

Projekt zavedení controllingových nástrojů ve vybrané společnosti

Bc. Petra Výstupová, DiS.



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Petra Výstupová, DiS.
Osobní číslo:	M22254
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt zavedení controllingových nástrojů ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši oblasti controllingu a controllingových nástrojů.

II. Praktická část

- Představte a analyzujte vybranou společnost a vypracujte analýzu současného stavu využití controllingových nástrojů.
- Na základě provedené analýzy navrhnete projekt implementace controllingových nástrojů do vybrané společnosti.
- Zhodnotte časovou a ekonomickou náročnost projektu, jeho přínosy a rizika.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. 11th edition. United Kingdom: Cengage Learning EMEA, 2021. ISBN 9781473773615.
ESCHENBACH, Rolf; BAUMÜLLER, Josef a SILLER Helmut. *Funktions-Controlling Praxishandbuch für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer, 2021. ISBN 9783658331184.
GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. a BREWER, Peter C. *Managerial Accounting*. 16th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 9781259307416.
KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 9788072615681.
SCHÖNING, Stephan a MENDEL, Viktor. *Competence Development in Controlling and Management Accounting With Systematic Personnel Development to Success*. Weisbaden: Springer, 2023. ISBN 9783658393908.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2025
Termín odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2025

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá projektovým řešením zavedení controllingových nástrojů ve vybrané společnosti. Teoretická část práce mapuje oblast controllingu, jeho historii, trendy a rozdělení. Praktická část práce je rozčleněna do dvou částí, a to část analytickou a projektovou. V analytické části je představena vybraná Skupina firem a provedena analýza vnějšího i vnitřního prostředí Skupiny včetně PESTLE a SWOT analýzy. Dále je provedena analýza ekonomické situace a současného stavu využívání controllingových nástrojů Skupinou. V projektové části je představen projekt zavedení vybraných controllingových nástrojů ve Skupině. Součástí práce je zhodnocení ekonomické náročnosti, přínosy, rizika projektu a závěrečné doporučení.

Klíčová slova: controllingové nástroje, strategický controlling, operativní controlling, projektový controlling, PESTLE analýza, SWOT analýza, controller, reporting, business intelligence, procesní modely

ABSTRACT

The master thesis deals with a project solution for the introduction of controlling tools in a selected company. The theoretical part of the thesis maps the area of controlling its history, trends and division. The practical part of the thesis is divided into two parts, namely the analytical part and the project part. In the analytical part, the selected Group of companies is introduced and the analysis of the external and internal environment of the Group is carried out, including PESTLE and SWOT analysis. Furthermore, an analysis of the economic situation and the current state of the use of controlling tools by the Group is made. In the project part, the project of introduction of selected controlling tools in the Group is presented. The work includes an assessment of the economic requirements, benefits, risks of the project and final recommendations.

Keywords: controlling tools, strategic controlling, operational controlling, project controlling, PESTLE analysis, SWOT analysis, controller, reporting, business intelligence, process models

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D., za pomoc a cenné rady při vedení diplomové práce.

Dále děkuji mé rodině za velkou podporu po celou dobu studia. Bez nich by to nešlo.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 TERORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU.....	16
1.1 FUNKCE A CÍLE CONTROLLINGU	17
1.2 HISTORIE CONTROLLINGU	18
1.3 SOUČASNÉ TRENDY A BUDOUCNOST CONTROLLINGU	19
1.3.1 Udržitelnost	19
1.3.2 Digitalizace	20
1.3.3 Role finančních ředitelů	21
1.4 ODDĚLENÍ CONTROLLINGU A POZICE CONTROLLERA.....	22
2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	23
2.1 STRATEGICKÝ CONTROLLING A JEHO NÁSTROJE.....	23
2.1.1 Fáze 1: Analýza prostředí a podniková analýza.....	25
2.1.2 Fáze 2: Tvorba strategie	25
2.1.3 Fáze 3: Strategické hodnocení a strategické plánování.....	25
2.1.4 Fáze 4: Provádění strategie	26
2.1.5 Fáze 5: Kontrola strategie	26
2.2 OPERATIVNÍ CONTROLLING A JEHO NÁSTROJE.....	26
3 PROJEKTOVÝ CONTROLLING.....	29
3.1 FÁZE PROJEKTU	30
3.2 PROCESNÍ MODEL Y V PROJEKTECH.....	30
3.2.1 Tradiční procesní model y.....	31
3.2.2 Agilní procesní model y	31
3.2.3 Hybridní procesní model y.....	32
3.3 ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU	34
4 REPORTING.....	36
4.1 REPORTY A DASHBOARD Y	37
4.1.1 Typy reportů v controllingu	38
4.2 MODERNÍ TRENDY V REPORTINGU.....	39
4.3 BUSINESS INTELLIGENCE	40
5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	43
6 PŘEDSTAVENÍ SKUPINY FIREM.....	44
6.1 SPOLEČNOST A.....	44
6.2 SPOLEČNOST B	44

6.3	SPOLEČNOST C	44
6.4	PORTFOLIO SLUŽEB	45
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SKUPINY	47
7.1	EXTERNÍ ANALÝZA SKUPINY	47
7.1.1	Analýza odvětví.....	47
7.1.2	Analýza dodavatelů	48
7.1.3	Analýza odběratelů.....	49
7.2	INTERNÍ ANALÝZA SKUPINY.....	51
7.2.1	Personální obsazení	51
7.2.2	Řízení kvality	51
7.3	PESTLE ANALÝZA.....	51
7.3.1	Politické faktory	52
7.3.2	Ekonomické faktory	54
7.3.3	Sociální faktory	55
7.3.4	Technologické faktory.....	57
7.3.5	Právní faktory	57
7.3.6	Ekologické faktory	58
7.4	SWOT ANALÝZA.....	59
7.5	ROZBOR EKONOMICKÉ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	61
7.5.1	Čistý pracovní kapitál.....	64
7.5.2	Analýza likvidity	64
7.5.3	Analýza rentability	66
7.5.4	Analýza zadluženosti.....	66
7.6	ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ	68
7.6.1	Analýza výstupů nástrojů MS Excel	69
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	71
9	PROJEKT ZAVEDENÍ VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ.....	72
9.1	STANOVENÍ VIZE, MISE A STRATEGICKÝCH CÍLŮ A JEJICH IMPLEMENTACE	72
9.2	NOVÁ EKONOMICKÁ STRUKTURA	73
9.3	PLÁN VÝNOSŮ A NÁKLADŮ	73
9.4	ZVOLENÝ PROCESNÍ MODEL V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	76
9.5	NASTAVENÍ KPI PRO OBCHOD	78
9.6	NÁVRH REPORTINGU PRO EKONOMICKÉ ODDĚLENÍ.....	79
9.7	NOVÉ NASTAVENÍ REPORTINGU PRO OPERATIVNÍ VYHODNOCOVÁNÍ ZAKÁZEK	81
9.8	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ PROJEKTOVÉHO CONTROLLERA.....	86
9.9	NÁSTROJE BUSINESS INTELLIGENCE	87
9.9.1	Návrh dashboardu pro obchodní oddělení.....	87

9.9.2	Návrh dashboardu pro management.....	89
9.10	ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	91
10	ČASOVÁ A EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	92
10.1	ČASOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	92
10.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	93
11	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU	96
11.1	PŘÍNOSY PROJEKTU	96
11.1.1	Stanovení mise, vize a cílů.....	96
11.1.2	Stanovení KPI pro obchodní oddělení	96
11.1.3	Nastavení reportingu pro ekonomické oddělení	96
11.1.4	Nový způsob projektového controllingu	96
11.1.5	Nový způsob vyhodnocování zakázek	97
11.1.6	Reporting pomocí business intelligence.....	97
11.2	RIZIKA PROJEKTU	97
11.2.1	Nedostatečná znalost agilních metod řízení	97
11.2.2	Neochota pracovníků se přizpůsobit novému způsobu vedení projektů	98
11.2.3	Nedostatek času pro učení se	98
11.2.4	Konflikty uvnitř týmů	98
11.2.5	Riziko finanční	98
12	DOPORUČENÍ PRO SKUPINU	99
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM TABULEK.....	111
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

Díky neustále se dynamicky vyvíjejícímu podnikatelskému prostředí, které se stává náročnějším ve všech směrech, je výzvou vybudovat si svoji pozici na trhu, tuto pozici neustále upevňovat a přitom držet krok s konkurencí, nebo dokonce být o krok před ní.

Aby bylo dosaženo dlouhodobého růstu v tomto dynamickém prostředí je nezbytné nejen správně nastavit strategii a cíle, ale také průběžně sledovat jejich naplňování a včas identifikovat jakékoliv odchylky.

Diplomová práce se zabývá projektem zavedení controllingových nástrojů ve vybrané společnosti. Tato práce je aplikována pro Skupinu tří menších společností (dále jen „Skupina“), které jsou vzájemně majetkově a personálně propojeny.

Práce samotná je rozčleněna do tří hlavních částí a to teoretické, analytické a projektové. Teoretická část práce se zabývá vymezením pojmu controlling, historií, druhy controllingu, současnými i budoucími trendy, které mohou controlling ovlivnit. Pozornost je věnována i projektovému controllingu a procesním modelům v projektovém řízení. Samostatná kapitola se zabývá reportingem, který má v controllingu nezastupitelnou roli. Především nové trendy, včetně moderních nástrojů business intelligence, hrají v podnikatelském prostředí významnou úlohu.

Analytická část představuje Skupinu firem z hlediska jejího pole působnosti, z pohledu strategických nástrojů, kterými jsou PESTLE a SWOT analýza a z pohledu ekonomické situace Skupiny prostřednictvím finanční analýzy. Analýze je podrobeno i současné využívání controllingových nástrojů Skupinou.

V projektové části je vypracován projekt zavedení vybraných nástrojů strategického, operativního a projektového controllingu. Součástí je i návrh nových reportů, nastavení KPI pro obchodní oddělení a dále zlepšení reportingu ve Skupině pomocí nástroje business intelligence. Nedílnou součástí projektu je jeho časový plán, přínosy, provedení ekonomického zhodnocení, vyznačení rizik a závěrečné doporučení pro Skupinu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zavedení controllingových nástrojů ve zvolené společnosti. Společnost v tomto případě tvoří Skupina tří menších společností, které jsou personálně a majetkově provázány.

V teoretické části diplomové práce budou metodou literární rešerše prozkoumány české a zahraniční prameny z oblasti controllingu, jeho vymezení, historie, rozdělení, současných a budoucích trendů. Pozornost bude také věnována projektovému controllingu a reportingu.

V praktické části bude pomocí situační analýzy analyzováno vnější a vnitřní prostředí Skupiny. K vytvoření komplexního strategického pohledu bude použita metoda PESTLE a SWOT analýzy.

Ekonomická situace Skupiny bude zhodnocena pomocí metody finanční analýzy a jejich vybraných ukazatelů, zejména čistého pracovního kapitálu, likvidity, rentability a zadluženosti. Zdrojem pro finanční analýzu jsou finanční výkazy Skupiny a to rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Před samotnou projektovou částí bude provedena analýza současného stavu controllingových nástrojů využívaných Skupinou. Pozornost bude věnována operativnímu vyhodnocování zakázek a s tím související analýze výstupů z MS Excel sešitů, které se pro vyhodnocování používá, dále reportingu ekonomického a obchodního oddělení. Výsledky analytické části budou základnou pro projektovou část diplomové práce. Metodou k analýze současné stavu využívání controllingových nástrojů bude sběr a analýza interních dat Skupiny.

Výsledkem práce bude návrh zefektivnění operativního vyhodnocování zakázek, procesního řízení zakázek, stanovení základních KPI pro obchodní oddělení a návrh reportingu pro ekonomické oddělení. Rovněž bude navržena vizualizace některých reportů pomocí business intelligence. Ekonomické zhodnocení, doporučení pro Skupinu, přínosy a rizika projektu budou závěrečným úkolem.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 TERORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU

Efektivita rozvoje každého podnikatelského subjektu přímo závisí na rozhodnutích jeho vedoucích pracovníků nebo vlastníků v oblasti řízení. Každé rozhodnutí bude zase vycházet ze souboru informací. Účinnost manažerského rozhodnutí tedy bude záviset na míře přehodnocení údajů. Informace v podniku se tvoří v kontextu mnoha subjektů a objektů prostřednictvím metod řízení, včetně účetnictví a kontroly (Savchenko a Savchenko, 2020).

Nejdůležitějšími úkoly při fungování společnosti jsou jeho strategie a cíle. Komplexní nástroj souvisejících s řízením lidských, materiálních, finančních zdrojů a sloužící k naplnění firemních úkolů, je controlling (Behúnová et al., 2023).

V uplynulých 20 letech mnoho společností čelilo dramatickým změnám v podnikatelském prostředí. Obrovská konkurence vyústila v situaci, kdy většina společností působí na vysoce konkurenčním globálním trhu. Byl výrazně omezen životní cyklus výrobků, a to v důsledku technologických inovací a nutnosti vyhovět stále náročnějším požadavkům zákazníků Drury (2021).

Controlling je účinný informační systém, který manažerům může poskytnout údaje pro efektivní rozhodování v oblasti řízení. Pokud je systém controllingu správně navržený, může poskytovat rozličné informace ze všech odvětví podniku. Je tedy nutno vyhodnotit možnosti, systémovou analýzu a vhodnost controllingového systému, který nejlépe odhalí problémy (Tamulevičiene, 2018).

Výraz controller a controlling jsou součástí ekonomického žargonu a jejich používání je v současnosti samozřejmostí. Nicméně konkrétní vymezení jejich obsahu a úkolů je obtížné, což souvisí s jejich historií a s jejich neustálými změnami (Schöning a Mendel, 2023).

Eschenbach a Siller (2012) zdůrazňují, že controlling není kontrola, controller sice také kontroluje, ale kontrolor není controller.

Controlling pomáhá manažerům provádět tři činnosti a to plánování, kontrolu a rozhodování. Plánování zahrnuje stanovení cílů a stanovení způsobu jejich dosažení. Kontrola zahrnuje shromažďování zpětné vazby k ujištění, že plán je správně plněn a upravován podle měnících se okolností. Rozhodování zahrnuje výběr postupu z několika alternativ (Garrison et al., 2018).

Obecně přijímaná koncepce controllingu a jeho jednotná terminologie, kterou vytvořila Mezinárodní skupina pro controlling (International Group of Controlling, IGC) zní následovně: „*Controlling definuje jako ucelený proces identifikace cílů, plánování a kontroly (ve smyslu řízení a regulace) se zahrnutím všech relevantních finanční a ekonomických aspektů podnikání*“ (Režná, 2023).

1.1 Funkce a cíle controllingu

Controlling by měl, dle Eschenbacha a Sillera (2012), v podniku přinášet určité výkony nebo přinášet užitek. Měl by působit účinně a efektivně.

„Efektivita je poměr mezi usilovným výkonem a skutečně dosaženým výkonem, opomíjí stupeň dosažení cíle. Účinnost je naproti tomu poměr mezi zhodnoceným outputem k inputu, který je třeba zhodnotit, příp. – při dané kvalitě – mezi plánovanými a skutečnými náklady a je měřítkem hospodárnosti (Eschenbach a Siller, 2012, str. 37).

Základními funkcemi controllingu jsou koordinace a kontrola, dále funkce analytická, informační, poradenská a inovační (Vochozka, 2021).

Filozofii controllingu charakterizují tři základní principy:

- orientace na úzké profily – smyslem je vybudovat vhodný informační systém poskytující dostatečné množství kvalitních dat a pomáhající odkrýt a následně odstranit tzv. úzká místa,
- orientace na budoucnost – minulost je zajímavá pouze do té míry, do jaké ovlivňuje budoucnost a dokáže problémům předcházet,
- orientace na cíle – předpoklad, že se controlling podílí na stanovení podnikových cílů a pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování (Synek et al., 2011).

Hlavními cíli řízení podniku jsou udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti. Mezi hlavní přínosy controllingu patří to, že podporuje management v jeho pokusech vytvořit si tyto schopnosti, případně je uplatnit nebo je udržet. Zmíněný přínos by měl vypadat následovně:

- schopnost adaptace: úlohou controllingu je, aby byly připraveny aktuální informace o již provedených změnách, uvnitř nebo v okolí podniku,
- schopnost anticipace: úlohou controllingu je, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné informace o budoucích změnách v okolí podniku,

- schopnost koordinace: controlling má zabezpečit, aby byly schváleny postupně jednání a cíle v podsystémech podniku,
- schopnost proveditelnosti úkolů: úkolem controllingu v tomto bodě je zajistit, aby byly prosazeny uvnitř podniku strategické případně operativní plány, záměry a projekty (Eschenbach a Siller, 2012).

1.2 Historie controllingu

Dle Kamala (2015) se během posledních 50 let téměř v controllingu neudálo mnoho významných změn. Některé funkce zůstaly nezměněny, ale posunuly se od funkční odpovědnosti k odpovědnosti odborné.

Naproti tomu Swain (2021) tvrdí, že controlling prochází neustálým vývojem. Historie vývoje controllingu je procesem vývoje založeným na potřebách konkurence a schopnosti odborníků kreativně řešit konkrétní potřeby svých organizací. Současní odborníci, kteří tomuto vývoji porozumí, mají lepší předpoklady pro předvídání a vývoj nových koncepcí a řešení.

S pojmem controlling jsou spjaty různé představy. Kořenem slova controlling je anglické slovo „to control“. V běžné řeči existuje více než 50 různých významů tohoto slova. Význam slova ve slovesném tvaru je především řídit, vést a regulovat, zatímco v jmenném tvaru se jedná o kontrolu, dozor, zkoušku apod. (Eschenbach, 2004).

Mišún a Mišúnová Hudáková (2020) se ve svém výzkumu zabývali konvergencí dvou významů slova controlling a jeho původu. A to v německém a anglo-americkém pojetí. V angličtině nemůžeme najít jasnou definici slova „to control“, ale existují různé varianty významu od zakazování až po manipulaci. V němčině je slovo „kontrolle“ spojeno s kontrolováním na straně jedné, ale i „zaměřeným dopředu, pomáhá a vede“ na straně druhé. Albrech Deyle zavedl na počátku 70. let 20. století nový termín controlling, kdy termín controller převzal z USA. Mnozí autoři upozorňují, že neexistuje jednotná definice. V anglo-americkém pojetí se používá slovo Management accounting a slovo controlling je v anglické vědě praktický neznámé. Autoři výzkumu vyzdvihují nutnost zabývat se tímto problémem, jelikož dochází k nárůstu matoucí literatury, kdy při překladu německých znalostí do anglického jazyka dochází ke kolizi s anglo-americkými znalostmi.

Dle Krále et al., (2018) controlling vznikl jako podpora vyšší účinnosti řízení podniku.

Roku 1892 se společnost General Electric Company stala první průmyslovou společností, která vytvořila pozici „controllera“. Jejich úkoly spočívaly především v řízení a kontrole finanční hotovosti. Význam controllingu výrazně vzrostl v USA v důsledku velké hospodářské krize v roce 1929. Díky ekonomickým problémům se začal klást větší důraz na účetnictví a plánování, a tedy i na controllery. V německy mluvících zemích se pozice a funkce controllingu poprvé objevily v 50. letech 20. století. Bylo to především v dceřiných společnostech amerických korporací. V německých podnicích se pak controlling etabloval v 60. a 70. letech 20. století (Schöning a Mendel, 2023).

V České republice se první znaky controllingového řízení objevily už ve 20. letech 20. století, kdy se průmyslové podniky inspirovaly americkými vzory. Průkopníkem controllingové filozofie se, pochopitelně, uvádí Tomáš Baťa. Po krátkém poválečném oživení nastalo období centrálního řízení, které bylo v naprostém rozporu s myšlenkou controllingu. Controlling se vrátil až v 90. letech 20. století (Mikovcová, 2007).

1.3 Současné trendy a budoucnost controllingu

Moderní trendy a přístupy se nevyhýbají ani controllingu. I 18. ročník konference WHU Campus for Controlling in Vallendar 2024, který pravidelně pořádá Institut pro Management a Controlling, se nesl v duchu aktuálních potřeb a budoucího směřování v oblasti controllingu. Třemi hlavními tématy byly otázky udržitelnosti, digitalizace a role finančních ředitelů (Kenfenheuer, 2024).

