

Projekt využití controllingových nástrojů ve firmě KAR-mobil s.r.o.

Bc. Michal Bargl

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Bargl**
Osobní číslo: **M17044**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt využití controllingových nástrojů ve firmě KAR-mobil s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu a zpracujte situační analýzu.
- Analyzujte současné využívání controllingových nástrojů ve vybrané firmě.
- Na základě zpracovaných analýz navrhnete projekt implementace controllingu do vybrané firmy.
- Projekt podrobte ekonomické, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DRURY, Colin. Management and cost accounting. 8th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2012, 783 s. ISBN 978-1-4080-4180-2.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HAVLÍČEK, Karel. Management & controlling: malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 212 s. Eupress. ISBN 978-80-7408-056-2.

CHAPMAN, Christopher S. Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement. Oxford: Oxford university press, 2005, 200 s. ISBN - 0-19-928063-0.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Michal Bargl

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývala využíváním controllingových nástrojů ve společnosti KAR-mobil s.r.o. Jejím cílem bylo navržení controllingových opatření, které poskytnou vedení společnosti informace, napomáhající k efektivnějšímu řízení společnosti. Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V rámci řešení projektu byla zpracována literární rešerše zahrnující teoretická východiska controllingu a byla provedena celková analýza společnosti zahrnující analýzu vnějšího i vnitřního prostředí a analýzu ekonomickou. Po zhodnocení celkového stavu společnosti byla provedena analýza využívaných controllingových nástrojů. V závěrečné projektové části byla navržena opatření z oblasti obchodního, personálního a operativního controllingu, na základě kterých, bude management společnosti pravidelně informován o aktuálním stavu a vývoji společnosti.

Klíčová slova:

Controlling, operativní controlling, personální controlling, obchodní controlling, reporting, plánování.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the use of controlling tools in the company KAR-mobil s.r.o. Its goal was to propose controlling measures that will provide the company's management with information that can help to manage the company more effectively. The thesis was divided into two parts, theoretical and practical. Within the project part, a literature review was elaborated including the theoretical basis of controlling, and an overall analysis of the company including external and internal environment analysis and economic analysis was carried out. After evaluating the overall status of the company, an analysis of the used controlling tools was performed. In the final part of the project measures from the area of business, human resource and operative controlling were proposed, based on which the company management will be regularly informed about the current state and development of the company.

Keywords:

Controlling, operative controlling, personnel controlling, business controlling, reporting, planning.

Na tomto místě bych rád poděkoval panu doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a vedení při vypracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti KAR-mobil s.r.o. za vstřícný přístup, poskytnuté informace a konzultace a v neposlední řadě rodině za důležitou podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CONTROLLING	13
1.1 VZNIK CONTROLLINGU	13
1.2 POJEM CONTROLLING, JEHO FILOZOFIE, CÍLE A FUNKCE	14
1.2.1 Pojem controlling	14
1.2.2 Filozofie controllingu.....	15
1.2.3 Cíle controllingu.....	15
1.2.4 Funkce controllingu	15
1.3 DRUHY CONTROLLINGU	16
1.4 ZÁKLADNÍ PRVKY SYSTÉMU CONTROLLINGU	17
1.4.1 Podnikové plánování	17
1.4.2 Podniková kontrola	17
1.4.3 Řízení podniku	17
1.5 INSTITUCIONÁLNÍ ZAKOTVENÍ CONTROLLINGU	18
1.6 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	20
1.7 STRATEGICKÝ CONTROLLING	21
1.8 OPERATIVNÍ CONTROLLING	23
1.9 STRATEGICKÝ A OPERATIVNÍ CONTROLLING – SROVNÁNÍ	24
2 SITUAČNÍ ANALÝZA	26
2.1.1 PESTLE analýza	27
2.1.2 Porterova analýza	27
2.1.3 Ekonomická analýza	27
2.1.4 SWOT analýza	28
2.2 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 ANALYTICKÁ ČÁST	31
3.1 SPOLEČNOST KAR-MOBIL S.R.O.....	31
3.1.1 Základní údaje o společnosti	31
3.1.2 Organizační struktura společnosti	31
3.1.3 Organizační zařazení ve skupině KAR	32
3.1.4 Poslání a vize společnosti.....	33
3.1.5 Cíle společnosti	34
3.1.6 Řízení lidských zdrojů.....	34
3.1.7 Informační systém	35

3.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI KAR-MOBIL S.R.O.	36
3.2.1	PESTLE analýza	36
3.2.2	Porterova analýza	39
3.2.3	Ekonomická analýza	40
3.2.4	SWOT analýza	48
3.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU	50
3.3.1	Oddělení controllingu.....	50
3.3.2	Rozčlenění společnosti.....	50
3.3.3	Controlling ve společnosti KAR-mobil s.r.o.....	51
3.3.4	Shrnutí současného stavu controllingu ve společnosti.....	56
4	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	59
4.1	NÁVRH DOPLŇJÍCÍ SYSTÉMU CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	59
4.2	OPERATIVNÍ CONTROLLING	59
4.3	PERSONÁLNÍ CONTROLLING	60
4.3.1	Personální zajištění personálního controllingu	60
4.3.2	Počet zaměstnanců	60
4.3.3	Průměrné stáří	62
4.3.4	Pracovní neschopnost.....	62
4.3.5	Fluktuace zaměstnanců	63
4.3.6	Ukončené pracovní poměry a jejich důvody.....	64
4.3.7	Přidaná hodnota na pracovníka	65
4.3.8	Průměrné náklady na odměňování	66
4.3.9	Vzdělávání, školení a kvalifikace	67
4.4	OBCHODNÍ CONTROLLING	67
4.4.1	Personální zajištění obchodního controllingu	67
4.4.2	Reporting tržeb.....	67
4.4.3	Reporting hodinových sazeb	73
4.4.4	Reporting marží náhradních dílů a pneumatik	74
4.5	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	75
4.5.1	Časová náročnost projektu	75
4.5.2	Personální náročnost projektu	77
4.5.3	Ekonomická náročnost projektu.....	77
4.5.4	Rizika projektu.....	78
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87

SEZNAM TABULEK.....	88
SEZNAM VZORCŮ.....	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí je typické vysokou konkurencí. Aby společnosti dosahovaly základního cíle podnikání, tedy dosahovaly zisku, musí mít, mimo jiné, dostatečné množství kvalitních informací o celém okolí podniku. Zde můžeme zařadit informace o makrookolí podniku, mikrookolí podniku i podniku samotném.

Společnosti si zpracovávají, či nechávají zpracovávat, studie a analýzy o trhu, konkurenci, zákaznících, dodavatelích, trendech... ale co podnik samotný? Bez kvalitních informací o podniku nelze správně podnik řídit a provádět správná a efektivní manažerská rozhodnutí. Zejména ve větších společnostech, kde není řízení v rukou jedné osoby, která rozhoduje o všem, ale existuje již složitější organizační struktura.

Vhodným nástrojem pro tvorbu informací, potřebných pro rozhodování, je právě controlling. Nejedná se o systém, který je pevně definovaný, který by přesně definoval výpočet ukazatelů, na základě kterých, se manažeři rozhodují. Jedná se o koncept řízení, který se zaměřuje na výsledky, zahrnuje plánování, řízení, koordinaci, kontrolu a je tvořen podnikem „na míru“.

Právě controlling je tématem této diplomové práce. Konkrétněji „Projekt využití controllingových nástrojů ve firmě KAR-mobil s.r.o.“. Společností, na kterou se v rámci diplomové práce zaměřuji je společnost KAR-mobil s.r.o. Jedná se o středně velkou společnost, která již existuje na trhu 23 let a jejímž hlavním předmětem podnikání je poskytování komplexních služeb zákazníkům provozujícím autobusovou a nákladní automobilovou dopravu. Jedná se především o servisní služby, tedy servis autobusů, nákladních, přípojných a užitkových vozidel, pneuservisní činnost a prodej náhradních dílů.

Controlling a prvky controllingového systému nejsou pro společnost KAR-mobil s.r.o. neznámým pojmem. Plánování a kontrola probíhá ve společnosti již dlouho, nicméně implementace systému controllingu, jako koncepce řízení, byla ve společnosti zahájena v roce 2016.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je navržení controllingových opatření, které poskytnou vedení společnosti informace, napomáhající k efektivnějšímu řízení společnosti.

Cíl diplomové práce bude v rámci jednotlivých částí diplomové práce naplněn za pomoci následujících dílčích cílů. Cílem teoretické části diplomové práce je zpracování literární rešerše z oblasti controllingu a jeho nástrojů. Praktická část práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. Cílem analytické části je zpracování situační analýzy společnosti a následné analýzy využívání controllingových nástrojů ve společnosti KAR-mobil s.r.o. Na základě splnění dílčích cílů bude zpracován projekt navržení nových controllingových opatření.

V rámci praktické části diplomové práce bude představena společnost KAR-mobil s.r.o., jejímž předmětem podnikání je servis a opravárenství v segmentu TRUCK & BUS. Po představení společnosti bude provedena situační analýza společnosti, která bude zahrnovat PESTLE analýzu (analýzu vnějšího prostředí podniku), analýzu vnitřního prostředí, která bude provedena pomocí Poterovy analýzy (model pěti sil). Po prozkoumání okolí podniku bude provedena ekonomická analýza zahrnující horizontální a vertikální analýzu rozvahy společnosti, horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty a bude ukončena analýzou poměrových ukazatelů. Výsledky budou shrnuty pomocí přehledné matice SWOT analýzy.

Společnost KAR-mobil zahájila implementaci controllingu, jako systému řízení v roce 2016. V rámci diplomové práce bude provedena analýza implementovaných nástrojů controllingu a na základě zjištěných výsledků budou navržena případná zlepšení, tedy controllingové nástroje, které by zajistily takové informace, které budou napomáhat vedení společnosti při jejím řízení. Součástí projektové části bude také zhodnocení projektu a jeho náročnosti z hlediska finančního i časového a také jeho rizikovosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

1.1 Vznik controllingu

První zmínky o controllingu nalezneme na přelomu 19. a 20. století v USA, kdy v dopravních a výrobních společnostech (Ford Motor Company, Topeka & Santa Fé Railway System, Acheson, General Electric Company) představoval controlling správu finančních záležitostí. Rozmach controllingu odstartovala světová hospodářská krize na konci 20. let 20. století (důraz byl kladen na úsporu a plánování nákladů) (Mikovcová, 2007, s. 10). V důsledku tohoto vývoje vznikl také v roce 1931 Controller's Institute of America (Americký institut controllerů), který zveřejnil oficiální popis funkce a úkolů controllera (Kutáč a Janovská, 2012, s. 10). Největší rozmach controllingu v USA byl zaznamenán v 50. a v 60. letech. *„Náplň práce controllerů byla v té době značně široká, zahrnovala nejen oblast tvorby plánu, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh opatření, ale i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku, jeho pojištění, tvorbu metodického aparátu pro účetnictví atd. V 70. letech se funkce controllera transformuje do funkce finančního manažera“* (Mikovcová, 2007, s. 10).

Na Evropském kontinentu se controlling začal rozšiřovat při obnově hospodářství po 2. světové válce, díky americkým dceřiným společnostem na tomto území. Německé společnosti tento systém postupně přebraly. V 60. a 70. letech (období stagnace průmyslu) bylo zaznamenáno největší rozšíření controllingu. *„V 80. a 90. letech 20. století se controlling vymezoval v rámci dvou teorií. První převažující teorie tzv. koordinačně systémového přístupu vychází ze systémové analýzy podniku. Jejimi představiteli jsou Horvát, Eschenbach, Hahn, Küpper a další. Druhá teorie, jejímiž představiteli jsou Ewert, Pfaff a Wagenhofer, se zabývá především vztahy a konflikty mezi účastníky, a z toho vyplývajícího působení na řízení podniku“* (Kutáč a Janovská, 2012, s. 11).

V České republice nalezneme první controllingové znaky ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, jejichž systém řízení byl inspirován americkými podniky. Za průkopníka controllingové filozofie je považován Tomáš Baťa, který zavedl užívání kalkulací a rozpočtů (Mikovcová, 2007, s. 11). Počátkem 90. let přestalo mnoho podniků zpracovávat plány, kalkulace, rozpočty... jelikož byly považovány za přežitek socialismu. Obrat této paradoxní situace nastal až koncem 90. let, kdy si společnosti začaly uvědomovat potřebu controllingu a tento systém byl znovu budován (Kutáč a Janovská, 2012, s. 12).

1.2 Pojem controlling, jeho filozofie, cíle a funkce

1.2.1 Pojem controlling

Na první dojem je význam pojmu jednoduchý a jasný. Ze samotného pojmu controlling vyplývá, že se jedná o kontrolu. Tento výklad však nezahrnuje vše podstatné. Jako u všech pojmů, i u controllingu nalezneme v odborné literatuře mnoho různých definic.

Horvát a Partners uvádí, že *„controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry „hospodářským svědomím“ podniku“* (2004, s. 5).

Dle Manna a Mayera je *„controlling systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující v řízení příslušná opatření“* (1992, s. 15).

Profesor Vollmuth definuje controlling jako: *„důležitý řídicí nástroj překračující běžné funkce řízení, jehož účelem je podpořit podnikové vedení a řídicí pracovníky, aby mohli rychleji a lépe rozhodovat.“* (1999, s. 354).

Klisingerová uvádí ve své publikaci obsáhlejší pojetí controllingu dle Zralého: *„Controlling je vhodné chápat jako řízení, a to velmi důsledné a přísné řízení. Charakteristiky, resp. veličiny, které jsou řízeny, jsou proto pravidelně, v krátkých intervalech vyhodnocovány a jsou přijímána rozhodnutí ke korekci procesů, pokud se odchýlí od předem stanovených hodnot, případně překračují předem určené meze. Mohou se ovšem měnit i předem stanovené meze, pokud je k tomu důvod. Controlling tedy musí vést k takovému řízení procesů, které udrží dané procesy v žádoucích mezích a zajistí dosažení předem stanovených výsledků, nejen finančních, ale i obchodních, rozvojových, technických a dalších.“* (2008, s. 85).

Dle Žůrkové: *„Controlling představuje takovou metodu vnitropodnikového řízení, která prostřednictvím hodnotových nástrojů sleduje hospodaření všech vnitropodnikových útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování podnikové efektivnosti a konkurenční schopnosti podniku. Zahrnuje systém střediskového hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému.“* (2007, s. 123).

1.2.2 Filozofie controllingu

Filozofie controllingu je postavena na třech základních pilířích, kterými jsou orientace na:

- cíle,
- úzká místa a
- budoucnost.

Tři základní pilíře lze vysvětlit jednoduše-základním předpokladem je, že controlling se podílí na plánování, stanovování podnikových cílů (vrcholných i dílčích) a na jejich kontrole. Controlling se tedy orientuje především na budoucnost a snaží se vybudovat informační systém, poskytující data a identifikující tzv. úzká místa, která mohou být překážkami k dosažení cílů (Synek, 2011, s. 415).

1.2.3 Cíle controllingu

Základním, tedy vrcholným, cílem controllingu je zajištění životaschopnosti podniku. Cíle controllingu lze rozdělit na cíle přímé a nepřímé, tedy bezprostřední a zprostředkované cíle. Aby byl zajištěn vrcholný cíl, tedy zajištění životaschopnosti podniku, musí být splněny dílčí bezprostřední cíle:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace (controlling poskytuje informace o změnách existujících a budoucích, kterým je třeba se přizpůsobit, případně se na ně připravit),
- zajištění schopnosti reakce (controlling zavádí systém, ve kterém je možné aktuálně sledovat rozdíly mezi plánem a skutečností a tím umožňuje řízené úpravy vedoucím pracovníkům) a
- zajištění schopnosti koordinace (controlling vytváří předpoklady ke sladění aktivit jednotlivých podnikových systémů řízení).

Zprostředkované cíle controllingu jsou ty cíle, jejichž dosažení má controlling podpořit. Zpravidla se jedná o cíle tzv. koaličních účastníků. Mezi koaliční účastníky patří například majitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé... (Kutáč a Janovská, 2012, s. 15-16).

1.2.4 Funkce controllingu

V minulosti plnil controlling funkci spíše registrační, tedy jeho úkolem byl sběr dat. Další stupněm je tzv. navigační funkce, kdy se jedná o aktivní controlling, který kontroluje hospodárnost podniku a zpracovává návrhy ke zlepšení. „*Nejvyšší vývojový stupeň*

představuje controlling orientovaný na řízení. Zde jde o vytvoření vlastního systému řízení, který má svou samostatnou filozofii a jenž využívá pro řízení všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit. Jedná se o controlling v inovační a koordinační funkci.“ (Klisingerová, 2008, s. 88).

1.3 Druhy controllingu

Na základě časového horizontu rozlišujeme controlling operativní a strategický. Operativní a strategický controlling je předmětem kapitol 1.7 a 1.8.

Dle zaměření se můžeme setkat např. s nákladovým controllingem, finančním controllingem, investičním controllingem, výrobním controllingem, controllingem kvality...

Cílem nákladového controllingu „je vytvoření systému plánování nákladů a výnosů. Tento systém musí umožňovat evidovat a vyhodnotit dosaženou skutečnost s plánem (odchylky) v přehledné formě a nabízet tak řešení vedoucí k eliminaci zjištěných odchylek skutečnosti od plánu“ (Kovařík, 2013, s. 33).

Finanční controlling lze charakterizovat jako jeden z dílčích systémů podnikového controllingu, který má za úkol zajišťovat likviditu a finanční rovnováhu v podniku (Freiberg, 1996, s. 15). Hlavním nástrojem finančního controllingu je finanční analýza.

Investiční controlling se zaměřuje na budoucnost-na budoucí investice společnosti, tedy na jejich plánování a rozhodování o nich.

Výrobní controlling, nebo také, controlling výroby lze definovat jako činnost zabývající se efektivností výrobních procesů. Výrobní controlling se tedy zaměřuje např. na analýzu efektivnosti nákladů, zajišťování informací pro manažerské rozhodování při řízení výroby, analýzu a podporu procesu optimalizace výrobních kapacit, analýzu a rozbor nákladů spojených s kvalitou výroby atd. (Kovařík, 2013, s. 35).

Controlling kvality je také velmi důležitou oblastí controllingu, jelikož cílem většiny společností je poskytovat kvalitní služby, či výrobky, a týká se důležité zainteresované strany-zákazníků. Controlling kvality se zaměřuje na vyhodnocování aktivit a plánovaných cílů v oblasti managementu kvality.

1.4 Základní prvky systému controllingu

Mezi základní prvky systému controllingu patří podnikové plánování, kontrola a také řízení podniku.

1.4.1 Podnikové plánování

Cílem podnikového plánování je sestavení systému dílčích plánů, které obsahují definované cíle, činnosti a opatření, které musí být provedeny k jejich dosažení. Podnikové plánování se vyznačuje těmito rysy:

- orientace na cíle
- tvůrčí charakter plánů
- orientace na budoucnost
- procesní orientace.

„Plánování nemá vést ke strnulosti a nepružnosti, ale musí být vytvořeno takovým způsobem, aby při změnách cíle, podmínek a nástrojů podnikového řízení včas mohlo nabídnout různé alternativy, které by se pak účinně využili při řízení podniku.“ (Vollmuth, 1999, s. 26).

1.4.2 Podniková kontrola

Po vytvoření uzavřeného systému dílčích plánů nastává porovnávání skutečnosti s žádoucím stavem (plánem) a analýza odchylek, včetně zjišťování jejich příčin a nastolení návazných opatření. Podnikovou kontrolu lze rozdělit na kontrolu výsledků (porovnání plán vs. skutečnost) a kontrolu procesů (kontrola povahy a způsobu vzniku výsledku příp. průběhu procesu jeho realizace) (Vollmuth, 1999, s. 32).

1.4.3 Řízení podniku

Na podnikové plány a jejich následnou kontrolu navazuje řízení podniku. Jeho úkolem je zajištění dosažení předem naplánovaných cílů. Pro řízení podniku jsou potřebné údaje, které umožňují plánování a kontrolu, které informují o nejdůležitějších cílových veličinách a které umožňují zjistit odpovědnost.

Tradiční finanční účetnictví s rozvahou a výkazem zisků a ztrát pro tento účel nestačí. Finanční účetnictví se orientuje na minulost, podřizuje se daňovým požadavkům a neinformuje o podrobnostech vytváření provozních výkonů. Ke zjišťování vnitropodnikové činnosti a k jejímu řízení je nutné vnitropodnikové účetnictví (Konečný a Řezňáková, 2005,

s. 12). Z toho vyplývá, že pro efektivní řízení podniku je nutné získat základní informace, mezi které patří mimo jiné informace z účetnictví. „Na rozdíl od finančního a daňového účetnictví, kde tlak uživatelů na jednotný výklad a srovnatelnost informací vede ke sjednocení pojmového aparátu, jsou účetní informace určené manažerům charakteristické tím, že jejich obsah není předmětem mimopodnikové regulace. To se projevuje až do té míry, že tento účetní subsystém nejen není jednotně vymezen, co se týče cíle obsahu a struktury, ale dokonce se pro něj ve světě nepoužívá ani jednotný pojem.“ (Anon., 2005, s. 38). V anglosaské oblasti takový systém označujeme manažerské účetnictví, ve francouzsky mluvících zemích účetnictví pro řízení a v novější německé literatuře nalezneme účetnictví nákladů a výkonů orientované na rozhodování (Anon., 2005, s. 38).

V neposlední řadě, aby docházelo k efektivnímu řízení, musí být v podniku zajištěn správný tok informací (vytvořen správný informační systém-výkaznictví). Informace často nevznikají právě tam, kde jsou potřebné, a bez nich není možné provádět plánování, kontrolu ani řízení podniku. Controller spolu s finančním oddělením vytváří fungující informační systém, který určitému nositeli rozhodování dává jen informace, které může ovlivňovat, a tyto informace jsou orientovány na rozhodování a případné problémy (Konečný a Řezňáková, 2005, s. 13).

Z výše uvedených základních prvků systému controllingu lze definovat minimální požadavky na systém controllingu, mezi něž patří systém plánování a kontroly, manažersky orientované účetnictví a výkaznictví s dostatečnou vypovídací schopností (Konečný a Řezňáková, 2005, s. 10).

1.5 Institucionální zakotvení controllingu

Zavedení systému controllingu do společnosti sebou nese nutnost zavedení útvaru controllingu, či nových pracovních pozic. Nicméně u středních a větších podniků tyto pozice (či útvary) zpravidla vznikají. I když controller, či controllingový útvar, existuje, „není controlling věcí samotného controllera, nýbrž věcí každého manažera“ (Eschenbach a kol., 2004, s. 116-117). Manažer sleduje své cíle, vytváří plány k jejich dosažení a zároveň je kontroluje. Controller řídí controlling – vytváří podmínky, nástroje a poskytuje poradenství. Manažer a controller se vzájemně doplňují a existuje-li mezi nimi kooperace a dialog, lze hovořit o controllingu. (Eschenbach a kol., 2004, s. 116-117). Práce controllera a manažera se tedy prolíná. Rozdělení úloh manažerů a controllerů nalezneme v tabulce (Tab. 1).

Tab. 1. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera (Eschenbach a kol., 2004, s. 122)

Controller	Manažer
Koordinuje zásady 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 přizpůsobili měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku	Řídí se orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.

