí podmínky a zájem zákazníků.

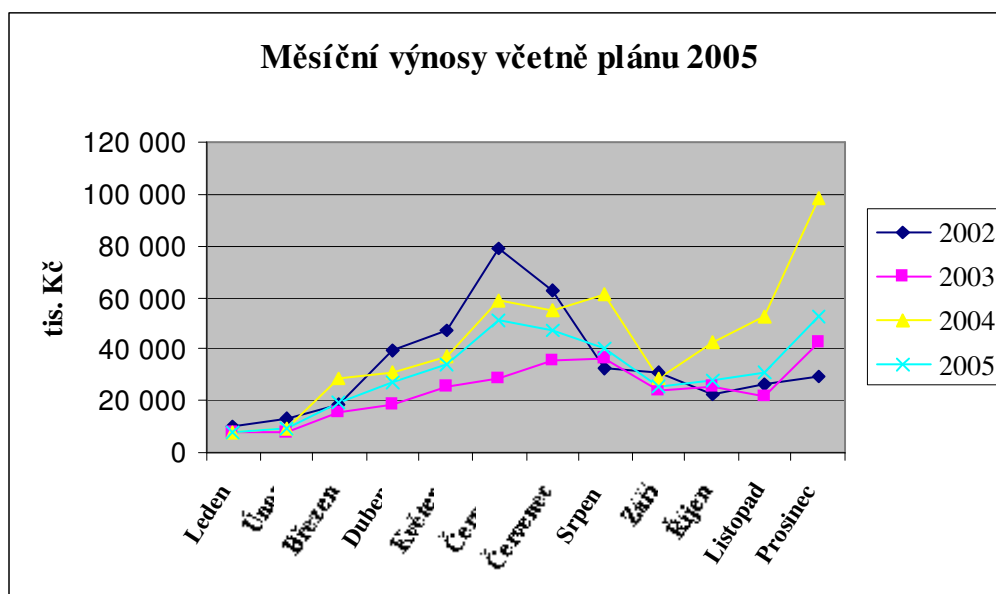
Indexovaný plán byl nicméně blíže skutečnosti, než plán lineární. Činnost společnosti je úzce spjata se zemědělským odvětvím, které samo podléhá sezónním výkyvům. Navazující odvětví je tak určitým způsobem ovlivněno zprostředkovaně. Nejde však o sezónnost v pravém slova smyslu. Je ovlivněna nejen sezónou, ale také finanční situací zemědělců. K nárůstu poptávky tak může dojít i v době, která nekoresponduje se zemědělskou sezónou. Pokud by v roce 2003 společnost vytvořila indexovaný plán, dostala by věrohodnější a přesnější informace o měsíčních výnosech.

Do budoucna je nutné vytvořit indexovaný plán pro rok 2005, který jsem provedla stejným způsobem jako pro rok 2004. Index byl vytvořen na základě měsíčních průměrů předcházejících let.

*Tab. 21 Indexovaný plán výnosů 2005 [vlastní zpracování]*

| <b>2005<br/>v tis. Kč</b> | <b>Průměr</b>  | <b>Index</b>   | <b>Indexovaný<br/>2005</b> |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------------------|
| Leden                     | 8 529          | 2,11%          | 8 021                      |
| Únor                      | 10 130         | 2,51%          | 9 527                      |
| Březen                    | 20 816         | 5,15%          | 19 575                     |
| Duben                     | 29 635         | 7,33%          | 27 870                     |
| Květen                    | 36 732         | 9,09%          | 34 543                     |
| Červen                    | 55 492         | 13,73%         | 52 186                     |
| Červenec                  | 51 167         | 12,66%         | 48 118                     |
| Srpen                     | 43 300         | 10,72%         | 40 720                     |
| Září                      | 27 923         | 6,91%          | 26 259                     |
| Říjen                     | 30 081         | 7,44%          | 28 288                     |
| Listopad                  | 33 347         | 8,25%          | 31 360                     |
| Prosinec                  | 56 923         | 14,09%         | 53 531                     |
| <b>Celkem</b>             | <b>404 075</b> | <b>100,00%</b> | <b>380 000</b>             |

Nejvyšší výnosy se dají předpokládat v období od června do srpna daného roku. Nejslabším obdobím je začátek roku, kdy je trh nasycen. Zvýšené nákupy zemědělské techniky se také z důvodů optimalizace daňového základů provádějí v posledním měsíci roku.



*Graf 10 Měsíční tržby včetně plánu 2005 [vlastní zpracování]*

Předcházející graf (Graf 10) zapracovává do vývoje výnosů v jednotlivých letech také plán na rok 2005. Protože se jedná o průměrné měsíční hodnoty, je vidět, že rok 2005 kopíruje již nastavený vývoj.

Tento plán je nezbytnou součástí operativního controllingového systému. Vzhledem k tomu, že dochází k výkyvům výnosů během kalendářního roku, je nezbytné být o této skutečnosti co nejpřesněji informován. Průměrné vykazované hodnoty jsou v souladu s potřebami společnosti. Orientačně dává přehled o budoucím vývoji. Přesná čísla lze jen těžko předvídat. I tento nástroj však postačí k tomu, aby si společnost mohla lépe naplánovat navazující aktivity.

### 13.3 Průběžné sledování vypracovaných plánů

Na sestavení plánu, který se co nejvíce přibližuje skutečnosti, navazuje jeho hodnocení. To by se mělo provádět v měsíčních intervalech. Controller by měl průběžně sledovat úroveň skutečných hodnot. Vedení je tímto způsobem aktuálně informováno o situaci v podniku, a může se proto operativně přizpůsobit situaci.

Nejjednodušší způsob sledování průběžných výsledků aplikují na plán výnosů za rok 2004, přičemž bude možné sledovat vývoj v průběhu celého roku, a na první čtvrtletí roku 2005, jehož výsledky byly v době zpracování této diplomové práce již známy.