1.3.1 Udržitelnost

Téma ESG rezonuje společností a na firmy dopadá povinnost tzv. nefinančního reportingu. Zkratka ESG pochází z anglických slov – Environment, Social a Governance a představuje tedy dopady na životní prostředí, společnost a řízení firem. Dotčené firmy, na které se tato povinnost vztahuje, si volí z pilířů témata, která jsou pro ně podstatná a vycházejí z jejich byznys plánu a samozřejmě ze zájmů stakeholderů (zainteresovaných stran) (Tzbinfo, © 2023).

Dle Asociace společenské odpovědnosti je reporting udržitelnosti tématem budoucnosti. Směrnice Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) staví nefinanční reporting na úroveň reportingu finančního a nutí firmy a jejich hodnotové řetězce k větší transparentnosti. Reporting udržitelnosti je komplexní záležitostí a sesbírání data

budou klíčovým ukazatelem pro další firemní rozvoj (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

Jelikož se jedná o poměrně nové téma, je odborníků na nefinanční reporting nedostatek. Roste tedy poptávka po odborných pracovnících – controllerech, kteří oblasti nefinančního reportingu rozumí. Vznikají odborné certifikační kurzy, které připravují pro trh práce osoby výše uvedené problematiky znalé (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

1.3.2 Digitalizace

Vlivy digitální transformace mají na firmy silný dopad a nutí je k rozsáhlým úpravám, aby neztratily svou konkurenceschopnost. Ani controlling se tomuto vývoji nevyhne a stále častěji prochází výraznými změnami. Controlling stojí před dvěma výzvami: jednak převzít controlling digitalizace a úspěšně jej řídit, stejně jako pohánět digitalizaci v controllingu kupředu a rozvíjet controlling v Digitální controlling. Před controllingem stojí výzva, aby se strategicky etabloval a vnímal digitální transformaci jako příležitost (Keimer a Egle, 2023).

Digitalizace a generování velkých dat je trendem s obrovským potenciálem. Big data (velká data) je termín, kterým označujeme velký objem nezpracovaných dat, která dříve nebyla firmám k dispozici, ale jsou vytvořeny umělou inteligencí a Internetem věcí. Umělá inteligence (AI) je simulací lidské inteligence. Internet věcí zahrnuje propojení výpočetních zařízení zabudovaných v předmětech denní spotřeby (například mobilní telefony) pomocí internetu. Tato nestrukturovaná data, zahrnující detaily z telefonních hovorů, e-mailových zpráv a příspěvků na sociálních sítích, mají potenciál zlepšit a ovlivnit manažerské účetní informace tím, že odhalují trendy a vzorce, které často souvisejí s lidským chováním. Tyto poznatky, pokud jsou k dispozici vedení společnosti, mohou svým rozsahem zvýšit přidanou hodnotu, změnit způsob podnikání a v některých případech změnit obchodní model (Drury, 2021).

Finanční oddělení jsou pod velkým tlakem, aby využila příležitostí, které nabízí digitalizace. Kromě automatizace vlastních procesů a činností je úkolem controllingu vytěžit z dat dostupné informace a zpřístupnit je společnosti jako celku způsobem, který přináší přidanou hodnotu. Pro mnoho finančních ředitelů je téma digitální transformace financí logicky prioritou, aby sladili finanční oddělení s budoucími úkoly a zaujali v rámci společnosti odpovídající pozici pro digitální iniciativy (Keimer a Egle, 2023).

Integrace umělé inteligence do manažerského účetnictví nabízí řadu možností pro vylepšení různých účetních procesů. Umělá inteligence může přinést zdokonalené analýzy

dat a rozhodování, automatizace rutinních úkolů, finanční analýzy v reálném čase, sledování a vyhodnocování prediktivní analýzy pro řízení rizik. Automatizace robotických procesů může omezit provozní náklady a zvýšit spolehlivost účetních procesů. Reportování v reálném čase zvyšuje transparentnost a umožňuje proaktivní řízení. Prediktivní modely řízené AI pomáhají manažerům provádět proaktivní rozhodnutí (Fotache a Bucșă, 2024).

Navzdory četným přínosům přináší integrace AI do manažerského účetnictví výzvy, včetně technických složitostí, etických otázek a nutnosti významných změn v organizačních procesech (Fotache a Bucșă, 2024).

1.3.3 Role finančních ředitelů

„Vytváření hodnoty prostřednictvím hodnot“ je krédem dnešních finančních ředitelů. Znamená to, že finanční ředitelé by měli zachovávat neochvějnou oddanost etickým hodnotám a zároveň využívat své znalosti a dovednosti k ovlivňování rozhodnutí, která vytvářejí hodnotu pro stakeholdery (Garrison et al., 2018).

Finanční ředitel hraje klíčovou roli při zajišťování toho, aby byla naplněna očekávání zainteresovaných stran, a aby finanční rozhodnutí byla v souladu s jejich zájmy, což může následně přispět k dlouhodobému úspěchu organizace (Kujala a Sachs, 2019).

Dle studie Willekes et al., (2022) je doporučováno, aby finanční ředitelé dávali přednost monitoringu a controllingu. Finanční ředitelé jsou zodpovědní za dosahování klíčových výsledků podnikání jako je výkonnost podniku a ziskovost. Nicméně, aby mohli finanční ředitelé monitorovat a kontrolovat i nefinanční reporting, musí pověřit finanční oddělení povinností účtovat i o nefinančních údajích.

Finanční ředitel hraje v digitální transformaci firem důležitou roli. Vliv finančního ředitele má pozitivní vliv na úspěšnost digitalizačních opatření. Zároveň je vidět, že čím vyšší je vliv finančního ředitele, tím vyšší je stupeň digitalizace v dané společnosti. Finanční ředitel musí iniciovat a realizovat digitalizační opatření, která vytvářejí, zabezpečují a zvyšují hodnotu. Za tímto účelem je třeba stanovit odpovídající cíle. Po zahájení digitální transformace ze strany managementu je povinností finančního ředitele zajistit její úspěšnou realizaci. Po dokončení odpovídajících digitalizačních opatření musí finanční ředitel sledovat stanovené cíle (Keimer a Egle, 2023).

1.4 Oddělení controllingu a pozice controllera

Pro většinu malých a středních podniků je, dle Behúnové et al., (2023), vytvoření oddělení controllingu často ekonomicky nevýhodné, nebo není k dispozici kvalifikovaný personál. Poté je možné využít dočasného nebo trvalé outsourcingu. Výhodou je velmi nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší implementace systému controllingu (oproti implementaci interního controllingu).

Pozice controllera v konkrétním podniku záleží na řadě skutečností, jako je například charakter činnosti, velikost podniku, kvalita a způsob řízení podniku. Požadavky na schopnosti controllerů jsou rozdílné a jakékoliv zobecnění je velmi obtížné. Jiné požadavky jsou kladeny na controllera, který je v pozici manažera útvaru controllingu čítajícího i desítky zaměstnanců, jiné na controllery jako pracovníky útvaru controllingu, kteří jsou odpovědní za různé dílčí úkoly, a jiné na controllera v „menším“ podniku, který musí obsáhnout celou agendu sám a často plní i další úkoly, nejčastěji z oblasti finančního řízení (Fibírová et al., 2019).

K osobnostním požadavkům na efektivního controllera patří, mimo jiné, sebekritičnost, objektivita, kreativita, holistické myšlení, přesnost a analytické myšlení (Siller a Grausam, 2016).

Pro úspěšné zvládnutí současného trendu digitální transformace je nutné upravit tradiční model controllingu. Digitální controlling musí doprovázet jak controlling digitalizace, tak digitalizaci v controllingu. Proto jsou na něj kladeny vysoké nároky. Kromě klasických kompetencí controllera potřebuje digitální controller také technické, statistické a interdisciplinární kompetence. Digitální controller musí základní znalosti rozšířit o digitální obchodní modely a řízení celého zákaznického řetězce. Controller musí rozumět jak tradičním controllingovým modelům, tak je umět rozšířit o nové digitální KPI (Egle a Keimer, 2018, s. 51).

Projektový controller má následující úlohy:

- podporuje formulace a dojednání strategií a cílů projektu,
- porovnává plány projektu s výsledky,
- interpretuje výsledky a vyvíjí regulační opatření (Eschenbach, 2004).

2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU

Z časového hlediska lze controlling rozdělit na strategický a operativní.

2.1 Strategický controlling a jeho nástroje

Strategické řízení je systematický a dlouhodobý proces, ve kterém organizace stanovuje své vize a strategické cíle, analyzuje interní i externí prostředí, formulace a implementuje strategie a následně monitoruje jejich realizaci. Cílem je zajistit udržitelnou konkurenční výhodu v dynamickém a často nejistém prostředí trhu (Hitt et al., 2017).

Fotr a Souček (2020) ve své knize vyzdvihují přínosy scénářového plánování. Uplatňování scénářů má pozitivní přínos v tom, že rozšiřuje prostor uvažování manažerů a dále výrazně zvyšují kvalitu strategického plánování a rozhodování.

Charakteristické rysy tohoto modelu jsou především:

- myšlení zaměřené na střednědobý i dlouhodobý pohled, přičemž tato budoucnost není jediná, nýbrž variantní,
- zvažování nejistot budoucího vývoje, respektování těchto nejistot a jejich integrace do tvorby variant strategických plánů a strategií,
- podpora interdisciplinárního myšlení, které je pro kvalitní řízení podstatné. Jedná se především o širokou škálu názorů a pohledů stakeholderů,
- zvýšená schopnost vnímat změny, rychle na ně reagovat a interpretovat je. Jde především o včasné odhalování budoucích příležitostí a jejich pohotové využití na straně jedné a eliminaci či oslabení hrozeb na straně druhé.
- významnou součástí kultury organizace by se mělo stát učení (Fotr a Souček, 2020).

Hlavním úkolem strategického controllingu je zabezpečení trvalé existence podniku. Strategický controlling představuje myšlenkový postoj (strategické myšlení a jednání) na straně jedné a zřízení infrastruktury (systémů nástrojů a procesů) na straně druhé (Eschenbach, 2004).

Základem strategického controllingu je, dle Havlíčka (2014), strategický plán a strategické cíle. Jeho přínos není okamžitě rozpoznatelný na první pohled, ale jeho dopad na dlouhodobé fungování firem je zásadní.

Selhání výkonnosti, následované nedostatkem hotovostních prostředků a v konečné fázi ztráta důvěry jsou typické znaky krize podniku, které předcházelo selhání strategických vizí a cílů (Havlíček, 2014).

V literatuře neexistuje teoretická shoda o tom, co všechno lze mezi metody strategického controllingu zahrnout. Ale existují některé, které jsou v praxi odzkoušeny s pozitivním výsledkem (Eschenbach a Siller, 2012).

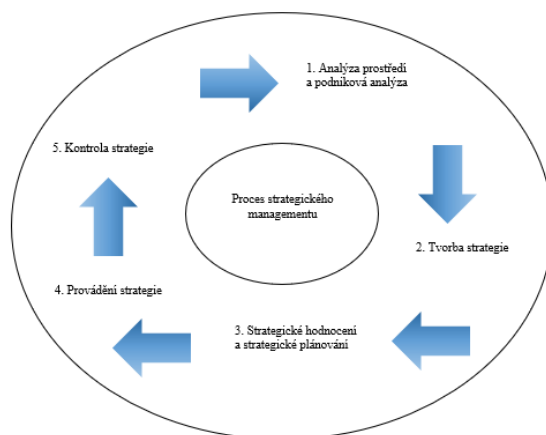
Dle Behúnové et al., (2023) jsou v oblasti strategického controllingu vyzdvihovány následující body:

- analýza silných a slabých stránek,
- rozvoj strategických cílů společnosti,
- přijetí opatření po identifikaci odchylek.

Nástroje strategického controllingu:

- analytické nástroje: analýzy potenciálu, životního cyklu výrobků, konkurence a silných a slabých stránek,
- metody prognózování: kvalitativní a kvantitativní metody (Behúnová et al., 2023).

Proces strategického managementu by měl zahrnovat následující fáze:



Obrázek 1 Proces strategického controlligu

(zdroj: vlastní zpracování dle Eschenbach a Siller, 2012)

2.1.1 Fáze 1: Analýza prostředí a podniková analýza

Význam controllingu v této prvotní fázi je velmi důležitý, jelikož rozhodující pro analýzu a následná opatření je kvalita výchozích informací.

Rozhodující roli v analýze prostředí hrají následující oblasti:

- globální okolí: hospodářské, politické, makroekonomické, technologické, ekologické, rámcové podmínky a rozvoj,
- regulativní skupiny jako zákonodárci, investoři, komory, odbory a jejich zájmy,
- odvětví: tržní potenciál (velikost a růst trhu),
- struktura nákladů, cenový rozvoj, možnost diferenciací, vstupní a výstupní bariéry, zákazníci, konkurenti, dodatelé (Eschenbach a Siller, 2012).

2.1.2 Fáze 2: Tvorba strategie

Klíčovým pojmem je v této fázi kreativita. Postup při tvorbě strategie by měl mít následující kroky:

- identifikace potenciálu úspěchu, kde lze získat užitek,
- identifikace schopností a zdrojů směřujících k vygenerování zisku,
- rozvoj možných strategických možností (Eschenbach a Siller, 2012).

Mezi zásady tvorby strategie, podle kterých postupují úspěšné podniky patří například:

- koncentrace sil na strategický postup,
- soustředění se na osvědčené (např. zákazníky, produkty, klíčové schopnosti),
- průběžné sladění mezi operativním, normativním a strategickým řízením,
- shodná a motivující podniková kultura včetně informovanosti pracovníků, co pro ně strategie znamená,
- rozebrání a průběžné sledování strategie v dílčích krocích (Eschenbach a Siller, 2012).

2.1.3 Fáze 3: Strategické hodnocení a strategické plánování

Strategie lze hodnotit z kvantitativního a kvalitativního hlediska. V této fázi se musí controlling pokusit s využitím moderování strategických workshopů, kreativních technik,

uplatnit co nejlepším způsobem kreativitu vedoucích pracovníků i svoji vlastní (Eschenbach a Siller, 2012).

2.1.4 Fáze 4: Provádění strategie

Prováděcí proces v této fázi musí být zaměřen na cíl. Vyskytují se odpory, rušivé veličiny, konflikty, chyby, nedostatek času a komunikace atd. Tyto musí být zavčas rozpoznány a pravidelně kontrolovány, aby bylo zajištěno provedení plánu, tak jak bylo naplánováno (Eschenbach a Siller, 2012).

2.1.5 Fáze 5: Kontrola strategie

Kontrola strategie by měla být prováděna na více úrovních a časově odstupňována:

- kontrola provádění – kontrola účinnosti strategie tzn. srovnání plánu a skutečnosti,
- kontrola premis – kontrola premis plánování, pro zjištění, zda jsou premisy realistické, mohou sloužit scénáře,
- strategický dohled – cílem je identifikace a rozpoznání vývoje okolí, z něž mohou vzejít rizika a příležitosti (Eschenbach a Siller, 2012).

2.2 Operativní controlling a jeho nástroje

Operativní controlling je zaměřen na operativní plány tzn. v horizontu 1-2 roky a orientuje se na operativní kontrolu, plánování a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy. Jedná se zejména o plánování výnosů a nákladů, příjmů a výdajů a položek rozvahy (Havlíček, 2014).

Jak uvádí Foltínová et al., (2011), je operativní controlling zaměřen na kratší časový úsek, většinou nepřesahující období jednoho roku. Příležitosti a hrozby, které jsou výsledkem práce strategického controllingu se přímo transformují do nákladů a výnosů zastupujících výsledky konkrétních činností. Jedná se o podnikové řízení pomocí čísel.

Operativní management představuje co možná nejlepší využití existujících potenciálů úspěchu (Eschenbach, 2004).

Eschenbach a Siller (2012) definují operativní cíle řízení takto:

- dosažení plánované produktivity,
- rentability a hospodárnosti,
- zajištění likvidity.

Dle Sillera a Grausama (2016), je cílem operativní kontroly zajistit dosažení úspěchu za sekundární podmínky udržení platební schopnosti po celou dobu. Mezi nástroje operativního controllingu řadí operativní plánování tzn. sestavení rozpočtu, realizace a kontrola rozpočtu.

Hlavním úkolem operativního controllingu dle Eschenbacha a Sillera (2012, str. 201) je:

- *konkretizování strategických možností,*
- *navrhování příp. iniciování opatření ke zvýšení produktivity, rentability a hospodárnosti,*
- *koordinace plánování jednotlivých podnikových oblastí,*
- *péče a o sestavení celkového rozpočtu,*
- *regulace procesu provádění a jeho průběžná kontrola,*
- *zajištění kontroly dosažení cíle a plánu.*

Mikovcová (2007) mezi nástroje operativního controllingu řadí analýzu ABC, globální analýzu nákladů, analýzu bodu zvratu, target costing.

Webové stránky společnosti CeMS-CO, která se zabývá certifikací manažerských systémů, uvádí následující výčet nástrojů operativního controllingu:

- **Budgeting:** rozpočtování představuje klíčový nástroj operativního controllingu. Rozpočty slouží jako finanční rámec pro plánování a kontrolu činností.
- **Forecasting:** představuje proces předpovídání budoucího vývoje. Napomáhá přizpůsobování operací a zajištění jejich plynulosti na základě aktuálních dat a trendů.
- **Podrobná analýza odchylek:** součástí operativního controllingu je i detailní analýza rozdílů mezi plánovanými a skutečnými výsledky. Pomocí identifikace příčin těchto odchylek může management rychle reagovat a přijímat následná opatření.
- **Cash Flow Management:** pro udržení likvidity a schopnosti organizace plnit své závazky je správa peněžních toků kritickým faktorem. Tato oblast zahrnuje sledování příjmů a výdajů, řízení pohledávek a závazků a plánování hotovostních potřeb.

- **Benchmarking:** jedná se především o porovnávání vlastního výkonu organizace s konkurencí nebo s nejlepšími organizacemi v oboru. Benchmarking slouží k identifikaci oblastí pro zlepšení a stanovení realistických cílů.
- **Informační systémy:** efektivní operativní controlling využívá systémy ERP (Enterprise Resource Planning), které umožňují sběr, analýzu a reporting dat v reálném čase. Tyto výše uvedené systémy jsou často využívány k integraci a automatizaci hlavních obchodních procesů.
- **Key Performance Indicators (KPI):** klíčové ukazatele výkonnosti poskytují měřítko pro hodnocení efektivity a účinnosti procesů v rámci organizace. Jejich vymezení a sledování je pro operativní controlling zásadní.
- **Cost-Volume-Profit Analysis (CVP):** pro rozhodování o cenách, produkčních objemech a dalších provozních činnostech je důležitá analýza vztahu mezi náklady, objemem prodeje a ziskovostí.
- **Performance Management:** součástí operativního controllingu je i stanovení cílů, poskytování zpětné vazby a hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců a týmů (Certifikace manažerských systémů, ©2025).

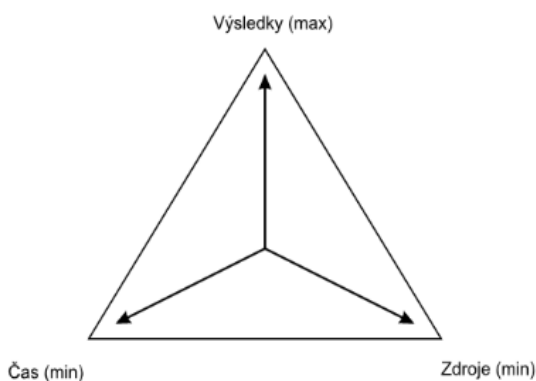
3 PROJEKTOVÝ CONTROLLING

Obecně je projekt soubor činností s definovaným počátečním bodem a definovaným koncem, který sleduje definovaný cíl a využívá definovanou sadu zdrojů. Ačkoli se projekty značně liší, mají řadu společných rysů. Výsledky projektů jsou jedinečné nebo přinejmenším velmi kustomizované, zahrnují mnoho nerutinních a složitých úkolů, a proto se potýkají s relativně vysokou mírou rizika a nejistoty v kontrastu s operacemi s vyšším objemem a nižší rozmanitostí. A právě tyto rysy možná vysvětlují, proč tolik projektů nějakým způsobem selhává, pokud se změní specifikace, dojde k závažným časovým zpožděním, eskalaci nákladů a velkým sporům mezi zúčastněnými stranami. Není to však jen vrozená složitost projektů, která vede k mnoha selháním, ale také nedostatek efektivního projektového řízení (Slack et al., 2016).