Úspěch a fungování controllingu ve společnosti závisí na schopnostech controllera. Z tohoto důvodu lze stanovit základní požadavky na controllera:

- „osobní:
 - nezaujatost,
 - schopnost navázat kontakt,
 - umění přesvědčovat,
 - abstraktní myšlení,
 - „šestý smysl“ v oblasti porozumění pro druhé,
 - psychologická schopnost vcítění se,
 - schopnost předání svých myšlenek a

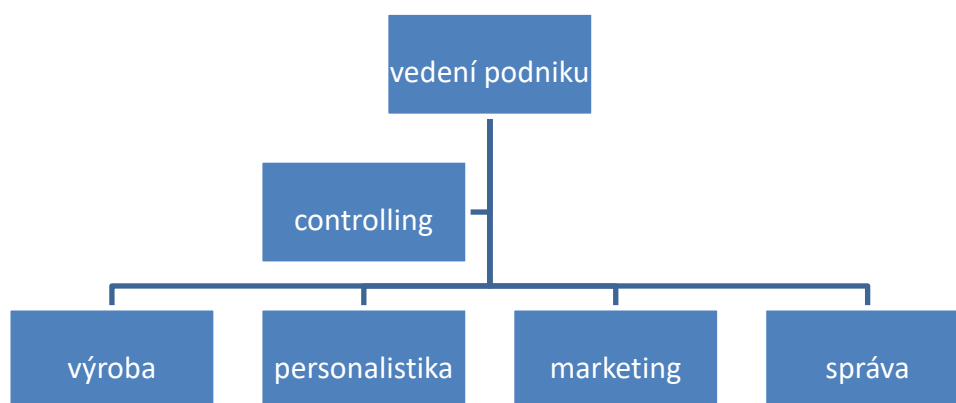
- řízení spolupracovníků,
- odborné:
 - znalosti v oboru podnikohospodářských koncepcí, nástrojů a technik,
 - schopnosti metodicko-koncepčních přístupů“ (Vollmuth, 1999, s. 18)

1.6 Organizační začlenění controllingu

Dle Eschenbacha (2004, s. 125) je základní otázkou, zda má existovat vlastní útvar controllingu, či budou controllingové úlohy plněny „na vedlejší úvazek“. Základními faktory, které ovlivňují toto rozhodnutí je např. velikost podniku a současný stav vývoje controllingu.

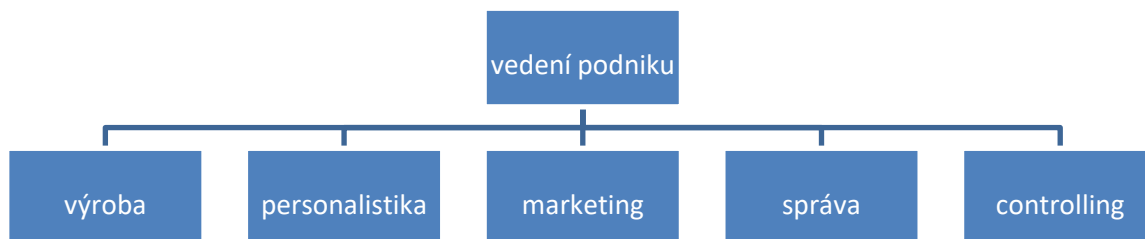
Controllingový útvar, či pozice controllera musí být vhodně umístěna v podnikové hierarchii. „V zásadě lze konstatovat, že controller může nejúčinněji jednat, je-li umístěn na co nejvyšší hierarchické úrovni“ (Vollmuth, 1999, s. 19). Nelze však jednoznačně stanovit že controlling má být umístěn na jednom místě. Na správné umístění controllingu má vliv mnoho faktorů.

Zaměříme-li se na organizační strukturu, může být controlling zařazen jako útvar liniový, nebo štábní. Má-li controlling ve společnosti funkci servisní, tedy pomocnou při řízení, měl by být dle Mikovcové (2007, s. 20) zařazen na pozici štábu. Problémové pak může být naplnění funkce inovační a koordinační, jelikož v takovém případě chybí controllingu kompetence k řešení krizových a strategických odchylek.



Obr. 1. Controlling jako štábní útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)

Je-li controlling zařazen jako liniový útvar (Obr. 2) nemá již pouze poradní funkci, ale přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí.



Obr. 2. Controlling jako liniový útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)

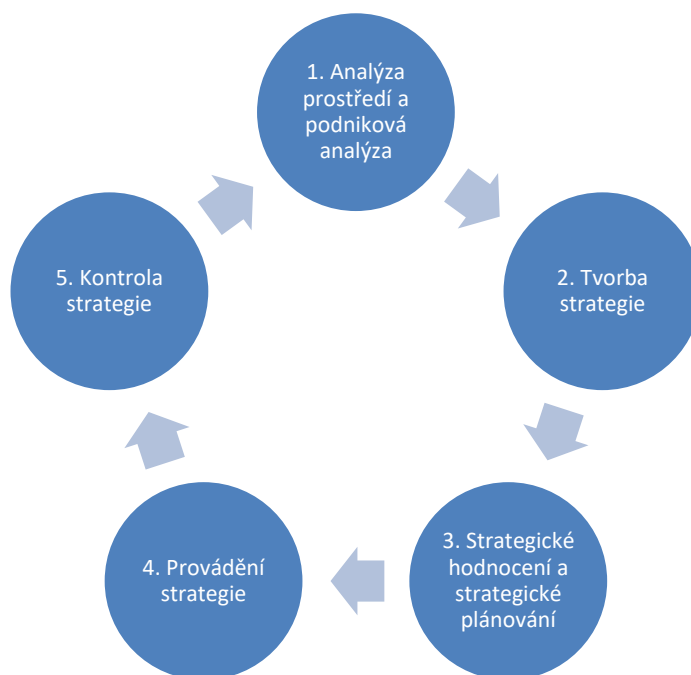
V literatuře nalezneme také další možnosti zařazení controllingu. Controlling může být zařazen jako průřezová pozice, kdy controller spolupracuje s liniovým vedoucím. V tomto případě má controller přiděleny i určité pravomoci. Ve velmi málo případech se můžeme setkat s externím controllingem, kdy je controlling poskytován externí organizací (Eschenbach a kol., 2004, s. 127).

Horváth ve své publikaci definuje i tzv. samocontrolling. „*Samocontrolling je metoda aplikace controllingu, při které se může redukovat rozdělení práce mezi controllorem a nositelem rozhodovací pravomoci*“ (2004, s. 255). Tedy manažer přebírá některé úkoly controllingu a controller se stává poradním orgánem manažera. V takovém případě je důležité upřesnění, které úkoly controllingu přebírá manažer a jak bude poskytována poradní činnost.

1.7 Strategický controlling

„*Strategický controlling je orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny, jako např. technologie, výrobky, trhy, systémy řízení, investice, výzkum apod.*“ (Freiberg, 1996, s. 14). Úkolem strategického controllingu je zajištění přijetí opatření, která zajistí budoucí existenci společnosti a její budoucí výsledky (Konečný a Řezňáková, 2005, s. 63).

Základním úkolem strategických controllerů je podpora managementu v pěti fázích procesu strategického managementu (Obr. 3).



Obr. 3. Proces strategického managementu
(Eschenbach a Siller, 2012, s. 149)

Controller nese odpovědnost za přípravu a aplikaci metod strategického controllingu a následné kontrolní mechanismy. Metody (analytické i prognostické) lze členit na metody kvalitativního a kvantitativního charakteru. Metody kvalitativního charakteru mají pomoci „rozpoznat na kvalitativní úrovni možné budoucí vlivy na prosperitu podniku, postihnout jejich možné příčiny a důsledky a zvážit jejich promítnutí do strategického plánu podniku“ (Mikovcová, 2007, s. 31). Mezi tyto metody řadíme např.: SWOT analýzu, PEST analýzu, Delfskou metodu. Metody kvantitativního charakteru doplňují metody kvalitativní. Patří zde např. predikční modely, časové řady a kauzální metody. Také se můžeme setkat s následujícím dělením metod strategického controllingu.

Tab. 2. Rozdělení metod strategického controllingu (Kolektiv autorů, 2011)

Základní metody strategického controllingu		Speciální metody strategického controllingu
V podniku	V podnikovém okolí	
<ul style="list-style-type: none"> - Analýza SWOT - Potenciálová analýza - Podniková logistika - Vlastní výroba a subdodávky - Zkušenostní křivka - Křivka životního cyklu výrobku - Komplexní řízení jakosti - House of strategy - BSC - Target costing - ABM - Value Based Management 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfoliová analýza - Analýza strhu - Analýza konkurence - Strategická mezera - Technika scénáře 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategická bilance - Systémy včasného varování - Dlouhodobý úspěch podniku - Rozšířená portfoliová matice - Strategický polární diagram

1.8 Operativní controlling

„Operativní controlling vykonává své aktivity převážně v rámci daného ziskového potenciálu podniku. Jeho cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit“ (Freiberg, 1996, s. 14). Dle Havlíčka je operativní controlling zaměřen na „operativní plánování, kontrolu a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy, založené na krátkodobých plánech výnosů a nákladů, příjmů a výdajů a položek rozvahy“ (2011, s. 14). Z časového horizontu můžeme plánování definovat jako plánování na 1-2 roky. Operativní controlling bývá vyhodnocován především na základě kvantitativních parametrů (zaměřuje se zpravidla na zisk a likviditu).

Operativní controlling je tedy systém řízení zaměřující se zpravidla na kratší časové úseky, který regulačně zasahuje do podnikových činností, a tím tyto činnosti optimalizuje. Zaměřuje se především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. Aby byl naplněn primární cíl podnikání (dosažení zisku) je úlohou controllingu sledování jednotlivých položek nákladů a výnosů (Mikovcová, 2007, s. 61).

V rámci operativního controllingu užíváme následující operativní nástroje:

- „*Globální analýza nákladů*,
- *Analýza kritických bodů*,
- *Analýza úzkých profilů*,
- *Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku*,
- *Výpočet příspěvku na úhradu*,
- *Analýza ABC*,
- *Analýza XYZ*,
- *Analýza a optimalizace objemu zakázky*,
- *Hodnotová analýza*,
- *Analýza návratnosti investic*,
- *Systémy ukazatelů (např. systém Du Pont)...*“ (Anon., 2011)

1.9 Strategický a operativní controlling – srovnání

Operativní a strategický controlling mají podstatné rozdíly, které shrnuje níže uvedená tabulka (Tab.3), nicméně jsou to dva provázané systémy, které oba mají za cíl koordinovat podnikové procesy a podávat informace manažerům, či vedoucím.

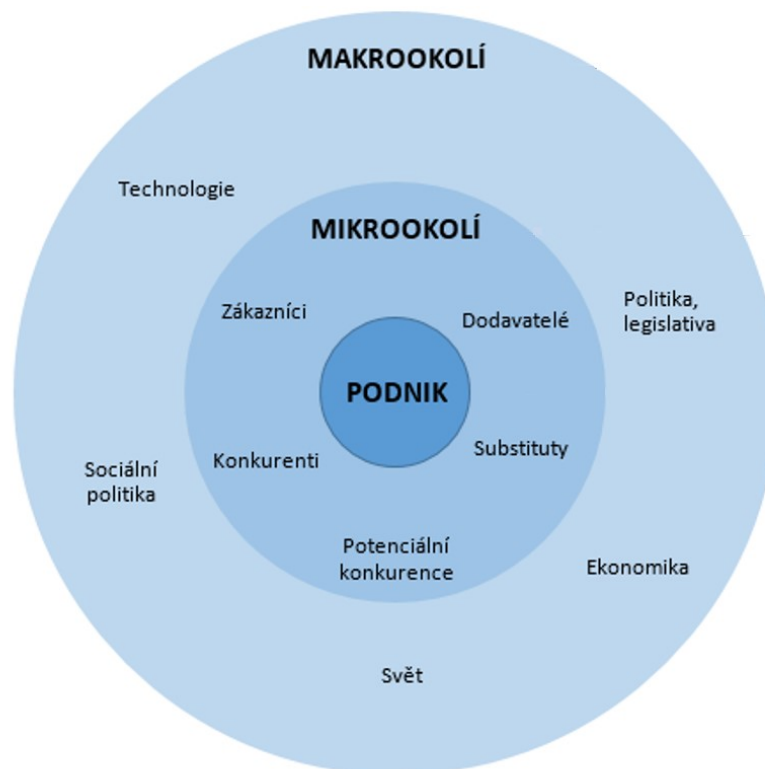
Tab. 3. Srovnání operativního a strategického controllingu (Kovařík, 2013, s. 31-32)

Znaky	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace	Prostředí a podnikání: Adaptace na změny	Podnikání: Hospodárnost podnikových procesů
Stupeň	Strategické plánování a rozpočtování	Taktické a operativní plánování a podnikové rozpočetnictví
Dimenze	Šance, rizika, přednosti, slabiny	Výdaje, příjmy, náklady, výnosy
Cílové veličiny	Zajištění existence potenciálu úspěchu podniku	Hospodárnost, zisk

2 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza je prvním krokem ke zjištění současného stavu společnosti. Proto, než se zaměříme na controlling společnosti, musíme provést situační analýzu společnosti a identifikovat základní faktory, které ji ovlivňují. Tato kapitola bude stručně popisovat základní teoretická východiska situační analýzy.

„Analýza většinou začíná definicí či redefinicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí“ (Jonáš, 2016). Analýza bývá prováděna „zvenku dovnitř“ dle následujícího obrázku (Obr. 4)



Obr. 4. Prostředí podniku (Dedouchová, 2001, s. 16)

K analýze makrookolí bude užita analýza PESTLE, k analýze mikrookolí Porterova analýza a interní analýza bude zahrnovat ekonomickou analýzu a analýzu SWOT.

2.1.1 PESTLE analýza

K analýze makrookolí společnosti (tedy prostředí ve kterém podnik existuje) byla vybrána analýza PESTLE. Analýza PESTLE rozděluje faktory, které ovlivňují podnik do 6 základních okruhů faktorů. Jedná se o faktory (ManagementMania.com, 2015).:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní a
- ekologické.

2.1.2 Porterova analýza

Porterova analýza, často nazývaná také modelem pěti sil, rozlišuje 5 základních oblastí (Dedouchová, 2001, s.17):

- vyjednávací sílu zákazníků,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- hrozbu vstupu nových konkurentů,
- hrozbu substitutů a
- rivalitu v odvětví.

2.1.3 Ekonomická analýza

Analýza rozvahy

Prvním krokem ekonomické analýzy je analýza rozvahy, nebo také nazývaná analýza stavových ukazatelů. V rámci analýzy rozvahy jsou zkoumány jednotlivé položky aktiv a pasiv společnosti. Analýza bude rozdělena na analýzu vertikální a horizontální. „*Vertikální analýza (procentní rozbor) se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů*“ (Růčková, 2010, s. 43). Horizontální analýza, někdy též nazývaná „*analýza trendů, se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů*“ (Růčková, 2010, s. 43). Prvním krokem analýzy stavových ukazatelů je analýza kapitálové a majetkové struktury.

Analýza výkazu zisku a ztráty

„V rámci analýzy výkazu zisku a ztráty hledáme odpověď na otázku jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňují, nebo spíš ovlivňovaly, výsledek hospodaření“ (Růčková, 2010, s. 32). Na rozdíl od analýzy rozvahy, u výkazu zisku a ztráty hovoříme o tokových ukazatelích. U výkazu zisku a ztráty zpravidla provádíme pouze analýzu horizontální. (Růčková, 2010, s. 113).

Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele lze členit z několika různých hledisek, z nichž nejčastějším je členění z hlediska zaměření. Dle tohoto hlediska rozlišujeme ukazatele na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty a cash flow (Růčková, 2010, s. 47-48). V rámci analýzy budou zkoumány první čtyři skupiny ukazatelů. Ukazatele tržní hodnoty vychází z tržní hodnoty společnosti a využívání burzovních ukazatelů. Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost je společností s ručením omezeným, nebude tato část analýzy provedena. Stejně tak není možné analyzovat ukazatele cash flow, jelikož společnost výkaz cash flow po celé analyzované období nesestavovala. Vzorce pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou předmětem přílohy (P III) a vypočtené hodnoty v jednotlivých letech předmětem přílohy (P IV). Součástí poměrové analýzy bývá také porovnání s průměrnými oborovými hodnotami.

2.1.4 SWOT analýza

Posledním krokem situační analýzy bude analýza SWOT, která přehledně eviduje výsledky předchozích analýz. SWOT analýza shrnuje silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a ohrožení.

2.2 Shrnutí teoretické části

Controlling nelze jednoznačně a přesně definovat. Nelze říci že jedna definice je správná a jiná ne. Každý autor definuje controlling jinak. V čem se však autoři definic shodnou je fakt, že se nejedná pouze o kontrolu, jak se mnoha lidem zdá, ale jedná se o systém, či nástroj, řízení, který napomáhá vrcholnému vedení podniku v rozhodování a jehož cílem je zajištění schopnosti anticipace a adaptace, reakce a koordinace.

Controlling může v podniku zastávat různé funkce – funkci registrační, navigační či inovační a koordinační.

Controlling členíme dle časového horizontu na controlling operativní a strategický. Dle zaměření členíme controlling na controlling nákladový, finanční, investiční, obchodní, výrobní...

Základními prvky systému controllingu jsou podnikové plánování, podniková kontrola a řízení podniku.

Zavedení controllingu ve společnosti sebou nemusí nutně nést vytváření nové pozice controllera, či controllingového útvaru. A i když je pozice vytvořena, netýká se controlling pouze osoby controllera, ale také všech manažerů, kteří mají v rámci controllingu své podstatné úkoly. Zavedení pozice controllera, či útvaru controllingu, závisí například na velikosti společnosti, na funkci controllingu a na jeho stavu.

Závěrečná část teoretické části nastiňuje dílčí analýzy, které budou v rámci analytické části práce užity k provedení celkové analýzy společnosti KAR-mobil. Analytická část bude zahrnovat analýzu okolí podniku (vnitřního i vnějšího) i analýzu podniku samotného.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Společnost KAR-mobil s.r.o.

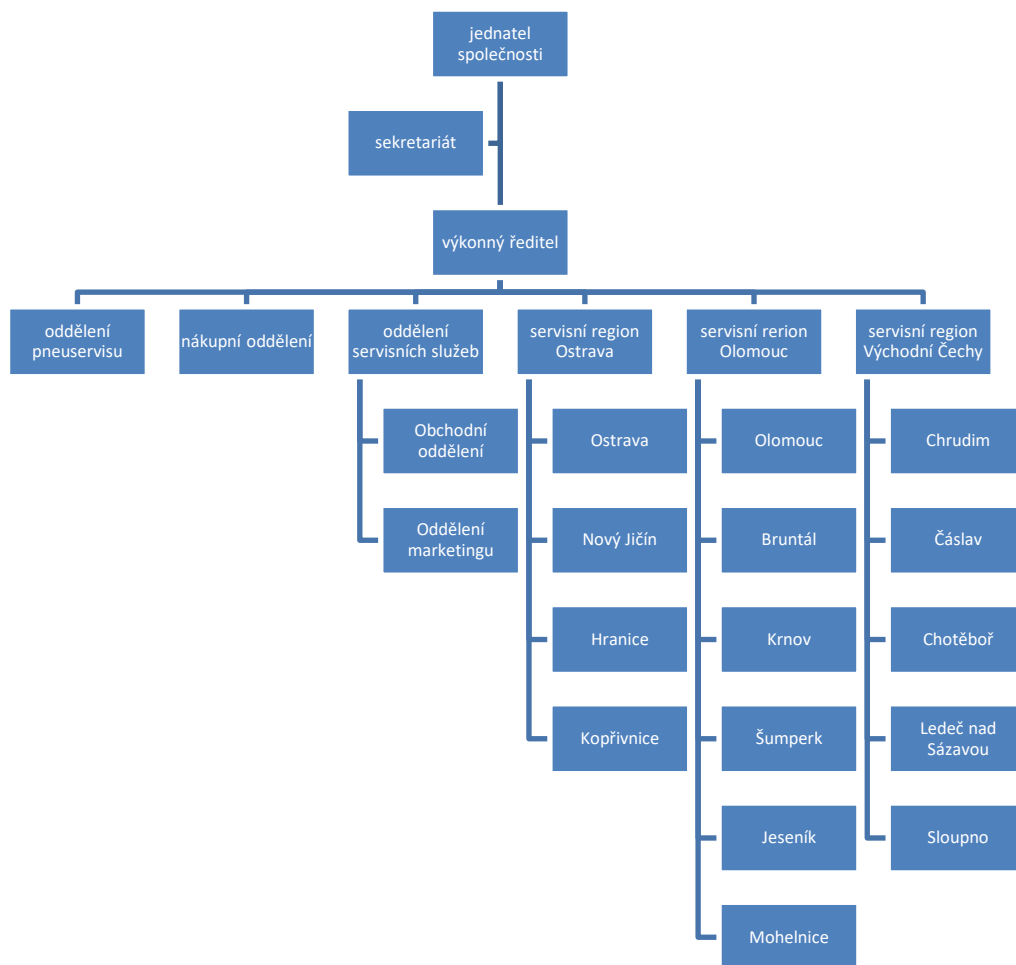
3.1.1 Základní údaje o společnosti

Společnost KAR-mobil s.r.o. byla založena v roce 1996 a jejím hlavním předmětem podnikání byl prodej autobusů značky KAROSA – dnes IVECO BUS. V roce 1999 převzala společnost KAR-mobil s.r.o. servisní a opravárenské provozovny od společnosti ČSAD Ostrava a.s. a prodej autobusů předala mateřské společnosti KAR group, a.s. Od tohoto roku je hlavním předmětem podnikání společnosti poskytování komplexních služeb zákazníkům provozujícím autobusovou a nákladní automobilovou dopravu. Jedná se především o servisní služby, tedy servis autobusů, nákladních, přípojných a užitkových vozidel, pneuservisní činnost a prodej náhradních dílů. Mezi doplňkové služby poskytované společností KAR-mobil s.r.o. patří např. mytí vozidel, tankování, pronájem parkovacích ploch ... Ostatní služby doplňující komplexnost služeb (prodej autobusů, prodej nákladních vozidel, výzkumná a vývojová činnost, poradenská činnost., stanice technické kontroly) jsou poskytovány prostřednictvím společností začleněných do holdingu.

Společnost KAR-mobil s.r.o. zajišťuje svou činnost v patnácti moderně vybavených provozovnách. Tyto provozovny nalezneme v regionech krajů Moravskoslezského, Olomouckého, Pardubického, Královéhradeckého, Středočeského a Kraje Vysočina. Servisní činnost je vykonávána s důrazem na kvalitu služeb a environmentální přístup k jejich poskytování. Společnost je certifikovaná dle norem ISO 9001 a ISO 14001 (KAR group, a.s. ©2019).

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Z teoretického hlediska lze organizační strukturu společnosti KAR-mobil s.r.o. definovat jako liniovou se štábní pozicí. Nejvyšší pozice je dána jednateli společnosti KAR-mobil s.r.o., jemuž je podřízený výkonný ředitel. Výkonný ředitel řídí oddělení pneuservisu, nákupní oddělení, oddělení servisních služeb a regionální manažery zaštiťující příslušné regiony. Oddělení servisních služeb zahrnuje oddělení obchodní a oddělení marketingu. Ostatní funkce (finanční oddělení, oddělení ICT, provozní oddělení) jsou zaštiťovány mateřskou společností.



Obr. 5. Organizační schéma společnosti KAR-mobil s.r.o. (KAR group, a.s., © 2019).