Tab. 22 Sledování plánu výnosů 2004 [vlastní zpracování]

| 2004<br>v tis. Kč | Indexovaný<br>plán | Skutečnost | Skutečnost<br>kumulovaně | % plnění<br>plánu |
|-------------------|--------------------|------------|--------------------------|-------------------|
| Leden             | 9 865              | 7 382      | 7 382                    | 1,94%             |
| Únor              | 11 264             | 9 603      | 16 985                   | 4,47%             |
| Březen            | 18 321             | 28 637     | 45 622                   | 12,01%            |
| Duben             | 31 550             | 30 681     | 76 303                   | 20,08%            |
| Květen            | 39 524             | 37 256     | 113 559                  | 29,88%            |
| Červen            | 58 432             | 58 642     | 172 201                  | 45,32%            |
| Červenec          | 53 236             | 55 256     | 227 457                  | 59,86%            |
| Srpen             | 37 197             | 61 254     | 288 711                  | 75,98%            |
| Září              | 29 911             | 28 568     | 317 279                  | 83,49%            |
| Říjen             | 25 800             | 42 629     | 359 908                  | 94,71%            |
| Listopad          | 25 855             | 52 327     | 412 236                  | 108,48%           |
| Prosinec          | 39 046             | 98 710     | 510 945                  | 134,46%           |
| Celkem            | 380 000            | 510 945    | -                        | -                 |

K vytvoření nástroje průběžného sledování jsem použila vypočtený indexový plán. Tabulka (Tab. 22) je vyplněna až do konce kalendářního roku, nicméně již v listopadu společnost věděla, že splnila plán na 94,71 %, neboť v jedenáctém měsíci již bylo uzavřené sledování za posledních deset měsíců. Vedení společnosti má tak aktuální informace o výkonnosti podniku na poli výnosů každý měsíc. V rámci hodnocení celého roku je možné říci, že výsledky roku 2004 předčily plán, neboť společnost splnila plánované výnosy na 134,46 %.

V následující tabulce jsou potom zpracovány skutečné výsledky prvního čtvrtletí roku 2005. Výnosy začátku roku tak opět kopírují obvyklé nízké výnosy prvního čtvrtletí. V dubnu 2005 tedy víme o skutečnosti, že společnost plní svůj plán na 9,83 %. Tento výsledek je o 2,18 % horší, než v předcházejícím roce. Tato situace je způsobena realizací velkého objemu prodeje, který se uskutečnil na konci roku 2004. Rok 2004 skýtal poslední možnost reinvestičního odpočtu stroje ze strany zemědělských družstev, a proto mnohá tohoto zvýhodnění využila.

Tab. 23 Sledování plánu výnosů 2005 [vlastní zpracování]

| 2005<br>v tis. Kč | Indexovaný<br>plán | Skutečnost | Skutečnost<br>kumulovaně | % plnění<br>plánu |
|-------------------|--------------------|------------|--------------------------|-------------------|
| Leden             | 9 865              | 6 254      | 6 254                    | 1,68 %            |
| Únor              | 11 264             | 10 236     | 16 490                   | 4,42 %            |
| Březen            | 18 321             | 20 158     | 36 648                   | 9,83 %            |
| Duben             | 31 550             |            |                          |                   |
| Květen            | 39 524             |            |                          |                   |
| Červen            | 58 432             |            |                          |                   |
| Červenec          | 53 236             |            |                          |                   |
| Srpen             | 37 197             |            |                          |                   |
| Září              | 29 911             |            |                          |                   |
| Říjen             | 25 800             |            |                          |                   |
| Listopad          | 25 855             |            |                          |                   |
| Prosinec          | 39 046             |            |                          |                   |
| Celkem            | 373 000            |            |                          |                   |

Průběžným sledováním bude vedení aktuálně informováno o dění ve společnosti. Může přijímat nová opatření, kterými zamezí případným nebezpečným výkyvům. Aktuální informace chystají podklad k jakékoliv činnosti managementu. Zavedení tohoto nástroje si nevyžádá žádné dodatečné náklady. Lze okamžitě začlenit do systému sledování hospodaření společnosti.

### 13.4 Výpočty odchylek

Realizace jakéhokoliv rozhodnutí nemůže být úspěšná, jestliže nevycházíme ze skutečnosti v podniku a jeho předpokládaného vývoje. V rámci controllingu je naprosto nezbytné odhalit a vyhodnotit odchylky, které nastaly vzhledem k plánované situaci.

V případě dobře sestaveného plánu musí být odchylky co nejmenší. Pozitivní odchylky jsou vítány, negativní nikoliv. V rámci tohoto projektu je stěžejní zaměřit se především na položky, které se koncentrují ve výkazu zisků a ztrát.

Ve společnosti Lukrom Zlín, a. s. se první plán těchto položek vytvořil v roce 2004. Na základě konzultace s vedením společnosti jsem do svého projektu zařadila výpočet odchylek jednotlivých druhů nákladů a výnosů.

Při svém hodnocení budu tedy používat rok 2004. Tabulka (Tab. 24) reprezentuje jednotlivé nákladové druhy, které byly v tomto v roce naplánovány.

*Tab. 24 Odchyly nákladových druhů v roce 2004 [vlastní zpracování]*

| <b>LUKROM ZLÍN a. s.</b><br><b>2004 v tis. Kč</b> | <b>Plán</b>    | <b>Skutečnost</b> | <b>Odchylka</b> | <b>Odchylka v %</b> |
|---------------------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| Náklady na prodej zboží                           | 330 000        | 354 528           | 24 528          | 7,43 %              |
| Spotřeba materiálu a energie                      | 18 000         | 26 401            | 8 401           | 46,67 %             |
| Služby                                            | 22 500         | 31 941            | 9 441           | 41,96 %             |
| Osobní náklady                                    | 28 000         | 27 876            | -124            | -0,44 %             |
| Daně a poplatky                                   | 300            | 280               | -20             | -6,67 %             |
| Odpisy                                            | 2 000          | 1 739             | -261            | -13,05 %            |
| ZC majetku a materiálu                            | 80             | 104               | 24              | 30,00 %             |
| Ostatní provozní náklady                          | 600            | 54 372            | 53 772          | 8 962,00 %          |
| Nákladové úroky                                   | 2 000          | 2 652             | 652             | 32,60 %             |
| Ostatní finanční náklady                          | 1 000          | 1 613             | 613             | 61,30 %             |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b>                             | <b>404 480</b> | <b>501 506</b>    | <b>97 026</b>   | <b>23,99 %</b>      |

Po průběžném sledování vývoje je nezbytné rozebrat průběžné odchylky od stávajícího stavu. I když se předpokládalo, že rok 2004 bude úspěšný, předčil očekávání. V souladu s dosaženými výnosy se zvýšily také některé druhy nákladů. K mírnému zvýšení došlo také u nákladů na prodané zboží. To bylo způsobeno větší poptávkou po zemědělských strojích. V tomto druhu nákladů totiž figuruje především pořizovací cena zemědělských strojů.