V projektovém controllingu je pro úspěch rozhodující, zejména, aspekt budoucnosti. Je objasněno, co je třeba v důsledku odchylek a nových zjištění udělat, aby bylo dosaženo stanovených cílů projektu (Eschenbach et al., 2021).

„Projektový controlling je systém podpory a doplněním podnikového řízení pro projektové manažery, s jehož pomocí se optimalizují cíle a dosažení cílů procesů managementu, které probíhají v projektech“ (Eschenbach, 2004, str. 411).

V souvislosti s projektovými cíli a projekty obecně se pracuje vždy se třemi základními pojmy – výsledkem, zdroji a časem, což nazýváme tzv. trojimperativem projektového řízení. Tyto veličiny jsou vzájemně provázány. Tato provázanost existuje vždy. Jak na úrovni jednotlivých činností, etap, milníků, tak i projektu jako celku. Nikdy nesmíme měnit pouze jednu z veličin (Doležal, 2023).



Obrázek 2 Trojimperativ projektového řízení

(zdroj: Doležal, 2023, str. 181)

3.1 Fáze projektu

Fáze projektu představuje diskrétní časové období, které je výrazně oddělené od ostatních období. Jednotlivé fáze mají svá specifika řízení a ukončení fáze jedné, je vždy základem pro počátek fáze další (Máchal et al., 2015).

Projekt má charakter procesu a během své existence se vyvíjí a nachází se v různých fázích, které lze nazvat jako životní cyklus projektu. V literatuře lze nalézt celou řadu definic životního cyklu projektu, v této oblasti bohužel neexistuje shoda (Svozilová, 2016).

Svozilová (2016) uvádí následující fáze životního cyklu projektu:

- konceptuální návrh – základní formulace záměru, přínosy a dopady projektu, odhad časového úseku a nákladů na realizaci, předběžná analýza rizik,
- definice projektu – zpřesnění výstupů konceptuálního návrhu – detailní rozpracování cílů, příprava metodik, disponibilních dovedností a znalostí, identifikace zdrojů,
- produkční fáze – vlastní realizace – řízení subdodávek a prací, kontrola dle časového plánu a rozpočtu, řízení projektové dokumentace a komunikace, kontrola dílčích cílů a jejich kvality, testování výstupů, vypracování podkladové dokumentace pro užívání předmětu projektu, tvorba plánu podpory v následujícím operačním období,
- operační období – užívání předmětu projektu – jeho integrace do existujících organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení dopadů (technologických, sociálních a ekonomických), zpětná vazba pro plánování dalších projektů,
- vyřazení projektu – transfer předmětu projektu do stádia podpory, převedení pracovníků nebo technologií na jiné projekty, zpracování získaných zkušeností a poučení z řízení daného projektu.

3.2 Procesní modely v projektech

Procesní modely nám pomáhají porozumět procesu, identifikovat problémy a předcházet jim. Modely podnikových procesů jsou důležité ve všech fázích životního cyklu projektu. Než začneme modelovat proces, je nezbytné pochopit, proč jej modelujeme. Modely budou vypadat zcela odlišně v závislosti na účelu, pro který je vytváříme. (Dumas et al., 2018).

V závislosti na typu projektu, velikosti a dokončení projektu a daných rámcových podmínkách se používají různé procesní modely:

- agilní přístupy – používají se často při vývoji softwaru, ve strojírenství, při vývoji výrobků, v transformačních projektech a při rozvoji organizací,
- u standardních projektů což jsou například zákaznické projekty v nichž se existující technologie přizpůsobuje konkrétním požadavkům zákazníka se používá tradiční řízení projektů (tzv. model vodopádu),
- v hybridním řízení projektů se používají tradiční i agilní přístupy společně. Projekt je řízen tradičně ve vztahu k zákazníkům a interní organizaci. Některé části, jako je vývoj, se řídí agilně,
- ve změnách projektů mohou být použity prvky agilních a tradičních přístupů. Nicméně k úspěšnému formování změn jsou zapotřebí nezávislé procesní modely (Kuster et al., 2023).

Každý procesní model má své výhody a nevýhody. Je důležité vybrat a použít nejlepší pro danou situaci. Při tradičním přístupu je projekt rozdělen na fáze, výsledek je k dispozici na konci projektu. Při agilním přístupu jsou dílčí výsledky vytvářeny průběžně (Kuster et al., 2023).

3.2.1 Tradiční procesní modely

Model vodopádu je tradiční, známý též jako počáteční, nebo klasický. Tento model popisuje metodiku vývoje, který je lineární a postupný. Vzhledem k následnému průběhu fází v rámci tohoto modelu se nelze vrátit do předchozí fáze. Většinou je využíván u malých projektů, kde není možnost změny požadavku (Ghanghro, 2021).

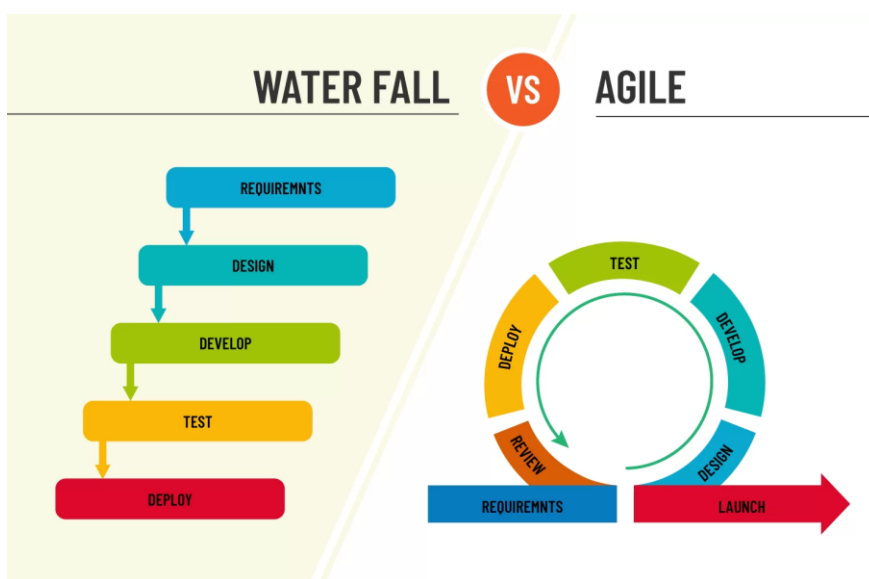
3.2.2 Agilní procesní modely

Tradiční přístupy významně přispěly a stále přispívají k úspěšnému řízení projektů. V oblasti vývoje produktů a softwaru se však ukázalo, že mnoho projektů, které byly realizovány metodou vodopádu, nepřinesly požadované výsledky nebo dokonce selhaly. Důvodem byly složitost úkolů, rychlejší pracovní prostředí a neustálé změny (Kuster et al., 2023).

Pro agilní způsoby řízení jsou příznačné svižné, procesně orientované, reflexivní a přístupy. Mezi agilní procesní modely patří například metoda Scrum, Large Scale Scrum (LeSS), Extreme programming (XP), Lean, Kanban a další (Kuster et al., 2023).

Metoda Scrum se vyznačuje živými backlogy prioritované práce, které je potřeba vykonat (backlog – seznam položek seřazených podle priority za účelem plánování dlouhodobější strategie). Probíhají krátké každodenní schůzky (nazývané daily scrum), na kterých se vysvětluje pokrok na projektu, nadcházející úkoly a případné překážky (Mahmoudi et al., 2017).

Kanban metoda definuje pět principů, kterými jsou: omezení rozpracované výroby, vizualizace workflow, měření a řízení rozpracované výroby, explicitní vyjádření procesních zásad a používání modelů ke zlepšování (Alaidaros, 2021).



Obrázek 3 Klasický a agilní procesní model

(zdroj: UMassAmherst, 2024)

3.2.3 Hybridní procesní modely

Hybridní modely kombinují více metod, které jsou proveditelné a nezbytné pro projekty, které kombinují kombinaci jejich domácích charakteristik. Příkladem kombinace je štihlá a agilní metoda, XP a Scrum, Scrum a Kanban apod. Kombinace lze využít různým způsobem pro rozličné účely (Papadakis, 2018).

Optimálním řešením se jeví kombinovaný model scrumbanfall, jelikož dle studie Bhavsar et al., (2020) má nejméně omezení než jednotlivé metody Scrum, Kanban a Scrumban.

Parameter	Limitations				
	Scrum Limitation Description	Scrum	Kanban	Scrumban	Scrumbanfall
External Stakeholder	Restricted involvement of external stakeholders as a team member.	Yes	NA	Yes	No
Team Size	Restricted team size.	Yes	NA	Yes	Yes
Role	Limited roles in a team	Yes	NA	Yes	Yes
Project Tracker	Progress view at project level.	Yes	Yes	Yes	No
Product Vision	Unclear product vision.	Yes	Yes	Yes	No
Estimation	Full product development estimation is not feasible.	Yes	Yes	Yes	No
Distributed Environment	Collaboration issue in distributed environment.	Yes	NA	Yes	Yes
Skill and Expertise	Unavailability of specific skilled resource.	Yes	NA	Yes	Yes
Documentation	No or minimum documentation.	Yes	Yes	Yes	No

Obrázek 4 Omezení procesních modelů

(zdroj: Bhavsar et al., 2020)

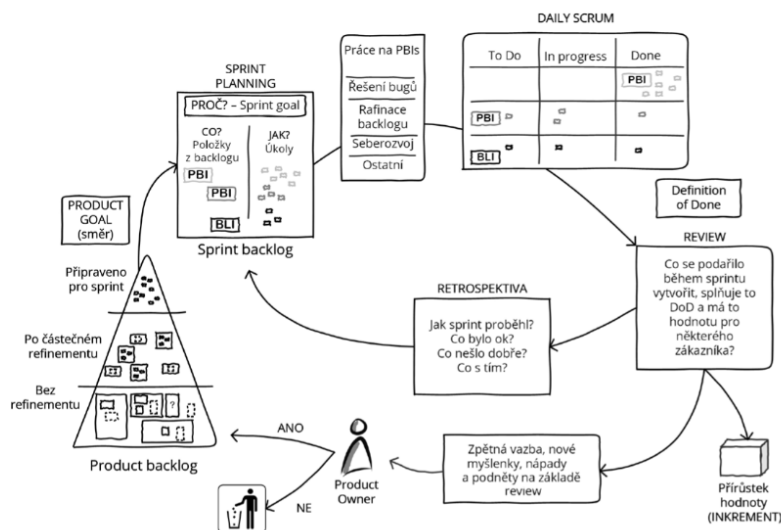
Scrumbanfall

Životní cyklus scrumbanfall metody je následující:

- Fáze požadavků
- Návrh projektu
- Sprint
 - Sprint planning
 - Daily scrum
 - Management pracovních úkolů (Work item management)
 - To – do
 - In progress
 - Done
 - Sprint review
 - Sprint retrospective
- Fáze předání projektu (Bhavsar et al., 2020)

Z klasického modelu vodopádu je použita první a poslední fáze – fáze požadavků a návrhu projektu a fáze předání projektu (Bhavsar et al., 2020).

Přehledně celý proces scrumu, který zahrnuje z modelu kanbanu tabuli, zobrazuje obrázek č. 5. Základní jednotkou je scrum tým. Skládá se z následujících rolí: scrum master, project owner a členové týmů (vývojáři) (Doležal, 2023).



Obrázek 5 Proces scrumu

zdroj: (Doležal, 2023, str. 359)

3.3 Řízení rizik projektu

„Riziko projektu je nejistá událost nebo podmínka, která – pokud nastane – má negativní vliv na dosažení cíle projektu“ (Doležal, 2023, str. 265).

Dle Garrisona et al., (2018), každá strategie, plán a rozhodnutí s sebou nesou rizika. Řízení rizik je proces, který podnik používá k identifikaci těchto rizik a k vypracování reakcí na ně, které umožňují přiměřeně zajistit splnění jeho cílů.

Dle Eschenbacha et al., (2021), rizika představují potencionální ohrožení projektu, tj. poškození (dodatečné náklady a/nebo zpoždění), které mohou, ale nemusí s určitou pravděpodobností nastat. Mohou nastat však i pozitivní odchylky od plánu, které můžeme chápat jako příležitosti.

Řízení rizik zahrnuje následující procesy:

- *stanovení kontextu,*
- *identifikace rizik,*

- *analýza rizik,*
- *hodnocení rizik,*
- *ošetření rizik,*
- *monitorování a přezkoumávání,*
- *komunikace a konzultace (Doležal, 2023, str. 266).*

4 REPORTING

Jednou z podstatných součástí controllingového procesu je reporting. Jeho hlavním cílem je poskytnout managementu podniku relevantní informace. Reporting se, stejně jako controlling, vyvíjí v průběhu času. Dříve byl reporting především vnímán jen jako samotné uchovávání informací, postupně docházelo ke zpracování dat a jejich prezentaci příjemcům informací (Mikovcová, 2007).

Informace je základem řídicího systému, a je proto podstatnou podmínkou pro efektivní a účinné řízení (Eschenbach a Siller, 2012, str. 272).

Znalosti a zkušenosti jsou v organizacích cenným zdrojem. Informace se mohou generovat uvnitř i vně podniku. Nezbytnou podmínkou toho, aby se informační tok směřoval v požadované kvalitě na příjemce, je komunikace (Eschenbach a Siller, 2012).

Dle Šoljakové a Fibírové (2010) představuje reporting komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv.

Král (2018) považuje reporting za trvalou a podstatnou část součást controllingu. Vedle důrazu na účelovost informace, připomíná i další atributy controllingově zaměřeného reportingu, a to zejména přiměřenou stručnost, aktuálnost, vysokou míru srozumitelnosti a názornosti, ale také propojenost se souvisejícími informacemi a schopnost dekompozice informace do výchozí detailní struktury, v případě že to rozhodovací proces vyžaduje.

Fotr et al., (2020) se s předchozí myšlenkou Krále ztotožňuje, jelikož vyzdvihuje srozumitelnost a přehlednost při konstrukci reportingového formuláře, jako prioritní hledisko.

Typický znak kvalitního, controllingově zaměřeného, reportingu je i to, že integruje hodnotové (finanční) informace s naturálními a kvantitativními.

Úspěšnost reportingu je podmíněna především:

- *strukturou, četností a úrovní detailů příslušející konkrétním uživatelům (je nutné provést prvotně analýzu potřeb příjemců informací),*
- *kvalitou informačního systému a jeho optimálním využitím,*
- *jednotností firemního reportingu (reporting vzniká ne ad hoc, ale jako systematický strukturovaný dokument, pro jehož vytvoření jsou jednoznačně stanoveny odpovědnosti),*

- *přehledností a stručností prezentovaného dokumentu,*
- *zajištěním včasné distribuce reportů (Fotr et al., 2020, str. 248-249).*

Nejčastějšími chybami, které snižují efektivitu reportingu jsou:

- přílišná komplexnost reportů – příliš mnoho informací může vést ke ztrátě přehlednosti,
- nesprávně definované KPIs – je nutno přesně stanovit co má být sledováno, aby reporty byly smysluplné a relevantní,
- zanedbávání trendů – je nutno sledovat dlouhodobý vývoj, nikoliv jen aktuální výsledky,
- nedostatečná komunikace – diskuse o reportech s týmem a nadřízenými je důležitá pro pochopení co se za čísla skrývá a proč jsou pro firmu důležitá,
- nedostatečná automatizace – použití moderních nástrojů před ruční tvorbou reportů usnadňuje a zároveň omezuje rutinní práci a zvyšuje efektivitu reportů (Bfcgroup, ©2024).

4.1 Reporty a dashboardy

Reporty a dashboardy poskytují organizacím vizuální pohled na měření, monitorování a řízení kritických činností podniku. Poskytují včasné informace a náhledy, které umožňují uživatelům zlepšovat rozhodování, optimalizovat procesy a zlepšovat výkonnost, plány a pracovat proaktivně. Jedná se ve skutečnosti o systém řízení výkonnosti (Eckerson, 2011).

Výše uvedené nástroje umožňují následující činnosti:

- sledovat kritické podnikové procesy a činnosti pomocí metrik, které upozorní, pokud výkonnost klesne pod předem stanovené cíle,
- analyzovat hlavní příčiny problémů zkoumáním relevantních a včasných informací o problémech,
- řídit lidi a procesy s cílem zlepšit rozhodování, optimalizovat výkon a nasměrovat organizaci správným směrem (Eckerson, 2011).

Mezi základní reportingové nástroje patří:

- self-service: umožňuje vytvářet reporty na základě interních informací,

- vizualizace dat: nástroje pro vizualizaci dat graficky znázorňují informace pomocí prvků, jako jsou mapy a grafy, aby byly informace srozumitelné a zlepšily návrh sestav,
- business intelligence neboli BI: viz kapitola 4.3,
- výkonnost aplikací: tyto nástroje zobrazují údaje o tom, jak aplikace funguje, kolik má uživatelů, kolik přináší příjmů, jakým způsobem tyto příjmy přináší a další parametry vztahující se ke konkrétní aplikaci,
- enterprise (podnikové aplikace): umožňují vlastní strukturování podnikových informací do uspořádaných tabulek, grafů, sestav a dashboardů,
- nástroje zaměřené na finance: tyto nástroje uspořádávají a získávají poznatky zkoumáním finančních záznamů, včetně výkazů peněžních toků, rozvah a výkazů zisků a ztrát (Owox, ©2024).

4.1.1 Typy reportů v controllingu

Operativní reporty: popisují provoz společnosti v krátkém časovém úseku, u některých společností i v denním měřítku. Bez ohledu na odvětví je cílem zlepšit efektivitu a ušetřit peníze (Oracle Netsuit, ©2022).

Taktické reporty: jsou zpracovávány obvykle na dobu jednoho roku, napomáhají dosáhnout, předem stanovených, strategických cílů (Gogol et al., 2019).

Strategické reporty: měly by zahrnovat klíčové oblasti jako jsou cíle, KPI, možné problémy a řešení. Není nutné je vytvářet v kratším časovém úseku, než je měsíc, většina společností je vytváří čtvrtletně nebo ročně (Databox, ©2024).

4.1.1.1 Dashboardy v controllingu

Filozoficky lze říct, že každý dashboard je report, ale ne každý report je dashboard (Myks, ©2025)

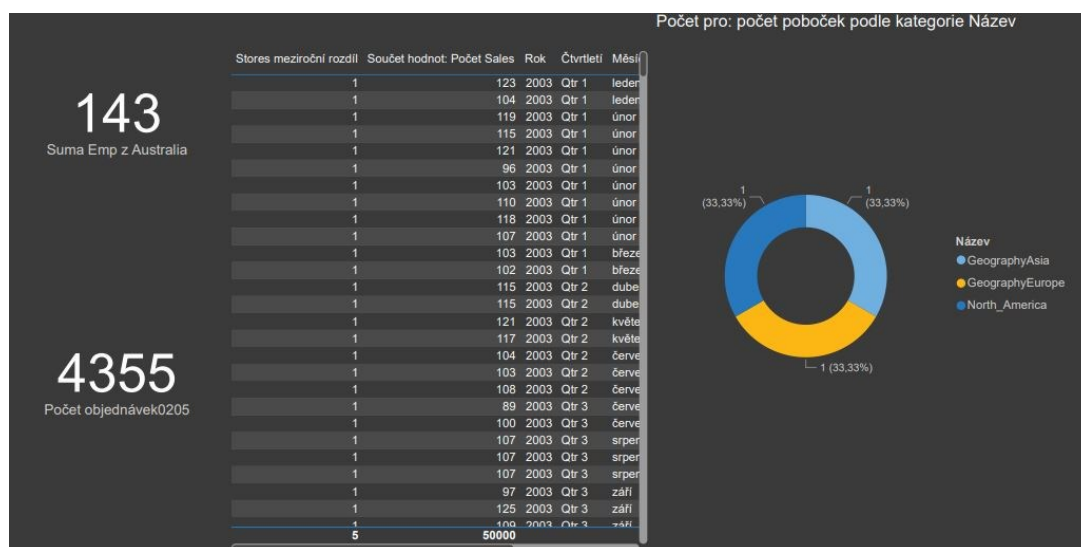
Rozdíl mezi dashboardem a reportem spočívá v tom, že reporty jsou statické, zatímco dashboardy jsou interaktivní s „živými“, dynamicky aktualizovanými daty. Reporty sdílejí informace o oblastech zájmu nebo cílech, dashboardy tyto oblasti sledují (Klipfolio, ©2024).