3.1.3 Organizační zařazení ve skupině KAR

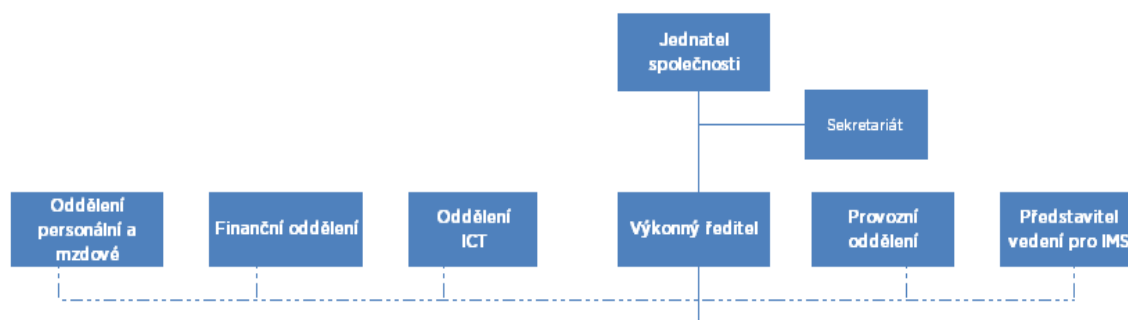
Společnost KAR-mobil s.r.o. je součástí holdingové skupiny KAR. Skupinu KAR tvoří celkem 16 majetkově provázaných společností. Mateřskou společností je společnost KAR group, a.s., která je řídicí společností patnácti dceřiných společností:

- AMM Technology, s.r.o.
- AUTO-DIENST s.r.o.
- DONERRE AMORTISSEUR
- DONERRE SYSTEMS s.r.o.
- EDUKO CZ Ostrava s.r.o.
- F TRUCKS a.s.
- Farmářský statek Všetaty s.r.o.
- FRT Suspension s.r.o.

- KAR Hradec Králové, s.r.o.
- KAR reality, s.r.o.
- KAR Slovakia, s.r.o.
- KARIR CZ s.r.o.
- KAR-mobil s.r.o.
- KASTL Invest s.r.o.
- TICO trading, s.r.o.

Společnost KAR-mobil je největší společností skupiny z hlediska počtu zaměstnanců i z hlediska obrátu.

Mateřská společnost KAR group, a.s. centrálně poskytuje všem společnostem ve skupině služby finanční, provozní, personální a mzdové, ICT služby a služby spojené se systémem integrovaného managementu-IMS. Zařazení nakupovaných služeb do organizační struktury je předmětem obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. Doplnění organizační struktury společnosti KAR-mobil s.r.o. o nakupované služby (KAR group, a.s. ©2019)

Vlastní oddělení controllingu není zřízeno ve společnosti KAR-mobil s.r.o. ani v mateřské společnosti. Controllingové aktivity jsou prováděny příslušnými pracovníky. Pouze ve finančním oddělení mateřské společnosti je vytvořena pozice controllera, který se zabývá operativním controllingem. V rámci provozního oddělení jsou někteří zaměstnanci zároveň interními auditory.

3.1.4 Poslání a vize společnosti

Posláním společnosti KAR-mobil s.r.o. je poskytování komplexních služeb zákazníkům v oboru opravárenství nákladních vozidel a autobusů.

Vize společnosti je definována následovně: „*Budování zákaznický orientované společnosti, zaměřující se na poskytování komplexních, a hlavně kvalitních služeb. Udržet si dosavadní postavení na trhu jako jedna z největších opravárenských společností v České republice a posílit, resp. vylepšit image společnosti.*“ (KAR group, a.s., ©2019).

3.1.5 Cíle společnosti

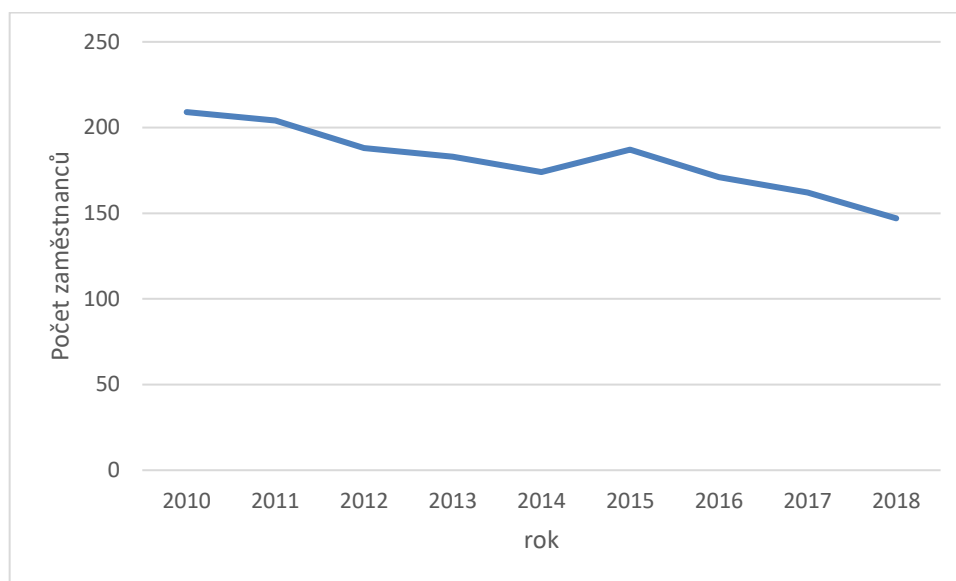
Strategické cíle společnosti vyplývají z celkové strategie skupiny společností KAR a jsou stanoveny následovně:

- „*Maximalizace zisku.*
- *Postupné zvyšování obrátu společnosti min. o 3 % ročně a následné zvýšení zisku.*
- *Pozitivní vývoj v oblasti provozních nákladů.*
- *Udržet si postavení na trhu – jedna z největších opravárenských společností v České republice.*
- *Udržení komplexnosti služeb a rozšiřování portfolia služeb.*
- *Posílení image společnosti.*
- *Postupné zvyšování kvality poskytovaných služeb.*“ (KAR group, a.s., © 2019)

3.1.6 Řízení lidských zdrojů

Společnost KAR-mobil s.r.o. je dle počtu zaměstnanců řazena do středně velkých společností. K datu 31.12.2018 zaměstnávala 147 zaměstnanců, z toho 99 mechaniků, 8 režijních zaměstnanců a 40 technickohospodářských zaměstnanců.

Z dlouhodobého hlediska se rok od roku počet zaměstnanců ve společnosti rapidně snižuje. Klesající trend počtu zaměstnanců zobrazuje následující obrázek.



Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2010-2018 (KAR group, © 2019)

Některé pozice se také z dlouhodobého hlediska nedaří obsazovat. Problém s kvalifikovanou pracovní silou řeší společnost spoluprací se středními odbornými školami-snaží se své budoucí zaměstnance „sama vychovávat“.

3.1.7 Informační systém

Informační systém byl společnosti vytvořen na míru, nicméně v dnešní době je již dosti zastaralý. V informačním systému probíhá většina úkonů zaměstnanců – od přijetí zakázky, zadávání úkonů, fakturace, skladového hospodářství, oběhu účetních dokladů, účetnictví až po řízení lidských zdrojů. Informační systém se skládá z jednotlivých modulů (Dílna, MTZ, Účetnictví, Zákazník, Majetek, Mzdy, Personalistika, Pokladny, Kurzovní lístky...). Práce v systému je identifikovatelná. Každý zaměstnanec, dle své pozice, má zpřístupněny jen ty moduly, které ke své práci potřebuje.

Vzhledem k zastaralosti informačního systému bylo rozhodnuto vedením mateřské společnosti o zakoupení systému nového, který je postupně implementován do společnosti, nicméně starý systém není ještě dnes úplně nahrazen. Tedy v současné době zaměstnanci pracují ve dvou informačních systémech. Nový informační systém by měl být dle plánu naplno spuštěn a starý systém odstraněn, k datu 31.12.2019. Nový systém by měl již obsahovat i controllingové moduly, dle potřeb společnosti.

Vzhledem k faktu, že současný informační systém neobsahuje modul CRM, manažeři a obchodní zástupci využívají externí CRM systém Raynet, do kterého jsou informace z informačního systému společnosti pravidelně importovány.

V rámci holdingové struktury byl na počátku roku 2019 vytvořen informační systém pro zaměstnance, který mohou využívat v rámci komunikace mezi jednotlivými společnostmi. Díky tomuto informačnímu systému jsou centrálně sdělovány důležité informace pro zaměstnance, novinky, kontakty... A také například sdíleny společné dokumenty, organizační směrnice, manuály...

3.2 Analýza současného stavu společnosti KAR-mobil s.r.o.

3.2.1 PESTLE analýza

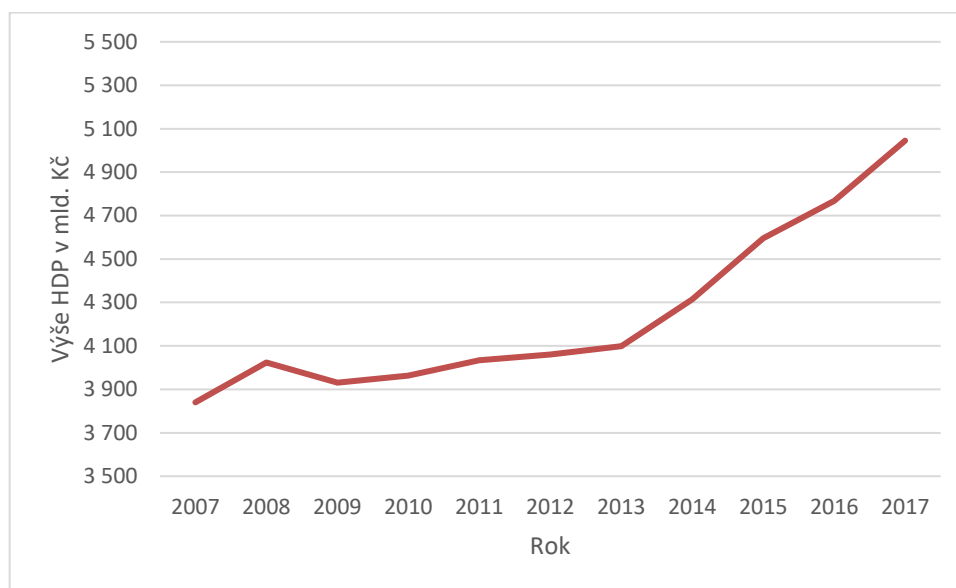
Politické faktory

Základním znakem politických faktorů je fakt, že patří mezi faktory působící na všechny společnosti na trhu. Prvním faktorem je stabilita země. Zájmovým územím analyzované společnosti je Česká republika (zákazníci jsou především firmy z ČR). Z politického hlediska je ČR považována za stabilní zemi.

České podnikatelské prostředí je typické vysokou byrokracií, která i nadále roste (České noviny, 2018) a také zhoršenou pozicí v oblasti korupce. Ani z hlediska korupce nevykazuje ČR dobré výsledky. Index vnímání korupce v ČR měl v roce 2016 negativní charakter (klesající trend), přestože v roce 2017 vzrostl o 2 body (na hodnotu 57 bodů) zdaleka ještě nedosahuje ani na průměr EU, který činí 65 bodů (Transparency International, 2018).

Ekonomické faktory

Hlavním ekonomickým faktorem je vývoj HDP. Z následujícího obrázku (Obr. 8) vyplývá postupný růst HDP v ČR již od roku 2009. Růst HDP by měl pozitivně ovlivňovat výrobu v ČR, z čehož plyne i růst přepravního potenciálu a tím pádem růst přeprav na dopravním trhu. Tento vývoj by měl mít za následek růst v opravárenském odvětví. Roste také počet registrovaných nákladních vozidel a autobusů. (ČSÚ, 2018)



Obr. 8. Vývoj HDP v ČR v mld. Kč v běžných cenách v letech 2007-2017 (ČSÚ, © 2018)

Jak již bylo uvedeno výše, zákazníci analyzované společnosti podnikají především na tuzemském trhu. Faktorem, který může podstatně ovlivňovat analyzovanou společnost je kurz CZK. Mnoho dodavatelů společnosti KAR-mobil s.r.o. pochází ze zahraničí, případně společnosti (někteří dodavatelé) se stěhují do zahraničí. To má za následek zaprvé prodloužení dodacích lhůt a zadruhé závislost na kurzu české koruny. V roce 2013 byly zahájeny intervence ČNB, které způsobily devaluaci české měny (ČNB, © 2017). Devaluace měny zvyšuje dovozní ceny, což analyzovanou společnost ovlivňuje růstem nákladů.

Sociální faktory

Počet obyvatel v ČR zaznamenává od roku 2011 stálý rostoucí trend (ČSÚ, © 2018), který by měl mít za následek růst přepravních výkonů dopravních společností a tím pozitivně ovlivňovat výkony společnosti KAR-mobil s.r.o.

Od roku 2015 ale dochází k mírnému poklesu v osobní dopravě (ČSÚ, © 2019), ale naopak k většímu růstu v dopravě nákladní (ČSÚ, © 2019). Jak již bylo uvedeno výše, to má za následek růst počtu vozidel v ČR, tedy pozitivní vliv na výkony analyzované společnosti.

Problémovou oblastí nejen společnosti KAR-mobil s.r.o. je kvalifikovaná pracovní síla. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v dělnických profesích (Dostál, 2017) ovlivňuje

negativně fungování společnosti. Společnost se proto snaží spolupracovat se středními školami v příslušných regionech a „vychovávat“ si tak vlastní budoucí zaměstnance.

Technologické faktory

Technologie a technologické trendy se týkají všech oborů. Společnost sleduje nejen novinky v opravárenství – např. nakupuje nové diagnostické přístroje a pravidelně investuje finanční prostředky do školení zaměstnanců, ale také sleduje trendy v dopravě. Dnešním trendem v dopravě jsou „zelené autobusy“ (autobusy s pohonem na CNG¹) a elektrobuses. Stejný trend (např. z hlediska vybavenosti diagnostickými přístroji) musí udržovat i opravárenské společnosti.

Legislativní faktory

Legislativní faktory ovlivňují všechny společnosti. Negativní vliv má na fungování společnosti např. často příliš vysoká byrokracie a časté kontroly státních orgánů.

Některé legislativní faktory mohou mít však pozitivní vliv na společnost. Jedná se zejména o pravidelné ověřování tachografů a měření emisí motorů, které společnost provádí. Přestože tyto činnosti vedení společnosti považuje spíše za doplňkové činnosti, vychází ze zákona a jsou pro společnost vždy jistým příjmem.

Ekologické faktory

Již výše uvedené zelené autobusy mohou být zahrnuty také do ekologických faktorů ovlivňujících společnost.

Jelikož je analyzovaná společnost certifikovaná (a pravidelně recertifikovaná) dle normy ISO 14001, jsou služby poskytovány s minimalizací negativních dopadů na životní prostředí. *„Prioritou společnosti je ochrana životního prostředí ve všech činnostech společnosti a pravidelné posuzování environmentálních dopadů. Důraz klade společnost zejména na preventivní opatření.“* (KAR group, © 2019)

¹ CNG je zkratka pro stlačený zemní plyn z anglického originálu Compressed Natural Gas (CNG.cz, 2019)

3.2.2 Porterova analýza

Vyjednávací síla zákazníků

Do roku 2017 byla vyjednávací síla zákazníků velmi silná, jelikož tržby jediného klíčového zákazníka převyšovaly 50 % celkových tržeb společnosti. Od roku 2018 nastaly podstatné změny-na trh vstoupili noví dopravci a jiní zvětšili své vozové parky, či změnili teritoriální působnost. Vyjednávací síla zákazníků tedy v současné době není tak vysoká (a postupně se snižuje). Navíc komplexnost služeb, teritoriální rozsah a vhodná dislokace jednotlivých provozoven snižuje vyjednávací sílu větších dopravních firem.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi prioritní dodavatele společnosti patří samotní výrobci vozidel (SOR, SCHMITZ, IVECO...), od kterých nakupuje společnost KAR-mobil většinu potřebných dílů. Další náhradní díly společnost nakupuje od „sesterské“ společnosti, která patří mezi největší distributory náhradních dílů na trhu. Třetí skupinu dodavatelů tvoří velkoobchody, které nabízejí díly všech značek. Tito dodavatelé jsou využíváni především k urgentním nákupům. Široké spektrum dodavatelů snižuje jejich vyjednávací sílu. Stejný vliv mají také velké odběry náhradních dílů, nově vznikající substituty (neznačkové a repasované náhradní díly) zkušenosti a znalost trhu a cen náhradních dílů.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Riziko nové konkurence na trhu existuje neustále. Konkurentů v rámci autorizovaných servisních služeb není mnoho a vstup na trh je doprovázen vysokými náklady. V rámci neautorizovaných servisních služeb je již konkurence vyšší, ale jedná se spíše o menší firmy, či živnostníky. Ale i v rámci neautorizovaných servisních služeb postupně rostou náklady vstupu na trh.

Hrozba substitutů

Mezi substituty autorizovaných servisních služeb patří, již zmíněné, neautorizované servisní služby. V rámci náhradních dílů roste každým rokem počet substitutů, které poskytuje jak konkurence, tak analyzovaná společnost KAR-mobil.

Rivalita v odvětví

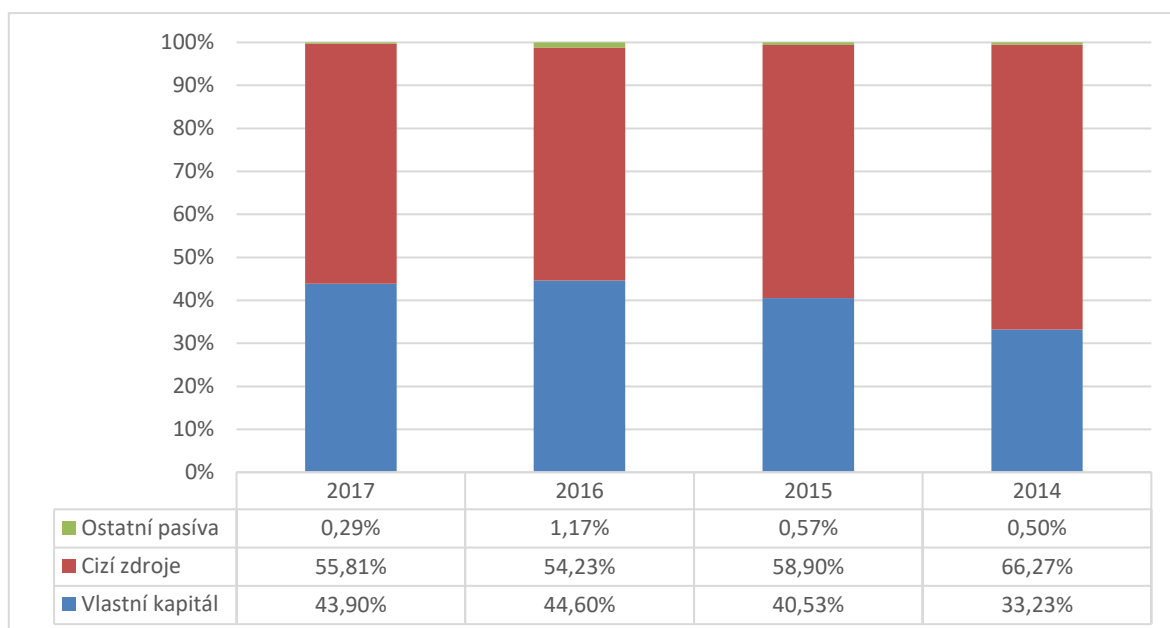
Velmi vysoká rivalita v odvětví je zejména v oblasti veřejných zakázek. Zde společnost získává informace o cenách konkurence a místně přizpůsobuje své cenové strategie, zejména u významných veřejných zakázek.

Ve veřejném sektoru ke snížení rivality v odvětví přispívá rozsah služeb poskytovaných společnostmi KAR-mobil (z hlediska obsahu i z hlediska teritoriálního).

3.2.3 Ekonomická analýza

Analýza rozvahy

Jak je na první pohled zřejmé z následujícího grafického zobrazení (Obr. 9) potřeby společnosti jsou převážně financovány cizími zdroji kapitálu, ale poměr cizího kapitálu se v analyzovaném období postupně snižuje z téměř 66% v roce 2014, na necelých 56% v roce 2017.

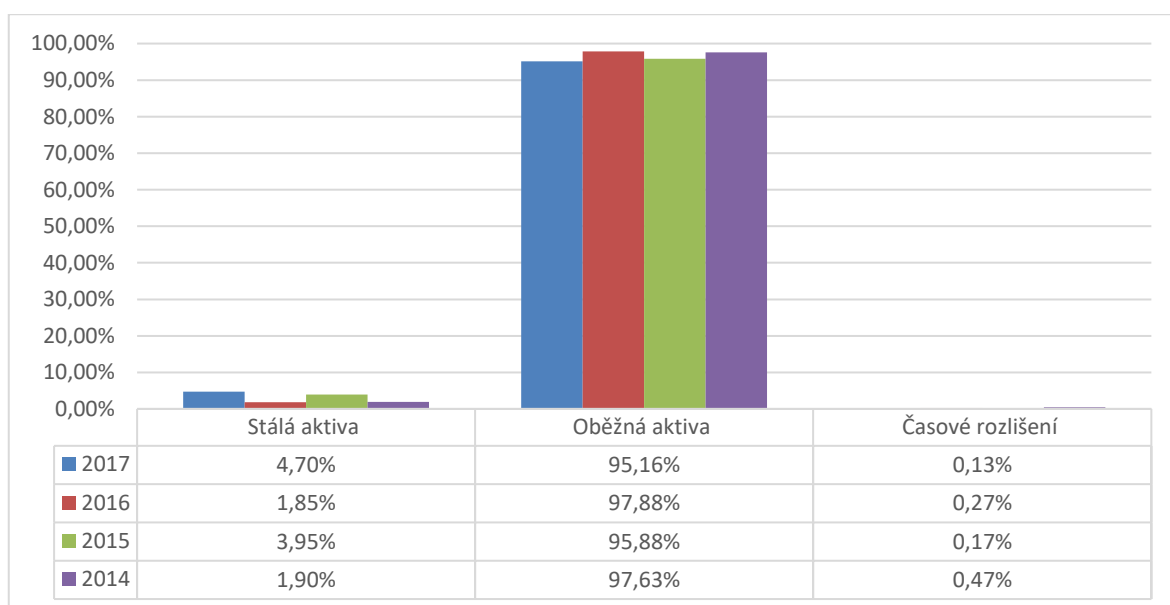


Obr. 9. Kapitálová struktura společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (KAR group, © 2019)

Vlastní kapitál společnosti se v analyzovaném období výrazně neměnil. Mírné změny jsou zaznamenány pouze ve výsledcích hospodaření a mírné procentní změny hodnot vertikální analýzy jsou způsobeny změnou hodnoty celkového kapitálu společnosti. Do cizího kapitálu

řadíme rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Cizí zdroje financování jsou tvořeny většinou krátkodobými závazky. Dlouhodobé závazky společnosti jsou pod úrovní 1 % celkových zdrojů financování. Krátkodobé závazky jsou převážně tvořeny závazky z obchodních vztahů. Bankovních úvěrů společnost využívá minimálně – v analyzovaném období pouze v roce 2017, kdy bankovní úvěry dosáhly výše 4,13 % z celkových zdrojů financování.

Majetkovou strukturu společnosti vyobrazuje obrázek (Obr. 10). Na základě porovnání s oborovými hodnotami lze konstatovat, že společnost KAR-mobil s.r.o. má netypickou majetkovou strukturu. Poměr stálých aktiv na celkových aktivech dosahuje maxima v roce 2017, a to 4,7 %. Více než 95 % aktiv je tedy tvořeno oběžnými aktivy. Majetek (hmotný i nehmotný), který společnost využívá ke své činnosti, vlastní mateřská společnost, která jej pronajímá nejen společnosti KAR-mobil, ale také dalším společností v rámci holdingové skupiny KAR.