Spotřeba materiálu a energie se zvýšila o necelých 47 %. Tento nárůst byl způsoben zvýšeným zájmem o nově zřízený pneuservis v Kroměříži. Také zájem o servis techniky byl větší, než společnost očekávala.

V osobních nákladech nedošlo k výrazným změnám. I přes to, že v roce 2004 došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců, byla tato skutečnost zapracována do plánů. Pouze mírná odchylka potvrzuje zachycený trend ve vývoji počtu pracovníků.

Nejvýraznější odchylkou jsou ovšem ostatní provozní náklady. Tyto náklady se prudce zvýšily v souvislosti s postoupením pohledávek. Společnost Lukrom Zlín, a. s. je součástí skupiny LUKROM, která zasahuje do nejrozličnějších oblastí zemědělského odvětví. Jedním ze způsobů úhrady pohledávek od odběratelů je platba v komoditách. Tyto komodity ovšem přísluší společnosti, které Lukrom Zlín, a. s. pohledávku postoupí. Tato pohledávka je postoupena v plné výši, bez vzniku dodatečných nákladů. Finanční vypořádání tak proběhne mezi firmami v rámci skupiny LUKROM. V účetnictví společnosti se postoupení pohledávky objeví v ostatních provozních nákladech a následně v ostatních provozních výnosech. Vzhledem k nepředvídatelnosti tohoto způsobu platby nemůže být tato položka dopředu zapracována do plánu.

Celkově se náklady zvýšily o necelých 24%. Zhruba stejnou odchylku vykazovaly také výnosy. I přesto, že zjištěná odchylka není zanedbatelná, pohybuje se v rámci přípustných hranic, neboť rok 2004 byl oproti jiným svým způsobem výjimečný.

*Tab. 25 Odchylky výnosů v roce 2004 [vlastní zpracování]*

| <b>LUKROM ZLÍN a. s.<br/>2004 v tis. Kč</b> | <b>Plán</b>    | <b>Skutečnost</b> | <b>Odchylka</b> | <b>Odchylka v %</b> |
|---------------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| Tržby za prodej zboží                       | 380 000        | 404 013           | 24 013          | 6,32 %              |
| Tržby za vlastní výrobky a služby           | 30 000         | 48 290            | 18 290          | 60,97 %             |
| Tržby z prodeje majetku                     | 230            | 297               | 67              | 29,13 %             |
| Ostatní provozní výnosy                     | 2 400          | 55 672            | 53 272          | 2 219,67 %          |
| Výnosové úroky                              | 0              | 2                 | 2               | -                   |
| Ostatní finanční výnosy                     | 1 100          | 2 671             | 1 571           | 142,82 %            |
| <b>VÝNOSY CELKEM</b>                        | <b>413 730</b> | <b>510 945</b>    | <b>97 215</b>   | <b>23,50 %</b>      |

Velice významnou je odchylka především ostatních provozních výnosů, která souvisí s již popsaným principem postupování pohledávek v rámci skupiny LUKROM. Jedná se tedy o jednu z konkurenčních výhod, kterou ocení odběratelé v podobě zemědělských družstev.

Vývoj tržeb jinak koresponduje s vývojem nákladů. Tržby za prodej zboží předčily i jinak optimistický plán o 6,32 %. Rapidní nárůst tržeb za vlastní výrobky a služby potvrzuje skutečnost, která byla vidět i v nákladových družích. V roce 2004 se nečekaně zvýšil zájem

o poskytované služby společnosti, čímž došlo k výraznému zvýšení tržeb za vlastní výroby a služby.

Sledování odchylek a hledání příčin pomůže zvýšit hospodárnost společnosti. Jakékoliv odlišnosti musí být zdůvodněny, přičemž z nesrovnalostí musí být vyvozeny patřičné závěry. Tento způsob řešení není pro podnik náročný. Po základním nastavení jej lze jen průběžně aktualizovat. Základem hledání odlišností je také nalézání příčin těchto rozdílů. Neustálé monitorování pak umožní hospodárnější činnosti podniku.