Dashboardy jsou užitečné nástroje, které prezentují složité informace srozumitelným způsobem. Jsou obzvláště cenné v dnešní době, kdy společnosti odesílají a přijímají mnoho

typů dat, ať už se jedná o data z webových služeb, databází nebo dokonce z umělé inteligence (Klipfolio, ©2024).

Dashboard lze popsat jako seskupení zvolených vizuálů pro získání přehledu o prezentovaných datech. Vizualizace (grafické znázornění) dat přispívá k lepšímu porozumění a jejím hlavním cílem je poskytovat uživateli kvalitativní a snadné pochopení dat ve vzájemném kontextu (Alwi et al., 2019).

Informace na dashboardu by měly být pravidelně aktualizované a užitečné, což je klíčový rozdíl oproti reportu. Pravidelnost aktualizace dat by měla být v rozumné rovině (Myks, ©2025).



Obrázek 6 Dashboard

(zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Moderní trendy v reportingu

Automatizace a umělá inteligence: umožňuje automatizaci rutinních úkolů, přesnější finanční prognózy a analýzy v reálném čase (Mbonigama a Vanitha, 2020).

Cloudová řešení: zvyšují flexibilitu a umožňují bezproblémově fungovat v různých geografických lokalitách. Nabízejí i lepší zabezpečení dat a správu citlivých informací v souladu s právními předpisy (Mbonigama a Vanitha, 2020).

4.3 Business intelligence

Business intelligence (BI) je proces získávání, analýzy a vizualizace dat, který poskytuje firmě relevantní informace. Znalost aktuálních a relevantních dat vede ke zlepšení výkonnosti a pomáhá firmě ve strategickém rozhodování. Koncept BI zahrnuje různé technologie, metody a nástroje pro sběr, analýzu, správu a prezentaci dat. Data mohou být strukturovaná (například číselné údaje) i nestrukturovaná (například textové dokumenty). Klíčovým prvkem BI je analýza dat. Platformy pro business intelligence data očistí, odstraní duplicitu a přetransformují do vhodného tvaru (Bluedynamic, 2023).

Hodnocení se vztahují k minulosti. Hovoří se zde o popisné (co?) a diagnostické (proč?) analýze (Keimer a Egle, 2023).

V podnikovém finančním řízení podniku jsou aplikace BI používány zejména v následujících oblastech:

- finanční výkaznictví a konsolidace,
- finanční plánování a prognózování,
- analýza nákladů a ziskovosti,
- řízení rizika,
- finanční optimalizace (Gála et al., 2015).

4.3.1 Microsoft Power BI

Microsoft Power BI (dále jen „Power BI“) je platformou business intelligence pomocí které lze sledovat data v reálném čase. Power BI je uskupení technologií, které jsou určeny pro podporu jak podnikových, tak samoobslužných řešení Business Intelligence. Lze jej využít v různých scénářích (Pour et al., 2018).

Jednotlivé klíčové údaje a obsah řídicích panelů jsou pro každou společnost a každou oblast odlišné a individuální. Co však platí pro všechny společnosti stejně a čemu se často věnuje příliš málo pozornosti, je návrh řešení. Pro přijetí, čitelnost a profesionální vzhled je design rozhodujícím faktorem úspěchu. Vyplatí se věnovat tomuto bodu zvláštní pozornost a dodržovat některá základní pravidla. Moderní nástroje nabízejí libovolné možnosti designu a prezentují se pestrými možnostmi implementace. Heslo „vše lze navrhnout libovolně“ však s sebou nese i rizika (Keimer a Egle, 2023).

Power BI může pomoci při prognózování tím, že účetním umožňuje vytvářet a vizualizovat prediktivní modely, a tím zlepšit procesy rozpočtování a finančního plánování (Bluedynamic, 2023).

Stavební prvky Power BI jsou následující:

- vizualizace – vizuální prezentace dat, hodnoty jsou vyjádřeny pomocí různých typů grafů,
- datové sady – skupina dat, která slouží k vytváření vizuálů, jedná se o databázi sloužící k reportování, tyto sady vznikají z datových zdrojů,
- sestavy (reporty) a řídicí panely (dashboards) – byly vysvětleny v kapitole 4.1,
- dlaždice – jedná se o jeden vizuál umístěný na reportu či dashboardu. Lze je různě uspořádat, vzájemně je na sestavě překrývat, měnit jejich velikost (Pour et al., 2018).

Jak ukázala rozsáhlá studie, Pranav et al., (2024), je přínos integrace moderních nástrojů reportingu několikanásobný. Implementace MS Excel spolu s Power BI ukázala přínos pro malé a střední podniky nejen z pohledu finanční dostupnosti, ale i z pohledu reálného řešení problémů, kterým podniky čelí v oblasti plánování výroby. Celkově studie ukázala, že i menší podniky mohou optimalizovat svoje procesy s omezenými zdroji.

5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Vymezení pojmu controlling existuje nespočet. Liší se dle autorů a souvislostí. Ve skrze lze říct, že jeho význam spočívá v řízení. Z časového hlediska se controlling dělí na strategický a operativní.

Hlavním úkolem strategického controllingu je zabezpečení trvalé existence podniku. Mezi nástroje strategického controlling patří analýzy potenciálu, životního cyklu výrobků, konkurence a silných a slabých stránek a dále metody prognózování.

Oproti strategickému controllingu je operativní controlling zaměřen na kratší časové úseky, které většinou nepřesahují období jednoho roku. Operativními cíli jsou především dosažení plánované produktivity, hospodárnosti a likvidity. K dosažení cílů používá operativní controlling celou řadu nástrojů jako forecasting (předpovídání budoucího vývoje), rozpočtování, analýza odchylek, cash-flow management a další.

Co se týče projektového controllingu, tak hlavním aspektem je budoucnost. Díky porovnávání odchylek dochází ke zjištění, co je potřeba udělat k dosažení stanovených cílů. V souvislosti s projekty a projektovými cíli se obecně pracuje se třemi aspekty a to výsledkem, zdroji a časem, které tvoří tzv. trojimperativ projektového řízení a jsou vzájemně provázány. Každý projekt má svůj životní cyklus. V závislosti na typu projektu existují různé procesní modely v projektovém řízení. Nedílnou součástí projektového řízení je i analýza a řízení rizik projektu.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá reportingem, který je nedílnou součástí controllingu. Existuje mnoho nástrojů, které lze v oblasti reportingu využít. Je nutné vždy vše sladit s podnikovými cíli a vzít v potaz, jaká data mají být reportována. S reportingem souvisí nástroje business intelligence, které v poslední době zaznamenávají rozmach, především, v souvislosti s prezentací dat. Power BI desktop od společnosti Microsoft je platformou umožňující sledovat data v reálném čase, což je pro management zásadní v okamžiku, kdy potřebuje rychlý přehled.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SKUPINY FIREM

Analytická část diplomové práce se zabývá skupinou tří menších společností (dále jen „Skupina“), které jsou vzájemně vlastnický a personálně propojeny a společně kooperují na jednotlivých projektech.

6.1 Společnost A

Historicky nejstarší společnost (dále jen „Společnost A“) vznikla v roce 2001 ve Zlínském kraji, poté přesídlila v roce 2015 do kraje Jihomoravského a ve Zlíně si ponechala svoji pobočku. Právní forma je společnost s ručením omezeným. Majoritní podíl (60 %) do ledna roku 2024 vlastnila švýcarská společnost. Tento podíl byl odkoupen a společnost je nyní v ryze českém vlastnictví. Společnost se z počátku orientovala na automobilový průmysl v Německu a společně s německým partnerem realizovala zakázky pro koncern Volkswagen a Škoda. Mezi další kompetence patřila konstrukce a výroba dílů pro automatizační techniku. Po transformaci v roce 2015 se společnost soustředí na projekty pro automatizační techniku a pro své partnery dále vyvíjí a dodává výrobní, montážní a kontrolní přípravky pro strojírenství. Minoritní část podnikatelské činnosti tvoří ocelové konstrukce včetně pevnostních výpočtů a autorizační činnost.

Základní kapitál: 150 000 Kč

6.2 Společnost B

Historie společnosti druhé v pořadí (dále jen „Společnost B“) se datuje od roku 2014. Společnost nabízí veškeré práce z oblasti zámečnictví a kovovýroby. Díky propojení se Společností A rozšířila svoje výrobní portfolio o výrobu a montáž jednoúčelových strojů a kovových konstrukcí. Právní forma je společnost s ručením omezeným a sídlo společnosti se nachází v Jihomoravském kraji.

Základní kapitál: 75 000 Kč

6.3 Společnost C

Poslední společností ve skupině je mladá společnost, která se zabývá vývojem a výrobou strojních zařízení, dále výrobou automatizovaných výrobních a montážních linek včetně integrace průmyslových robotů. Dále nabízí samostatné elektro-projekční práce a následnou výrobu průmyslových rozvaděčů (dále jen „Společnost C“). Stejně jako výše

uvedené společnosti má i společnost C právní formu – společnost s ručením omezeným a sídlí v Olomouckém kraji.

Základní kapitál: 75 000 Kč

6.4 Portfolio služeb

- konstruování ocelových konstrukcí včetně pevnostních výpočtů a autorizačních prací,
- počítačové modelování a simulace dodávaných strojů a zařízení,
- kompletní dodávky ocelových konstrukcí (ploty, brány, vrata, schodiště apod.),
- speciální transportní palety, atypické transportní a balící vozíky,
- výroba průmyslových jednoúčelových strojů,
- průmyslová automatizace a robotizace,
- elektro – projekční práce a výroba průmyslových rozvaděčů (Skupina, 2025).



Obrázek 7 3D vizualizace automatizace pracoviště

(zdroj: Skupina, 2025)



Obrázek 8 Robotizace pracoviště

(zdroj: Skupina, 2025)



Obrázek 9 Automatizovaný vstupní dopravník

(zdroj: Skupina, 2025)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SKUPINY

V této části bude provedena analýza současného stavu Skupiny z pohledu externí analýzy odvětví, dodavatelů i odběratelů, dále PESTLE a s SWOT analýza. Nedílnou součástí je i ekonomická analýza a současné využití controllingových nástrojů Skupinou.

7.1 Externí analýza skupiny

Pomocí externí analýzy, která se skládá z analýzy odvětví, dodavatelů a zákazníků lze získat pohled na vnější faktory ovlivňující postavení a fungování firmy.

7.1.1 Analýza odvětví

Podle odvětvové klasifikace CZ-NACE Ministerstva průmyslu a obchodu spadá hlavní ekonomická činnost Společností A a C do sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti, třída 71.12 – Inženýrské činnosti a související technické poradenství. Jedná se o terciální sektor – tedy sektor služeb. Tato třída zahrnuje především strojírenské projektování, konstrukční návrhy (tj. využití fyzikálních zákonů a konstrukčních principů pro návrhy strojů, nástrojů, konstrukcí, postupů a systémů včetně poradenství s výše uvedenými činnostmi související). V tomto odvětví jsou kladeny velmi vysoké nároky na kvalitu, přesnost a precizní zpracování a očekávají se progresivní postupy a inovace. Společnost B je zařazena dle klasifikace CZ-NACE do sekce C – Zpracovatelský průmysl, skupina 25.7 - Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků. Ve zmíněném oboru je rovněž kladen důraz na kvalitu některých výrobků, nutno je sledovat i aktuální módní trendy. Následující tabulka ukazuje vývoj vybraných ročních ukazatelů sekce 71, tedy architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy v letech 2019–2022.

Tabulka 1 Vybrané roční ukazatele odvětví

Ukazatel		MJ	Rok			
			2019	2020	2021	2022
Počet aktivních podniků			41 862	43 019	44 627	46 847
Počet zaměstnaných osob celkem ve fyzických osobách		osoby	82 327	83 100	85 298	87 783
z toho	průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách	osoby	53 536	53 247	53 109	54 266
Průměrný evidenční počet zaměstnanců – přepočtený		osoby	51 897	50 688	50 736	51 864
Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 fyzickou osobu		Kč	39 457	40 489	41 264	45 109

Ukazatel	MJ	Rok			
		2019	2020	2021	2022
Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 přepočtenou osobu	Kč	40 703	42 533	43 194	47 199
Čistý obrat (Výnosy celkem)	mil. Kč	164 562	161 898	176 865	206 859
Náklady celkem	mil. Kč	150 077	147 018	159 704	185 954
Přidaná hodnota	mil. Kč	59 175	58 594	61 651	67 077
Výsledek hospodaření běžného účetního období	mil. Kč	14 486	14 880	17 139	20 905
Aktiva netto	mil. Kč	171 422	178 378	191 617	217 635
Pasiva	mil. Kč	171 422	178 378	191 617	217 635
Pořízení dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	mil. Kč	9 172	8 265	9 622	10 538

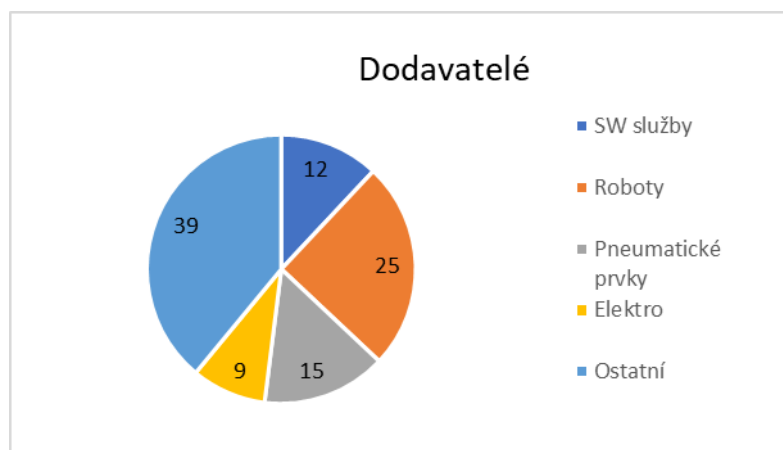
zdroj: (vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2025)

Z přehledu výše uvedených vybraných ukazatelů je zřejmé, že většina ukazatelů zaznamenala v průběhu let vzrůstající tendenci, například u počtu aktivních podniků nebo výše průměrné hrubé měsíční mzdy na 1 fyzickou osobu. I když v roce 2020 vzrostl počet aktivních podniků oproti roku 2019, celkové výnosy byly nižší. V roce 2021 ale celkové výnosy vzrostly oproti roku předešlému o cca 9 %, všechny ostatní vybrané ukazatele zaznamenaly rostoucí trend. Firmy se ve sledovaných letech nebály investovat a pořizovaly dlouhodobý nehmotný i hmotný majetek.

7.1.2 Analýza dodavatelů

Dodavatelé Skupiny jsou výhradně tuzemští. Při výběru vhodných dodavatelů jsou nejdůležitějšími kritérii kvalita, termín dodání a cena. Největší část tvoří dodavatelé SW služeb a programování, dále dodavatelé robotických komponent a pneumatických prvků. Jelikož Skupina dodává stroje a zařízení především pro automotive, je nutno dodávat výrobky prvotřídní kvality. Skupina v mnoha případech nemůže zvolit nejlevnějšího nebo nejrychlejšího dodavatele, jelikož až 70 % komponent určuje Skupině zákazník. Klíčovými zákazníky Skupiny je striktně nařízeno používat komponenty od schválených dodavatelů pro bezpečnostní systémy a okruhy, řídicí jednotky a řídicí počítače, zobrazovací jednotky a pneumatické systémy. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy v tomto případě velká. Možnost substitutů je v mnoha případech limitovaná. Skupina pro dodavatele výše uvedených komponent, je z hlediska významnosti, spíše okrajovým zákazníkem, jelikož se jedná o drobného odběratele, co do množství i objemu objednávek. Co se týká vertikální integrace je málo pravděpodobné, že by dodavatelé začali nabízet kompletní řešení jako Skupina.

V případě dodavatelů drobných elektronických komponent je vyjednávací síla dodavatelů nižší. Skupina si může vybírat z velkého množství dodavatelů a různé položky substituovat. Skupina nepoužívá žádné speciální čipy či jiné polovodiče, takže jejich případný výpadek (který automotive v uplynulých letech citelně zasáhl), nemá na Skupinu žádný vliv. V oblasti dodavatelů hutního materiálu existuje poměrně velká konkurence. Skupina má tedy možnost nakoupit tento materiál od alternativních dodavatelů, nebo může vyjednávat o lepší ceně se současným dodavatelem. Slevy se daří vyjednat pouze v jednotkách procent z důvodu malých objemů objednávek. V případě komponent pro dodávky průmyslových rozvaděčů je nabídka široká a Skupina vybírá součástky od již prověřených dodavatelů. V případě výpadku skladových zásob u dodavatele, může bez problémů zvolit jiného. V současné chvíli je nabídka tuzemských dodavatelů dostatečná, v případě nutnosti ale může Skupina zvolit z nabídky zahraničních dodavatelů. Skupina má vyjednanou průměrnou splatnost přijatých faktur 14 dní (interní data Skupiny, 2025).



Obrázek 10 Dodavatelé – procentuální zastoupení

(zdroj: vlastní zpracování dle informací Skupiny, 2025)

7.1.3 Analýza odběratelů

Díky poměrně úzkému podnikatelskému zaměření Skupiny není portfolio zákazníků příliš široké. Největší objem zákazníků je z odvětví automotive a logistiky. Jedná se o tuzemské i zahraniční zákazníky, pro které dodává Skupina kompletní ocelové konstrukce a automatizační techniku. Co se týká zahraničních zákazníků, stěžejní jsou zejména dva nadnárodní podniky. Prvním je světový lídr v oblasti automatizace a skladové logistiky s více než 50letou tradicí, sídlící v Rakousku. Skupina s touto společností spolupracuje více než 10let. Formou subdodávek Skupina dodává kompletní skladovací systémy, které používají renomované značky jako je například Kärcher, Mango, Puma, Conrad, Strauss

apod. Druhým stěžejním zákazníkem je rodinná německá firma s více než 100letou tradicí, která působí v oblasti automotive. Pro tuto společnost Skupina dodává kompletní robotická pracoviště od roku 2018. Velkou slabinou Skupiny je, že z více jak 75 % je závislá na těchto dvou zákaznících. Vyjednávací síla těchto odběratelů je tedy velmi vysoká. Odběratelé jsou si vědomi svého dominantního postavení na trhu a můžou si dovolit určovat obchodní podmínky. Tlak ze strany odběratelů cítí Skupina zejména při délce splatnosti faktur (které zákazníci požadují co nejdelší), termínu dodání, a náročné administrativní stránce v oblasti dokumentace a příslušných atestů. Skupina musí dokládat rozličné dokumenty, prohlášení o shodě k elektronickým zařízením a analýzu rizik. Analýzou rizik Skupina prokazuje zbytková rizika na jednotlivých částech zařízení, která mohou při používání nastat. Prohlášením o shodě Skupina deklaruje, že správně posoudila shodu výrobku s požadavky příslušných nařízení vlády. Prohlášení o shodě je povinný dokument pro uvedení výrobku na trh. Pro udržení si stávajících zákazníků musí Skupina obnovovat a rozšiřovat své certifikáty kvality (interní data Skupiny, 2025).

Menší odběratelé jsou z oblasti výroby nábytku a stavební společnosti. Projekční činnost je spíše okrajovou záležitostí Skupiny, ale i v této oblasti by Skupina chtěla rozšířit okruh svých zákazníků. Celkový poměr tuzemských zákazníků vůči zahraničním je u Skupiny 80:20 (interní data Skupiny, 2025).

Pro některé odběratele je cena velmi důležitým faktorem a případná změna cenové politiky Skupiny může vést ke ztrátě zákazníka, respektive k horší pozici při vyhodnocování výběrových řízení. Skupina musí být velmi pečlivá při tvorbě cenových nabídek a obchodních podmínek, aby byla konkurence schopná. Je především nutné udržet si a případně rozšířit objem zakázek s výše uvedenými nadnárodními společnostmi, jejichž případná ztráta by představovala pro Skupinu závažný existenční problém (interní data Skupiny, 2025).

Skupina by měla rozšířit co nejvíce svůj okruh zákazníků, aby diverzifikovala riziko finanční závislosti na dvou zákaznících a pro případnou ztrátu těchto zákazníků by měla mít vytvořený krizový scénář.