Obr. 10. Majetková struktura společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (KAR group, © 2019)

I struktura oběžných aktiv je ve srovnání s oborovými hodnotami netypická. Hlavním předmětem činnosti společnosti jsou opravy vozidel, to znamená, že společnost musí držet jistou minimální výši zásob náhradních dílů. I přes tuto skutečnost zásoby společnosti nepřesahují výši 17 %. Společnost nemusí držet vysoké zásoby, jelikož mnoho dodavatelů je již schopno dodávat náhradní díly do druhého dne a navíc nejvýznamnější dodavatel

společnosti má ve většině areálů společnosti KAR-mobil sklady náhradních dílů a tedy dodává náhradní díly operativně. Pohledávky společnosti jsou tvořeny především krátkodobými pohledávkami, konkrétně pohledávkami z obchodních vztahů.

Po vertikální analýze následuje analýza horizontální. Stálá aktiva vykazují ve sledovaném období střídavý trend, způsobený zejména změnami v dlouhodobém finančním majetku. Oběžná aktiva ve sledovaném období postupně klesají. V roce 2015 byl zaznamenán celkový pokles necelých 16 mil. Kč, v následujících letech byl pokles již podstatně menší. Krátkodobé pohledávky zaznamenaly zejména v prvním meziočím podstatný pokles (více než 18,5 milionu Kč), v následujících letech již jejich výše zůstala stejná – cca 54 milionů Kč. Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů klesaly po celé analyzované období. Pozitivně lze hodnotit pokles krátkodobých pohledávek zároveň s poklesem pohledávek dlouhodobých. Krátkodobé pohledávky byly splaceny, jelikož nedošlo k převodu do pohledávek dlouhodobých. Krátkodobý finanční majetek vykazoval nejednotný trend – po sedmdesátiprocentním růstu v prvním meziočím následoval více než padesátiprocentní pokles v roce 2017, kdy krátkodobý finanční majetek poklesl o více než 2 miliony Kč. V rámci časového rozlišení byly zaznamenány velké změny v procentuálním vyjádření, avšak v absolutním vyjádření byly změny zanedbatelné.

Analýza výkazu zisku a ztráty

Jak již bylo uvedeno výše, v rámci analýzy výkazu zisku a ztráty hledáme odpověď na otázku jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňovaly výsledek hospodaření.

U výkazu zisku a ztráty sledujeme především hodnoty jednotlivých výsledků hospodaření. V rámci analýzy se ale také zaměříme na jednotlivé dílčí položky tohoto účetního výkazu. V první části účetního výkazu nalezneme tržby a náklady za zboží. Na první pohled lze pozitivně hodnotit obchodní marži, která je po celé sledované období kladná a po většinu sledovaného období (vyjma posledního roku) rostoucí. Prodej zboží však není hlavním předmětem podnikání analyzované společnosti.

Tržby z hlavní činnosti jsou zahrnuty v položce výkonů a náklady na hlavní činnost nalezneme v položce výkonná spotřeba. Tyto položky je vhodné hodnotit současně. V první meziočím není hodnocení těchto položek pozitivní, jelikož pokles výkonů o 10,5 milionu Kč je doprovázen poklesem výkonné spotřeby o 9 milionů. V následujících letech je situace lepší – v roce 2016 došlo k poklesu výkonné spotřeby (nákladů) a ten byl doprovázen růstem výkonů (výnosů). V posledním roce byly náklady na hlavní činnost sice vyšší

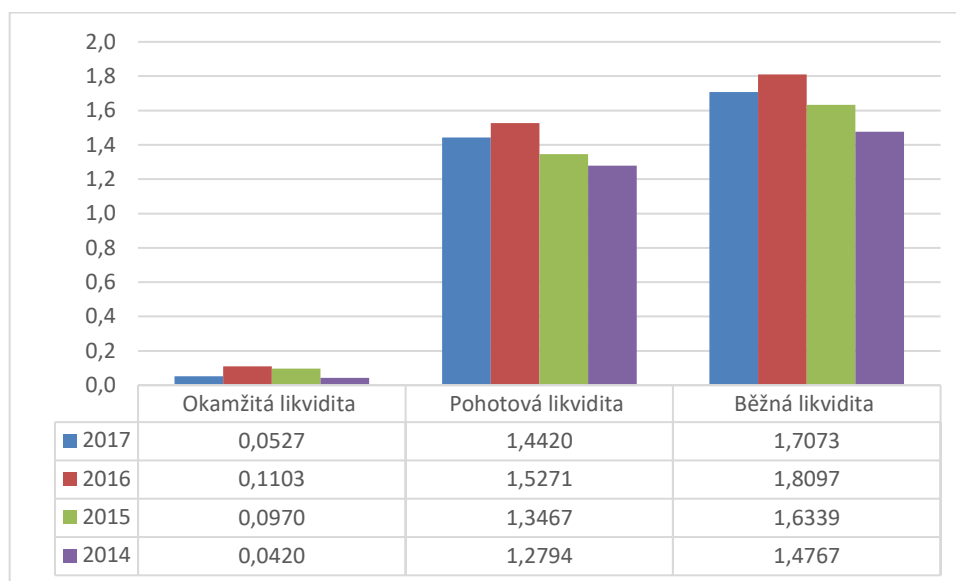
o necelé 3 miliony Kč, nicméně výnosy byly vyšší o více než 7 milionů Kč. Celková přidaná hodnota od roku 2015 postupně roste.

Osobní náklady společnosti po celé sledované období rostly, zejména díky růstu mezd. Nejednotný trend a podstatné výkyvy byly zaznamenány u položek ostatních provozních výnosů a nákladů. Celkově dosahovala společnost v letech 2014-2016 kladného provozního výsledku hospodaření. Finanční výsledek hospodaření byl povětšinu sledovaného období záporný, což není neobvyklé.

V roce 2014 dosáhla společnost zisku ve výši 1 372 000 Kč, zatímco v roce 2015 téměř o 50 % méně. I když rok 2016 byl pro společnost v analyzovaném období rokem nejlepším (výsledek hospodaření za účetní období opět vzrostl o 850 tis. Kč), v roce 2017 byla výsledkem analyzované společnosti ztráta ve výši 788 tisíc Kč, což znamenalo oproti předchozímu roku propad o 150 %.

Analýza poměrovými ukazateli

Likviditu lze charakterizovat jako schopnost podniku hradit své závazky a získat finanční prostředky k provádění potřebných plateb (Dluhošová, 2008, s. 79). U ukazatelů likvidity nelze jednoznačně stanovit, zdali „vyšší jsou lepší, či je pozitivní růst“. U ukazatelů likvidity a jejich hodnocení musí být specifikována zájmová skupina. V případě této diplomové práce se zaměříme na manažerské hledisko, které bude preferovat vyšší a rostoucí trend u ukazatelů likvidity.



Obr. 11. Analýza likvidity společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (KAR group, © 2019)

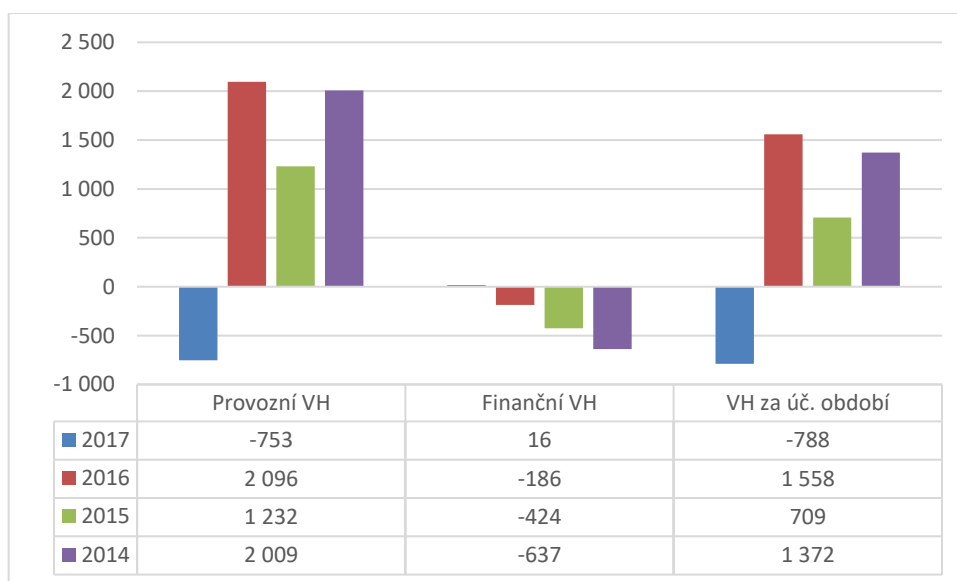
Okamžitá, pohotová i běžná likvidita analyzované společnosti vykazují shodný trend – pozitivní (rostoucí) v letech 2014-2016 a mírně horší hodnoty v roce 2017. Porovnáme-li hodnoty jednotlivých likvidit s doporučenými hodnotami² (Růčková, 2010, pp. 49-50), hodnoty pohotové a běžné likvidity se pohybují v rámci doporučených hodnot, nicméně hodnoty okamžité likvidity jsou podstatně nižší. Hodnoty okamžité likvidity jsou po celé analyzované období výrazně pod kritickou spodní hranicí. Tak nízké hodnoty ukazatele okamžité likvidity jsou pro společnost kritické z věřitelského hlediska – společnost by v takovém případě nesehnala věřitele, jelikož by investice do takové společnosti byla z hlediska návratnosti investice velmi riziková. I v porovnání s oborovým průměrem dosahuje analyzovaná společnost nižších hodnot likvidity.

Do ukazatelů likvidity řadíme i rozdílový ukazatel pracovní kapitál, nazývaný také čistý pracovní kapitál, tedy část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji.

² Doporučené hodnoty okamžité likvidity jsou stanoveny v intervalu 0,2-1,1, pohotové likvidity 1-1,5 a běžné likvidity 1,5-2,5.

Z manažerského hlediska je kladná hodnota pracovního kapitálu pozitivní, nicméně žádoucí by byl rostoucí trend po celé období. V analyzovaném období hodnota kolísá.

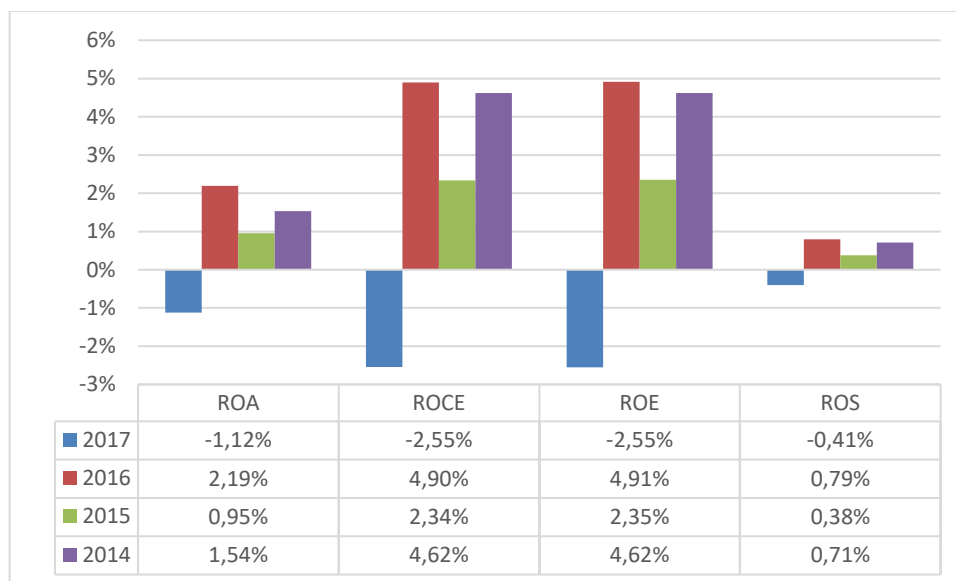
Rentabilita neboli výnosnost, patří mezi nejsledovanější část analýzy. Kladné, či záporné hodnoty se odvíjí od ziskovosti společnosti. Jelikož společnost KAR-mobil s.r.o. v roce 2017 dosáhla záporného výsledku hospodaření, hodnoty všech vypočtených rentabilit (vyjma rentability nákladů) dosáhly v roce 2017 záporných hodnot. Stejně tak vývoj jednotlivých ukazatelů kopíruje trend vývoje zisku.



Obr. 12. Vývoj výsledků hospodaření společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (KAR group, © 2019)

V roce 2014 vyprodukovala společnost zisk, tedy hodnoty ukazatelů rentabilit dosahují kladných hodnot. Výrazný pokles zisku v roce 2015 způsobil pokles jednotlivých ukazatelů rentabilit (rentability celkového vloženého kapitálu ROA, rentability celkového investovaného kapitálu ROCE, rentability kapitálu vlastního ROE, i rentability tržeb ROS). Růst zisku o více než 100 % v roce 2016, má za následek výrazný růst výše uvedených ukazatelů rentabilit. Vzhledem k faktu že společnost téměř nevyužívala dlouhodobé cizí zdroje financování svých činností, hodnoty rentability vlastního kapitálu a rentability celkového investovaného kapitálu jsou téměř totožné. Opačný trend ve sledovaném období zaznamenal ukazatel rentability nákladů, u kterého (jako jediného ukazatele rentability) je žádoucí trend klesající. Vývoj jednotlivých ukazatelů a jejich hodnoty jsou

předmětem obrázku (Obr. 13). V rámci výpočtů ukazatelů rentabilit byl jako zisk užit výsledek hospodaření za účetní období.



Obr. 13. Analýza rentability společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (KAR group, © 2019)

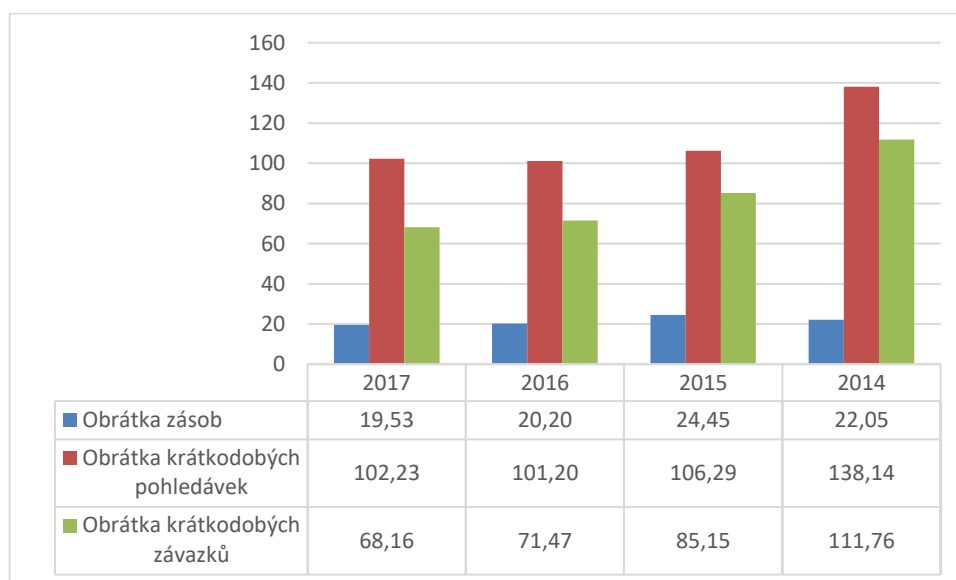
Analýza poměrovými ukazateli poskytuje mimo jiné možnost srovnání podniků s ostatními, respektive s oborovými průměry. Oborové statistiky zveřejňuje ministerstvo průmyslu a obchodu v pravidelných analýzách. Z porovnání s výsledky oborových analýz vyplývá, že analyzovaná společnost dosahuje horších výsledků ve sledovaném období, nežli je oborový průměr. Společnost byla zařazena dle kategorizace NACE³ do kategorie 45 - Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel. V roce 2017 byl oborový průměr kladný a např. hodnota rentability vlastního kapitálu v tomto roce dosáhla hodnoty 8,47 % a rentabilita celkových vložených aktiv 5,58% (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018). V ostatních letech se hodnoty rentabilit pohybují okolo oborových hodnot.

Analýza aktivity zahrnuje dvě skupiny ukazatelů. Jedná se o obratovost (počet obrátek) části aktiv či pasiv a dobu obratu části aktiv či pasiv, která je vyjadřována ve dnech a je v podstatě převrácenou hodnotou obratovosti.

³ NACE - Klasifikace ekonomických činností dle standardů EU (CZ-NACE)

První analyzovanou částí v rámci analýzy aktivity jsou zásoby. V roce 2014 se zásoby společnosti „obrátily“ 16,5 krát, tedy po cca 22 dnech. V roce 2015 doba obratu zásob vzrostla na 24,5 dne a v následujících dvou letech klesala. Tím pádem klesla doba, kdy byla oběžná aktiva vázána v zásobách. Tento trend lze hodnotit pozitivně.

Zaměříme-li se na ukazatele krátkodobých pohledávek, v letech 2014-2016 obrátka krátkodobých pohledávek klesala (z původních 138 dní na 101 dní). V posledním roce hodnota o 1 den vzrostla. Vezmeme-li v úvahu fakt, že faktury jsou vystavovány s 30 ti denní splatností, značí výsledky, že zákazníci společnosti hradí své závazky s velmi velkým zpožděním. Optimální by byl nadále klesající trend, který by dorovnal 30 ti denní hranici.



Obr. 14. Analýza aktivity společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017
(KAR group, © 2019)

Klesající trend je zaznamenán po celé období u obrátky krátkodobých závazků. Společnost tedy zlepšila svou platební morálku o více než 40 dní. Tento vývoj lze hodnotit pozitivně, nicméně, závazky společnosti jsou hrazeny dříve, než jsou inkasovány pohledávky společnosti, společnost KAR-mobil tedy na úkor svých finančních prostředků poskytuje svým odběratelům zhruba třicetidenní dodavatelský úvěr. V budoucnu by se společnost měla zaměřit na tyto ukazatele a sladit obchodní a úvěrovou politiku tak, aby hodnota obrátky krátkodobých závazků byla vyšší (nebo minimálně na stejné úrovni), než obrátka krátkodobých pohledávek.

Analýza zadluženosti navazuje na vertikální analýzu pasiv společnosti, kde již bylo uvedeno převážné financování cizími zdroji. V analyzovaném období poměr vlastního kapitálu roste

na úkor kapitálu cizího. V tomto případě by bylo vhodné porovnání nákladů vlastního kapitálu a nákladů kapitálu cizího a na jejich základě stanovení optimální kapitálové struktury.

Tab. 4. Ukazatele zadluženosti společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (KAR group, © 2019)

	2017	2016	2015	2014
Debt ratio	55,81 %	54,23 %	58,90 %	66,27 %
Equity ratio	43,90 %	44,60 %	40,53 %	33,23 %
Debt/equity ratio	1,2714	1,2160	1,4531	1,9944
Maximální úroková míra	1,35 %	1,23 %	2,42 %	9,66 %

Pokles poměru cizího kapitálu o 9 % byl doprovázen prudkým poklesem ukazatelů rentabilit. Rentabilita byla však ovlivněna zejména vývojem zisku, jak bylo uvedeno výše. Z porovnání rentability celkového vloženého kapitálu s maximální úrokovou mírou však vyplynula možnost dalšího zadlužení společnosti pouze v roce 2016. V ostatních letech vykazovala rentabilita celkového vloženého kapitálu nižších hodnot než vypočtená maximální úroková míra, proto další zadlužení nebylo možné.

3.2.4 SWOT analýza

Výstupem výše uvedených analýz je shrnutí důležitých informací prostřednictvím SWOT analýzy, která přehledně shrnuje silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení analyzované společnosti.

Tab. 5. SWOT analýza společnosti KAR-mobil s.r.o.

S	W
<ul style="list-style-type: none"> - Rozsah služeb - Teritoriální rozsah - Non-stop servis - Certifikace ISO 9001 a ISO 14001 - Systém IMS - Tradice a zkušenosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Klesající trend počtu zaměstnanců - Fluktuace zaměstnanců - Zastaralý informační systém - Ukazatele aktivity- nesledování
O	T
<ul style="list-style-type: none"> - Vývoj na dopravním trhu - Nové technologie – zelené autobusy - Veřejné zakázky - Zvýšení kvality služeb - Nízká vyjednávací síla dodavatelů - Možnost vytížení zaměstnanců a taktické přesuny-řízení poptávky 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurence - Lidský faktor ve službách - Pokles kvalifikované pracovní síly

3.3 Analýza současného stavu využití nástrojů controllingu

3.3.1 Oddělení controllingu

Ve společnosti KAR-mobil samostatné oddělení controllingu neexistuje, z výše uvedeného vyplývá, že tato společnost nemá ani samostatné finanční, provozní či personální oddělení. Tyto služby jsou „nakupovány“ od mateřské společnosti, tedy od finančního, provozního a personálního oddělení mateřské společnosti. V mateřské společnosti KAR group, a.s. je samostatná pozice controllera vytvořena. Tedy controllera operativního. V rámci provozního oddělení jsou někteří zaměstnanci zároveň interními auditory. Controller i interní autoři poskytují své služby, mimo jiné, i společnosti KAR-mobil.

3.3.2 Rozčlenění společnosti

Společnost KAR-mobil nepatří mezi malé společnosti a proto fungování a efektivní řízení bez dalšího rozčlenění na nákladová střediska není možné. V současné době existuje ve společnosti 26 středisek, které jsou vyjmenovány v následující tabulce (Tab. 6).

Tab. 6. Nákladová střediska společnosti (KAR group, © 2019)

Číslo NS	Název NS	Číslo NS	Název NS
1	ředitel, sekretariát	231	opravna Olomouc
2	funkční manažeři	233	opravna Krnov
4	finance	234	opravna Bruntál
6	provozní oddělení	300	region Šumperk
7	oddělení pneuservisu	331	opravna Šumperk
8	obchodní oddělení a marketing	332	opravna Jeseník
40	nákupní oddělení	335	opravna Mohelnice
100	region Ostrava	600	region Čechy
131	opravna Ostrava	631	opravna Chrudim
132	opravna Kopřivnice	632	opravna Čáslav
133	opravna Nový Jičín	634	opravna Ledec nad Sázavou
135	opravna Hranice	635	opravna Sloupno
200	region Olomouc	636	opravna Chotěboř

3.3.3 Controlling ve společnosti KAR-mobil s.r.o.

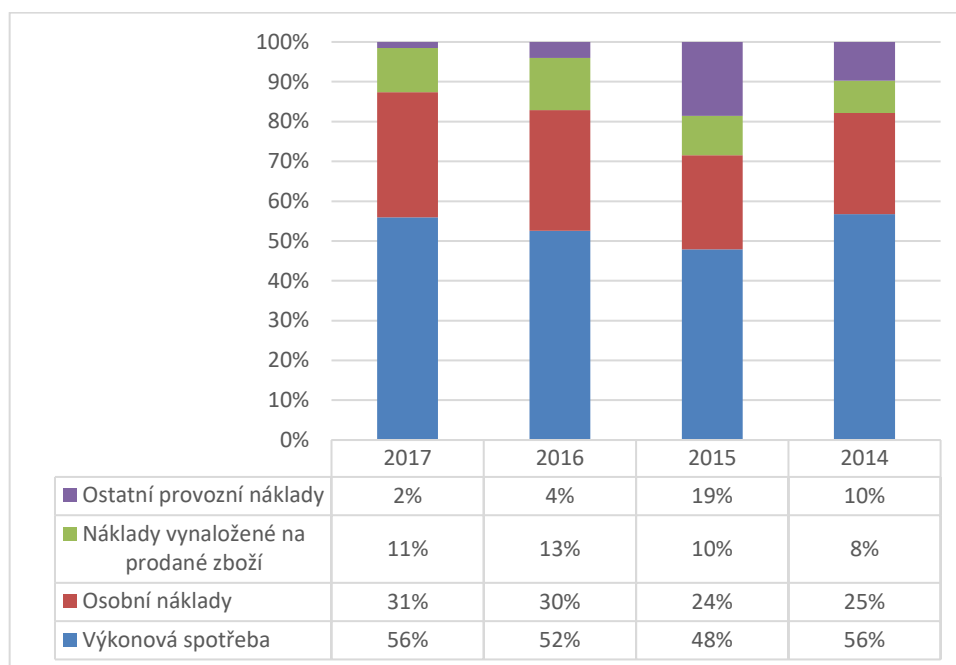
Náklady

Členění nákladů do nákladových druhů vychází z účetní osnovy a jsou využívány účty analytické i syntetické.