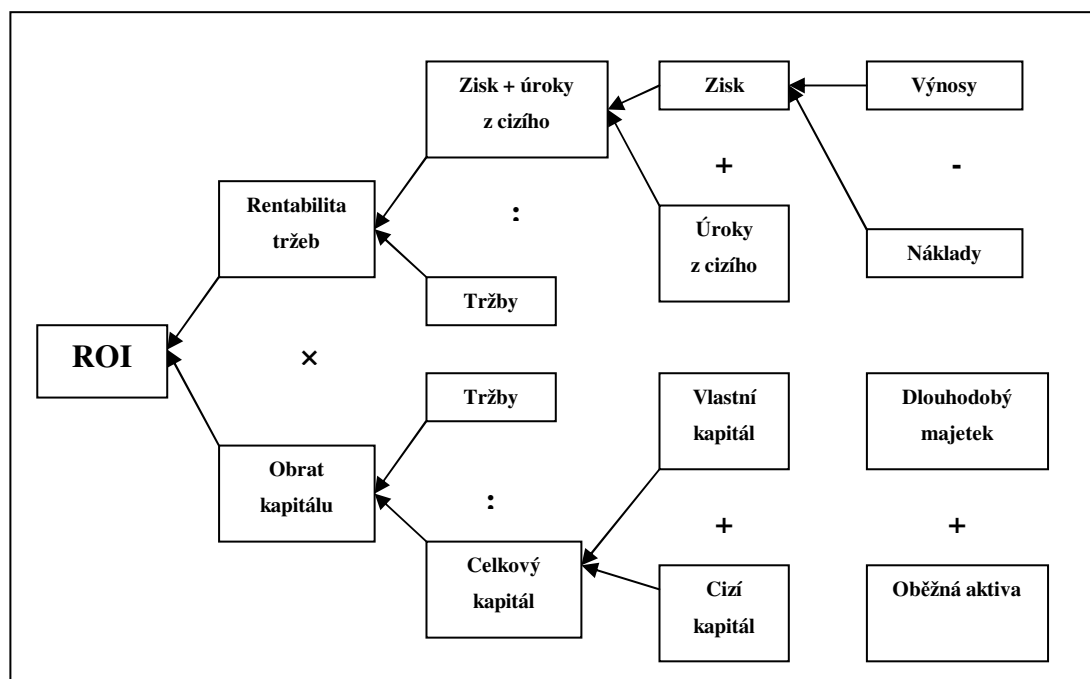
### 13.5 Ukazatelový systém

Controller by měl podnikovému vedení podávat takové informace, které se budou podílet na tom, aby byl management schopný přijímat lepší a rychlejší rozhodnutí. Měl by tedy vybudovat systém, který mu jasně osvětlí, které prvky se podílejí na jeho výsledcích nejvíce. Aby například mohl přímo ovlivnit výsledky své finanční analýzy, musí dojít k rozkladu jednotlivých ukazatelů. Rozklad jsem aplikovala na ukazatel ROI, neboli na návratnost investovaného kapitálu.

Vystavěný ukazatelový systém umožní vedení společnosti i řídicím pracovníkům vidět, jaký vliv mají jednotlivá rozhodnutí v tomto případě na návratnost investic. Grafické znázornění umožní jednoduše předložit tyto závěry všem pracovníkům podniku. Pomůže tak každému objasnit souvislosti a závislosti jejich práce.

Podstata tohoto ukazatele tkví v jeho pyramidovém rozložení na dílčí členy. Toto dělení umožní seznámit se s příčinou vývoje ukazatele ROI jako takového. V tomto podrobném členění je možné odhalit slabiny, na které se v budoucnu vedení podniku zaměří. Dochází tak k cílenému ovlivňování problémových položek.

Na obrázku (Obr. 11) můžeme vidět způsob, jakým se dá dívat na ukazatel ROI. Jedná se o jeho rozložení na dílčí položky tak, aby došlo k co nejdetailnějšímu pohledu. Návratnost investic je ovlivňována dvěma důležitými ukazateli, přičemž je logické, že se nemusí vyvíjet stejným způsobem. Jedná se o rentabilitu tržeb a obratovost kapitálu.



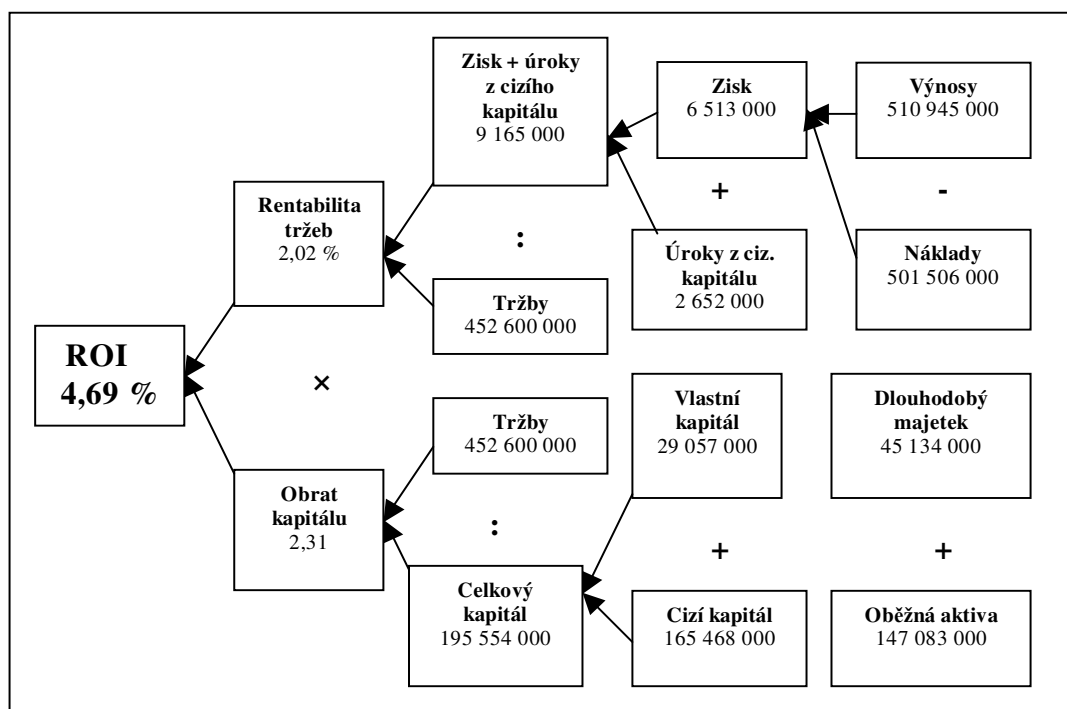
Obr. 11 Pyramidový rozklad ROI [vlastní zpracování]

Pyramidový rozklad ukazatele umožní podnikovému vedení využít jeho výsledky pro své plánování, řízení a kontrolu podniku. Jeho zavedení způsobí minimální náklady a přitom může být užitek získaných informací pro podnik velký. Tím je také potvrzena hospodárnost tohoto způsobu vykazování.

Tímto způsobem lze provést rozklad pro všechny sledované roky, prakticky pro všechny ukazatele. Dostaneme se tak k dílčím položkám, které ve svém důsledku ovlivňují výsledný efekt.

V roce 2004 dosahoval ukazatel ROI výše 4,69 %. Při srovnání s dalšími léty, které jsou uvedeny v příloze P IV je možné pozorovat rok od roku zvyšující se rentabilitu investovaného kapitálu. Ideální průběh je možné zaznamenat na základě zvyšující se rentability tržeb a obratu kapitálu.