7.2 Interní analýza skupiny

Následující podkapitoly analyzují skupinu z pohledu personálního a z pohledu řízení kvality.

7.2.1 Personální obsazení

Personální obsazení skupiny je v počtu cca 45 zaměstnanců. 90 % zaměstnanců je administrativních pracovníků, 10 % zaměstnanců je výrobního zaměření. Někteří zaměstnanci vykonávají své pracovní funkce v rámci celé Skupiny, jako je tomu například u ekonomky, nákupčího či projektových manažerů. Toto může být problém při rutinních pracovních úkolech, kdy pracovníci mohou ztratit orientaci a špatně vyplňovat pracovní výkazy či zadávat údaje do účetního systému. Co se týče vzdělání jsou zde zastoupeny všechny úrovně vzdělání. Vysokoškolské a středoškolské vzdělání je zastoupeno téměř stejným počtem a to 15:14. Vyššího odborného vzdělání dosáhli 3 zaměstnanci, zbylí zaměstnanci mají výuční list. Skupina nezaměstnává žádné zahraniční pracovníky. Skupina nabízí svým zaměstnancům celou řadu benefitů jako je příspěvek na stravování, flexibilní pracovní doba, možnost home office pro určité pozice. Problém, se kterým se Skupina potýkala je fluktuace pracovníků (interní data Skupiny, 2025). Chybějící personální obsazení je blíže rozebráno v kapitole 7.3.3.

7.2.2 Řízení kvality

V rámci dodržení vysoké kvality zpracování v celém dodavatelském řetězci, je skupina podrobována zákaznickým auditům. Pro splnění podmínek zadávací dokumentace v rámci výběrových řízení je Společnost B držitelem několika certifikací jako například ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN 1090-2:2019 pro oblast činnosti: Výroba ocelových konstrukcí, ČSN EN ISO 3834-3:2022 pro oblast činnosti: Proces svařování při výrobě ocelových konstrukcí a mnoha dalších. Společnost A se na certifikaci ČSN EN ISO 9001 chystá na konci roku 2025. Při výrobě strojních zařízení se Skupina řídí národními i unijními normami. U vybraných výrobků musí Skupina dokládat Prohlášení o shodě, bezpečnostní atesty nebo tzv. Safety (bezpečnostní) listy, ve kterých jsou stěžejní informace, především pro leteckou a námořní přepravu (interní data Skupiny, 2025).

7.3 PESTLE ANALÝZA

PESTLE analýza představuje nástroj strategické analýzy, kdy je potřeba identifikovat dopady vnějších vlivů na organizaci.

7.3.1 Politické faktory

Politická situace v České republice, Evropské unii i potažmo v celém světě byla v uplynulých letech ovlivněna několika faktory, z nichž nejvýznamnější jsou pandemie Covid – 19, vojenský konflikt na Ukrajině a energetická krize.

Na podzim roku 2025 si občané České republiky budou po čtyřech letech volit své zástupce do Poslanecké sněmovny. Do té doby bude vláda fungovat v koalici politických stran SPOLU, kterou tvoří ODS, KDU-ČSL a TOP 09. Jedním z mnoha cílů této vlády bylo například, aby inovace, věda a výzkum dokázaly významně posílit českou ekonomiku v mezinárodní konkurenci; aby malé a střední podniky tvořily páteř české ekonomiky a samozřejmě, aby český stát byl státem, který nežije na dluh.

Priority současná vláda shrnula do následujících bodů:

- stabilizace veřejných financí,
- orientace na EU a NATO,
- penzijní reforma,
- vzdělávání,
- podpora svobodného trhu,
- životní prostředí,
- bydlení,
- digitalizace,
- věda a výzkum,
- moderní státní správa
- odpovědnost k voličům a politická kultura (Vláda ČR, ©2023).

V souvislosti s programovým bodem podpora svobodného trhu souvisí Strategie pro malé a střední podnikání (MSP), která vznikla již v roce 2021 a je určena pro období let 2021–2027. Strategie má za cíl z dlouhodobého pohledu vytvořit a vhodně nastavit příznivé podmínky pro růst, rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti tohoto segmentu podnikatelů (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021). Na tuto strategii navázala vláda i ve svých prioritách z oblasti digitalizace a moderní státní správy. V návaznosti na uvedené, vznikla digitální novinka pro zaměstnavatele, a to tzv. Jednotné měsíční hlášení zaměstnavatelů

(dále jen „JMHZ“). Jedná se o revoluční digitalizační projekt, který firmám zásadně zjednoduší administrativu. Toto JMHZ nahradí až 25 různých pravidelných měsíčních hlášení, které firmy rozesílali na několik různých úřadů. Hlášení se bude odesílat 1x měsíčně, a to nejpozději 20. den v měsíci. Z tohoto kroku bude těžit i stát. Hlášení bude možno podat pouze elektronicky, čímž se minimalizuje administrativní zátěž a stát získá centralizovaná data. Tato novinka by měla vstoupit v platnost v lednu 2026, přičemž v červenci roku 2025 dojde ke spuštění zkušebního provozu (Ministerstvo financí ČR, 2024). Skupině tedy odpadne hlídání rozličných termínů pro odesílání těchto formulářů, duplicitní zasílání stejných údajů na vícero úřadů apod. Znamená to tedy časovou i administrativní úsporu ekonomického a personálního oddělení.

V návaznosti na mezinárodně – bezpečnostní situaci již nyní (březen 2025) současná vláda schválila postupné navýšení obranných výdajů až na 3 % HDP v roce 2030. Navyšování výdajů bude probíhat v letech 2026–2030. Současně bude pokračovat nejrozsáhlejší modernizace Armády České republiky v historii (Novinky.cz, 2025). Lze tedy počítat s úsporami v jiných oblastech například v průmyslu či v oblasti vědy a výzkumu.

Bez povšimnutí nelze nechat dovozní politiku amerického prezidenta Trumpa, který rozhodl uvalit dovozní clo ve výši 20 % na všechny dovážené automobily (březen 2025). Tato změna se dotkne dodavatelů dílů, hlavně pro německé automobilky, tudíž i Skupiny. Obavy plynou i z možnosti, že čínské firmy budou chtít expandovat na evropský trh, tím vzroste evropským automobilkám konkurence (Novinky.cz, 2025). Skupinu může tento krok ovlivnit tím, že nadnárodní německý zákazník sníží plánované investice do strojů a zařízení, a tím dojde k omezení či úplnému zrušení objednávek, což může Skupinu finančně ohrozit.

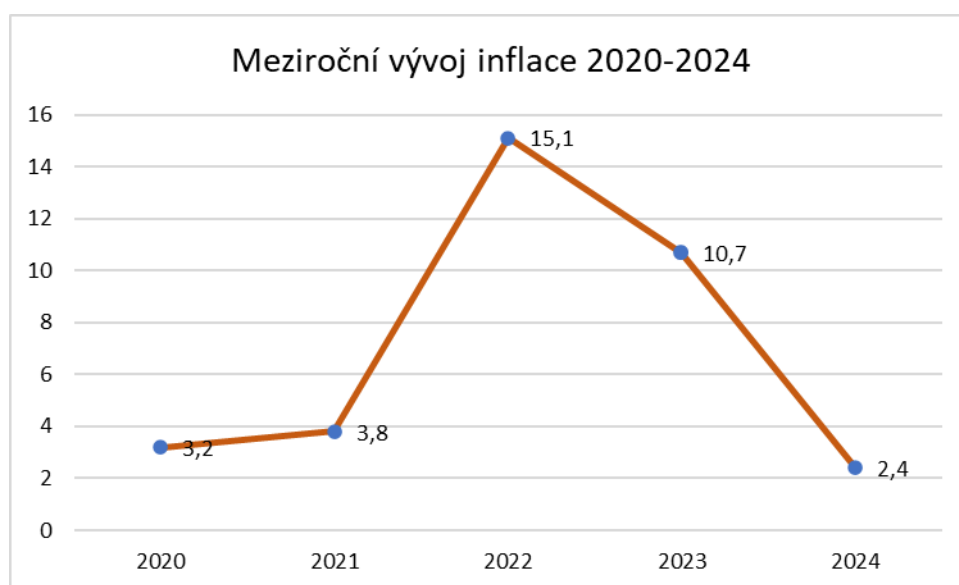
V případě zvolení jiné vlády než v současném složení, může dojít k významným změnám, které mohou ovlivnit fungování Skupiny. Nová vláda může přehodnotit pořadí priorit stávající vlády a v souvislosti s tím, může dojít ke změnám současných zákonů a nařízení, včetně vzniků nových, které ovlivní podnikatelské prostředí různým způsobem. Nová vláda tedy může dát přednost například sociální sféře a výdaje a podporu podnikatelské sféry upozadit. Může dojít k omezení či naopak ke vzniku nových dotačních programů podporujících podnikatele. Přísnější regulace mohou nastat díky ochraně životního prostředí. Další zvýšení daňového zatížení může mít další negativní dopady na podnikatelskou sféru, enormní snížení daní nelze předpokládat. Pro zvýšení příjmů státního rozpočtu bude zřejmě nová vláda svůj program přizpůsobovat s ohledem na priority EU, s vývojem války na Ukrajině a s ohledem na vývoj politické situace ve světě, zejména v USA

a Číně. Skupina by měla sledovat tyto změny a přizpůsobit jim podnikatelskou strategii, aby bylo možné využít vzniklé příležitosti a efektivně čelit novým výzvám.

7.3.2 Ekonomické faktory

Jedním ze stěžejních ekonomických faktorů, který měl vliv na hospodaření firem, byly změny úrokových sazeb. Ty se především promítly ve zvýšení sazeb z nových korunových úvěrů podnikům. Významná část podnikových úvěrů je sjednána s krátkodobou nebo pohyblivou úrokovou sazbou, která se odvíjí od sazeb na peněžním trhu (Česká národní banka, ©2022). Z hodnoty úrokové sazby 7 % v prosinci 2023 se podařilo, České národní bance postupným snižováním, dosáhnout v prosinci 2024 čtyřprocentní úrokové sazby (Česká národní banka, ©2025). V rámci dotačního programu COSME (prostředky pro malé a střední podniky a začínající podnikatele), který Skupina čerpá, nedošlo k nárůstu úrokové sazby, jelikož úroková sazba je pevná.

Dle rozhovoru s viceguvernerkou České národní banky Evou Zamrazilovou, se očekává míra inflace pro rok 2025 mezi 2 a 2,5 procenty. Inflace, která v roce 2024 dosáhla úrovně 2,4 %, což byla nejnižší hodnota za posledních šest let, se vrací z extrémních hodnot do normálu. Tyto extrémní hodnoty nastaly po invazi ruské armády na Ukrajinu (Česká národní banka, ©2025). Meziroční vývoj inflace znázorňuje obrázek č. 11. Management skupiny se snaží inflaci kompenzovat každoročním zvyšováním mezd. Inflace zvýšila i splátky za akvizici Společnosti B.



Obrázek 11 Meziroční vývoj inflace 2020-2024

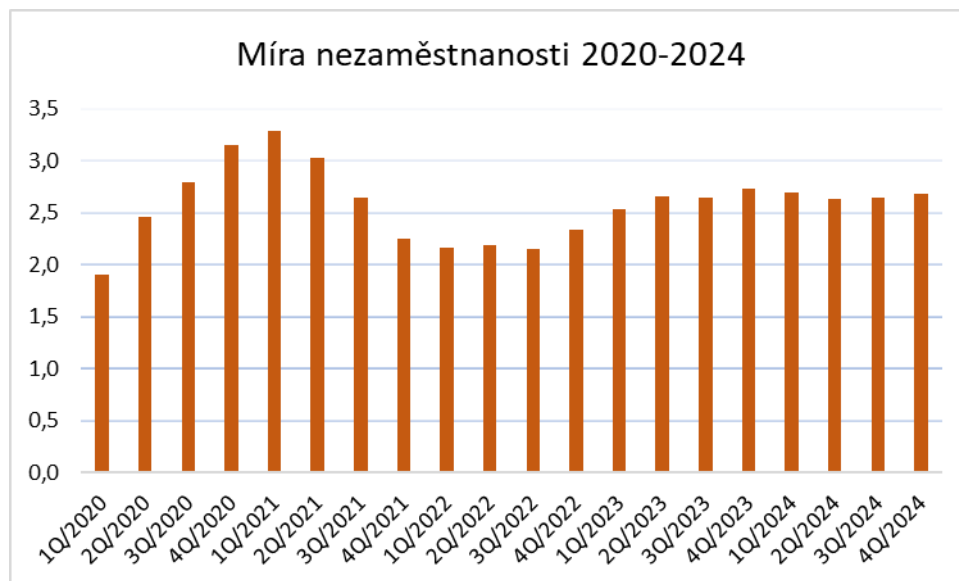
(zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2025)

Dalším faktorem, který ovlivnil fungování Skupiny byly ceny energií. Tuto situaci ovlivnil, mimo jiné, stále trvající konflikt na Ukrajině, který započal na začátku roku 2022. Skupině mnohonásobně také vzrostly materiálové náklady. Společnost A má nájemní smlouvy na prostory, kde působí. Nájemní smlouva je na pevnou částku a nedochází k vyúčtování ceny energií. U Společnosti B, kde je provoz energeticky náročnější, byla uzavřena v dubnu 2024 nová smlouva na elektřinu i plyn. Společnost B si slibuje od nové smlouvy úsporu v nákladech, ale zúčtování proběhne až na konci dubna roku 2025. Poté bude možno vyhodnotit případnou úsporu v rámci nové smlouvy. Společnost B hradí energie zálohově s finálním zúčtováním skutečné spotřeby. Společnost C má pronajaté menší kancelářské prostory a náklady na energie tvoří významnou část. I společnost C hradí energie měsíčními zálohami s jednoročním zúčtováním spotřeby (interní data Skupiny, 2025). Vysoké ceny energií jsou problémem celé Evropské unie. Ceny energií rostou i kvůli různým regulacím a trhu s emisními povolenkami. Největší objem energie, kterou Skupina při výrobě spotřebovává (především Společnost B) je elektrická energie. Nemalou část výdajů na energie tvoří i plyn, který slouží k vytápění výrobní haly a kancelářských prostor. Úspory se snaží Skupina najít především ve spotřebě, kdy byly instalovány tepelné zářiče s nižší spotřebou zemního plynu a vyšší účinností. To dovoluje o víkendech nastavení úsporného režimu vytápění (interní data Skupiny, 2025).

Pro Skupinu je nutné brát v potaz změny kurzu české koruny zejména vůči EUR, jelikož kontrakty s nadnárodními společnostmi uzavírá v EUR. Posilování české koruny je tedy pro skupinu nežádoucí a s případnými výkyvy musí počítat při svých cenových nabídkách. Nicméně prognózování pohybu kurzu je velmi obtížné, což v lednu 2025, uvedla v rozhovoru i viceguvernérka ČNB: *„Kurz koruny je v národním hospodářství veličina, která se předpovídá úplně nejhůř a vylámou si na ní zuby i nejzkušenější a nejchytřejší analytici. Nicméně už řadu týdnů se kurz pohybuje kolem 25 korun za euro a okolo úrovně 25 Kč by se měl držet i nadále, pokud se nematerializují geopolitická rizika.“* (Česká národní banka, ©2025).

7.3.3 Sociální faktory

Česká republika patří mezi státy Evropské unie, která dlouhodobě drží první příčku s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Očištěná míra nezaměstnanosti činila v únoru 2025 2,7 %. Oproti únoru roku 2024 se tento údaj zvýšil o 0,8 % (Kurzycz, 2025). Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2020-2024 lze vidět na obrázku č. 12 níže.



Obrázek 12 Míra nezaměstnanosti 2020-2024

(zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2025)

Na pracovním trhu je nedostatek osob s technickým vzděláním všech úrovní. Pro Skupinu je obtížné najít kvalifikované pracovníky montáže v oboru strojírenství (pracovníci s jistou zkušeností montážního procesu strojních celků a zařízení). Z konkrétních profesí chybí Skupině konstruktéři, programátoři strojních zařízení a projektant s alespoň 10letou praxí. Skupina by se měla zaměřit na retenci zaměstnanců, jelikož nábor nového zaměstnance je, dle Manpower Group, o 25 % nákladnější než udržení si stávajících pracovníků (Manpower, ©2021). Odchod dlouholetých zaměstnanců byl měl negativní dopad na chod Skupiny jako takové. Skupina by přišla o cenné zkušenosti a znalosti těchto pracovníků. Nemalé problémy by přineslo hledání a zaškolování zaměstnanců nových. Management Skupiny pořádá v rámci firemní kultury různé teambuildingy, které mají za úkol stmelovat kolektivy pracovníků a motivovat je k setrvání u Skupiny (interní data Skupiny, 2025).

Pracovní trh začaly také ovlivňovat obavy z dopadu umělé inteligence (dále jen AI) na zaměstnanost. Lze předpokládat že AI přinese například zvýšení produktivity a efektivity práce, ale jsou s ní spojená i rizika. Lidé stále budou v pracovním procesu potřeba, avšak nelze vyloučit možné zásadní změny. Skupina v současné chvíli spatřuje potenciál ve využití AI v především v automatizaci rutinních administrativních úkolů nebo při pevnostních výpočtech.

7.3.4 Technologické faktory

Skupina nevynaložila během uplynulých pěti let žádné výdaje, které by souvisely s činností v oblasti výzkumu a vývoje. Dále nevynaložila žádné investice do oblasti designování, konstrukce či výpočetních software, ale v rámci rozšíření Skupiny o společnost C, zakoupila software pro simulaci pohybu a časů pohybů robotů, což je klíčové pro zakázky, kteří požadují automatizaci procesů. Pokud chce Skupina udržet krok s konkurencí budou investice do dalšího dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku v budoucnu nevyhnutelné. K investicím do technologií bude muset být Skupina finančně stabilní a mít dostatek disponibilních finančních zdrojů, aby se vyhnula financování, nebo spíše co nejvíce eliminovala, z cizích zdrojů. Náklady na cizí kapitál jsou sice levnější než na vlastní, ale aby Skupina mohla cizí zdroje splácet, musí být dostatečně velké prostředky na běžném účtu. Jelikož management Skupiny chce, aby zaměstnanci byli v obraze současného technologického dění, umožňuje jim absolvovat různá školení a navštěvovat výstavy a veletrhy, které také využívá k navazování kontaktů se zákazníky či kooperanty (interní data Skupiny, 2025). Případné využití technologie AI bylo již uvedeno v kapitole 7.3.3.

7.3.5 Právní faktory

V červenci 2024 začala platit povinnost registrace všech Dohod o provedení práce, která byla součástí vládního úsporného balíčku (Deník.cz, 2024). Tato byrokratická zátěž odrazuje firmy od nabírání brigádníků. V některých regionech klesla nabídka brigád až od 70 %. Společnosti A a B snížily počet uzavřených dohod o provedení práce v letním období o 30 % z důvodu snížení administrativního zatížení personálního a ekonomického oddělení (interní data Skupiny, 2025).

V roce 2025 dojde ke zvýšení daně z příjmu právnických osob za rok 2024 ze současných 19 % na 21 %. Tato změna má za cíl zvýšit příjmy státu a zároveň snížit deficit veřejných financí. Dalším důvodem, který vedl ke zvýšení daně, bylo přiblížit se průměru zdanění firem v Evropské unii pohybující se okolo 21,3 % (Jaspar.cz, 2025). Management Skupiny bude muset přehodnotit své finanční plány a tuto změnu do nich zahrnout.

S novelou zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, souvisí i změna definice čistého obrátu. Nově čistý obrát bude zahrnovat pouze výnosy z prodeje výrobků a zboží a z poskytovaných služeb, na kterých je založen obchodní model účetní jednotky. Tato změna se nedotkne Skupiny v povinnosti auditovat účetní závěrku, jelikož žádná ze tří společností nedosáhla limitu pro povinný audit (Finanční správa, 2025). Nicméně tato změna může mít vliv na

analýzu finančních ukazatelů v průběhu času, kdy v předešlých letech byl obrat definován jinak.

Významnou legislativní změnou jsou i změny v Zákoníku práce. Tyto změny mají „rozpohybovat“ pracovní trh. Od ledna 2025 dochází k valorizaci minimální zaručené mzdy, zrušení minimální zaručené mzdy v soukromém sektoru nebo k možnosti si flexibilněji plánovat pracovní dobu pro zaměstnance (Spcr.cz, 2025). Skupina očekává, že někteří THP pracovníci budou chtít upravit pracovní dobu smlouvou a přizpůsobit si ji podle svých pracovních a osobních možností.