Náklady jsou přiřazovány na jednotlivá střediska, kde byly pořízeny, a dále jsou děleny na náklady přímé a nepřímé a fixní a variabilní. Mezi variabilní náklady jsou řazeny především náklady na zboží, přímý materiál, přímé služby, mzdy a odvody z mezd a sociální náklady. Mezi fixní náklady jsou řazeny režijní materiál, energie, opravy a údržba,

marketing, ostatní služby, leasing, nájemné, pojištění, ostatní fixní náklady... Krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů vypočítává společnost na dvou základních úrovních – na střediskové a celopodnikové.

Jelikož je hlavním předmětem podnikání společnosti KAR-mobil je poskytování služeb, náklady společnosti jsou z hlediska druhového tvořeny především výkonnou spotřebou a osobními náklady-jak ukazuje následující obrázek (Obr.15). Tyto položky tvoří ve sledovaném období 71-87% všech nákladů společnosti. Náklady společnosti mají postupně rostoucí trend. Důvodem je zvyšování cen vstupů, ať už materiálu, nebo lidské síly. Přestože počet zaměstnanců ve společnosti klesá, osobní náklady neustále rostou. To je důsledkem zvyšování mezd ve společnosti.



Obr. 15. Skladba nákladů společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017
(KAR group, © 2019)

Kalkulace

Hlavní a nejdůležitější kalkulací ve společnosti je Kalkulační vzorec HZS (hodinové zúčtovací sazby), na základě kterého, bývá každý rok k 1.11. vyhlášována nová hodinová zúčtovací sazba, a který je pravidelně (v měsíčních intervalech) automaticky přepočítáván a následně kontrolován. Tento kalkulační vzorec zahrnuje přímé náklady HZS na práci (mechaniky, pohotovost, THZ a skladníky), fixní náklady (režijní materiál, energie, služby,

ostatní fixní náklady a výnosy) a dále marže regionální, správní, i obchodní. Na základě kalkulačního vzorce je vypočtená minimální a stanovená hodinová zúčtovací sazba.

Tab. 7. Kalkulační vzorec HZS (KAR group, © 2019)

	Přímé náklady
+	Mechanici
+	Pohotovost
+	Mzdy THZ, skladníci
<hr/>	
=	Přímé náklady HZS
+	Režijní materiál
+	Energie
+	Služby
+	Ostatní fixní náklady
-	Ostatní provozní výnosy
<hr/>	
=	Náklady HZS
+	Marže region
<hr/>	
=	Náklady HZS včetně regionu
+	Marže správní
<hr/>	
=	Minimální HZS
+	Obchodní marže
<hr/>	
=	Stanovená HZS

Plánování

Plánování ve společnosti probíhalo vždy. Na plánování se podílí většina THP zaměstnanců ve společnosti. Plány zahrnující aktuální informace o dění na trhu a výhledy jsou zpracovávány v ročních intervalech. K datu 30.9. každého roku je finančnímu oddělení předkládán plán mezd a školení, marketingu a obchodu, správy společnosti, nákupu, pneuservisů, plány jednotlivých opraven, investic a majetku (P VI). Tato data jsou finančním oddělením mateřské společnosti zpracována, shrnuta, porovnána s předchozím rokem a předložena managementu společnosti ke korekci plánu. Výsledkem je celkový finanční plán (rozpočítaný na jednotlivá NS a měsíce) společnosti, který bývá zpravidla na začátku aktuálního kalendářního roku vyhlášen.

V pravidelných měsíčních intervalech dochází k porovnávání plánovaných a skutečných hodnot na úrovni jednotlivých nákladových středisek, regionů i celé společnosti. Navíc v polovině měsíce jsou manažeři a vedoucí pracovníci informováni stručnou přehlednou tabulkou o tzv. průběžném plnění tržeb opravny.

Reporting

Vzhledem k zastaralému informačnímu systému společnosti je reporting prováděn pomocí programu MS Excel. Controller zpracovává výstupní zprávu vedení společnosti-„reporting“, kde jsou přehledně podávány všechny potřebné informace manažerům a vedoucím pracovníkům-např.: tržby z jednotlivých činností (služeb, prodeje zboží), rozepsané všechny přímé i nepřímé náklady, dle účetních druhů, výnosy, průběžné účetní výkazy, vybrané ukazatele finanční analýzy (ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti), bankrotní a bonitní modely, krycí příspěvky, ukazatele přizpůsobené opravárenství a mnoho dalšího. Náhledy vybraných reportingových zpráv jsou předmětem přílohy (P VI).

Pohledávky

Controlling pohledávek nespadá do kompetencí controllera, ale do kompetencí všeobecné účetní. Informační systém poskytuje výstup pohledávky, které jsou rozděleny dle doby po splatnosti. Na základě tohoto výstupu jsou předána data obchodním zástupcům a vedoucím pracovišť, kteří platby urgují. Dalšími kroky je zastavení fakturace zákazníkovi (nemožnost provádět další opravy „na fakturu“), zasílání 3 upomínek, v případě zájmu obchodního partnera návrh splátkového kalendáře a v případě nespolečné práce obchodního partnera, předání právní zástupkyni společnosti.

Důraz, který v současné době klade společnost na controlling pohledávek, se pozitivně projevil na poklesu celkové hodnoty pohledávek z obchodních vztahů, což také dokazují výsledky provedené finanční analýzy společnosti.

Závazky

Finanční oddělení se také zaměřuje na controlling závazků. Z výše uvedené finanční analýzy vyplynul klesající trend celkových pohledávek a snižování doby obratu pohledávek. Tento trend lze hodnotit pozitivně. Jeho příčinou je jistě snaha společnosti o nižší zadluženost a také zavedení controllingu závazků.

Závazky společnosti jsou průběžně hrazeny dle data splatnosti. Mezi prioritní platby patří zejména mzdy zaměstnanců a platby za materiál (náhradní díly).

Kvalita

Řízení a controlling kvality ve společnosti zajišťují zaměstnanci mateřské společnosti. Jak již bylo uvedeno v úvodních informacích o společnosti, společnost je certifikována dle norem ISO 9001 a 14001. Řízení kvality je doplněno propracovaným interním systémem interních i externích procesů. Controlling kvality probíhá v rámci auditů ISO a IMS.

Ve společnosti je od roku 2008 zaveden systém řízení kvality. Vedení společnosti důsledně dbá na dodržování pravidel a postupů vyplývajících z organizačních směrnic, opatření a rozhodnutí. Z tohoto důvodu probíhají také pravidelné (minimálně 1krát ročně – dle plánu auditů) i mimořádné audity (interní i externí). O auditech a jejich výsledcích jsou vytvářeny a udržovány příslušné záznamy. V případě neshod a doporučení vedoucí NS, a také interní auditoři, dohlíží na jejich včasné odstranění. Zpráva z auditu je předmětem přílohy (P VII).

Personalistika

Řízení lidských zdrojů je důležitou oblastí ve všech společnostech. Zejména ve společnostech poskytujících služby jsou lidské zdroje tím nejdůležitějším. V rámci personálního oddělení je prováděno personální plánování, je prováděn nábor, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich rozmisťování, uvolňování, vytváření nestandardních pracovních režimů (zkrácený úvazek, flexibilní pracovní doba apod.), jednání s odborovou organizací, plánováno a zajišťováno vzdělávání a např. také zaměstnanecké benefity.

Personální oddělení spolu s provozním a finančním oddělením společnosti podává report např. o úrazovosti, vzdělávání, spokojenosti zaměstnanců a navrhuje plány na zvýšení

spokojenosti zaměstnanců. Finanční oddělení doplňuje tento report o využívání pracovní doby, mzdovou rentabilitu, mzdovou produktivitu a o speciální ukazatele jako např. poměr fakturovaného a skutečného času na jednotlivé zaměstnance (příklady vybraných reportů jsou předmětem přílohy (P VIII).

Společnost má z dlouhodobého hlediska problém získávat nové zaměstnance. Z dlouhodobého hlediska také klesá počet zaměstnanců. Přestože je tento problém znám, je mu, dle mého názoru, věnováno minimum pozornosti. Proto by bylo vhodné zaměřit se v rámci personálního controllingu např. na ukazatel počtu zaměstnanců (tento ukazatel je v rámci personálního oddělení plánován, nicméně není vyhodnocován), jeho vývoj, důvody odchodu zaměstnanců, průměrné stáří zaměstnanců a např. míru fluktuace zaměstnanců.

Obchod

V rámci obchodního oddělení jsou prováděny analýzy dle operativních potřeb, či operativních rozhodnutí, nicméně pravidelné výstupy se ve společnosti neprovádějí. Jedním z důvodů absence analýz je trvalý nedostatek zaměstnanců na obchodním oddělení. Dle personálního plánu by měli být ve společnosti 4 obchodní zástupci, ale dlouhodobě se nedaří společnosti zaměstnat obchodní zástupce, kteří by zde dlouhodobě vykonávali obchodní činnost. Z plánovaných čtyř obchodních zástupců jsou v současné době pouze dva a obchodní činnost částečně doplňují regionální manažeři a vedoucí provozoven. Administrativní činnost je zajišťována jedním zaměstnancem. Jedinými pravidelnými reporty jsou v současné době, obchodní plán a celkový přehled tržeb dělený na 3 základní skupiny zákazníků (společnosti v holdingu, hlavní zákazník Arriva, externí zákazníci). Vyhodnocování a následná opatření z porovnání plánu a skutečností však nejsou prováděna. Ostatní analýzy, např. konkrétních zákazníků, jsou zpracovávány dle aktuálních potřeb.

Z organizační struktury vyplývá spojitost marketingového a obchodního oddělení. Z hlediska marketingu je plnění marketingového plánu vyhodnocováno, jsou sledovány marketingové náklady, vyhodnocovány marketingové akce, akce na podporu prodeje...

3.3.4 Shrnutí současného stavu controllingu ve společnosti

Controlling není pro společnost neznámým tématem. Nicméně v historii bylo možné o controllingu, jako o systému řízení, hovořit pouze v oblasti kvality. Ostatní oddělení také prováděla controllingové aktivity, nicméně nebylo možné říci, že by byl systém propracovaný, ucelený a propojený. Kontrola ve společnosti existovala, ale necontrolling

v pravém smyslu slova. Na konci roku 2016 vedení společnosti rozhodlo o zavedení controllingu.

Reporting operativního controllingu společnosti je velmi kvalitně zpracovaný. Dle mého názoru by bylo pouze vhodné doplnit ukazatele aktivity a sledovat a porovnávat pohledávky a závazky, resp. dobu obratu pohledávek a závazků. Z finanční analýzy společnosti vyplynula nesladěnost, či nevhodné nastavení obchodní a úvěrové politiky společnosti.

Dále bych klasické ukazatele finanční analýzy doplnil o ekonomickou přidanou hodnotu a s tím související náklady kapitálu. Z analýzy vyplynulo nahrazování cizího kapitálu kapitálem vlastním. Výpočet nákladů na kapitál by umožnil jejich porovnání a následně rozhodnutí, zdali nahrazování cizího kapitálu vlastním bylo pro společnost efektivnější či nikoliv.

Z výše uvedené analýzy vyplynuly následující poznatky, které by mohly společnosti napomoci ke zefektivnění řízení společnosti:

- Doplnění finanční analýzy o ukazatel ekonomické přidané hodnoty a s tím související náklady kapitálu
- Doplnění finanční analýzy o ukazatele aktivity a následné sladění obchodní a úvěrové politiky společnosti
- V rámci personálního controllingu se zaměřit na ukazatel počtu zaměstnanců, jeho vývoj, důvody odchodu zaměstnanců...
- Doplnění personálního reportingu o průměrné stáří zaměstnanců, míru nemocnosti, míru fluktuace zaměstnanců...
- Vytvořit reporting obchodního oddělení

Problémovou oblastí ve společnosti je informační systém. Všechny reporty a výstupy v rámci controllingové činnosti jsou zaměstnanci vytvářeny „ručně“ v programu MS Excel.

Nový informační systém se všemi moduly by měl být dle plánu plně funkční k datu 31.12.2019 a dle zadání by měl časovou náročnost controllingových výstupů snížit na minimum.

Výše bylo vymezeno 5 základních příležitostí, které by mohly zefektivnit řízení společnosti KAR-mobil. Vzhledem k rozsahu diplomové práce bude projektová část zaměřena na všechny vyjma ekonomické přidané hodnoty. Ekonomickou přidanou hodnotu lze zařadit mezi moderní metody finanční analýzy (mimo jiné bývá využívána k oceňování podniků, či

posouzení investičních příležitostí, tedy se jedná o víceúčelový ukazatel), která nevychází ze zisku účetního, jako většina ukazatelů, ale ze zisku ekonomického. V případě že by se společnost rozhodla tento ukazatel sledovat, doporučil bych k jeho sledování využít veřejně dostupný Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, který nejen napomáhá výpočtu ukazatele ekonomické přidané hodnoty, ale také identifikuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli a srovnává je s oborovými průměry.

4 PROJEKTOVÁ ČÁST

4.1 Návrh doplňující systému controllingu ve společnosti

Na základě provedených analýz byla zjištěna absence výše uvedených nástrojů controllingu, které by dle mého názoru zefektivnily řízení analyzované společnosti. Návrhová část bude rozdělena na oblast operativního controllingu, personálního controllingu a obchodního controllingu. Cílem návrhové části je splnění hlavního cíle diplomové práce, tedy navržení controllingových opatření, které poskytnou vedení společnosti informace, napomáhající k efektivnějšímu řízení společnosti.

4.2 Operativní controlling

Společnost pravidelně v rámci finanční analýzy sleduje vybrané nákladové položky, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti i ukazatele rentability. Tyto ukazatele by bylo vhodné doplnit o ukazatele aktivity. Z analýzy ekonomické situace vyplynula nesladěnost obchodní a úvěrové politiky. Z tohoto důvodu by ukazatele finanční analýzy měly být doplněny minimálně o ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Zároveň by bylo vhodné doplnit rozdílový ukazatel doby obratu závazků a doby obratu pohledávek a také bych doplnil ukazatel doby obratu zásob.

Vzorce výpočty jsou následující:

$$\text{Obrátka pohledávek} = \frac{365 \times \text{pohledávky}}{\text{tržby}} \quad (1)$$

$$\text{Obrátka závazků} = \frac{365 \times \text{závazky}}{\text{tržby}} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{Nastavení } O - U \text{ politiky} \\ = \text{Obrátka pohledávek} - \text{Obrátka závazků} \end{aligned} \quad (3)$$

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{365 \times \text{zásoby}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

Níže je zobrazeno doplnění stávajícího reportu finanční analýzy.

Tab. 8. Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	ROK			
	1	2	...	12
Doba obratu pohledávek				
Doba obratu závazků				
Nastavení O-U politiky				
Obrátka zásob				

4.3 Personální controlling

4.3.1 Personální zajištění personálního controllingu

Vzhledem ke skutečnosti, že personální controlling je prováděn personální manažerkou mateřské společnosti, není nutné vytvoření nové pozice ke sledování následujících ukazatelů.

4.3.2 Počet zaměstnanců

Reporting personálního oddělení by měl být doplněn o porovnání plánovaného a skutečného počtu zaměstnanců. Tento report by měl být zpracován kvartálně, minimálně na celopodnikové a regionální úrovni. Návrh reportované zprávy je předmětem tabulky (Tab. 9).

Tab. 9. Porovnání plánovaného a skutečného počtu zaměstnanců kvartálně (vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců plán vs. skutečnost					
období		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
celkem	Plán				
	skutečnost				
	plán-skutečnost				
mechanici	plán				
	skutečnost				
	plán-skutečnost				
režijní	plán				
	skutečnost				
	plán-skutečnost				
THP	plán				
	skutečnost				
	plán-skutečnost				

Vzhledem k dlouhodobému (nežádoucím) trendu snižování počtu zaměstnanců by bylo vhodné také sledování vývoje počtu zaměstnanců v delším časovém úseku. Vhodné bude sledování v ročních intervalech.

Tab. 10. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování)

Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti								
rok	celkem		mechanici		režijní		THP	
	počet	změna počtu	počet	změna počtu	počet	změna počtu	počet	změna počtu

4.3.3 Průměrné stáří

Další, dle mého názoru, velmi problémovou a nesledovanou oblastí, v rámci personálního controllingu, je průměrné stáří zaměstnanců. Společnost by se o tento ukazatel měla více zajímat, a hlavně jej sledovat v čase. V současné době se průměrné stáří zaměstnance blíží k 50 letům. Zjištěné výsledky ovlivní plán zaměstnanců na následující období a případná výběrová řízení na nové zaměstnance.

Tab.11. Průměrné stáří zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování)

Průměrné stáří zaměstnanců ve společnosti						
rok	celkem		mechanici		THP	
	Prům. stáří	Změna prům. stáří	Prům. stáří	Změna prům. stáří	Prům. stáří	Změna prům. stáří

4.3.4 Pracovní neschopnost

Klasickým sledovaným ukazatelem personálního controllingu je nemocnost zaměstnanců. V rámci reportingu by měly být sledovány počty např. dlouhodobě nemocných zaměstnanců, průměrná doba pracovní neschopnosti a přepokládané trvání pracovní neschopnosti. Tyto informace (např. v případě vážných pracovních úrazů, či dlouhodobé nemoci) by měly být zahrnuty v rámci personálního plánu.

Tab.12. Pracovní neschopnost (vlastní zpracování)

Pracovní neschopnost						
Zam.	LEDEN	ÚNOR	...	CELKE M	Průměrná doba PN	Předpokládané trvání PN do
Celkem						

4.3.5 Fluktuace zaměstnanců

Míra fluktuace zaměstnanců je ukazatel, který poměřuje počet rozvázaných pracovních poměrů s průměrným počtem zaměstnanců (přepočtený časový úvazek). Tento ukazatel je vhodné sledovat dle pracovních pozic. Obvykle bývá tento ukazatel sledován ročně.

$$\begin{aligned} \text{míra fluktuace zaměstnanců} \\ = \frac{\text{počet ukončených pracovních poměrů}}{\text{počet zaměstnanců}} \end{aligned} \quad (5)$$

Jelikož střídání zaměstnanců na jednotlivých pozicích je relativně časté, zejména noví zaměstnanci na svých pozicích nevydrží, doporučil bych sledovat také počet zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr do 1 roku. Vzhledem k tomu, že je vhodnější sledování a porovnávání ukazatelů poměrových (než sledování pouze počtu), bude vhodné sledování poměru ukončených pracovních poměrů k počtu zaměstnanců a k celkovému počtu ukončených pracovních poměrů. Výpočet bude tedy následující:

$$\begin{aligned} \text{Poměr ukončených pracovních poměrů do 1 roku} \\ = \frac{\text{počet ukončených pracovních poměrů do 1 roku}}{\text{počet ukončených pracovních poměrů}} \end{aligned} \quad (6)$$

$$\begin{aligned} \text{míra fluktuace do 1 roku} \\ = \frac{\text{počet ukončených pracovních poměrů do 1 roku}}{\text{počet zaměstnanců}} \end{aligned} \quad (7)$$

Tab.13. Fluktuace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti			
rok	Míra fluktuace zaměstnanců	Míra fluktuace zaměstnanců do 1 roku	Poměr ukončených pracovních poměrů do 1 roku

4.3.6 Ukončené pracovní poměry a jejich důvody

Se sledováním míry fluktuace zaměstnanců souvisí také důvody odchodu zaměstnanců. Shodně jako sleduje a pravidelně vyhodnocuje personální oddělení spokojenost zaměstnanců, bylo by vhodné sledování důvodu odchodu zaměstnanců. V rámci reportu bude sledován počet pracovních poměrů ukončených, resp. zrušených, ve zkušební době, počet ukončených pracovních poměrů sjednaných na dobu určitou, počet pracovních poměrů ukončených odchodem do důchodu, počet dohod o ukončení pracovního poměru, počet výpovědí ze strany zaměstnavatele a následně počet výpovědí ze strany zaměstnance. K reportingu by měla sloužit následující tabulka (Tab.14). Na základě zjištěných dat může společnost zjistit nedostatky a následně vytvořit nápravná opatření.

Tab.14. Ukončené pracovní poměry a jejich důvody (vlastní zpracování)

Ukončené pracovní poměry a jejich důvody	
ukončení pracovního poměru ve zkušební době	
ukončení pracovního poměru sjednaného na dobu určitou	
ukončení pracovního poměru na základě odchodu do důchodu	
Dohoda o ukončení pracovního poměru	
výpověď ze strany zaměstnavatele z důvodu nadbytečnosti	
výpověď ze strany zaměstnavatele z důvodu neplnění pracovních povinností	
výpověď ze strany zaměstnavatele z důvodu hrubého porušení pracovní kázně	
výpověď ze strany zaměstnance ze zdravotních důvodů	
výpověď ze strany zaměstnance z důvodu...	
...	
Celkem ukončených pracovních poměrů	

I v případě těchto ukazatelů bude z dlouhodobějšího hlediska vhodné sledování výše uvedených ukazatelů jako ukazatelů poměrových. Vhodný bude již zmíněný poměr k celkovému počtu ukončených pracovních poměrů či k počtu zaměstnanců. Vzhledem k zaměření a předmětu podnikání společnosti by cílem personálního oddělení mělo být také zajištění spokojenosti zaměstnanců a snížení např. počtu odchodu zaměstnanců. I tyto ukazatele by měly být předmětem cílů personálního oddělení, jeho plánování, sledování a sjednávání nápravných opatření.

4.3.7 Přidaná hodnota na pracovníka

Z reportu personálního oddělení je vedení společnosti informováno o využívání pracovní doby, mzdové rentabilitě, mzdové produktivitě. Výkonnostní ukazatele poměrujeme k počtu

zaměstnanců. Tento report by bylo vhodné doplnit např. o účetní přidanou hodnotu na zaměstnance (Havlíček, 2011, s. 196).

$$\begin{aligned} & \text{přidaná hodnota na zaměstnance} \\ & = \frac{\text{účetní přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \end{aligned} \quad (8)$$

Dalším ukazatelem, který se zaměřuje na přidanou hodnotu, je přidaná hodnota lidského kapitálu HCVA (Dubcová a Foltínová, 2012, s. 90). V tomto ukazateli do nákladů práce jsou řazeny nejen mzdové náklady, ale také náklady na benefity.

$$\begin{aligned} & \text{HCVA} \\ & = \frac{\text{provozní výnosy} - (\text{provozní náklady} - \text{náklady práce})}{\text{počet zaměstnanců}} \end{aligned} \quad (9)$$

Ukazatel přidané hodnoty lidského kapitálu bývá často doprovázen ukazatelem HCROI (Dubcová a Foltínová, 2012, s. 90), tedy návratnost investic vložených do lidského kapitálu. Tento ukazatel nás informuje o tom, kolik přinese společnosti 1 Kč vložená do lidského kapitálu a vypočítáme jej dle vzorce 10.

$$\begin{aligned} & \text{HCROI} \\ & = \frac{\text{provozní výnosy} - (\text{provozní náklady} - \text{náklady práce})}{\text{náklady práce}} \end{aligned} \quad (10)$$

Výše uvedené 3 ukazatele by bylo vhodné doplnit do reportu, který zahrnuje mzdovou rentabilitu, produktivitu..., tedy by měl být doplněn do reportu, který je uveden v příloze (P VIII).