Obrat kapitálu se v roce 2003 prudce snížil. Tato situace byla způsobena znatelným útlumem činnosti z důvodu menšího zájmu o zemědělské stroje. Tím došlo k poklesu tržeb. Situace byla umocněna také tím, že společnost zvýšila svůj cizí kapitál o dlouhodobé i krátkodobé závazky, které plynuly převážně z nově přijatého úvěru.



Obr. 12 Pyramidový rozklad ROI v roce 2004 [vlastní zpracování]

V roce 2004 se následně obrát zvýšil, i přes opětovný nárůst celkového kapitálu. Zvýšení ROI bylo způsobeno prudkým nárůstem tržeb, které byly v roce 2004 z historického hlediska rekordní. Velký zájem zemědělců o nové stroje tak vylepšil výnosnost investovaného kapitálu společnosti.

Rentabilita tržeb byla v roce 2002 relativně nízká, neboť společnost nevytvořila k tržbám adekvátní hospodářský výsledek. V roce následujícím se rentabilita tržeb výrazně zvýšila, neboť společnost i přes útlum v odvětví dokázala vytvořit vyšší zisk, než v roce 2002. Svůj podíl na výsledku měl i nově přijatý úvěr, ze kterého plynuly úroky z cizího kapitálu. V roce 2004 si společnost udržuje rentabilitu tržeb okolo 2 %. Mírný pokles ukazatele způsobily rekordní tržby tohoto roku.

Pomocí tohoto systému se společnost může velice rychle a přehledně informovat o situaci v podniku. Tento způsob řešení je také poměrně flexibilní. Vždy existuje možnost zabudovat jakékoliv ukazatele, aktuálně dle potřeb podniku. Je možné tak rozložit právě tu položku, ukazatel či výpočet, který bude podnik zrovna zajímat.

Optimální časový úsek pro vypracování tohoto nástroje je čtvrtletní zpracování. Tento interval nebude dělat problémy ani z počátku výstavby ukazatelového systému. Na tyto výsledky samozřejmě bude navazovat kumulativní vykazování za celý rok.

Pro ostatní ukazatele v budoucnu začleněné do ukazatelového systému bych ovšem doporučovala měsíční zpracování. Mám na mysli ukazatele, které ovlivňují operativní rozhodování společnosti. Tím podnik dosáhne informací, které jsou využitelné v každodenním řízení společnosti. Zdrojové informace pro vykazování tohoto nástroje nejsou rozsáhlé. Bez problémů se dají získat v rámci evidence účetnictví.

## 14 EFEKTIVNOST PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Při zavedení nastavených ukazatelů není možné předem říci, jaké náklady budou s touto implementací spojené. Bude se ovšem jednat o relativně zanedbatelné částky, neboť tento systém ukazatelů by se měl jednoduše včlenit do stávajícího finančního systému společnosti. Minimální nákladovost tohoto projektu byla také jedním ze základních požadavků zadavatele. Volba controllingových nástrojů tak bez problémů tento bod splňuje.

Zavedené nástroje by měly zefektivnit zpracovávání dostupných informací, které je možné maximálně zužít k rozšíření informačního portfolia pro řízení společnosti. Navržené postupy navíc zprostředkovávají výstupy srozumitelné pro pracovníky celé společnosti, nejen pro management. Každý pracovník se tak může seznámit s výsledky svého pracoviště. Může mu to pomoci lépe se ztotožnit s cíli společnosti a poznat, jakým způsobem může jeho práce vykazovaná data ovlivnit.

Velký přínos společnosti by měl být ve zlepšení operativního rozhodování. Pokud bude management sledovat navržené nástroje, bude mít možnost po zjištění aktuálního stavu okamžitě zasáhnout a provést nápravná opatření. Tím je možné minimalizovat ztráty a zefektivnit plány, které mohou být měněny i během kalendářního roku.

## 15 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Systém navržených controllingových nástrojů splňuje podmínky zadavatele definované před započítáním samotného projektu. Ten kladl důraz na přehledné a jasné nástroje, jejichž zavedení není náročné na čas ani na finanční prostředky. Společnost má tak s téměř nulovými náklady možnost zefektivnit finanční hospodaření.

Veškeré návrhy si vyžádají pouze počáteční nastavení. Základním nástrojem controllingu je příspěvek na úhradu, který zprostředkuje společnosti širší pohled na její hospodaření. Měsíční plánování potom upřesní odhadovaný hospodářský vývoj. Díky průběžnému sledování procentuálního plnění plánů a vyhodnocování jejich odchylek lze operativně měnit předem nastavená kritéria, která opět navedou cesty společnosti k vytyčenému cíli. Příčiny výsledků hospodářských ukazatelů potom odhalí rozklad, který odkryje místo vzniku.

Navržené nástroje tedy slouží k detailnějšímu sledování finanční oblasti podniku. Čím podrobnější informace vedení dostává, tím kvalitnější bude její rozhodování o budoucnosti. Na základě spolupráce vedení a vedoucího pracovníka, který se bude zabývat sledováním navržených nástrojů, dosáhne podnik vhodného plánování, které podpoří budoucí vývoj.

Na podkladě finanční analýzy a SWOT analýzy zařazené do analytické části diplomové práce byly zjištěny slabiny také v oblasti likvidních finančních prostředků. Tato situace ovšem není natolik vážná, aby ohrozila existenci podniku. Jedná se však o další prostor k detailnímu řízení. Tato část nebyla do projektu zařazena, neboť společnost o toto řešení neměla v současné době zájem.

Mezerou v systému controllingového řízení je také oblast pohledávek. I tato možnost byla odkryta na základě analýzy společnosti. Vytvořil se zde prostor k samostatnému projektovému řešení, které snoubí možnosti podniku ohledně vymáhání pohledávek a možnost jejich postupování v rámci celé skupiny podniků. Tento námět již společnost začala řešit v rámci obdobného projektového řešení.

Účinné užívání nástrojů controllingu se může stát jedním ze základních pilířů orientace v hospodaření podniku a jeho vyhlídkách do budoucna. Kvalitní spolupráce managementu a pracovníka, který se bude controllingem zabývat, je základem upevnění pozice společnosti na trhu. Může se tak stát oním nástrojem k posílení konkurenceschopnosti, o který podnik usiluje.