Některé změny se do pracovního trhu promítnou během roku 2025 později. Jedná se především o počátek výpovědní doby, která nově začne platit ode dne, kdy ji zaměstnanec zaměstnavateli předá. Z hlediska zaměstnavatele vzniká tlak na personální oddělení, aby rychle na případnou výpověď reagovala, jelikož dosud začínala výpovědní doba platit až od 1. dne následujícího měsíce po podání výpovědi. Pokud tedy zaměstnanec podal výpověď počátkem měsíce, měl zaměstnavatel „výhodu“ v delší reakční době na vzniklou situaci. Tato výhoda s novelou zmizí. Pro obě strany pracovního trhu je i novinkou délka zkušební doby, která se prodlužuje ze tří měsíců na čtyři u běžných zaměstnanců, a ze šesti měsíců na osm u vedoucích pracovníků. Zaměstnanci budou mít tedy delší dobu na zjištění, zda je pro ně nová pracovní pozice vhodná a zaměstnavatelé, zda nový pracovník splnil jejich očekávání.

Nejpozději v červnu roku 2026 začne platit směrnice Evropské unie o transparentnosti odměňování mezi muži a ženami. Cílem směrnice je dosáhnout platové rovnosti na srovnatelných pozicích (E15, 2025). Lze tedy očekávat tlak na růst mezd i zvýšenou administrativní zátěž jak pro Skupinu, tak i pro stát.

7.3.6 Ekologické faktory

Skupina produkuje minimum nebezpečných odpadů, které pravidelně odváží na sběrné dvory. Skupina není součástí sdružení EKO-KOM, jelikož balení výrobků musí zajišťovat prostřednictvím specializovaných firem, která mají certifikaci pro balení výrobků k letecké či námořní přepravě a splňují náročná bezpečnostní kritéria. Výrobky musí být například umístěny na fumigovaných paletách (fumigace – způsob hubení škůdců formou suchého kouře), aby nedošlo k zanesení škůdců do jiných ekosystémů. Balení pro leteckou přepravu se řídí mezinárodními předpisy IATA (International Air Transport Association), která jsou ze strany bezpečnostních rizik velmi přísná (interní data Skupiny, 2025).

7.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejznámější metodou k provádění analýzy prostředí. Je metodou univerzální, která má široké využití. Specifikace analýzy je dána jejím předmětem.

Silné stránky (Strengths)

- více než 20 let na trhu,
- kvalifikace zaměstnanců,
- významní nadnárodní zákazníci,
- specializace v oboru.

Slabé stránky (Weaknesses)

- chybné vyhodnocování zakázek,
- absence komplexního řízení projektů,
- malé portfolio výrobků,
- úzké zaměření společnosti,
- absence jednotného ERP systému,
- nedostatečný marketing,
- finanční závislost na 2 hlavních odběratelích.

Příležitosti (Opportunities)

- možná variabilita řešení,
- díky spolupráci s nadnárodními společnostmi možnost získat další významné zakázky,
- více zakázek v oblasti projektování staveb,
- rozšíření portfolia,
- v rámci sestěhování se Společnosti A a B lepší koordinace procesů a výroby.

Hrozby (Threats)

- konkurence ve formě větších společností,
- odchod kvalifikovaných zaměstnanců,
- druhotná platební neschopnost zákazníků,

- chybějící součástky pro automatizaci pracovišť,
- nedodržení termínu dodávek,
- ztráta dvou hlavních odběratelů.

Mezi silné stránky Skupiny (respektive Společnosti A, která vznikla jako první) patří dlouholeté působení na trhu a vybudování si určitého renomé a s tím související nadnárodní zákazníci. Skupina také zaměstnává na vedoucích pozicích pracovníky s vysokoškolským vzděláním a s dlouholetou praxí v oboru.

Nejvýznamnější slabou stránkou je nedostatečné vyhodnocování zakázek a způsob vedení projektů, které budou předmětem projektové části diplomové práce. Dalšími slabými stránkami Skupiny jsou zaměření spíše v oboru služeb, než výroby s čímž souvisí i malé portfolio výrobků a úzká specializace. Ani jedna ze společností Skupiny nemá jednotné ucelené ERP, které by pokrylo všechny požadavky pro komplexní činnost. Činnosti vykonávané v několika různých programech ztěžují práci, především při vyhledávání komplexních informací a nutnosti provádět exporty do excelových sešitů, se kterými se musí poté pracovat pro vytvoření například přehledových reportů. Slabinou je jistě i nedostatečný marketing s chybějícím marketingovým plánem. V současné chvíli probíhají inovace nových webových stránek a schůzky s marketingovou agenturou, která by měla pomoci pousnout marketing Skupiny k přilákání a oslovení nových zákazníků. Posílení marketingové strategie tedy souvisí s uvedenými příležitostmi v získání nových zakázek.

Příležitosti Skupiny jsou především v nových významných zakázkách pro nadnárodní společnosti na základě úspěšného předání dílčích menších zakázek v současné době. V případě, že by Společnost A našla na trhu práce projektanta alespoň s 10letou praxí získala by nové zakázky v projektování staveb. Na konci roku 2025 by měla Společnost B přemístit svoje působiště do prostor Společnosti A, čímž dojde k lepší a rychlejší koordinaci vzájemné spolupráce a řízení procesů. V působišti Společnosti A bude i lepší možnost najít nové zaměstnance do plánovaného rozšíření výroby Společnosti B.

Jelikož Skupina (respektive každá ze tří společností) patří, co do velikosti, do malých firem je hrozba větší konkurence ze strany větších a silnějších společností opodstatněná. Skupina může mít problémy konkurovat cenovými nabídkami velkým společnostem, jelikož nemusí dosáhnout při nákupu součástek a zařízení na velkoodběratelské ceny a neuplatní tak výnosy z rozsahu. V současném napjatém trhu práce, kdy chybí kvalifikovaní pracovníci, je odchod zaměstnanců také potencionální hrozbou. Firmy se předhánějí v nabídkách

firemních benefitů a vyšších mezd. Skupinu může ohrozit špatná platební morálka zákazníků, jelikož nemá tak vysoký finanční polštář, který byl pokryl delší výpadek finančních příjmů. S nedostatečnými finančními prostředky a chybějícími součástkami pro automatizaci pracovišť vzájemně souvisí i hrozba nedodržení termínu dodávek zákazníkům. Což může vést k penalizaci z prodlení, plynoucí z uzavřených smluv, a tedy nižší výnosy. Hrozbou je i ztráta dvou hlavních zákazníků, což může činit Skupině existenciální problémy. Celkově lze konstatovat, že Skupina má silný základ v dlouholeté praxi, kvalifikovaných lidech a stabilním okruhu zákazníků, ale musí se zaměřit na zlepšení řízení projektů, rozšíření produktového a zákaznického portfolia a posílení marketingové strategie. Využití příležitostí a minimalizace hrozeb bude klíčem k dalšímu rozvoji a konkurenceschopnosti na trhu.

7.5 Rozbor ekonomické situace společnosti

V následující části je rozebrána ekonomická situace Skupiny na základě základních účetních výkazů tzn. rozvahy a výkazu zisku a ztrát, jejichž struktura je závazně stanovena Ministerstvem financí. Všechny hodnoty jsou s ohledem na zachování mlčenlivosti přepočítány zvoleným koeficientem. Analýza byla provedena z účetních výkazů za časové období 2020–2024.

Tabulka 2 Rozvaha Skupiny - aktiva

Rozvahy Skupiny					
údaje v tis. Kč	2020	2021	2022	2023	2024
AKTIVA	30 006	45 480	60 906	75 920	66 699
Stálá aktiva	3 012	16 607	13 250	13 905	14 411
DNM	1 610	2 921	1 277	335	0
DHM	1 403	2 066	1 811	3 182	2 361
DFM	0	11 621	10 163	10 389	12 050
Oběžná aktiva	26 759	28 559	47 199	61 572	51 410
Zásoby	2 946	10 122	15 315	22 553	7 511
Dlouhodobé pohledávky	4 452	1 818	548	6 975	674
Krátkodobé pohledávky	11 037	8 412	15 180	22 725	26 559
Peněžní prostředky	8 324	8 207	16 157	9 320	16 667
Časové rozlišení	236	315	458	443	879

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)

Dlouhodobý nehmotný majetek, který tvořil převážně software, byl v průběhu let odepsán. V roce 2021 došlo k akvizici zámečnické dílny (Společnost B), v hodnotě 10,1 mil. Kč, kdy se Společnost A stala vlastníkem. Následně bylo této Společnosti B

zapůjčeno 1,5 mil. Kč. Dlouhodobý finanční majetek tedy tvoří podíly ovládané nebo ovládající osoby a zápůjčky a úvěry mezi těmito osobami. Dlouhodobý hmotný majetek je tvořen stroji a zařízeními všech třech společností.

Během hodnocených let tvoří aktiva společnosti převážně oběžný majetek, z nichž majoritní část tvoří zásoby a krátkodobé pohledávky, které zaznamenávají vzrůstající tendenci a jsou v nich vázané finanční prostředky. Hlavní část zásob tvoří nedokončená výroba a polotovary. Tři projekty, které započaly na začátku roku 2023 nebyly v daném účetním období dokončeny a byly tedy převedeny prostřednictvím nedokončené výroby do roku 2024. V roce 2024 byly tyto projekty dokončeny a vyfakturovány. Došlo tedy ke snížení stavu zásob téměř o 67 %. Majoritní část krátkodobých pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů. V roce 2023 tvořily tyto pohledávky 87 % všech krátkodobých pohledávek, v roce 2024 to bylo již 96 %.

Tabulka 3 Rozvaha Skupiny - pasiva

Rozvaha Skupiny					
údaje v tis. Kč	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVA	30 006	45 480	60 906	75 920	66 699
Vlastní kapitál	19 586	17 767	18 935	25 260	29 036
Základní kapitál	300	300	300	300	300
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
VH minulých let	20 381	12 380	17 467	18 635	24 960
VH běžného účetního období	-1 095	5 087	1 168	6 325	3 776
Cizí zdroje	9 963	27 640	41 779	50 486	37 663
Rezervy	0	0	0	3 171	0
Závazky	9 963	27 640	41 779	47 315	37 663
Dlouhodobé závazky	1 817	5 164	2 864	4 520	5 130
Krátkodobé závazky	8 147	22 476	38 916	42 796	32 533
Časové rozlišení	458	74	192	174	0

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)

Vlastní kapitál měl ve sledovaných letech vzrůstající tendenci. Základní kapitál Skupina prozatím nezvyšuje. Výsledek hospodaření minulých let zůstává nerozdělen a management jej ponechává ve společnosti pro případné investice. Pouze před akvizicí Společnosti B původní management společnosti rozhodl o rozdělení výsledku hospodaření minulých let. Ponechání nerozděleného zisku ve firmě mohou případní věřitelé (bankovní instituce) vnímat pozitivně. Kromě roku 2020, kdy Skupina vykázala výsledek hospodaření jako ztrátu, je Skupina v hospodaření zisková. Cizí zdroje jsou převážně tvořeny

krátkodobými závazky, které vykazovaly do roku 2023 vzrůstající trend. Krátkodobé závazky jsou tvořeny závazky z obchodních vztahů a k úvěrovým institucím. V roce 2023 vytvořila Skupina rezervu na smluvní pokutu v hodnotě 3,1 mil. Kč. V roce 2024 došlo k odúčtování rezervy a zaúčtování pokuty.

Tabulka 4 Výkaz zisku a ztráty Skupiny

Výkaz zisku a ztráty Skupiny					
údaje v tis. Kč	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	42 452	62 871	101 799	112 373	131 727
Tržby za prodej zboží	578	791	0	0	0
Výkonová spotřeba	25 013	35 370	67 827	70 413	70 013
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-485	-7 071	-5 130	-6 798	15 372
Osobní náklady	17 493	25 799	34 046	37 352	41 982
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 081	2 703	2 789	2 192	1 538
Ostatní provozní výnosy	422	695	551	1 046	2 498
Ostatní provozní náklady	395	782	521	3 818	-867
Provozní výsledek hospodaření	-1 046	6 774	2 298	6 443	6 188
Výnosy z DFM	0	0	0	1 727	0
Výnosové a podobné úroky	0	0	0	2	27
Nákladové úroky a podobné náklady	18	62	171	276	501
Ostatní finanční výnosy	437	141	281	602	314
Ostatní finanční náklady	468	573	966	687	1365
Finanční výsledek hospodaření	-50	-494	-857	1 367	-1 526
VH před zdaněním	-1 095	6 281	1 442	7 809	4 662
Daň z příjmu	0	1193	274	1484	979
VH po zdanění	-1 095	5 087	1 168	6 325	3 683
VH za účetní období	-1 095	5 087	1 168	6 325	3 683
Čistý obrat za účetní období	43 887	64 497	102 630	115 748	131 727

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)

Dle analýzy výkazu zisku a ztráty je patrné, že tržby z prodeje výrobků a služeb neustále rostou. Naopak od roku 2022 nevykázala Skupina žádné tržby za prodej zboží, což je vzhledem k převažujícímu zaměření na individuální zákaznická řešení, pochopitelné.

Výkonová spotřeba Skupiny od roku 2020 neustále stoupá, v roce 2024 zaznamenala nepatrný pokles. Převážnou část výkonové spotřeby tvoří spotřeba materiálu. Skupina každoročně zvyšuje mzdy, což vede k růstu osobních nákladů a s ním souvisejících nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Skupina se tak snaží dorovnat vliv inflace na mzdy a také se tímto krokem snaží udržet zaměstnance.

Změna stavu zásob vlastní činnosti souvisí, již se zmíněným, neukončením zakázek v roce 2023 a převedením nedokončené výroby do roku 2024. Od roku 2021 vykazuje Skupina kladný výsledek hospodaření.

Jak bylo uvedeno v kapitole 7.3.5, došlo ke změně definice čistého obratu již pro účetní závěrku za rok 2024. Tato legislativní změna již byla do analýzy zahrnuta. Roky 2020–2023 jsou hodnoceny ještě podle předešlé legislativy. Pokud by Skupina vykazovala čistý obrat podle původní legislativy, činil by čistý obrat za účetní období 134,5 mil. Kč. Rozdíl tedy mezi novou a původní definicí je cca 2,8 mil. Kč.

7.5.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK), který představuje rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, je nejdůležitější rozdílový ukazatel. Má významný vliv na platební schopnost podniku. ČPK představuje tzv. bezpečnostní polštář, jehož hodnota by měla být kladná, což Skupina splňuje. Významný propad nastal jen v roce 2021.

Tabulka 5 Čistý pracovní kapitál Skupiny

Čistý pracovní kapitál	2020	2021	2022	2023	2024
	18 612	6 083	8 284	18 777	18 877

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)

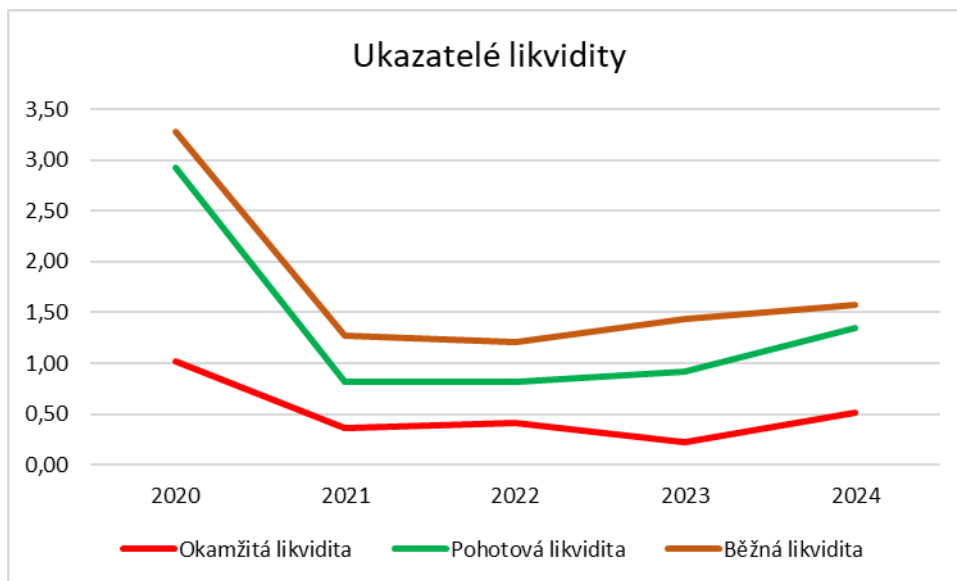
7.5.2 Analýza likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Nedostatečné množství finančních prostředků může vést ke krachu podniku. Rozlišujeme tři typy (tři stupně) likvidity. Analýzu likvidity znázorňuje tabulka č. 6 a obrázek č. 13 níže.

Tabulka 6 Ukazatelé likvidity Skupiny

Ukazatelé likvidity	2020	2021	2022	2023	2024	Optimální hodnota
Okamžitá likvidita	1,02	0,37	0,42	0,22	0,51	0,2 - 0,5
Pohotová likvidita	2,92	0,82	0,82	0,91	1,35	1,0 - 1,5
Běžná likvidita	3,28	1,27	1,21	1,44	1,58	1,5 - 2,5

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)



Obrázek 13 Ukazatelé likvidity

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)

Okamžitá likvidita, se vypočítá jako poměr mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky. Vstupují do ní ty nejvíce likvidní položky z rozvahy. Vyšší hodnota roku 2020 poukazuje na schopnost podniku pokrýt své krátkodobé závazky dostatečnými finančními prostředky. Od roku 2021 se Skupina pohybuje v optimálním rozpětí. V roce 2024 byla Skupina lehce nad optimální hodnotou.

Ukazatele pohotovostní likvidity, rovněž nazývaný likviditou II. stupně, lze zjistit jako poměr oběžných aktiv po odečtení zásob, ke krátkodobým dluhům. Jedná se o ukazatel, při kterém je vyloučeno nejméně likvidní aktivum, a to zásoby. Ukazatel by měl být v rozmezí 1,0 – 1,5 (Knápková et al., 2017). Tuto hranici Skupina splnila pouze v roce 2020. V ostatních letech to poukazuje na riziko platební schopnosti Skupiny. Ukazatel je ovlivňován lhůtou splatnosti pohledávek. Splatnost pohledávek je určována individuálně podle zákazníků, velikosti zakázky apod. Významní nadnárodní zákazníci mají splatnost cca 60 dní, menší tuzemští zákazníci mají nastavenou splatnost v průměru 14 dní.

Při výpočtu běžné likvidity je do poměrového vzorce nutno doplnit údaje z rozvahy, a to oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Optimální rozmezí tohoto ukazatele je 1,5 – 2,5 (Knápková et al., 2017). Tento ukazatel je vhodnější sledovat v delší časové řadě. Od roku 2021 nedošlo k výrazným výkyvům, hodnota sice do roku 2023 nedosáhla doporučené minimální hodnoty 1,5, nicméně tento ukazatel je nutno brát v souvislosti s odvětvím, velikostí firmy a strategií managementu. Hodnota 3,28 z roku 2020 naopak poukazuje na neefektivní hospodaření s aktivy.

7.5.3 Analýza rentability

Rentabilita obecně je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje na základě vložených prostředků. Ukazatel ROA (return on assets) odráží celkovou výnosnost kapitálu, a to bez ohledu na to z jakých zdrojů byla podnikatelská činnost financována. Ukazatel ROA byl dopočítán jako poměr mezi čistým ziskem a celkovými aktivy.

ROE (return on equity) měří rentabilitu vlastního kapitálu. Ukazatele rentability by v časové řadě měly mít rostoucí tendenci. U ukazatele ROE platí přímá úměra, čím vyšší hodnota je, tím lépe pro podnik.

Tabulka 7 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability	2020	2021	2022	2023	2024
ROA	-3,65 %	11,19 %	1,92 %	8,33 %	5,66 %
ROE	-5,59 %	28,63 %	6,17 %	25,04 %	13,01 %

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)

Rok 2020 byl pro Skupinu ztrátový. ROA i ROE mají kolísavou tendenci i v následujících letech. Skupině se nedaří držet doporučenou rostoucí tendenci.