4.3.8 Průměrné náklady na odměňování

V personálním reportu také není sledován ukazatel průměrných nákladů na odměňování. I tento ukazatel je poměrovým ukazatelem a je vypočítán jako poměr celkových nákladů, které společnost vynaloží na odměňování (včetně všech odvodů a benefitů zaměstnanců) a počtu zaměstnanců.

$$\begin{aligned} & \text{průměrné náklady na odměňování} \\ & = \frac{\text{náklady na odměňování celkem}}{\text{počet zaměstnanců}} \end{aligned} \quad (11)$$

4.3.9 Vzdelávání, školení a kvalifikace

Společnost provádí plánování školení i nákladů na školení zaměstnanců, a tento plán vyhodnocuje. V případě obsazování nových pozic se však většinou soustřeďuje na nové zaměstnance.

Dle mého názoru by bylo vhodné se v prvním kroku zaměřovat na zaměstnance, kteří již ve společnosti působí a znají danou problematiku. Až v případě že interní zaměstnanci nebudou mít požadované schopnosti či dovednosti by mělo být vypsáno výběrové řízení na nového zaměstnance. Z tohoto důvodu by měl být ve společnosti zpracován „audit znalostí a dovedností“ současných zaměstnanců a výsledky zpracovány do personální strategie.

Společnost by tak mohla investovat nižší finanční prostředky do stávajícího zaměstnance, „doškolit“ jej, nežli investovat vyšší finanční prostředky do zaučení a uvedení do provozní problematiky zaměstnanců nových. Jistý kariérní růst by mohl vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, k vyšší motivaci zaměstnanců a také ke snížení nákladů společnosti.

4.4 Obchodní controlling

4.4.1 Personální zajištění obchodního controllingu

Přestože obchodní oddělení společnosti nedisponuje dostatečným počtem zaměstnanců, nemusí být pro tuto činnost vytvářena nová pozice. Při vhodném nastavení reportingu, a v budoucnu i novém informačním systému bude vhodné, aby reporting byl prováděn administrativním pracovníkem v obchodním oddělení–koordinátorem marketingu a obchodu. Reporty, vyhodnocení výsledků a návrhy nápravných opatření budou předávány přímému nadřízenému-výkonnému řediteli společnosti.

4.4.2 Reporting tržeb

Reporting obchodního oddělení by měl být rozčleněn na několik úrovní.

Celkové tržby společnosti

První část reportu bude zobrazovat tržby celé společnosti. Vzhledem k sezónním výkyvům práce bude vhodné porovnání daného měsíce s daným měsícem předešlého roku.

Tab.15. Celkové tržby společnosti – porovnání s předchozím rokem (vlastní zpracování)

Celkové tržby společnosti – porovnání s předchozím rokem						
ROK	LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	...	CELKEM
2019						
2018						
2019- 2018						

Reporting dle typu zákazníka

Tento reporting by měl sledovat vývoj tržeb jednotlivých skupin zákazníků. Jak již bylo uvedeno výše, obchodní oddělení sleduje pouze 3 skupiny zákazníků: společnosti v holdingu, hlavního zákazníka společnosti – společnost Arriva a ostatní zákazníky. Vzhledem ke změnám na dopravním trhu bych zákazníky rozčlenil na následující skupiny:

1. ARRIVA
2. Licenční dopravci
3. Výběrová řízení
4. KAR (interní tržby)
5. Smluvní zákazníci
6. Ostatní

Důvody jsou následující:

- Společnost Arriva v současné době prohrála mnohá výběrová řízení na dopravní obslužnost krajů. V budoucnu bude dopravní obslužnost zajišťována již ne jednou, ale více společnostmi. Nicméně i tak budou společnosti holdingu Arriva top zákazníkem společnosti. Z tohoto důvodu vznikne nová skupina zákazníků – licenční dopravci.
- Společnost věnuje velké množství pozornosti výběrovým řízením a veřejným zakázkám. Veřejné zakázky často vyžadují speciálně nastavenou obchodní politiku. Její návratnost by měla být samostatně sledována zejména, v případě víceletých smluv, kdy jsou ceny fixovány.

- Smluvním zákazníkům jsou poskytovány služby za zvýhodněných cenových podmínek. Tito zákazníci by měli být sledováni samostatně, dále analyzováni a cenové podmínky upravovány v pravidelných intervalech např. dle změn velikosti vozového parku, četnosti oprav atd.

Tržby jednotlivých typů zákazníků (včetně poměru tržeb jednotlivých zákazníků na celkových tržbách společnosti) budou sledovány a porovnávány s předchozím obdobím ročně, kvartálně i měsíčně. Report by měl umožňovat sledování poměru tržeb typu zákazníka na tržbách společnosti nejen na celopodnikové úrovni, ale také na úrovni regionu a jednotlivých nákladových středisek. Vhodné také bude rozlišení tržeb za práci a tržeb za materiál. Reporty v tomto případě budou obdobné.

Tab.16. Tržby společnosti dle typu zákazníka v Kč – porovnání s předchozím rokem (vlastní zpracování)

Tržby společnosti dle typu zákazníka v Kč – porovnání s předchozím rokem							
Typ zákazník a	ROK	LEDE N	ÚNOR	BŘEZE N	DUBEN	...	CELKE M
ARRIVA	2019						
	2018						
	2019-2018						
Licenční dopravci	2019						
	2018						
	2019-2018						
Výběrová řízení	2019						
	2018						
	2019-2018						
KAR	2019						
	2018						
	2019-2018						
Smluvní zákazníci	2019						
	2018						
	2019-2018						
Ostatní	2019						
	2018						
	2019-2018						

Vzhledem ke stanoveným cílům vedení společnosti, mezi něž patří také snížení závislosti na jediném zákazníkovi, by bylo vhodné plánovat podíl tržeb jednotlivých typů zákazníků na celkových tržbách společnosti. A díky následujícího reportu sledovat plnění stanoveného cíle. Reporty budou vizuálně obdobné, pouze nebudou porovnávat dva po sobě jdoucí roky, ale plán a skutečnost.

Tab.17. Tržby společnosti dle typu zákazníka v Kč plán vs. skutečnost (vlastní zpracování)

Tržby společnosti dle typu zákazníka v Kč plán vs. skutečnost							
Typ zákazníka	ROK	LEDEN	ÚNOR	BŘEZE N	DUBEN	...	CELKEM
ARRIVA	Plán						
	Skutečnost						
	Plán-Skutečnost						
Licenční dopravci	Plán						
	Skutečnost						
	Plán-Skutečnost						
Výběrová řízení	Plán						
	Skutečnost						
	Plán-Skutečnost						
KAR	Plán						
	Skutečnost						
	Plán-Skutečnost						
Smluvní zákazníci	Plán						
	Skutečnost						
	Plán-Skutečnost						
Ostatní	Plán						
	Skutečnost						
	Plán-Skutečnost						

Reporting dle zákazníka

Posledním reportingem tržeb by měl být report dle zákazníka. Report dle zákazníka by měl evidovat vývoj tržeb TOP 30 zákazníků v celé společnosti a dále také TOP 20 zákazníků na daných nákladových střediscích. I v tomto případě bude vzhled jednotlivých reportů obdobný – dle následující tabulky (Tab. 18).

Tab.18. Tržby společnosti dle zákazníka v Kč (vlastní zpracování)

Tržby společnosti dle zákazníka v Kč							
Zákazní k	ROK	LEDEN	ÚNOR	BŘEZE N	DUBEN	...	CELKE M
1.	2019						
	2018						
	2019-2018						
2.	2019						
	2018						
	2019-2018						

4.4.3 Reporting hodinových sazeb

V roce 2017 změnila společnost obchodní politiku. Místo pevných sazeb zákazníkům přiděluje slevy z vyhlášené sazby. Byl vytvořen systém pravidel, které umožňují jednotlivým pracovním pozicím přidělovat různé slevy. Vedoucí provozoven může poskytnout zákazníkovi slevu maximálně 15 %, regionální manažeři a obchodní zástupci mohou udělit slevu maximálně 30 % a nad 30 % může přiřadit slevu zákazníkovi pouze výkonný ředitel.

Aby společnost měla informace o poskytovaných slevách, bylo by vhodné sledovat průměrnou hodinovou zúčtovací sazbu za celou společnost a následně také v regionech a nákladových střediscích (také dle typu zákazníka). Následně by vypočtené hodnoty byly porovnány s reportem z finančního controllingu – s minimální a stanovenou hodinovou

zúčtovací sazbou. Na základě zjištěných výsledků mohou být pak upravena pravidla přiřazování slev v regionu, či např. změněna vyhlášená hodinová zúčtovací sazba. Úpravy cen (slev) např. dle regionu mohou zajistit operativní opatření, která umožní odrážet aktuální situaci na trhu v dané oblasti.

Tab.19. Průměrná HZS dle NS v Kč (vlastní zpracování)

Průměrná HZS dle NS v Kč						
NS	LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	...	CELKEM
100						
200						
300						
600						
131						
132						
...						
636						

4.4.4 Reporting marží náhradních dílů a pneumatik

K obchodní činnosti patří i prodej náhradních dílů a pneumatik. U těchto komodit by měly být sledovány nejen tržby jednotlivých zákazníků, ale hlavně také marže. Proto posledním navrhovaným reportem je report marží. Z hlediska různých obchodních politik by měl být tento report rozdělen na 3 samostatné reporty:

- Materiál do zakázek
- Pultový prodej
- Pneumatiky

Výsledky by měly být porovnávány s minimálními maržemi, které jsou stanovovány a vyžadovány vedením společnosti a vycházejí z obchodní politiky společnosti. Všechny 3 druhy reportů budou mít obdobný vizuální vzhled. Níže je uvedený report Marže materiál do zakázek dle NS v %.

Tab.20. Marže materiál do zakázek dle NS v % (vlastní zpracování)

Marže materiál do zakázek dle NS v %						
NS	LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	...	CELKEM
100						
200						
300						
600						
131						
132						
...						
636						

Po nastavení a naprogramování reportingového výstupu v rámci programu MS Excel by pro zaměstnance společnosti mělo zpracování jakékoliv podrobnější analýzy, např. dle druhu zakázky, minimálně časově náročné.

4.5 Zhodnocení projektu

Projektová část diplomové práce vychází z části analytické. Na základě zjištěných nedostatků byly navržena controllingová opatření (reporty), která by poskytovala vedení společnosti informace umožňující zvýšení efektivnosti řízení. Po prezentaci výsledků analytické části byla na základě požadavku vedení společnosti zaměřena pozornost zejména na obchodní a personální oblast.

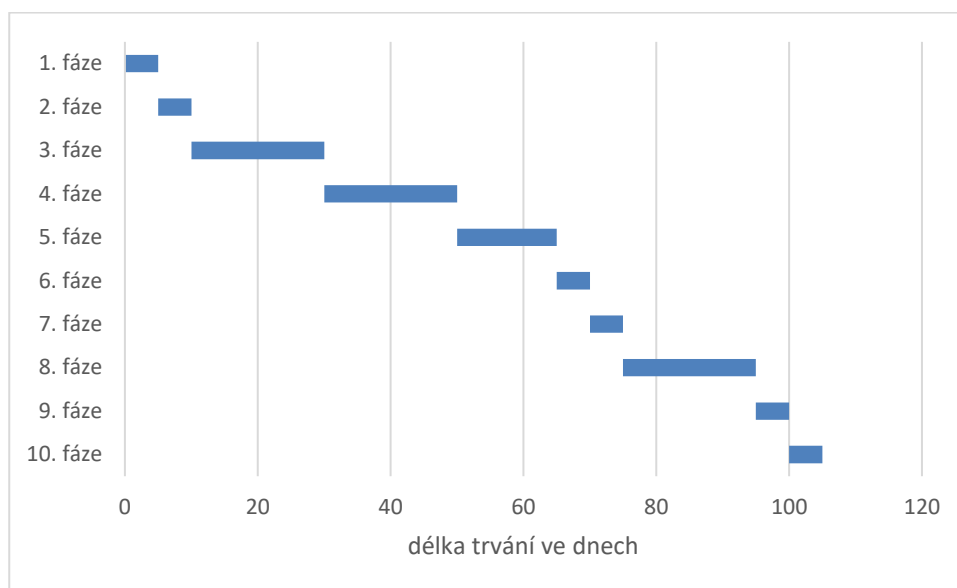
4.5.1 Časová náročnost projektu

Projekt bude rozdělen do 10 fází, které jsou uvedeny v tabulce (Tab.21.). Budeme-li počítat pro zjednodušení jeden pracovní měsíc jako 20 pracovních dní, časová náročnost projektu je 5,25 měsíců.

Tab.21. Fáze projektu a časový harmonogram (vlastní zpracování)

Číslo projektu	fáze	Fáze projektu	délka trvání ve dnech
1		Definice projektu	5
2		Schválení projektu	5
3		Analytická část <ul style="list-style-type: none"> - Analýza vnějšího prostředí - Analýza vnitřního prostředí - Ekonomická analýza - Vyhodnocení výsledků analýz 	20
4		Analýza controllingového systému	20
5		Návrh controllingových opatření	15
6		Představení návrhů vedení společnosti	5
7		Schválení projektu vedením společnosti	5
8		Implementace controllingových opatření <ul style="list-style-type: none"> - Přizpůsobení datové základny - Nastavení controllingových reportů - Testování controllingových reportů - Úprava případných neshod 	20
9		Zavedení navržených controllingových aktivit	5
10		Vyhodnocení a ukončení projektu	5
Celkem			105

Jednotlivé fáze projektu na sebe postupně navazují – nepřekrývají se. Graficky je časový harmonogram znázorněn obrázkem (Obr.16).



Obr. 16. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Časová náročnost projektu není příliš vysoká, jelikož prvních šest fází je již zpracováno touto diplomovou prací.

4.5.2 Personální náročnost projektu

Společnost nemá ve své organizační struktuře controllingové oddělení ani pozici controllera. Operativní controlling zajišťuje finanční controller mateřské společnosti. Za ostatní controllingové aktivity jsou odpovědni zaměstnanci na daných odděleních. Vzhledem k velikosti společnosti KAR-mobil a k rozsahu implementovaných nástrojů, není nutné zavádět pozici controllera, či samostatné oddělení controllingu.

Implementace navrženého opatření – sledování a vyhodnocování ukazatelů aktivity bude přiděleno controllerovi finančního oddělení, který sleduje ostatní ukazatele finanční analýzy. Doplnění personálního reportingu by mělo být úkolem personálního manažera, který report pravidelně vytváří. Obchodní reporting bude prováděn také současným zaměstnancem, který analýzy zpracovává pouze na základě operativní potřeby.

4.5.3 Ekonomická náročnost projektu

Každý projekt sebou nese náklady. V případě že by společnost zaváděla např. pozici controllera, jednalo by se o náklady na výběr zaměstnance, osobní náklady zaměstnance, náklady na věcné vybavení atd. V případě společnosti KAR-mobil však pozice controllera nebude vytvářena. Mezi náklady projektu by měla být zahrnuta cena projektu. Cena

projektu – např. v případě zpravování projektu externí společností. Cena projektu je jednorázový náklad.

Vzhledem k vyššímu zatížení zaměstnanců, úpravám popisů funkcí dojde k mírnému růstu mzdových nákladů (zahrneme-li o odvody) bude se jednat o pravidelný měsíční náklad cca 10 000 Kč.

Dále by zaměstnanci měli absolvovat školení týkající se controllingu. Z aktuální nabídky kurzů jsem vybral např. kurz Personální controlling, jehož cílem je naučit „*identifikovat vhodné personální ukazatele, nastavit systém sledování a vyhodnocování ukazatelů, interpretovat zjištěné výsledky pro management a ZAMEZIT ZTRÁTÁM - lidí, energie, motivace, času a zejména peněz*“ (Controller Institut, © 2019) a kurz Business analytik, jehož obsahem „*jsou klíčové prvky business analýzy, nástroje a techniky, typy úloh a stanovení cílů analýz na příkladech z praxe marketingu, prodeje, výroby, nákupu či logistiky, zobecnění přístupu k analýzám, skupinová práce: porozumění zadání, identifikace datových zdrojů, porozumění datům, příprava dat, výběr klíčových informací, volba analytických postupů, využití statistických funkcí, interpretace dat, reportování a komentování výsledků analýzy...*“ (Anon., © 2019). Cena obou kurzů je 27 900 Kč bez DPH.

4.5.4 Rizika projektu

Stejně jako každý projekt sebou nese náklady, tak také každý projekt sebou nese rizika. Projekt zavedení vybraných controllingových aktivit neprovádí zásadní změny ve společnosti (nejedná se o projekt zavedení controllingu ve společnosti, kde žádný controlling neexistuje).

Projektová rizika lze rozdělit na tři základní oblasti – finanční riziko, časové riziko a personální riziko. Vzhledem k nízké nákladovosti projektu je finanční riziko minimální, téměř nulové.

Z časového hlediska je harmonogram prací rozdělen do deseti základních fází. Celková časová náročnost je 105 dní. Fáze 1-6 byly splněny diplomovou prací, tedy časová náročnost nedokončené části projektu je 35 dní. Samozřejmě mohou být ve společnosti definovány důležitější úkoly, nicméně absolvují-li zaměstnanci výše uvedená školení, není časová náročnost dokončení projektu příliš velká.

Posledním rizikem je personální riziko. Změny pracovních povinností se týkají malého počtu zaměstnanců. Projektová část zahrnuje navýšení pracovních povinností i navýšení mezd

příslušných zaměstnanců. Vzhledem k výše uvedenému, kdy je růst pracovních povinností doprovázen růstem mezd, by dle mého názoru mělo být personální riziko také minimalizováno.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce je projekt využití controllingových nástrojů ve firmě KAR-mobil s.r.o. Společnost KAR-mobil je středně velkou společností, jejímž předmětem podnikání je poskytování servisních služeb v oblasti opravárenství autobusů, nákladních, přípojných a užitkových vozidel, pneuservisní činnost a prodej náhradních dílů. Své služby poskytuje v patnácti provozovnách rozmístěných převážně v severní části ČR.

Cílem diplomové práce bylo navržení controllingových opatření, které poskytnou vedení společnosti informace, napomáhající k efektivnějšímu řízení společnosti. Aby bylo možné naplnit hlavní cíl diplomové práce, byly pro jednotlivé části práce definovány cíle dílčí. Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracování literární rešerše z oblasti controllingu.

Po vysvětlení základních pojmů souvisejících s controllingem následuje analytická část diplomové práce, která popisuje současný a minulý stav společnosti a jejího okolí. Z analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku, ekonomické analýzy a analýzy controllingových nástrojů ve společnosti vyplynuly silné i slabé stránky společnosti i controllingového systému společnosti.

Výsledky analytické části diplomové práce byly prezentovány vedení společnosti. Vzhledem k rozsahu diplomové práce a časové náročnosti byly vedením společnosti vybrány 3 projektové příležitosti, které jsou rozpracovány v projektové části diplomové práce.

Projektová část se zaměřuje na controllingová opatření, která by eliminovala právě slabé stránky společnosti i jejího současného controllingového systému. Tyto slabé stránky byly identifikovány zejména v oblasti operativního controllingu, personálního controllingu a obchodního controllingu.

Projektová část popisuje navržené ukazatele, o které by společnost měla doplnit reportingové zprávy z oblasti operativního i personálního controllingu. Operativní controlling byl doplněn o sledování ukazatelů aktivity. V rámci personálního controllingu byly navrženy vybrané ukazatele, které doplňují reportingové zprávy o ukazatele věkové struktury zaměstnanců, ukazatele týkající se fluktuace zaměstnanců a důvodů odchodu zaměstnanců, výkonnostní ukazatele, nákladové ukazatele ad. Převážná část projektové části je zaměřena na obchodní reporting. V rámci vytvořené reportingové zprávy byla navržena nová segmentace zákazníků. Nová zákaznická segmentace odráží aktuální vývoj na dopravním trhu.

Reportingové zprávy zahrnují sledování tržeb nejen z celkového hlediska, ale také např. dle typu zákazníka, typů tržeb, dle druhů zakázek, dále se zaměřují na sledování vývoje tržeb v čase, zahrnují sezónní trendy, i porovnávání s plánovanými hodnotami atd. Navržená reportingová zpráva zahrnuje také sledování např. průměrných hodinových zúčtovacích sazeb a marží jednotlivých komodit nejen z celopodnikového hlediska, ale i z jednotlivých regionálních oblastí.

Závěrečná část práce je věnována zhodnocení projektu a náročnosti jeho implementace, a to z hlediska nejen ekonomického, ale také personálního a časového. Zhodnocení projektu zahrnuje také identifikaci rizik, která mohou bránit jeho zavedení.

Informace jsou velmi důležitou komoditou. Realizací projektu, tedy implementací controllingových opatření navržených v projektové části diplomové práce, obdrží vedení společnosti pravidelné informace, které budou napomáhat v manažerském rozhodování a následném vedení společnosti, tedy které budou napomáhat k efektivnějšímu řízení společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Anon., 2005. *Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení*. Praha: ČVUT, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku. ISBN 80-01-03362-7.

Anon., 2011. *Nástroje a metody operativního controllingu*. [online]. [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:controlling:operativni_controlling:nastroje_a_metody_operativniho_controllingu

Anon., 2019. In: *Controller Intitut*. [online]. Praha, 2018 [cit.2019-3-20]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/business-analytik-8>

Anon., 2019. *Kapitola 4 Operativní controlling*. [online]. [cit. 2019-1-5]. Dostupné z: https://vyuka.fame.utb.cz/pluginfile.php/23679/mod_resource/content/0/Skripta_Kapitola_4_Operativni_controlling.pdf

BARGL, Michal, 2017. *Analýza marketingové strategie společnosti KAR-mobil s.r.o.* [online]. Zlín [cit.2018-12-29]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Barbora Haltofová. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10563/39501>

Co je CNG?, 2019. In: *CNG.cz*. [online]. [cit. 2019-1-25]. Dostupné z: <https://www.cng.cz/o-cng/co-je-cng>

ČR získala v Indexu vnímání korupce za rok 2017 o dva body více než loni. Do evropského průměru má však stále daleko a čelí velkým rizikům., 2018 In: *Transparency International*, [online] Praha 21.2.2018 [cit.2019-1-23]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2017/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-44-6.

Dopravní park - časové řady, 2018 In: *ČSÚ* [online]. Praha 1.8.2018 [cit.2019-1-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/dopravni_park_casove_rady

- DOSTÁL, Dalibor, 2017. Zaměstnanců je nedostatek. Které profese nejčastěji mění zaměstnavatele?. In: *Businessinfo* [online]. Praha, 25.10.2017 [cit.2019-1-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnancu-je-nedostatek-kttere-profese-nejcasteji-meni-zamestnavatele-95962.html>
- DRURY, Colin, 2012. *Management and cost accounting*. Andover, Hampshire: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-4180-2.
- DUBCOVÁ, Gabriela a FOLTÍNOVÁ, Ľubica, 2012. Ťažiskové princípy controllingu ľudského kapitálu v podniku. *Manažment v teórii a praxi* [online]. Košice: Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, issue 3, [cit. 2019-04-04]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2012/mtp3-2012.pdf>
- ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.
- ESCHENBACH, Rolf. a kol., a., 2004. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-035-1.
- Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017. 2018. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu*, [online]. Praha 4.6.2018 [cit.2019-1-5]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>
- FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-03-4.
- HAVLÍČEK, Karel, 2011. *MANAGEMENT & CONTROLLING malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-056-2.
- Hlavní makroekonomické ukazatele, 2018. In: ČSÚ [online]. Praha 1.10.2018 [cit.2018-12-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- HORVÁTH A PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-002-2.
- CHAPMAN, Christopher S., 2005. *Controlling Strategy : Management, Accounting, and Performance Measurement: Management, Accounting, and Performance Measurement*. Oxford: OUP Oxford. ISBN 0-19-928063-0.