## ZÁVĚR

Zadavatelem této diplomové práce je společnost Lukrom Zlín, a. s. Jedná se o obchodní společnost, která se snaží příznivě působit na svůj finanční výkon, čímž zvyšuje své šance na trhu. Cílem této diplomové práce proto bylo zanalyzovat její výchozí situaci, na základě které potom navrhnout odpovídající controllingové ukazatele.

Teoretická část této diplomové práce se zabývá osvětlením základních pojmů z oblasti controllingu. Představuje controlling jako kybernetický systém, přičemž činnost podniku je přirovnávána k zámořské plavbě. Toto srovnání umožní každému pochopit princip práce controllingu.

Stav, ve kterém se společnost Lukrom Zlín, a. s. v současné době nachází, se odráží v analytické části diplomové práce. Na základě společného zamyšlení s podnikovým vedením jsem provedla SWOT analýzu, která vyhodnotila jako největší hrozbu společnosti vysokou konkurenci. To jen potvrdilo orientaci na controlling, který je používán jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti společnosti.

Základní pohled na dění v jakékoliv společnosti poskytne finanční analýza. Pro potřeby controllingu lze použít pouze její část. Není tedy nutné zkoumat finanční oblasti do největších podrobností. Pro svou práci jsem si zvolila základní poměrové ukazatele, které jsem porovnávala také s výsledky odvětví, ve kterém společnost působí.

Pro potřeby controllingu jsem zvolila také analýzu nákladů, včetně sledování nákladovosti jednotlivých nákladových druhů. Sledování nákladovosti může potvrdit či vyvrátit negativní vývoj jednotlivých druhů v absolutních číslech. Poměruje nákladové druhy k tržbám společnosti. Sledování nákladů bylo jedním z požadavků ze strany zadavatele, neboť v rámci řízení nákladů vzniká prostor pro začlenění nástrojů controllingu.

Projektová část vychází z části analytické. Potvrdilo se, že největší položku nákladů představují náklady na prodané zboží. Společnost se však nikdy nezabývala jejím podrobnějším sledováním ani vazbou na vykázané tržby za prodej zboží. Proto zde vznikl prostor pro aplikaci základního controllingového nástroje, kterým je příspěvek na úhradu.

Jedná se o nástroj, se kterým společnost nikdy v minulosti nepracovala a ani jinak nevykazovala položky do něj začleněné. V tomto případě bylo možné navrhnout víceúrovňový příspěvek na úhradu, který umožní sledovat efektivnost jednotlivých

pracovišť. Jejich hospodárnost, založenou na sledování přímých nákladů v poměru k dosaženému obratu, a produktivitu práce, která je zjištělná v případě přepočtu na jednoho zaměstnance. Tento nástroj společnosti předloží naprosto novou dimenzi evidence hospodaření.

Do svých návrhů jsem zařadila také plánování v měsíčních intervalech. Společnost totiž dosud vypracovávala plány na jeden hospodářský rok. Takový plán ovšem nelze průběžně vyhodnocovat a následně operativně pozměňovat. Se sestavením plánu souvisí i jeho průběžné sledování a výpočty odchylek. Vše by mělo být prováděno v měsíčních cyklech. U odchylek je nutné sledovat příčiny jejich vzniku. Tím lze nejen provést protipatření, ale také zohlednit tyto odchylky v plánech na další období.

Způsob, jak lze odhalit příčiny změn výsledných ukazatelů, je ukazatelový systém. Ten odkrývá, co mělo největší vliv na daný ukazatel. Toto zjištění pomáhá určit místo či směr vhodný k nápravným opatřením.

Společnost Lukrom Zlín, a. s. má relativně dobré postavení na trhu. I přesto nenechává nic náhodě. Jejím motorem je neustálé zlepšování a snaha intenzivně bojovat s konkurencí. Tento projekt, zahrnující controllingové nástroje navržené dle zadání společnosti, slouží jako prostředek k účinnějšímu boji. Jelikož se jedná o „první pokus“ zavedení controllingových nástrojů, bylo by vhodné v budoucnu obdobný projekt opět realizovat, aby bylo možné zhodnotit účinnost implementovaných nástrojů v čase a doplnit je o nejnovější poznatky.

## SUMMARY

The submitter of my master thesis is Lukrom Zlin, Inc. It is the trading company, which wants to improve its financial results. The goal of this paper work is to analyse present situation and make a proposal of suitable instruments of controlling.

The thesis consists of three main parts. I start from theoretical basic that deals with main principles of controlling. The analytical part presents contemporary situation in Lukrom Zlin, Inc. I analyse its situation with the help of financial analysis, SWOT analysis and analysis of costs. These analyses indicate right decision to orientate next steps to controlling.

The practical part includes suggestion of suitable instruments of controlling. These instruments were propounded according to results of analytical part. I project ways to improve monitoring of financial processes thanks to benefit for reimbursement, more detailed pursuance of plans, and supervision variances of plans. These instruments should help the company to reinforce its marketplace.

Lukrom Zlin, Inc. wants to improve its financial processes to make a competitive advantage. Controlling offers its way to do it. However it should be useful to repeat similar project in future to confirm its effectivity.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ESCHENBACH, R. *Controlling*. Praha: ASPI publishing, s. r. o., 2000. ISBN 80-85963-86-8
- [2] FREIBERG, F. *Finanční controlling – koncepce finanční stability firmy*. Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4
- [3] HOFMEISTER, R., STIEGLER, H. *Controlling*. Praha: BABTEXT, 1991. ISBN 80-900178-0-2
- [4] HORVÁTH & PARTNERS *Nová koncepce controllingu, Cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2004. ISBN 80-7259-002-2
- [5] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING *Slovník controllingu*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6
- [6] MANN, R., MAYER, E. *Controlling – metoda úspěšného podnikání*. Praha: Průmysl a obchod, Profit a. s., 1992. ISBN 80-85603-20-9
- [7] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: GRADA Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0515-X
- [8] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4
- [9] VOLLMUTH, H. J. *Controlling, Nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting s. r. o. ISBN 80-85235-54-4
- [10] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 1991. ISBN 80-7259-029-4
- [11] VYSUŠIL, J. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2004. ISBN 80-7259-012-X
- [12] VYSUŠIL, J. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 1999. ISBN 80-7259-008-1
- [13] Controller-Institut, organizace orientovaná na vzdělání, výzkum a poradenství[online]. [cit.2005-01-22]. Dostupný z:  
<<http://www.controlling.cz/cz/c-filozofie.asp?menu=menu01>>.
- [14] GIST, s. r. o., poradenská a softwarová společnost [online]. [cit. 2005-02-08]. Dostupné z:  
<[http://www.gist.cz/gist.php?Realizace\\_controllingu=1&akce=main&strana=22](http://www.gist.cz/gist.php?Realizace_controllingu=1&akce=main&strana=22)>.