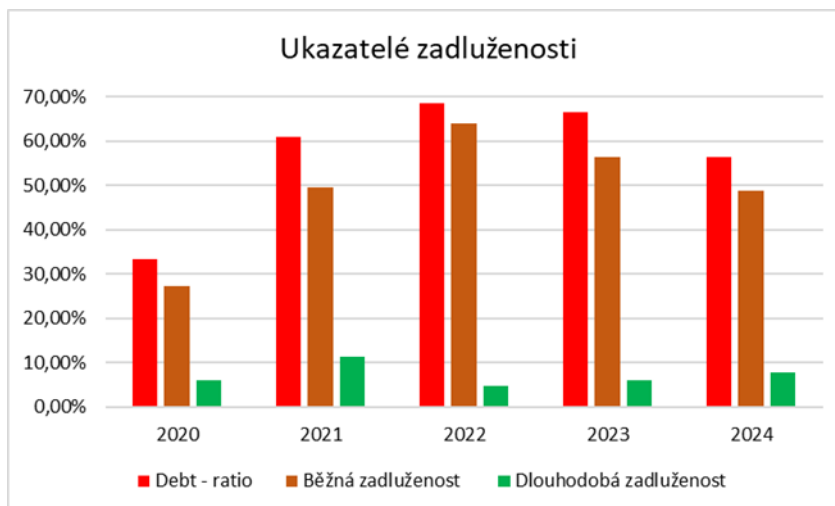
7.5.4 Analýza zadluženosti

Data pro analýzu ukazatelů zadluženosti se ve většině případů čerpají z rozvahy. Cílem této analýzy je zjistit v jakém rozsahu jsou aktiva Skupiny kryta cizími zdroji.

Tabulka 8 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	2020	2021	2022	2023	2024
Debt - ratio	33,20 %	60,77 %	68,60 %	66,50 %	56,47 %
Dlouhodobá zadluženost	6,05 %	11,35 %	4,70 %	5,95 %	7,69 %
Běžná zadluženost	27,15 %	49,42 %	63,89 %	56,37 %	48,78 %
Finanční páka	1,53	2,56	3,22	3,01	2,30

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)



Obrázek 14 Ukazatelé zadluženosti

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)

Prvním ukazatelem je celková zadluženost (známý též jako debt ratio nebo ukazatel věřitelského rizika).

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

V celkových cizích zdrojích jsou zahrnuty zdroje krátkodobé i dlouhodobé povahy. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota, tím vyšší je zadluženost celkového majetku podniku. Podíl aktiv ve Skupině, které jsou financovány dluhem byl v minulých letech poměrně vysoký. V roce 2024 došlo ke snížení na cca 56 %, což činí dvanáctiprocentní pokles oproti roku 2022, kdy zadlužení bylo na rekordních 69 %.

Dalším ukazatelem je dlouhodobá zadluženost. Tento ukazatel bere v úvahu pouze závazky, které mají splatnost delší než 12 měsíců. Výsledek zjistíme jako poměr dlouhodobých závazků vůči celkovým aktivům. Výsledek, který se uvádí v procentech, vyjadřuje, kolik Kč dlouhodobých dluhů připadá na 1 Kč aktiv. Procenta dlouhodobé zadluženosti jsou u Skupiny relativně nízká, v průměru se během uplynulých pěti let pohybovala okolo 7 %.

Na podobném principu, jako dlouhodobá zadluženost, funguje ukazatel běžné zadluženosti. V tomto případě poměruje krátkodobý kapitál s celkovými aktivy. Z výsledků je patrné, že Skupina má vysoké procento krátkodobých dluhů, které musí být splaceny v krátkodobém horizontu (do 1 roku). Hodnoty nad 50 % poukazují na větší závislost

Skupiny na krátkodobém dluhovém financování, s čímž může souviset riziko likvidity, pokud by Skupina neměla k dispozici dostatečné hotovostní toky.

Jednou z forem vyjádření míry zadluženosti je finanční páka. Jedná se o podíl celkových aktiv a vlastního kapitálu a vyjadřuje kolikrát převyšuje celkový kapitál velikost kapitálu vlastního. Ukazatel by měl být větší než 1, což Skupina splňuje ve všech sledovaných letech.

7.6 Analýza současného využití controllingových nástrojů

Ve vybrané Skupině firem není controllingové oddělení v organizační struktuře přímo definováno. Pracovní pozice controller rovněž není stanovena. Skupina nemá sestavenou PESTLE ani SWOT analýzu. Skupina má sepsány vize a cíle. Vize by měla být cíl, ke kterému veškerá činnost společnosti směřuje. Měla by být přesná, stručná a srozumitelná. U Skupiny došlo k záměně cílů a vize. Mise nebyla definována vůbec (interní data Skupiny, 2025). Cíle by měly být stanoveny technikou SMART – tedy specifické, měřitelné, akceptované, realistické a časově ohraničené

Ekonomka Skupiny neprovádí žádnou finanční analýzu, managementu sděluje pouze údaje o výnosech. Management tedy neví, jak si stojí v oblasti likvidity, rentability či zadluženosti. Z účetního hlediska sestavuje Skupina pouze povinné účetní výkazy v rámci roční účetní závěrky, a to rozvahu a výkaz zisku a ztráty (interní data Skupiny, 2025).

Skupina nyní používá účetní systém Pohoda 2025 ve variantě Premium N5MAI a nástavbu Pamica, která slouží pro zpracování mezd a personalistiku. Z hlediska účetního je tento program dostačující, z hlediska manažerského již ne. Analýza vyhodnocení stavu zakázek probíhá operativně za pomoci MS Excel, kdy tyto analýzy vykonává ekonomka společnosti a projektový manažer a předkládají je vedení společnosti. Nevýhodou takového vyhodnocení a sledování průběhu zakázek jsou především obsáhlé excelové sešity. Velké množství dat znesnadňuje orientaci a vytvořit například rychlý přehled pro operativní poradu zabírá neúměrné množství času. Presentace dat probíhá převážně v programu Power Point nebo přímo v MS Excel. Presentace dat pomocí nástrojů business intelligence není managementu známá. Absence vizuálů a dashboardů lze konstatovat jako nedostatek, který znesnadňuje uživatelsky přívětivější práci (interní data Skupiny, 2025).

Z pohledu operativního controllingu neprobíhá žádná analýza a vyhodnocování odchylek. Z hlediska plánování provádí Skupina výhled na maximálně 3 měsíce (interní data Skupiny, 2025).

Skupina nemá rozdělení na ekonomická střediska, neexistuje žádné přímé řízení jednotlivců. Management se soustředí pouze na splnění požadavků zákazníků a interní rozvoj firmy upozadňuje (interní data Skupiny, 2025).

Přestože má Skupina nastavený obecný rámec pro řízení projektů, často dochází k chybám pod tlakem času a nedostatečného personálního obsazení a současného kooperování na více projektech najednou. Skupina nepoužívá k řízení projektů žádný projektový nástroj ve formě aplikace či softwarového řešení. Obchodní oddělení, na kterém závisí celková úspěšnost uzavřených zakázek, nemá nastavené žádné KPI pro vyhodnocování výkonnosti, nedochází porovnávání zakázek vůči minulým obdobím (interní data Skupiny, 2025).

Při vyhodnocování zakázek bylo zjištěno, že chybí detailnější přehled o jednotlivých plánovaných nákladech na daný projekt, kde často dochází k finálnímu překročení původně plánovaných nákladů – počtu hodin. Jedná se zejména o náklady vztahující se k designu. Postupné plnění časové a nákladové osy projektu není žádným způsobem vizualizováno takovým způsobem, který by byl vhodný pro operativní kontrolu plnění stavu projektu. Konečnou uživatelskou dokumentaci zpracovávají designeři, kteří touto prací ztrácí cenné hodiny, které by mohly věnovat designerské práci na projektech (interní data Skupiny, 2025).

Ucelený přehled, kde by bylo možno vidět detailní rozpad každé jednotlivé zakázky co do počtu odpracovaných hodin, materiálových nákladů, průběžných i kumulativních součtů včetně vizualizace, ve Skupině absentuje. Detailnější rozpad zakázky se provádí až v okamžiku, kdy zakázka skončila ztrátou či malým ziskem (interní data Skupiny, 2025).

7.6.1 Analýza výstupů nástrojů MS Excel

Veškerá hlavní činnost probíhá evidováním v MS Excel. Obchodní oddělení má svůj excelový sešit, který slouží k evidenci z hlediska obchodního. Tento sešit obsahuje několik listů (záložek) – obchod, faktury, faktury zálohové, přehled, rekapitulace, nákup. Tento sešit není veden podle aktuálního roku, ale kontinuálně se v něm pokračuje již několik let v řadě. V listu obchod se nachází tabulka, kde se evidují všechny poptávky, respektive nabídky, které obchodní zástupci učiní. Jeden řádek rovná se jedna nabídka. U nabídek jsou evidovány

různé statusy: dokončeno, objednáno, neobjednáno, vytvořit nabídku, pozastaveno, zrušeno. V listech faktury a faktury zálohové se evidují všechny faktury vydané, které se evidují i v systému Pohoda. List přehled slouží k jednoduché vizualizaci pomocí grafu (interní data Skupiny, 2025).

Oddělení logistiky předpřipraví tabulku řízení projektů, kde vyplní předpokládanou marži. Z této tabulky se data sdílí do tabulky evidence člověkohodin a materiálových nákladů na zakázku. V této tabulce jsou sloupce s příslušným rokem, statusem (probíhá, fakturace, dokončeno, storno). Dále hodiny odhadované u konstrukce, montáže, organizační, součet těchto hodin a následně hodiny skutečně odpracované. Následují sloupce s odhadovaným celkovým počtem hodin a celkovou výší skutečně vykázaných hodin spolu s celkovým rozdílem mezi těmito celkovými hodinami. Sloupec obrát hodiny je součinem hodinové sazby a „prodaných“ hodin, sloupec předpokládaný zisk zobrazuje součin prodejní sazby mínus sazba skutečná krát počet prodaných hodin. Následuje část tabulky s materiálovými náklady, která zobrazuje korunovou hodnotu veškerého nakoupeného materiálu na zakázku. Poslední část tabulky zachycuje vyhodnocení zakázky ve formě zisku nebo ztráty a cenu projektu fakturovanou (interní data Skupiny, 2025).

Každý zaměstnanec si vede v MS Excel svoji tabulku měsíční docházky a měsíčního výkazu práce. Měsíčnímu výkazu práce je nadřazená kumulovaná tabulka těchto odpracovaných hodin, kterou si vedou vedoucí týmů, kde je detailnější rozpad odpracovaných hodin. U designerů je jako například práce ve 2D, práce ve 3D, organizační hodiny – což je přítomnost u spuštění stroje, technická podpora apod. Další tabulka, která ve Skupině vzniká je plán kapacit, zde jsou termínově uvedeny všechny probíhající zakázky a nejsou zde jakékoliv finanční ukazatele (interní data Skupiny, 2025).

Oddělení logistiky a nákupu si vede svoji tabulku, kde eviduje všechny zakázky, které jsou v současné chvíli rozpracované. Tabulka obsahuje odkazy na soubory s objednávkami a dokumenty vztahující se k příslušným objednávkám. Součástí jsou i odkazy na kusovníky jednotlivých objednaných výrobních komponent. Objednávky materiálu probíhají pod projektovým číslem (interní data Skupiny, 2025).

Skupina má velké množství tabulek a některé informace jsou zbytečně dublovány. Příliš mnoho excelových tabulek může ovlivňovat efektivitu práce, kvalitu dat a mnohdy i bezpečnost informací. Je zde i velká pravděpodobnost lidské chyby.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci analytické části diplomové práce byla představena vybraná Skupina firem, která je majetkově a personálně propojena. V souvislosti se strategickým controllingem byla provedena analýza odvětví, ve kterém se Skupina pohybuje včetně přehledu vybraných ročních ukazatelů daného odvětví, které v letech 2019-2022 zaznamenalo rostoucí trend. Dále byla provedena analýza dodavatelů Skupiny, kteří jsou výhradně tuzemští, byla posouzena jejich vyjednávací síla a možnost substituce komponent. Analýza odběratelů poukázala na finanční závislost na dvou hlavních nadnárodních zákaznících, jejichž vyjednávací síla je vysoká. Dalšími nástroji strategické analýzy byly PESTLE a SWOT analýza. V rámci PESTLE analýzy byly shrnuty aktuální i další možné vlivy na Skupinu. SWOT analýza ukázala silné, slabé stránky, příležitosti i hrozby. Některé slabé stránky jsou předmětem projektové části práce.

Co se týká analýzy ekonomické situace, tak Skupina v uplynulých letech prošla expanzí, včetně akvizice Společnosti B (2021). Tržby z prodeje výrobků a služeb dlouhodobě rostou, zatímco prodej zboží byl od roku 2022 ukončen. Vlastní kapitál stabilně roste, nerozdělený zisk zůstává ve Skupině, což posiluje její finanční stabilitu. Zadluženost v roce 2024 klesla na 56 % oproti 69 % oproti roku 2022, avšak podíl krátkodobého dluhového financování zůstává vysoký. Likvidita se od roku 2021 drží v optimálních hodnotách. Celkově se Skupina snaží posilovat svoji pozici a růst.

V poslední kapitole analytické části byla provedena analýza současného využití controllingových nástrojů, ve které bylo zjištěno, že Skupina nemá definované oddělení controllingu, pozici controllera taktéž nikdo nezastává. U Skupiny došlo ze strategického hlediska k záměně vize a cílů, cíle nejsou definovaný metodou SMART. Dále bylo zjištěno, že ekonomka Skupiny neprovádí žádnou finanční analýzu. Obchodní oddělení nemá nastaveny žádné KPI pro vyhodnocování výkonnosti.

Důležitým nedostatkem je vyhodnocování ziskovosti zakázek až v okamžiku, kdy zakázka skončila ztrátou či malým ziskem. Veškeré hlavní činnosti probíhají pomocí MS Excel. Jedná se o rozsáhlé sešity, některé informace jsou zbytečně dublovány. Chybí operativní vyhodnocování stavu zakázek, vyhodnocování odchylek oproti plánu úplně absentuje. Rovněž nedochází k žádné vizualizaci pomocí nástrojů business intelligence.

9 PROJEKT ZAVEDENÍ VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ

9.1 Stanovení vize, mise a strategických cílů a jejich implementace

Jak bylo předesláno v kapitole 7.6 došlo ke špatnému definování základních strategických pojmů jako je vize, mise a cíle. S managementem byly tedy ustanoveny nové strategické stavební kameny směřování Skupiny jako celku.

Vize

„Chceme být úspěšným dodavatelem strojních zařízení a automatizací.“

Mise

„Vnímat zákazníka jako součást našeho týmu, předvídat a reagovat na jeho potřeby v oblasti strojních a automatizovaných řešení na míru, na základě dlouhodobé spolupráce.“

Strategické cíle

- zavést ISO 9001 do konce roku 2025 u společnosti A,
- zavést nový systém vyhodnocování zakázek a reportingu do konce roku 2025,
- zvýšit obrát skupiny o 13 % do konce roku 2026,
- expanze do farmaceutického průmyslu do 2 let,
- získat 3 nové stabilní zákazníky do konce roku 2026,
- být finančně stabilní Skupinou do 7 let,
- vybudovat vlastní zázemí pro podnikání pro všechny naše obory a být výrobně soběstační do 10 let.

Je nutné určit, jak bude obsah strategie komunikován vně i uvnitř organizace. Implementace strategie uvnitř organizace bude probíhat formou spolupráce všech úseků Skupiny. Je důležitá osobní angažovanost každého pracovníka a týmová práce. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců Skupiny, se předpokládá, že se strategií budou seznámeni všichni pracovníci a kontrola plnění cílů strategie bude pravidelně prezentována buď formou e-mailových sdělení nebo na společných neformálních teambuildingových akcích. Rizikem může být únik informací například u nových či nespokojených zaměstnanců.

Prezentace strategie vně organizace bude probíhat kombinací různých způsobů jako například pomocí www stránek, akcemi pro klíčové partnery apod.

9.2 Nová ekonomická struktura

Se změnou strategie souvisí i změna ekonomické struktury. Z hlediska dosažení cílů bude zavedeno střediskové hospodaření. Zavedená střediska budou následující: automating, ocelové konstrukce, design a zámečnictví.

Pro menší organizace je plochá struktura optimální volbou. Hlavním důvodem je nutnost posunutí řídicího procesu z jednatele na vedoucí středisek a na rozdělení stávajících pracovníků do menších týmů. Management Skupiny může lépe sledovat náklady a výnosy jednotlivých středisek. Nová struktura by měla pomoci managementu rychleji reagovat na případný negativní vývoj, přijímat nápravná opatření a přerozdělovat zdroje tam, kde je lze využívat efektivněji.

9.3 Plán výnosů a nákladů

Vzhledem k absenci dlouhodobějšího plánování byl nově zpracován plán výnosů a nákladů. Tento plán bude v budoucnu zpracovávat obchodní oddělení spolu s ekonomkou a jednatelem jednotlivých společností Skupiny. S plánem budou seznámeni zaměstnanci každoročně na neformálním setkání ke konci kalendářního roku. Plán byl zpracován ve třech variantách a to reálné, optimistické a pesimistické. Vzhledem ke kolísavosti v minulých letech nebyla pro plánování zvolena metoda průměrných hodnot. Některé položky byly odhadnuty kvalifikovaným odhadem, jelikož bylo přihlédnuto k nestandardním situacím, a musely být z plánů eliminovány.

Následující tabulky představují variantní řešení pro roky 2025–2027. Pro všechny varianty plánů platí, že s tržbami za prodej zboží a výnosy z dlouhodobého finančního majetku, se v nadcházejících letech nepočítá. Nadále se počítá s přírůstkem výkonové spotřeby, kde bylo přihlédnuto k vývojovému trendu minulých let. Skupina má v plánu pokračovat v každoročním zvyšování mezd a chtěla by rozšířit své personální obsazení. Rovněž by chtěla také nakoupit další stroje a zařízení, tudíž v části úpravy hodnot v provozní oblasti, kterou tvoří převážně odpisy, se počítá se zvýšením ve variantě reálné a optimistické. Rovněž se tedy počítá s prodejem starších zařízení, jejichž tržby se projeví v ostatních provozních výnosech. V plánování ostatních provozních nákladů bylo přihlédnuto k tomu, že by se již neměla opakovat situace s tvořením rezervy na smluvní

pokutu a jejím následným vyúčtováním, tudíž ostatní provozní náklady jsou pro budoucí roky v kladných hodnotách. Sazba daně z příjmu pro právnické osoby je uvažována ve výši 21 %. Z plánů jsou již vynechány údaje o čistém obratu, dle nové definice. Skupina ve všech variantách počítá s rostoucím výsledkem hospodaření. Plány budou samozřejmě aktualizovány dle aktuálních legislativních změn či nenadálých událostí.

V reálné variantě se počítá s ročním přírůstkem tržeb z prodeje výrobků a služeb 10 % pro rok 2025, 11 % pro 2026 a 13 % pro rok 2027. Vzhledem k nejasnému budoucímu vývoji v odvětví automotive, Skupina predikuje uvedená čísla jako reálná.

Tabulka 9 Plán VZZ – reálná varianta

Výkaz zisku a ztráty Skupiny	skuteč.	10 %	11 %	13 %
údaje v tis. Kč	2024	2025	2026	2027
Tržby z prodeje výrobků a služeb	131 727	144 900	160 839	181 748
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	70 013	77 014	85 485	96 598
Změna stavu zásob vlastní činnosti	15 372	-5 200	-5 772	-6 522
Osobní náklady	41 982	46 180	51 260	57 924
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 538	1 691	1 877	2 121
Ostatní provozní výnosy	2 498	1 800	1 998	2 258
Ostatní provozní náklady	-867	328	364	411
Provozní výsledek hospodaření	6 188	26 687	29 622	33 473
Výnosy z DFM	0	0	0	0
Výnosové a podobné úroky	27	30	33	37
Nákladové úroky a podobné náklady	501	551	612	691
Ostatní finanční výnosy	314	345	383	433
Ostatní finanční náklady	1 365	1 502	1 667	1 883
Finanční výsledek hospodaření	-1 526	-1 678	-1 863	-2 105
VH před zdaněním	4 662	25 008	27 759	31 368
Daň z příjmu	979	5 252	5 829	6 587
VH po zdanění	3 683	19 757	21 930	24 781
VH za účetní období	3 683	19 757	21 930	24 781

zdroj: (vlastní zpracování)

Níže uvedená optimistická varianta predikuje nárůst tržeb mezi 12 až 16 % meziročně. Rovněž se počítá s růstem osobních nákladů i výkonové spotřeby.