JONÁŠ, Radek, 2016. Strategická situační analýza. In: *strateg.cz*. [online] [cit. 2016-02-20]
Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

KAR group, a., 2019. *Interní materiály společnosti*. Ostrava: KAR group, a.s..

KLISINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-882-8.

Kolektiv autorů, 2011. *Kapitola 6 Strategický controlling*. [online] [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: https://vyuka.fame.utb.cz/pluginfile.php/23716/mod_resource/content/0/Kapitola_6_Strategicky_controlling.pdf

KONEČNÝ, Miloš. a ŘEZŇÁKOVÁ, Mária, 2005. *Controlling: (pro obor Podnikové finance a obchod)*. Brno: CERM. ISBN 80-214-2869-4.

KOVAŘÍK, Pavel, 2013. *Manažerský controlling*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-03-4.

KUTÁČ, Josef. a JANOVSÁ, Kamila, 2012. *Podnikový controlling učební text*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-2593-9.

ManagementMania.com, 2015. PESTLE analýza. In: *ManagementMania.com*. [online]. 30.07.2015. [cit.: 2019-01-18]. Dostupné z: managementmania.com/cs/pestle-analyza. ISSN 2327-3658

MANN, Rudolf a MAYER, Elmar, 1992. *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. Praha: Průmysl a obchod. ISBN 80-85603-20-9.

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

Nákladní doprava - časové řady, 2019. In: *ČSÚ* [online]. Praha 15.1.2019 [cit.2019-1-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni_doprava_casove_rady

Obyvatelstvo - roční časové řady, 2018. In: *ČSÚ* [online]. Praha 5.6.2018 [cit.2019-1-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

Osobní doprava - časové řady, 2019. In: *ČSÚ* [online]. Praha 15.1.2019 [cit.2019-1-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/osobni_doprava_casove_rady

Personální controlling, 2019. In: *Controller Institut*. [online]. Praha, 2019 [cit. 2018-3-20]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/personalni-controlling-5/>

Rozvoji ekonomiky ČR brání trh práce, byrokracie či ceny energií, 2018. In: *České noviny*. [online]. Praha [cit.2019-1-23].

Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/rozvoji-ekonomiky-cr-brani-trh-prace-byrokracie-ci-ceny-energii/1669054>

RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3308-1.

SYNEK, Miloslav a. kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.

VOLLMUTH, Hilmar J., 1999. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-52-8.

VOLLMUTH, Hilmar. J., 1999. *Controlling Nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-54-4.

Žůrková, Hana, 2007. *Plánování a kontrola - klíč k úspěchu*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CNG stlačený zemní plyn

HZS hodinová zúčtovací sazba

IMS systémy integrovaného managementu

NS nákladové středisko

THP technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Controlling jako štábní útvar	20
Obr. 2. Controlling jako liniový útvar	21
Obr. 3. Proces strategického managementu.....	22
Obr. 4. Prostředí podniku	26
Obr. 5. Organizační schéma společnosti KAR-mobil s.r.o.....	32
Obr. 6. Doplnění organizační struktury společnosti KAR-mobil s.r.o. o nakupované služby.....	33
Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2010-2018	35
Obr. 8. Vývoj HDP v ČR v mld. Kč v běžných cenách v letech 2007-2017.....	37
Obr. 9. Kapitálová struktura společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017.....	40
Obr. 10. Majetková struktura společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017	41
Obr. 11. Analýza likvidity společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017	44
Obr. 12. Vývoj výsledků hospodaření společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017	45
Obr. 13. Analýza rentability společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017.....	46
Obr. 14. Analýza aktivity společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017.....	47
Obr. 15. Skladba nákladů společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017.....	52
Obr. 16. Časový harmonogram projektu	77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera.....	19
Tab. 2. Rozdělení metod strategického controllingu	23
Tab. 3. Srovnání operativního a strategického controllingu	25
Tab. 4. Ukazatele zadluženosti společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 ..	48
Tab. 5. SWOT analýza společnosti KAR-mobil s.r.o.....	49
Tab. 6. Nákladová střediska společnosti	51
Tab. 7. Kalkulační vzorec HZS	53
Tab. 8. Ukazatele aktivity	60
Tab. 9. Porovnání plánovaného a skutečného počtu zaměstnanců kvartálně	61
Tab. 10. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti.....	62
Tab.11. Průměrné stáří zaměstnanců ve společnosti	62
Tab.12. Pracovní neschopnost	63
Tab.13. Fluktuace zaměstnanců.....	64
Tab.14. Ukončené pracovní poměry a jejich důvody	65
Tab.15. Celkové tržby společnosti – porovnání s předchozím rokem	68
Tab.16. Tržby společnosti dle typu zákazníka v Kč – porovnání s předchozím rokem	70
Tab.17. Tržby společnosti dle typu zákazníka v Kč plán vs. skutečnost	72
Tab.18. Tržby společnosti dle zákazníka v Kč	73
Tab.19. Průměrná HZS dle NS v Kč	74
Tab.20. Marže materiál do zakázek dle NS v %	75
Tab.21. Fáze projektu a časový harmonogram	76

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 Obrátka pohledávek.....	59
Vzorec 2 Obrátka závazků.....	59
Vzorec 3 Nastavení O-U politiky	59
Vzorec 4 Obrátka zásob.....	59
Vzorec 5 Míra fluktuace zaměstnanců.....	63
Vzorec 6 Poměr ukončených pracovních poměrů do 1 roku.....	63
Vzorec 7 Míra fluktuace do 1 roku.....	63
Vzorec 8 Přidaná hodnota na zaměstnance.....	66
Vzorec 9 HCVA.....	66
Vzorec 10 HCROI	66
Vzorec 11 Průměrné náklady na odměňování	66

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Účetní výkazy analyzované společnosti
- P II Analýza Účetních výkazů
- P III Poměrové ukazatele-vzorce
- P IV Poměrové ukazatele
- P V Vybrané plány společnosti
- P VI Vybrané Reportingové zprávy operativního controllingu
- P VII Zpráva z recertifikačního auditu
- P VIII Vybrané reportingové zprávy personálního controllingu

PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ VÝKAZY ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

Tab. Údaje z rozvahy společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (KAR group, © 2019)

označ	AKTIVA	ke dni 30.12.2017	ke dni 31.12.2016	ke dni 31.12.2015	ke dni 31.12.2014
	AKTIVA CELKEM	70 381	71 106	74 397	89 367
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	3 310	1 319	2 938	1 697
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I.	1 Zřizovací výdaje				
B. I.	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
B. I.	3 Software				
B. I.	4 Ocenitelná práva				
B. I.	5 Goodwill				
B. I.	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
B. I.	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. I.	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 310	1 319	1 615	1 697
B. II.	1 Pozemky	993	1 028		
B. II.	2 Stavby			1 063	1 099
B. II.	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	119	291	552	598
B. II.	4 Pěstičské celky trvalých porostů				
B. II.	5 Základní stádo a tažná zvířata				
B. II.	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
B. II.	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	198			
B. II.	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B. II.	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 000	0	1 323	0
B. III.	1 Podíly v ovládaných a řízených osobách			1 323	
B. III.	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	2 000			
B. III.	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B. III.	4 Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv				
B. III.	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B. III.	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
B. III.	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	66 976	69 598	71 335	87 246
C. I.	Zásoby	10 406	10 870	12 537	11 659
C. I.	1 Materiál	9 618	10 378	11 023	10 376
C. I.	2 Nedokončená výroba a polotovary	788	492	1 514	1 232
C. I.	3 Výrobky				
C. I.	4 Zvířata				
C. I.	5 Zboží				51
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	26	25	63	75
C. II.	1 Pohledávky z obchodních vztahů				
C. II.	2 Pohledávky-ovládající a řídicí osoba				
C. II.	3 Pohledávky-podstatný vliv				
C. II.	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
C. II.	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy			63	75
C. II.	6 Dohadné účty aktivní				
C. II.	7 Jiné pohledávky	26	25		
C. II.	8 Odložená daňová pohledávka				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	54 476	54 460	54 502	73 029
C. III.	1 Pohledávky z obchodních vztahů	30 608	51 559	53 056	71 438
C. III.	2 Pohledávky-ovládající a řídicí osoba	19 173	820		
C. III.	3 Pohledávky-podstatný vliv				
C. III.	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
C. III.	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C. III.	6 Stát-daňové pohledávky	174	245		657
C. III.	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	296	196	1	5
C. III.	8 Dohadné účty aktivní		1 376	201	
C. III.	9 Jiné pohledávky	4 225	264	1 244	929
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 068	4 243	4 233	2 483
C. IV.	1 Peníze	226	140	430	367
C. IV.	2 Účty v bankách	1 842	4 103	3 803	2 116
C. IV.	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly				
C. IV.	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	Časové rozlišení	95	189	124	424
D. I.	1 Náklady příštích období	62	62	77	181
D. I.	2 Komplexní náklady příštích období				

	3	Příjmy příštích období	33	127	47	243
--	---	------------------------	----	-----	----	-----

označ	PASIVA	ke dni	ke dni	ke dni	ke dni
		30.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
	PASIVA CELKEM	70 381	71 106	74 397	89 367
A.	Vlastní kapitál	30 896	31 713	30 155	29 697
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A. I.	1 Základní kapitál	100	100	100	100
A. I.	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
A. I.	3 Změny základního kapitálu				
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A. II.	1 Emisní ážio				
A. II.	2 Ostatní kapitálové fondy				
A. II.	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
A. II.	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	200	200	200	200
A. III.	1 Rezervní fond	200	200	200	200
A. III.	2 Statutární a ostatní fondy				
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	31 384	29 855	29 146	28 025
A. IV.	1 Nerozdělený zisk minulých let	31 197	29 639	28 930	27 558
A. IV.	2 Neuhrazená ztráta minulých let				
A. IV.	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	187	216	216	467
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-788	1 558	709	1 372
B.	Cizí zdroje	39 281	38 564	43 817	59 227
B. I.	Rezervy	0	0	0	146
B. I.	1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
B. I.	2 Rezerva na důchody a podobné závazky				
B. I.	3 Rezerva na daň z příjmů				
B. I.	4 Ostatní rezervy				146
B. II.	Dlouhodobé závazky	52	106	157	0
B. II.	1 Závazky z obchodních vztahů				
B. II.	2 Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba				
B. II.	3 Závazky-podstatný vliv				
B. II.	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
B. II.	5 Dlouhodobé přijaté zálohy				
B. II.	6 Vydané dluhopisy				
B. II.	7 Dlouhodobé směnky k úhradě				
B. II.	8 Dohadné účty pasivní				
B. II.	9 Jiné závazky	52	106	157	
B. II.	10 Odložený daňový závazek				
B. III.	Krátkodobé závazky	36 319	38 458	43 660	59 081
B. III.	1 Závazky z obchodních vztahů	28 777	27 648	25 625	36 908
B. III.	2 Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	44	3 334	9 408	16 111
B. III.	3 Závazky-podstatný vliv				
B. III.	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
B. III.	5 Závazky k zaměstnancům	3 148	2 974	2 819	1 745
B. III.	6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 827	1 709	1 680	1 548
B. III.	7 Stát-daňové závazky a dotace	2 204	2 496	1 755	2 011
B. III.	8 Krátkodobé přijaté zálohy				
B. III.	9 Krátkodobé směnky k úhradě			2 087	
B. III.	10 Dohadné účty pasivní	45	286	286	764
B. III.	11 Jiné závazky	274	11	0	-6
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2 910	0	0	0
B. IV.	1 Bankovní úvěry dlouhodobé				
B. IV.	2 Krátkodobé bankovní úvěry	2 910			
B. IV.	3 Krátkodobé finanční výpomoci				
C.	Ostatní pasiva	204	829	425	443
C. I.	1 Výdaje příštích období	204	829	425	443
C. I.	2 Výnosy příštích období				

Tab. Údaje z výkazů zisku a ztráty společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (KAR group, © 2019)

Označení		2017	2016	2015	2014
I.	Tržby za prodej zboží	25 798	35 036	28 408	20 950
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	21 893	26 968	23 186	17 273
+	Obchodní marže	3 905	8 068	5 222	3 677
II.	Výkony	169 514	162 260	161 491	172 258
II.	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	168 327	161 051	158 246	169 453
	2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	296	-1 022	282	-543
	3 Aktivace	891	2 231	2 963	3 348
B.	Výkonová spotřeba	110 931	108 078	112 034	121 093
B.	1 Spotřeba materiálu a energie	75 641	73 577	76 992	83 560
	2 Služby	35 290	34 501	35 042	37 533
+	Přidaná hodnota	62 488	62 250	54 679	54 842
C.	Osobní náklady	62 481	62 458	55 294	54 187
C.	1 Mzdové náklady	45 108	45 482	40 039	39 209
	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 373	16 976	13 846	13 599
	4 Sociální náklady			1 409	1 379
D.	Daně a poplatky	71	68	82	154
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	207	296	270	262
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	374	332	500	602
III.	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3	4		
	2 Tržby z prodeje materiálu	371	328	500	602
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	70	0	0	0
F.	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				
	2 Prodaný materiál	70			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		-282	-822	-1 644
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 311	10 237	44 211	20 290
H.	Ostatní provozní náklady	3 097	8 183	43 334	20 766
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	-753	2 096	1 232	2 009
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				1 953
J.	Prodané cenné papíry a podíly				1 953
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky	443	203	187	261
N.	Nákladové úroky	60	168	470	624
XI.	Ostatní finanční výnosy	30		118	19
O.	Ostatní finanční náklady	397	221	259	293
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	16	-186	-424	-637
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	51	352	99	0
Q.	1 -splatná	51	352	99	
	2 -odložená				

**		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-788	1 558	709	1 372
XIII.		Mimořádné výnosy				
R.		Mimořádné náklady				
S.		Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
S.	1	-splatná				
	2	-odložená				
*		Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-788	1 558	709	1 372
****		Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-737	1 910	808	1 372

PŘÍLOHA P II: ANALÝZA ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

Tab. Vertikální analýza rozvahy společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (vlastní zpracování)

označ	AKTIVA	Vertikální analýza			
		2017	2016	2015	2014
	AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Pohledávky za upsany základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	4,70%	1,85%	3,95%	1,90%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. I.	1 Zřizovací výdaje				
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
	3 Software				
	4 Ocenitelná práva				
	5 Goodwill				
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1,86%	1,85%	2,17%	1,90%
B. II.	1 Pozemky	1,41%	1,45%	0,00%	0,00%
	2 Stavby	0,00%	0,00%	1,43%	1,23%
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0,17%	0,41%	0,74%	0,67%
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů				
	5 Základní stádo a tažná zvířata				
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,28%	0,00%	0,00%	0,00%
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2,84%	0,00%	1,78%	0,00%
B. III.	1 Podíly v ovládaných a řízených osobách	0,00%	0,00%	1,78%	0,00%
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	2,84%			
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
	4 Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv				
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek				
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	95,16%	97,88%	95,88%	97,63%
C. I.	Zásoby	14,79%	15,29%	16,85%	13,05%
C. I.	1 Materiál	13,67%	14,60%	14,82%	11,61%
	2 Nedokončená výroba a polotovary	1,12%	0,69%	2,04%	1,38%
	3 Výrobky				
	4 Zvířata				
	5 Zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,06%
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0,04%	0,04%	0,08%	0,08%
C. II.	1 Pohledávky z obchodních vztahů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

	2	Pohledávky-ovládající a řídicí osoba				
	3	Pohledávky-podstatný vliv				
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,00%	0,00%	0,08%	0,08%
	6	Dohadné účty aktivní				
	7	Jiné pohledávky	0,04%	0,04%	0,00%	0,00%
	8	Odložená daňová pohledávka				
C. III.		Krátkodobé pohledávek	77,40%	76,59%	73,26%	81,72%
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	43,49%	72,51%	71,31%	79,94%
	2	Pohledávky-ovládající a řídicí osoba	27,24%	1,15%	0,00%	0,00%
	3	Pohledávky-podstatný vliv				
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	6	Stát-daňové pohledávky	0,25%	0,34%	0,00%	0,74%
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,42%	0,28%	0,00%	0,01%
	8	Dohadné účty aktivní	0,00%	1,94%	0,27%	0,00%
	9	Jiné pohledávky	6,00%	0,37%	1,67%	1,04%
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek	2,94%	5,97%	5,69%	2,78%
C. IV.	1	Peníze	0,32%	0,20%	0,58%	0,41%
	2	Účty v bankách	2,62%	5,77%	5,11%	2,37%
	3	Krátkodobý cenné papíry a podíly				
	4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.		Časové rozlišení	0,13%	0,27%	0,17%	0,47%
D. I.	1	Náklady příštích období	0,09%	0,09%	0,10%	0,20%
	2	Komplexní náklady příštích období				
	3	Příjmy příštích období	0,05%	0,18%	0,06%	0,27%

označ	PASIVA	Vertikální analýza				
		2017	2016	2015	2014	
	PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
A.	Vlastní kapitál	43,90%	44,60%	40,53%	33,23%	
A. I.	Základní kapitál	0,14%	0,14%	0,13%	0,11%	
A. I.	1	Základní kapitál	0,14%	0,14%	0,13%	0,11%
	2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
	3	Změny základního kapitálu				
A. II.	Kapitálové fondy					
A. II.	1	Emisní ážio				
	2	Ostatní kapitálové fondy				
	3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
	4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,28%	0,28%	0,27%	0,22%	
A. III.	1	Rezervní fond	0,28%	0,28%	0,27%	0,22%
III.	2	Statutární a ostatní fondy				
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	44,59%	41,99%	39,18%	31,36%	
A. IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let	44,33%	41,68%	38,89%	30,84%
	2	Neuhrazená ztráta minulých let				
		Jiný výsledek hospodaření minulých let				
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1,12%	2,19%	0,95%	1,54%	
B.	Cizí zdroje	55,81%	54,23%	58,90%	66,27%	

B. I.		Rezervy				0,16%
B. I.	1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky				
	3	Rezerva na daň z příjmů				
	4	Ostatní rezervy				0,16%
B. II.		Dlouhodobé závazky	0,07%	0,15%	0,21%	0,00%
B. II.	1	Závazky z obchodních vztahů				
	2	Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba				
	3	Závazky-podstatný vliv				
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy				
	6	Vydané dluhopisy				
	7	Dlouhodobé směnky k úhradě				
	8	Dohadné účty pasivní				
	9	Jiné závazky	0,07%	0,15%	0,21%	0,00%
	10	Odložený daňový závazek				
B. III.		Krátkodobé závazky	51,60%	54,09%	58,69%	66,11%
B. III.	1	Závazky z obchodních vztahů	40,89%	38,88%	34,44%	41,30%
	2	Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	0,06%	4,69%	12,65%	18,03%
	3	Závazky-podstatný vliv				
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
	5	Závazky k zaměstnancům	4,47%	4,18%	3,79%	1,95%
	6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2,60%	2,40%	2,26%	1,73%
	7	Stát-daňové závazky a dotace	3,13%	3,51%	2,36%	2,25%
	8	Krátkodobé přijaté zálohy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	9	Krátkodobé směnky k úhradě	0,00%	0,00%	2,81%	0,00%
	10	Dohadné účty pasivní	0,06%	0,40%	0,38%	0,85%
	11	Jiné závazky	0,39%	0,02%	0,00%	-0,01%
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	4,13%	0,00%	0,00%	0,00%
B. IV.	1	Bankovní úvěry dlouhodobé				
	2	Krátkodobé bankovní úvěry	4,13%	0,00%	0,00%	0,00%
	3	Krátkodobé finanční výpomoci				
C.		Ostatní pasiva	0,29%	1,17%	0,57%	0,50%
C. I.	1	Výdaje příštích období	0,29%	1,17%	0,57%	0,50%
	2	Výnosy příštích období				

Tab. Horizontální analýza rozvahy společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (vlastní zpracování)

označ	AKTIVA	Horizontální analýza absolutně			Horizontální analýza v %		
		Změna 17	Změna 16	Změna 15	Změna 17	Změna 16	Změna 15
	AKTIVA CELKEM	-725	-3 291	-14 970	-1,02%	-4,42%	-16,75%
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál						
B.	Stálá aktiva	1 991	-1 619	1 241	150,95%	-55,11%	73,13%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0			
	1 Zřizovací výdaje	0	0	0			
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0			
	3 Software	0	0	0			
	4 Ocenitelná práva	0	0	0			
	5 Goodwill	0	0	0			
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0			
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0			
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-9	-296	-82	-0,68%	-18,33%	-4,83%
	1 Pozemky	-35	1 028	0	-3,40%	100,00%	
	2 Stavby	0	-1 063	-36		-100,00%	-3,28%
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-172	-261	-46	-59,11%	-47,28%	-7,69%
	4 Pěstítkelské celky trvalých porostů	0	0	0			
	5 Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0			
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0			
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	198	0	0	100,00%		
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0			
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 000	-1 323	1 323	100,00%	-100,00%	100,00%
	1 Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	-1 323	1 323		-100,00%	100,00%
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	2 000	0	0	100,00%		
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0			
	4 Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0			
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0			
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0			
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0			
C.	Oběžná aktiva	-2 622	-1 737	-15 911	-3,77%	-2,43%	-18,24%
C. I.	Zásoby	-464	-1 667	878	-4,27%	-13,30%	7,53%
	1 Materiál	-760	-645	647	-7,32%	-5,85%	6,24%
	2 Nedokončená výroba a polotovary	296	-1 022	282	60,16%	-67,50%	22,89%
	3 Výrobky	0	0	0			
	4 Zvířata	0	0	0			
	5 Zboží	0	0	-51			-100,00%
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1	-38	-12	4,00%	-60,32%	-16,00%
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0			
	2 Pohledávky-ovládající a řídicí osoba	0	0	0			
	3 Pohledávky-podstatný vliv	0	0	0			
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0			
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	-63	-12		-100,00%	-16,00%
	6 Dohadné účty aktivní	0	0	0			
	7 Jiné pohledávky	1	25	0	4,00%	100,00%	
	8 Odložená daňová pohledávka	0	0	0			

C. III.	Krátkodobé pohledávky	16	-42	-18 527	0,03%	-0,08%	-25,37%	
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	-20 951	-1 497	-18 382	-40,64%	-2,82%	-25,73%
	2	Pohledávky-ovládající a řídicí osoba	18 353	820	0	2238,17%	100,00%	
	3	Pohledávky-podstatný vliv	0	0	0			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0			
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0			
	6	Stát-daňové pohledávky	-71	245	-657	-28,98%	100,00%	-100,00%
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	100	195	-4	51,02%	19500,00%	-80,00%
	8	Dohadné účty aktivní	-1 376	1 175	201	-100,00%	584,58%	100,00%
	9	Jiné pohledávky	3 961	-980	315	1500,38%	-78,78%	33,91%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	-2 175	10	1 750	-51,26%	0,24%	70,48%	
C. IV.	1	Peníze	86	-290	63	61,43%	-67,44%	17,17%
	2	Účty v bankách	-2 261	300	1 687	-55,11%	7,89%	79,73%
	3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	0	0	0			
	4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0			
D.	Časové rozlišení	-94	65	-300	-49,74%	52,42%	-70,75%	
D. I.	1	Náklady příštích období	0	-15	-104	0,00%	-19,48%	-57,46%
	2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0			
	3	Příjmy příštích období	-94	80	-196	-74,02%	170,21%	-80,66%

označ	PASIVA	Horizontální analýza absolutně			Horizontální analýza v %			
		Změna 17	Změna 16	Změna 15	Změna 17	Změna 16	Změna 15	
	PASIVA CELKEM	-725	-3 291	-14 970	-1,02%	-4,42%	-16,75%	
A.	Vlastní kapitál	-817	1 558	458	-2,58%	5,17%	1,54%	
A. I.	Základní kapitál	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	
A. I.	1	Základní kapitál	0	0	0	0,00%	0,00%	
	2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)						
	3	Změny základního kapitálu						
A. II.	Kapitálové fondy							
A. II.	1	Emisní ážio						
	2	Ostatní kapitálové fondy						
	3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků						
	4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách						
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	
A. III.	1	Rezervní fond	0	0	0	0,00%	0,00%	
A. III.	2	Statutární a ostatní fondy						
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 529	709	1 121	5,12%	2,43%	4,00%	
A. IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let	1 558	709	1 372	5,26%	2,45%	4,98%
	2	Neuhrazená ztráta minulých let						
	Jiný výsledek hospodaření minulých let							
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-2 346	849	-663	-150,58%	119,75%	-48,32%	
B.	Cizí zdroje	717	-5 253	-15 410	1,86%	-11,99%	-26,02%	
B. I.	Rezervy	0	0	-146			-100,00%	
B. I.	1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů						
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky						
	3	Rezerva na daň z příjmů						
	4	Ostatní rezervy	0	0	-146			-100,00%
B. II.	Dlouhodobé závazky	-54	-51	157	-50,94%	-32,48%	100,00%	
B. II.	1	Závazky z obchodních vztahů						
	2	Závazky-ovládána nebo ovládající osoba	0	0	0			
	3	Závazky-podstatný vliv						
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy						
	6	Vydané dluhopisy						
	7	Dlouhodobé směnky k úhradě						