- [15] LUKROM Zlín, a. s. [online]. [cit. 2004-11-10]. Dostupné z: <<http://www.lukrom.cz/lukromzlinas/index.html>>.
- [16] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví* [online]. [cit. 2005-01-24]. Dostupné z: <[http://www.mpo.cz/CZ/Analzyz/Financni\\_analyzy\\_podnikove\\_sfery\\_prumyslu\\_a\\_stavebnictvi/default.htm](http://www.mpo.cz/CZ/Analzyz/Financni_analyzy_podnikove_sfery_prumyslu_a_stavebnictvi/default.htm)>
- [17] STROM Praha, a. s., výhradní dovozce techniky John Deere [online]. [cit. 2004-11-10]. Dostupné z: <<http://www.strompraha.cz/pr-zem.htm>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

PÚ I      příspěvek na úhradu prvního stupně

PÚ II     příspěvek na úhradu druhého stupně

PÚ III    příspěvek na úhradu třetího stupně

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1 Vztah manažera a controllera .....                               | 12 |
| Obr. 2 Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera ..... | 13 |
| Obr. 3 Kybernetický systém.....                                         | 14 |
| Obr. 4 Cíle controllingu.....                                           | 16 |
| Obr. 5 Controllingový vějíř.....                                        | 17 |
| Obr. 6 Organizační schéma společnosti.....                              | 30 |
| Obr. 7 Organizační schéma finančního úseku .....                        | 31 |
| Obr. 8 Organizační schéma střediska Kroměříž.....                       | 31 |
| Obr. 9 Organizační schéma středisek Nový Jičín, Bánov, Olomouc .....    | 32 |
| Obr. 10 SWOT analýza společnosti .....                                  | 33 |
| Obr. 11 Pyramidový rozklad ROI .....                                    | 80 |
| Obr. 12 Pyramidový rozklad ROI v roce 2004.....                         | 81 |

**SEZNAM TABULEK**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1 Ukazatelé rentability .....                               | 39 |
| Tab. 2 Ukazatelé likvidity .....                                 | 42 |
| Tab. 3 Ukazatelé zadluženosti .....                              | 41 |
| Tab. 4 Ukazatelé aktivity .....                                  | 43 |
| Tab. 5 Hospodaření společnosti ve vybraných letech .....         | 45 |
| Tab. 6 Náklady společnosti ve vybraných letech .....             | 47 |
| Tab. 7 Tržby a nákladové druhy ve vybraných letech .....         | 50 |
| Tab. 8 Nákladovost společnosti .....                             | 51 |
| Tab. 9 Vliv změny dílčích nákladovostí společnosti na zisk ..... | 52 |
| Tab. 10 Příspěvek na úhradu I v roce 2002 .....                  | 59 |
| Tab. 11 Příspěvek na úhradu I v roce 2003 .....                  | 60 |
| Tab. 12 Příspěvek na úhradu I v roce 2004 .....                  | 60 |
| Tab. 13 Příspěvek na úhradu II v roce 2002 .....                 | 63 |
| Tab. 14 Příspěvek na úhradu II v roce 2003 .....                 | 63 |
| Tab. 15 Příspěvek na úhradu II v roce 2004 .....                 | 64 |
| Tab. 16 Příspěvek na úhradu II na zaměstnance .....              | 65 |
| Tab. 17 Příspěvek na úhradu III v letech 2002 až 2004 .....      | 67 |
| Tab. 18 Měsíční výnosy společnosti .....                         | 70 |
| Tab. 19 Indexovaný plán výnosů 2004 .....                        | 71 |
| Tab. 20 Odchytky indexovaného plánu výnosů 2004 .....            | 72 |
| Tab. 21 Indexovaný plán výnosů 2005 .....                        | 73 |
| Tab. 22 Sledování plánu výnosů 2004 .....                        | 75 |
| Tab. 23 Sledování plánu výnosů 2005 .....                        | 76 |
| Tab. 24 Odchytky nákladových druhů v roce 2004 .....             | 77 |
| Tab. 25 Odchytky výnosů v roce 2004 .....                        | 78 |

**SEZNAM GRAFŮ**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1 Vývoj tržeb a nákladů společnosti ve sledovaném období..... | 46 |
| Graf 2 Náklady na prodej zboží .....                               | 48 |
| Graf 3 Celkové náklady společnosti v roce 2004.....                | 49 |
| Graf 4 PÚ I v letech 2002 až 2004 .....                            | 61 |
| Graf 5 PÚ I dle jednotlivých středisek .....                       | 62 |
| Graf 6 PÚ II dle jednotlivých středisek .....                      | 64 |
| Graf 7 PÚ II na zaměstnance .....                                  | 66 |
| Graf 8 Tvorba PÚ III v letech 2002 až 2004.....                    | 68 |
| Graf 9 Měsíční výnosy.....                                         | 70 |
| Graf 10 Měsíční výnosy včetně plánu 2005.....                      | 74 |

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Skupina LUKROM
- P II Zemědělská technika
- P III Vzorce použité při finanční analýze
- P IV Rozklad ROI v letech 2002 a 2003

## **PŘÍLOHA P I: SKUPINA LUKROM**

- ❑ LUKROM, spol. s r. o.
  - divize agrochemie
  - divize zemědělských komodit
  - divize krmných směsí
  - divize živočišné výroby
- ❑ Lukrom Zlín, a. s.
  - prodej a servis zemědělské techniky
  - prodej a servis dojírenské technologie
  - ostatní zemědělská technika
  - pneuservisní služby

## **PODNIKY ZEMĚDĚLSKÁ PRVOVÝROBY**

- ❑ LUKROM plus s. r. o.
  - rostlinná výroba
- ❑ ZEAS Bánov, a. s.
  - výroba mléka, ekologický chov skotu
- ❑ Agroječmínek s. r. o.
  - výroba mléka, chov skotu, rostlinná výroba
- ❑ Agrovit, a. s.
  - rostlinná výroba, chov prasat, výroba potravinových doplňků
- ❑ DOLINA Staré Město, a. s.
  - rostlinná výroba, výroba osiv a speciálních plodin

## **OSTATNÍ ZEMĚDĚLSKÉ PODNIKY**

- ❑ LUKROM Valmez, a. s.
- ❑ Zemědělské zásobování a nákup Vyškov, a. s.

## **NEZEMĚDĚLSKÉ PODNIKY**

- ❑ LUKROMTEL, s. r. o.
  - výstavba telekomunikačních a datových sítí
- ❑ FC TESCOA Zlín, a. s.
  - prvoligový fotbalový klub

## PŘÍLOHA P II: ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA

### ▣ JOHN DEERE



lis



sklízecí mlátička



postřikovač



sklízecí řezačka



secí stroj



teleskopické manipulátory



traktor



žací mačkač

## ❑ LUCLAR



horizontální míchací krmný vůz



vertikální míchací krmný vůz



rozdružovač balíků



plnič silážních vaků

□ **HORSCH**



radličkový secí stroj



diskový secí stroj



radličkový podmítač



hloubkový kypřič

## PŘÍLOHA P III: VZORCE POUŽITÉ PŘI FINANČNÍ ANALÝZE

|                                         |                                                                                                            |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rentabilita vlastního kapitálu ROE      | $= \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$                                                       |
| Rentabilita celkového kapitálu ROA      | $= \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$                                                                             |
| Rentabilita tržeb                       | $= \frac{EBIT}{\text{tržby}}$                                                                              |
| Běžná likvidita                         | $= \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{kr. závazky} + \text{kr. bankovní úvěry}}$                            |
| Pohotová likvidita                      | $= \frac{\text{kr. pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{kr. závazky} + \text{kr. bankovní úvěry}}$ |
| Hotovostní likvidita                    | $= \frac{\text{finanční majetek}}{\text{kr. závazky} + \text{kr. bankovní úvěry}}$                         |
| Celková zadluženost                     | $= \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$                                                               |
| Míra zadluženosti                       | $= \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$                                                      |
| Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji | $= \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{stálá aktiva}}$                         |
| Ukazatel úrokového krytí                | $= \frac{EBIT + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$                                           |
| Doba obratu celkových aktiv             |                                                                                                            |
| - dle tržeb                             | $= \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}} * 360$                                                               |
| - dle výnosů                            | $= \frac{\text{aktiva}}{\text{výnosy}} * 360$                                                              |

Doba obratu zásob

$$\text{dle tržeb} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

$$\text{dle výnosů} = \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy}} * 360$$

Doba obratu pohledávek

$$\text{dle tržeb} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

$$\text{dle výnosů} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{výnosy}} * 360$$

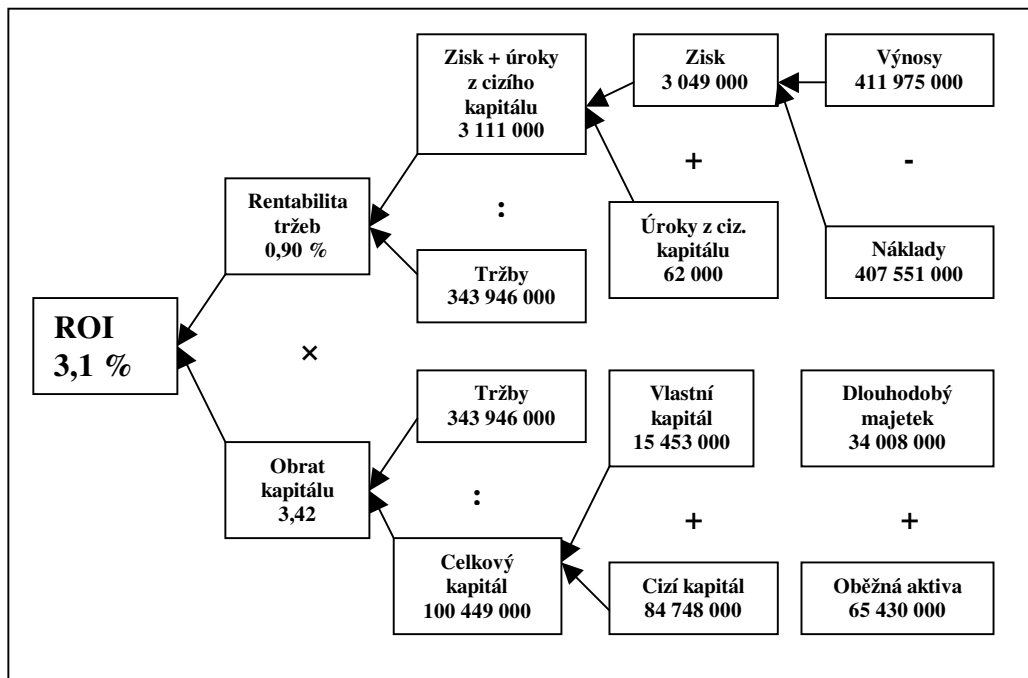
Doba obratu závazků

$$\text{dle tržeb} = \frac{\text{kr. závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

$$\text{dle výnosů} = \frac{\text{kr. závazky}}{\text{výnosy}} * 360$$

## PŘÍLOHA P IV: ROZKLAD ROI V LETECH 2002 A 2003

### □ Rozklad ukazatele ROI v roce 2002



### □ Rozklad ukazatele ROI v roce 2003