	8	Dohadné účty pasivní						
	9	Jiné závazky	-54	-51	157	-50,94%	-32,48%	100,00%
	10	Odloužený daňový závazek						
B. III.		Krátkodobé závazky	-2 139	-5 202	-15 421	-5,56%	-11,91%	-26,10%
	1	Závazky z obchodních vztahů	1 129	2 023	-11 283	4,08%	7,89%	-30,57%
	2	Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	-3 290	-6 074	-6 703	-98,68%	-64,56%	-41,61%
	3	Závazky-podstatný vliv						
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
	5	Závazky k zaměstnancům	174	155	1 074	5,85%	5,50%	61,55%
	6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	118	29	132	6,90%	1,73%	8,53%
	7	Stát-daňové závazky a dotace	-292	741	-256	-11,70%	42,22%	-12,73%
	8	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0			
	9	Krátkodobé směnky k úhradě	0	-2 087	2 087		-100,00%	100,00%
	10	Dohadné účty pasivní	-241	0	-478	-84,27%	0,00%	-62,57%
	11	Jiné závazky	263	11	6	2390,91%	100,00%	-100,00%
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	2 910	0	0	100,00%		
	1	Bankovní úvěry dlouhodobé						
B. IV.		Krátkodobé bankovní úvěry	2 910	0	0	100,00%		
	2	Krátkodobé finanční výpomoci						
C.		Ostatní pasiva	-625	404	-18	-75,39%	95,06%	-4,06%
C. I.		Výdaje příštích období	-625	404	-18	-75,39%	95,06%	-4,06%
	2	Výnosy příštích období						

Tab. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017 (vlastní zpracování)

Označení	Náklad / výnos	Horizontální analýza absolutně			Horizontální analýza v %		
		Změna 17	Změna 16	Změna 15	Změna 17	Změna 16	Změna 15
I.	Tržby za prodej zboží	-9 238	6 628	7 458	-26,37%	23,33%	35,60%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-5 075	3 782	5 913	-18,82%	16,31%	34,23%
+	Obchodní marže	-4 163	2 846	1 545	-51,60%	54,50%	42,02%
II.	Výkony	7 254	769	-10 767	4,47%	0,48%	-6,25%
	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7 276	2 805	-11 207	4,52%	1,77%	-6,61%
	2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 318	-1 304	825	128,96%	-462,41%	151,93%
	3 Aktivace	-1 340	-732	-385	-60,06%	-24,70%	-11,50%
B.	Výkonová spotřeba	2 853	-3 956	-9 059	2,64%	-3,53%	-7,48%
	1 Spotřeba materiálu a energie	2 064	-3 415	-6 568	2,81%	-4,44%	-7,86%
	2 Služby	789	-541	-2 491	2,29%	-1,54%	-6,64%
+	Přidaná hodnota	238	7 571	-163	0,38%	13,85%	-0,30%
C.	Osobní náklady	23	7 164	1 107	0,04%	12,96%	2,04%
	1 Mzdové náklady	-374	5 443	830	-0,82%	13,59%	2,12%
	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0			
	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	397	3 130	247	2,34%	22,61%	1,82%
	4 Sociální náklady	0	-1 409	30		-100,00%	2,18%
D.	Daně a poplatky	3	-14	-72	4,41%	-17,07%	-46,75%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-89	26	8	-30,07%	9,63%	3,05%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	42	-168	-102	12,65%	-33,60%	-16,94%
	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-1	4	0	-25,00%	100,00%	
	2 Tržby z prodeje materiálu	43	-172	-102	13,11%	-34,40%	-16,94%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	70	0	0	100,00%		
	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0			
	2 Prodaný materiál	70	0	0			

G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	282	540	822	100,00%	65,69%	50,00%
IV.	Ostatní provozní výnosy	-7 926	-33 974	23 921	-77,43%	-76,85%	117,90%
H.	Ostatní provozní náklady	-5 086	-35 151	22 568	-62,15%	-81,12%	108,68%
V.	Převod provozních výnosů						
I.	Převod provozních nákladů						
*	Provozní výsledek hospodaření	-2 849	864	-777	-135,93%	70,13%	-38,68%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	-1 953			-100,00%
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	-1 953			-100,00%
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku						
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku						
K.	Náklady z finančního majetku						
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů						
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů						
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti						
X.	Výnosové úroky	240	16	-74	118,23%	8,56%	-28,35%
N.	Nákladové úroky	-108	-302	-154	-64,29%	-64,26%	-24,68%
XI.	Ostatní finanční výnosy	30	-118	99	100,00%	-100,00%	521,05%
O.	Ostatní finanční náklady	176	-38	-34	79,64%	-14,67%	-11,60%
XII.	Převod finančních výnosů						
P.	Převod finančních nákladů						
*	Finanční výsledek hospodaření						
		202	238	213	108,60%	56,13%	33,44%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-301	253	99	-85,51%	255,56%	100,00%
Q.	1 -splatná	-301	253	99	-85,51%	255,56%	100,00%
	2 -odložená						
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 346	849	-663	-150,58%	119,75%	-48,32%
XIII.	Mimořádné výnosy						
R.	Mimořádné náklady						
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti						
S.	1 -splatná						
	2 -odložená						
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)						
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 346	849	-663	-150,58%	119,75%	-48,32%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-2 647	1 102	-564	-138,59%	136,39%	-41,11%

PŘÍLOHA P III: POMĚROVÉ UKAZATELE-VZORCE**Ukazatele likvidity**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}}$$

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}\v{z}n\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}}$$

$$\text{B\acute{e}\v{z}n\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}\v{z}n\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}}$$

$$\text{Pracovní kapit\acute{a}l} = \text{ob\acute{e}\v{z}n\acute{a} aktiva} - \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}$$

$$\text{Obr\acute{a}tka pracovního kapit\acute{a}lu} = \frac{\text{tr\acute{z}by}}{\text{pracovní kapit\acute{a}l}}$$

Ukazatele rentability

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

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EAT}}{\text{dlouhodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje} + \text{vlastní kapit\acute{a}l}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapit\acute{a}l}}$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tr\acute{z}by}}$$

$$\text{ROC} = 1 - \text{ROS}$$

Ukazatele aktivity

$$\text{Obratovost z\acute{a}sob} = \frac{\text{tr\acute{z}by}}{\text{z\acute{a}soby}}$$

$$\text{Obr\acute{a}tka z\acute{a}sob} = \frac{365}{\text{obratovost z\acute{a}sob}}$$

$$\text{Obratovost pohled\acute{a}vek} = \frac{\text{tr\acute{z}by}}{\text{pohled\acute{a}vky}}$$

$$\text{Obr\acute{a}tka pohled\acute{a}vek} = \frac{365}{\text{obratovost pohled\acute{a}vek}}$$

$$\text{Obratovost závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$$

$$\text{Obrátka závazků} = \frac{365}{\text{obratovost závazků}}$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{celkové cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Debt/Equity ratio} = \frac{\text{celkové cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Maximální úroková míra} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{bankovní úvěry} + \text{obligace}}$$

Zdroj: (Růčková, 2010, s. 135)

PŘÍLOHA P IV: POMĚROVÉ UKAZATELE

*Tab. Poměrové ukazatele společnosti KAR-mobil s.r.o. v letech 2014-2017
(vlastní zpracování)*

Ukazatele likvidity	2017	2016	2015	2014
Okamžitá likvidita	0,0527	0,1103	0,0970	0,0420
Pohotová likvidita	1,4420	1,5271	1,3467	1,2794
Běžná likvidita	1,7073	1,8097	1,6339	1,4767
Pracovní kapitál	27 747	31 140	27 675	28 165
Obrátka pracovního kapitálu	7,0097	6,3076	6,7626	6,8510
Ukazatele rentability	2017	2016	2015	2014
ROA	-1,12%	2,19%	0,95%	1,54%
ROCE	-2,55%	4,90%	2,34%	4,62%
ROE	-2,55%	4,91%	2,35%	4,62%
ROS	-0,41%	0,79%	0,38%	0,71%
ROC	100,41%	99,21%	99,62%	99,29%
Ukazatele aktivity	2017	2016	2015	2014
Obratovost zásob	18,6910	18,0698	14,9281	16,5501
Obrátka zásob	19,5281	20,1994	24,4505	22,0542
Obratovost kr. pohl.	3,5704	3,6067	3,4339	2,6422
Obrátka kr. pohl.	102,2306	101,2015	106,2934	138,1419
Obratovost kr. záv.	5,3553	5,1074	4,2866	3,2660
Obrátka kr. záv.	68,1568	71,4654	85,1486	111,7578
Ukazatele zadluženosti	2017	2016	2015	2014
Debt ratio	55,81%	54,23%	58,90%	66,27%
Equity ratio	43,90%	44,60%	40,53%	33,23%
Debt/equity ratio	1,2714	1,2160	1,4531	1,9944
Maximální úroková míra	1,35%	1,23%	2,42%	9,66%

PŘÍLOHA P V: VYBRANÉ PLÁNY SPOLEČNOSTI

Účet	Název účtu	Obsah účtu	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	Celkem 2019
A501100	Spotřeba materiálu	nafta													
A501110	Spotřeba materiálu	benzín													
A501120	Spotřeba materiálu	sleva čerpání PHM Čespro													
A501200	Spotřeba materiálu	pryžové obruce													
A501300	Spotřeba materiálu	režijní materiál													
A501310	Spotřeba materiálu	režijní materiál - kapaliny, vybavení, čistící prostředky													
A501319	Spotřeba materiálu	režijní materiál - nedafový													
A501320	Spotřeba materiálu	drobný majetek v oběžné evidenci do 40.000,-													
A501330	Spotřeba materiálu	kancelářské potřeby													
A501340	Spotřeba materiálu	počítačové potřeby													
A501350	Spotřeba materiálu	reklamní předměty - trička, kloubky													
A501360	Spotřeba materiálu	knihy, brožury, tiskoviny													
A501400	Spotřeba materiálu	materiál na zakázku (sklad)													
A501410	Spotřeba materiálu	materiál na aktivaci													
A501420	Spotřeba materiálu	spotřeba emisních známek													
A501450	Spotřeba materiálu	materiál přidány do zakázky (kooper.)													
A501481	Spotřeba materiálu	AD BLUE													
A501500	Spotřeba materiálu	oleje do služebních vozidel													
A501900	Spotřeba materiálu	vedl.nákl.pořizeni.cenové rozdíly													
A502100	Spotřeba energie	elektrická energie													
A502200	Spotřeba energie	vodné, stočné													
A502300	Spotřeba energie	teplo													
A504400	Prodané zboží	prodej autobusů													
A504500	Prodané zboží	prodej ost.materiálu													
A511100	Opravy a udržování	budovy a stavby - nářčr.budovy, elektr.práce													
A511200	Opravy a udržování	dopravních prostředků - STK, emisio, mytí, výměna pneu													
A511300	Opravy a udržování	havarovaných vozidel - pojistná událost (účet 648/300)													
A511400	Opravy a udržování	ostatní - oprava klíčky, telefonu													
A511500	Opravy a udržování	PC - diagnostika tiskárny, oprava PC													
A512100	Cestovné	tuzemské jzdné													
A512200	Cestovné	tuzemské stravné													

Obr. Finanční plán (KAR group, © 2019)

flexipass	1000	stravenka	49	svátek	7,5			
	počet zamců			leden	22	165		
středisko	30	44	80	celkem	stravenky	penzijko	jubilea	flexipasy
1								
2								
7								
8								
40								
100								
131								
132								
133								
135								
136								
200								
231								
233								
234								
300								
331								
332								
335								
600								
631								
632								
634								
635								
636								
celkem	100	8	40	102	174 836	39 205	10 720	2 034

Obr. Plán benefitů (KAR group, © 2019)

PŘÍLOHA P VI: VYBRANÉ REPORTINGOVÉ ZPRÁVY OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU

Manažerská rozvaha (tis. Kč)	díl. 12 2016	12 2016					Rok					Komentář	
		Min. rok	skutečnost	Plán	rozdíl	% plnění	Min. rok	Výhled	Plán	rozdíl	plnění	Kumulace	Rok
AKTIVA CELKEM													
Dlouhodobý majetek													
Dlouhodobý nehmotný majetek													
Software													
Oprávy k softwaru													
Dlouhodobý hmotný majetek													
Rozemky													
Stavby													
Oprávy ke stavbám													
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí													
Oprávy k samostatným movitým věcem													
Dlouhodobý finanční majetek													
Podíly v ovládaných a řízených osobách													
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly													
Nedokončené investice													
Oběžná aktiva													
Zásoby													
Zboží													
Materiál													
Dlouhodobé pohledávky													
Dlouhodobé poskytnuté zálohy													
Krátkodobé pohledávky													
Pohledávky z obchodních vztahů													
Pohledávky - CSAD Ostrava skupina													
Pohledávky - KAR group skupina													
Opravné položky k pohledávkám z obcho													
Pohledávky z postoupení													
Krátkodobé poskytnuté zálohy													
Dohadné účty aktivní													
Jiné pohledávky													
Krátkodobý finanční majetek													
Peníze													
Účty v bankách													
Časové rozlišení													
Náklady a příjmy příštích období													
PASIVA CELKEM													
Vlastní kapitál													
Základní kapitál													
Základní kapitál													
Kapitálové fondy													
Kapitálové fondy													
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostat													
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní f													
Výsledek hospodaření minulých let													
Nerozdělený zisk minulých let													
Neuhrazená ztráta minulých let													
Výsledek hospodaření běžného účetního													
Čistá zdroje													
Dlouhodobé závazky													
Dlouhodobé závazky													
Krátkodobé závazky													
Závazky z obchodních vztahů													
Závazky k zaměstnancům a za sociální a z													
Závazky z postoupení													
Stát - daňové závazky a dotace													
Dohadné účty pasivní													
Jiné závazky													
Zálohy a kauce													
Závazky mimo skupinu													
Závazky skupina													
Bankovní úvěry a výpomoci													
Bankovní úvěry dlouhodobé													
Krátkodobé bankovní úvěry													
Časové rozlišení													
Výdaje a výnosy příštích období													
Aktiva-pasiva													
HV rozvaha-HV výkaz zisku a ztráty													
		0	0	0	0	0	76%	0	-1 558	0	-1 558	0%	

Obr. Manažerská rozvaha (KAR group, © 2019)

Státní výkaz zisku a ztráty (měsíčně)		2016											
KAR MOBIL (v tis. CZK)		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Tržby za prodej zboží		3										755	
Náklady vynaložené na prodané zboží		2										438	
Obchodní marže												317	
Výkony		13										738	
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		13										401	
Změna stavu zásob vlastní činnosti												398	
Aktivace												34	
Výkonová spotřeba		8										496	
Spotřeba materiálu a energie		5										295	
Služby		2										200	
Přidaná hodnota		5										239	
Osobní náklady		4										304	
Mzdové náklady		3										296	
Odměny členům orgánu společnosti a družstva												0	
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		1										301	
Sociální náklady												107	
Daně a poplatky												5	
Odánsy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku												25	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu												28	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku												0	
Tržby z prodeje materiálu												28	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu												0	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku												0	
Prodaný materiál												0	
Změna stav. rez. a op. pol. v provaz. obla. a kompl. nákl. příř. období												302	
Ostatní provozní výnosy												499	
Ostatní provozní náklady												133	
Převod provozních výnosů												0	
Převod provozních nákladů												0	
Provozní výsledek hospodaření												10	
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů												0	
Prodané cenné papíry												0	
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku												0	
Výnosy z podílů v ovlá. a říz. osobách a v účet. jednot. pod podíl. vlivem												0	
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů												0	
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku												0	
Výnosy z krátkodobého finančního majetku												0	
Náklady z finančního majetku												0	
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů												0	
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů												0	
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti												0	
Výnosové úroky												46	
Nákladové úroky												20	
Ostatní finanční výnosy												0	
Ostatní finanční náklady												20	
Převod finančních výnosů												0	
Převod finančních nákladů												0	
Finanční výsledek hospodaření												7	
Dañ z příjmů za běžnou činnost												32	
Splatná												32	
Odklázená												0	
Výsledek hospodaření za běžnou činnost												5	
Mimořádné výnosy												0	
Mimořádné náklady												0	
Dañ z příjmů z mimořádné činnosti												0	
Splatná												0	
Odklázená												0	
Mimořádný výsledek hospodaření												0	
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům												0	
Výsledek hospodaření za účetní období												5	
Výsledek hospodaření před zdaněním												17	

Obr. Výkaz zisku a ztráty (KAR group, © 2019)

Manažerská výsledovka (tis. Kč)	Měsíc 12 2016				Kumulace 12 2016				Rok				Komentář				
	Min. rok	Skutečnost	Plán	rozdl	% plnění	Min. rok	Skutečnost	Plán	rozdl	% plnění	Min. rok	Výhled	Plán	rozdl	% plnění	Kumulace	Rok
Tržby z prodeje zboží	3 263	5 705	3 263	3 463	104%	28 408	35 036	28 408	6 670	133%	28 408	35 036	28 900	14 056	147%		
Tržby z prodeje služeb																	
Tržby z prodeje služeb - nájem																	
Ostatní provozní v ýnosy																	
Tržby brutto																	
Prodané zboží																	
Přímý materiál																	
Přímé služby																	
Mzdy																	
Odvody z mezd																	
Sociální náklady																	
Náklady KP I																	
Prodané zboží %																	
Osobní náklady celkem																	
% OSOBNÍCH NAKLADU																	
KP I																	
% KP I																	
Režijní materiál																	
Spotřeba DHM režijní																	
Energie																	
Opravy a údržba																	
Marketing																	
Ostatní služby																	
Representace																	
Leasing, nájemné																	
Spoje																	
Daně, poplatky, kolky																	
Pojistění																	
Ostatní finanční náklady																	
Fixní věcné náklady celkem																	
DHM a DNM																	
Odpisy																	
Finanční náklady																	
Nákladové úroky																	
Kursová ztráty																	
Ostatní finanční náklady																	
Finanční výnosy																	
V ýnosové úroky																	
Kursová zisky																	
Ostatní finanční výnosy																	
Náklady KP II																	
% KP II																	
Tržby za prodaný majetek																	
Náklady na prodaný majetek																	
Neutrální výnosy																	
Mimořádné výnosy																	
Pokuty a penále výnosové																	
V ýnos z odpisu pohledávek																	
Neutrální náklady																	
Mimořádné náklady																	
Pokuty a penále nákladové																	
Odpis pohledávek																	
HV před zdaněním																	
Dat z příjmu																	
HV po zdanění																	

Obr. Manažerská výsledovka (KAR group, © 2019)

Finanční analýza	2016											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
KAR MOBIL												
Nákladová položka												
Náklady vynaložené na prodané zboží/tržby za prodej zboží												
Spotřeba materiálu a energie/výkony												
Služby/výkony												
Osobní náklady/celkové tržby												
Ukazatel likvidity												
Okamžitá likvidita=(peníze + účty v bankách)/(kr. závazky + kr. úvěry)												
Pohotová likvidita=(finanční majetek + kr. pohledávky)/kr. závazky + kr. úvěry)												
Běžná likvidita=(oběžná aktiva - dl. pohledávky)/(kr. závazky + kr. úvěry)												
Provozní CF/(kr. závazky + kr. úvěry)												
Čistý pracovní kapitál=(oběžná akt. - čas. roz. akt. + kr. závazky - čas. roz. pasiv)												
Ukazatel zadluženosti												
Equity ratio=VK/aktiva												
Debt ratio=CK/aktiva												
Úročené cizí zdroje/aktiva												
Úrokové krytí=K II/nákladové úroky												
Doba splácení dluhů=(cizí zdroje-penize-účty v bankách)/provozní CF												
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem=VK/stálá aktiva												
Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji=(VK + dl. cizí zdroje)/stálá aktiva												
Ukazatel rentability												
ROA-rentabilita celkového kapitálu z K II=K II/aktiva												
ROE-rentabilita vlastního kapitálu z K II=K II/VK												
ROS-rentabilita tržeb z provozního cash flow=K II/celkové tržby												
ROCE-rentabilita dlouhodobých zdrojů=(čistý zisk+nákladové úroky)/(VK+úročený CK)												

Obr. Finanční analýza (KAR group, © 2019)

Souhrné zhodnocení finanční situace	
KAR MOBIL (v tis. CZK)	
Index IN	
Aktiva/cizí kapitál	
K II bez finančních nákladů/nákladové úroky	
K II bez finančních nákladů/aktiva	
Tržby/aktiva	
Oběžná aktiva/(kr. závazky + kr. bank. úvěry)	
Závazky po lhůtě splatnosti/tržby	
Index IN	
Altmanův model	
K II bez finančních nákladů/aktiva	
Tržby/aktiva	
Vlastní kapitál/cizí kapitál	
Výsledek hospodaření minulých let/aktiva	
Čistý pracovní kapitál/aktiva	
Z faktor	
Rychlý test	
Podíl VK na K	
Podíl prov. CF na tržbách	
Rentabilita celkového kapitálu	
Doba splácení dluhů	
Podíl VK na K	
Podíl prov. CF na tržbách	
Rentabilita celkového kapitálu	ZNÁMKY
Doba splácení dluhů	
Průměrná známka za období	
Průměrná známka celkem	
Souhrné hodnocení	
Index IN	fi
Altmanův model	fi
Rychlý test	

Obr. Souhrné zhodnocení finanční situace (KAR group, © 2019)

PŘÍLOHA P VII: ZPRÁVA Z RECERTIFIKAČNÍHO AUDITU

recertifikační audit ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015 - Zpráva z auditu - Příležitosti ke zlepšování				
Proces:	Doporučení číslo:	Certifikovaná pobočka:	Odpovědnost:	Termín:
1. Všeobecné požadavky, QMS/EMS a jeho procesy / Dokumentované požadavky	1 Dle dozorového auditu v roce 2018 dokončit aktualizaci	KAR group	EMS	do 31.03.2018
	2 z: p:			
2. Odpovědnost managementu / plánování	3 o: p:			
3. Implementace a provoz	4 f:			
	5 z: s:			
4. Verifikace / Měření, analýza a zlepšování	6 z: o:			
5. Přezkoumání systému managementu	7 p:			
6. Ověření opatření z minulého auditu	V neshodý.			

Obr. Zpráva z recertifikačního auditu (KAR group, © 2019)