Tabulka 10 Plán VZZ - optimistická varianta

Výkaz zisku a ztráty Skupiny	skuteč.	12 %	15 %	16 %
údaje v tis. Kč	2024	2025	2026	2027
Tržby z prodeje výrobků a služeb	131 727	147 534	169 664	196 811
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	70 013	78 414	90 176	104 604
Změna stavu zásob vlastní činnosti	15 372	-7 980	-9 177	-10 645
Osobní náklady	41 982	47 020	54 073	62 724
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 538	1 722	1 980	2 297
Ostatní provozní výnosy	2 498	2 797	3 217	3 731
Ostatní provozní náklady	-867	490	564	654
Provozní výsledek hospodaření	6 188	30 666	35 265	40 908
Výnosy z DFM	0	0	0	0
Výnosové a podobné úroky	27	24	28	32
Nákladové úroky a podobné náklady	501	447	514	597
Ostatní finanční výnosy	314	280	322	373
Ostatní finanční náklady	1 365	1 219	1 402	1 626
Finanční výsledek hospodaření	-1 526	-1 362	-1 566	-1 817
VH před zdaněním	4 662	29 304	33 699	39 091
Daň z příjmu	979	6 154	7 077	8 209
VH po zdanění	3 683	23 150	26 622	30 882
VH za účetní období	3 683	23 150	26 622	30 882

zdroj: (vlastní zpracování)

Pesimistická varianta počítá pouze s nepatrným růstem tržeb ve výši 5 až 9 % meziročně pro plánované období. Nepočítá se s nákupem strojů a zařízení.

Tabulka 11 Plán VZZ - pesimistická varianta

Výkaz zisku a ztráty Skupiny	skuteč.	5 %	7 %	9 %
údaje v tis. Kč	2024	2025	2026	2027
Tržby z prodeje výrobků a služeb	131 727	138 313	147 995	161 315
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	70 013	73 513	78 659	85 738
Změna stavu zásob vlastní činnosti	15 372	5 120	5 478	5 971
Osobní náklady	41 982	44 081	47 167	51 412
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 538	650	438	230
Ostatní provozní výnosy	2 498	420	449	490
Ostatní provozní náklady	-867	520	556	606
Provozní výsledek hospodaření	6 188	14 849	16 146	17 847
Výnosy z DFM	0	0	0	0
Výnosové a podobné úroky	27	28	30	33

Výkaz zisku a ztráty Skupiny	skuteč.	5 %	7 %	9 %
údaje v tis. Kč	2024	2025	2026	2027
Nákladové úroky a podobné náklady	501	632	676	737
Ostatní finanční výnosy	314	329	352	384
Ostatní finanční náklady	1 365	840	899	980
Finanční výsledek hospodaření	-1 526	-1 114	-1 192	-1 300
VH před zdaněním	4 662	13 735	14 954	16 547
Daň z příjmu	979	2 884	3 140	3 475
VH po zdanění	3 683	10 850	11 813	13 072
VH za účetní období	3 683	10 850	11 813	13 072

zdroj: (vlastní zpracování)

9.4 Zvolený procesní model v projektovém řízení

Z důvodu ustálených slovních spojení z angličtiny nejsou některé výrazy překládány do českého jazyka. Jako vhodný procesní model byl ustanoven tzv. hybridní procesní model scrumbanfall, který byl představen v teoretické části práce. Tento procesní model bude, prozatím, nastaven pro týmy designerů, jelikož k překračování plánovaných hodin dochází nejvíce u těchto pracovníků.

Pro řízení projektových týmů slouží aplikace Easy Project. Jedná se o cloudové řešení. Jako nejvhodnější varianta byla zvolena licence Business. Obsahuje všechny funkce pro řízení projektů, pro administraci uživatelských rolí, reporty apod. Aplikace je v češtině a obsahuje videa s návody pro obsluhu a interaktivní nápovědu. Management Skupiny si v současné chvíli přeje využívat pouze digitální kanban tabuli a nástroj pro řízení projektů metodou scrum. Po bližším seznámení se s aplikací je reálná možnost, že by Skupina začala využívat v budoucnu její kompletní potenciál.

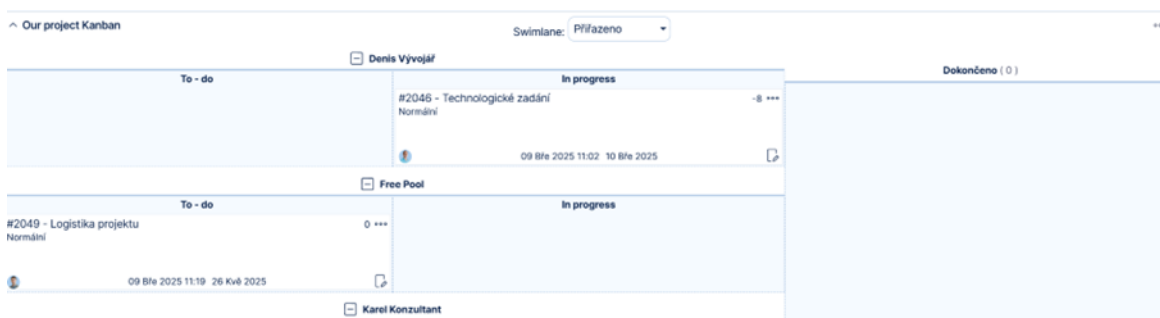
Schůzky (daily sprint) během Sprintů budou každý den ve stejnou dobu v délce max. 15 minut. Jakékoliv problémy designerských prací zde budou předneseny a pomocí brainstormingu navrhnu řešení. Úkoly na digitální kanban tabuli budou řízeny operativně project ownerem dle volných personálních kapacit designerů a množství úkolů ke zpracování.

Designerské práce budou teď řízeny v kratších časových úsecích. Zároveň budou hlídány operativně počty hodin na projektu. V budoucnu při posílení personálního obsazení by mohl roli scrum mastera převzít další pracovník, který by zároveň nebyl členem týmu, aby se zajistil profesní nadhled a soustředěnost na co nejhladší průběh projektu.

Schůzky Sprint Review, které se konají po ukončení Sprintu nepřekročí čtyři hodiny. Na této schůzce budou průběžné výsledky projektu prezentovány zákazníkovi, kde dojde k dílčím akceptacím designerských prací. Díky častějším akceptacím ze strany zákazníka se může designerský tým posunout dále nebo rychleji upravit budoucí řešení designu strojů, než tomu bylo dříve, kdy se prezentovalo až hotové řešení a změnová řízení byla časově i finančně náročná, a ze strany zákazníků málokdy finančně akceptovaná.

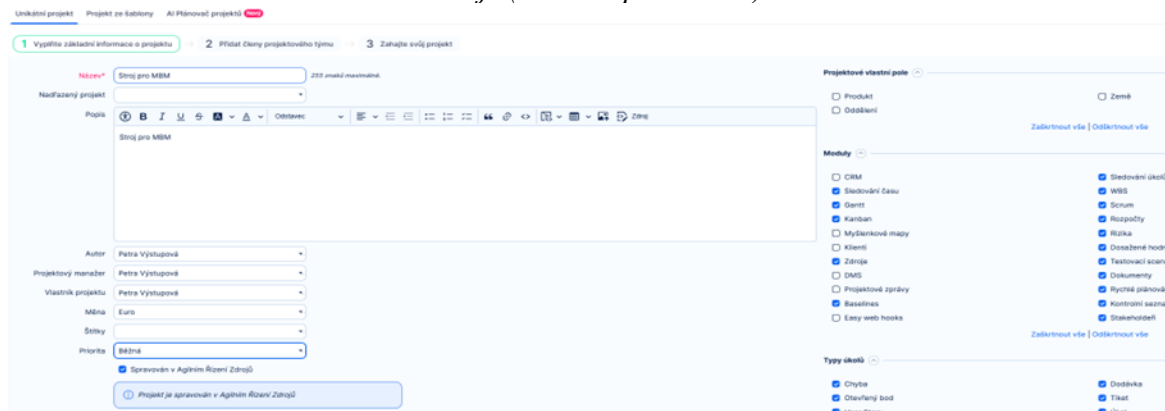
Poslední schůzka je Sprint Retrospective. Délka této schůzky bude maximálně tři hodiny. Je to důležitý nástroj kontinuálního zlepšování a lean myšlení. Celý projektový tým zhodnotí uplynulý Sprint a přijme opatření pro Sprint další.

Náhled digitální kanban tabule a založení nového projektu v aplikaci Easy project zobrazují obrázky č. 15 a č. 16. Úkoly na kanban tabuli lze snadno přemísťovat způsobem drag and drop (táhní a pustí), což umožňuje rychlé řízení z hlediska priority úkolů a personálních kapacit.



Obrázek 15 Digitální kanban tabule

zdroj: (vlastní zpracování)



Obrázek 16 Založení projektu v Easy project

zdroj: (vlastní zpracování)

9.5 Nastavení KPI pro obchod

Nově začne obchodní oddělení reportovat managementu úspěšnost nabídek. Tento ukazatel porovná celkový počet odeslaných nabídek s počtem nabídek, které zákazník akceptoval a učinil objednávku. Cílem je zhodnotit schopnost obchodníků převést nabídku na objednávku.

Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{Počet vyhraných nabídek}}{\text{Počet nabídek celkem}} = \text{úspěšnost nabídek v \%}$$

Obchod si přidá do svého stávajícího excelovského sešitu další list a bude tento report úspěšnosti předkládat 1x za čtvrtletí. Každá nabídka je jeden řádek excelu. U nabídek budou vybrány statusy „objednáno“ vůči počtu nabídek za čtvrtletí. Do tabulky obchodních nabídek bude přidán sloupec "období", což umožní rychlejší filtrování nabídek.

Tabulka 12 Report úspěšnosti nabídek

Report úspěšnosti nabídek			
Období	Počet vyhraných nabídek	Počet nabídek celkem	Zpracoval
1Q/202X			
2Q/202X			
3Q/202X			
4Q/202X			

zdroj: (vlastní zpracování)

Dalším reportem pro management bude příjem objednávek. Bude se jednat o objednávky uskutečněné, nikoliv zaplacené. Obchodní oddělení bude reportovat objem přijatých objednávek za příslušné čtvrtletí. Jelikož Skupina má evidenci objednávek několik let zpětně, učiní obchod srovnání i s předešlým rokem. Tento report bude rovněž předkládat 1x za čtvrtletí a každý následující rok bude provádět meziroční srovnání. U nabídek bude rovněž zvolen status „Objednáno“ a filtr období.

Tabulka 13 Report úspěšnosti objednávek

Report příjem objednávek				
Období	Počet uskutečněných objednávek	Počet uskutečněných objednávek (t-1 rok)	Rozdíl	Zpracoval
1Q/202X				
2Q/202X				
3Q/202X				
4Q/202X				

zdroj: (vlastní zpracování)

9.6 Návrh reportingu pro ekonomické oddělení

Jak bylo předesláno v analytické části ekonomka nepředkládá žádné finanční ukazatele, které by prezentovaly finanční zdraví Skupiny. Jelikož se jedná o nedílnou součást finančního řízení podniku, byly navrženy reportingové zprávy, které budou překládány v měsíční, čtvrtletní a roční frekvenci. Všechny reporty bude zpracovávat ekonomka Skupiny. Cílem těchto reportů je poskytnout managementu podklady pro operativní, taktická a strategická rozhodnutí, vyhodnotit stav odchylek skutečnosti od plánu, ověřit tak kvalitu plánování a samozřejmě poskytnout managementu aktuální stav finanční situace Skupiny.

Prvním reportem, které bude nově ekonomické oddělení zpracovávat je report likvidity. Aby se předešlo problémům s likviditou, bude ji ekonomické oddělení reportovat 1x měsíčně managementu Skupiny. Jako příjmovou položkou jsou nastaveny příjmy od odběratelů. Výdajové položky jsou nastaveny v detailnějším rozpracování, aby bylo na první pohled zřejmé, které výdajové položky tvoří největší podíl celkových výdajů.

Tabulka 14 Měsíční report CF

Měsíční rozpočet CF			
	Leden 202X	Únor 202X	Březen 202X
Peněžní prostředky – počáteční stav			
Příjmy odběratelů			
Výdaje: Dodavatelé			
Mzdy			
Zdravotní a sociální pojištění			
Daň z příjmů (mezd)			
Daň z přidané hodnoty			

Měsíční rozpočet CF			
	Leden 202X	Únor 202X	Březen 202X
Splátky úvěrů			
Úroky z úvěrů			
Ostatní výdaje			
Výdaje celkem			
Peněžní prostředky – konečný stav			

zdroj: (vlastní zpracování)

Dalším reportem, které bude ekonomické oddělení vytvářet bude měsíční report výsledku hospodaření. Součástí bude i vyhodnocení absolutních a relativních odchylek, aby bylo možné přijmout ze strany managementu cílená opatření pro případná zlepšení.

Tabulka 15 Měsíční report VH

Měsíční výsledek hospodaření				
		Leden 202X	Únor 202X	Březen 202X
tržby celkem	plán			
	skutečnost			
	absolutní odchylka v Kč			
	relativní odchylka v %			
náklady celkem	plán			
	skutečnost			
	absolutní odchylka v Kč			
	relativní odchylka v %			
HV	plán			
	skutečnost			
	absolutní odchylka v Kč			
	relativní odchylka v %			

zdroj: (vlastní zpracování)

Následující dva reporty budou předkládány čtvrtletně a ročně. Jedná se o report ukazatelů zadluženosti, rentability aktiv (ROA) a rentability vlastního kapitálu (ROE). Ukazatele zadluženosti budou sledovány čtvrtletně k získání pravidelného přehledu, zda dochází ke zvyšování či snižování krátkodobé či dlouhodobé zadluženosti Skupiny. Finanční páka poskytne přehled o tom, jak velká část aktiv je kryta dluhem. Sledování ROA umožní managementu získat přehled, jak Skupina generuje zisk ze svých aktiv, ROE jak došlo ke zhodnocení vlastního kapitálu.

Tabulka 16 Kvartální a roční report zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	1Q/202X	2Q/202X	3Q/202X	4Q/202X	Σ 202X
Debt - ratio					
Dlouhodobá zadluženost					
Běžná zadluženost					
Finanční páka					

zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 17 Kvartální a roční report ROA a ROE

Ukazatele rentability	1Q/202X	2Q/202X	3Q/202X	4Q/202X	Σ 202X
ROA					
ROE					

zdroj: (vlastní zpracování)

9.7 Nové nastavení reportingu pro operativní vyhodnocování zakázek

Jak již bylo nastíněno v analytické části diplomové práce, Skupina nemá kompletní ERP a ke svoji činnosti využívá převážně MS Excel. Jedná se o velké množství excelových sešitů. Pro přehlednější a operativní vyhodnocování stavu zakázek byl nastaven nový reporting. Obchodní oddělení bude nadále používat svůj excelový sešit pro poptávky a nabídky. Již nebude sledovat vystavení a úhradu vydaných zálohových či finálních faktur. Toto bude již úkolem projektového controllera. Údaje by se zbytečně dublovaly.

Pro operativní kontrolu stavu nákladů byl přepracován původní přehledový excelový sešit, kde byly odstraněny zbytečné sloupce. Z původních 26 sloupců tabulka nyní obsahuje sloupce 17. Jelikož tento přehled bude předkládán každý týden na poradě managementu vedoucími pracovníky, budou pomocí rychlého filtrování prezentovány aktuální či stornované zakázky. Úplné vyobrazení tabulky vyhodnocení je v příloze č. P I, zmenšený náhled je zde:

Číslo zakázky	Status	Název zakázky	Hodiny plán	Hodiny skuteč.	Odhylka	% odvedených výkonů	Hodiny plán v Kč	Hodiny skuteč. v Kč	Odhylka	Materiálové náklady plán	Materiálové náklady skutečnost	Odhylka	Kalkulovaná cena projektu	Skutečné náklady	zisk plán	Zisk/ztráta
2025_03_15.x	01-otevřen	Stroj_BSB	150	200	-50	133%	150 000	200 000	-50 000	85 000	150 000	-65 000	270 250	350 000	35 250	-79 750
2025_03_16.x	04-pozastá	Stroj MAM_Mexi	516	620	-104	120%	516 000	620 000	-104 000	320 000	310 000	10 000	961 400	930 000	125 400	31 400
2025_03_17.x	03-dokonč	Komplex VZV_Th	280	250	30	89%	280 000	250 000	30 000	58 000	58 000	0	388 700	308 000	50 700	80 700
2025_02_25.x	02-zrušená	Stroj_ABC_Něme	300	380	-80	127%	300 000	380 000	-80 000	255 000	350 000	-95 000	638 250	730 000	83 250	-91 750
2025_02_12.x	01-otevřen	Robotické prac	370	335	35	91%	370 000	335 000	35 000	124 000	150 000	-26 000	568 100	485 000	74 100	83 100
2025_03_01.x	01-otevřen	Robotické prac	640	580	60	91%	640 000	580 000	60 000	580 000	577 000	3 000	1 403 000	1 157 000	183 000	246 000
2025_02_01.x	01-otevřen	Komplex VZV_Ně	465	400	65	86%	465 000	400 000	65 000	63 000	62 000	1 000	607 200	462 000	79 200	145 200

Obrázek 17 Report vyhodnocování zakázek

zdroj: (vlastní zpracování dle interních dat Skupiny, 2025)

Z původní tabulky byly ponechány sloupce s číslem a názvem zakázky. Číslo zakázky je ve formě hypertextového odkazu. Kliknutím na tento odkaz se otevře podrobný rozbor konkrétní zakázky, který doposud chyběl. Tento detail zakázky bude rozebrán později. Aktuální status zakázek byl zúžen z původních sedmi statusů na čtyři, a to zakázka otevřená, zrušená, dokončená a pozastavená. Hodiny jednotlivých oddělení byly vypuštěny a nahrazeny pouze celkovým součtem plánovaných a skutečně odpracovaných hodin. Z důvodu toho, že k vyhodnocování odchylek v minulosti nedocházelo, bude nově součástí tohoto přehledu vyhodnocení odchylek hodin i materiálových nákladů. Údaje o hodinách budou přepočteny na Kč. Sloupec, který zůstává z původní tabulky je kalkulovaná cena projektu. Součinem odpracovaných hodin a vynaložených materiálových nákladů dostaneme skutečné náklady projektu. V původním přehledu chyběl sloupec s očekávaným ziskem, ten byl tedy doplněn, aby management viděl, zda byl splněn původní plán. Rozdílem kalkulované ceny projektu a skutečných nákladů je vyhodnocen zisk nebo ztráta na projektu. Pro zvýraznění odchylek a konečného zisku nebo ztráty, bylo použito podmíněné formátování. Negativní odchylky se zvýrazní červenou barvou, nula oranžovou barvou a kladné hodnoty zelenou barvou.

Jak již bylo avizováno, název zakázky je ve formátu hypertextového odkazu, pokud tedy management bude chtít vidět u kteréhokoliv projektu detail, kliknutím na výše uveden odkaz dojde k automatickému otevření excelového sešitu s detailním rozpadem příslušného projektu. Tento excelový sešit bude vznikat u každého nového projektu. Bude vytvořen ve formě šablony, kterou budou používat všichni projektoví manažeři. Po otevření excelového sešitu je k dispozici kompletní report projektu. V horní části je název projektu, číselný identifikátor, stav projektu k datu – tento údaj je ošetřen excelovou funkcí DATUM, která vrátí aktuální systémové datum. Dále počet dní do konce projektu, který dopočítává zbývající dny do plánovaného ukončení projektu, dle zadání, a počet dní projektu celkem.

Název projektu	Stroj_BSB		
	projekt		
Číslo projektu:	2025_03_15		
Stav projektu k datu:	23.03.2025	Počet dní do konce projektu	68
Počet dní projektu celkem:	149		

Obrázek 18 Hlavička detailu projektu

zdroj: (vlastní zpracování)

List je vizuálně rozdělen do čtyř částí (projekt, ekonomika, design a výroba). V každé části je možnost vybrat z rozbalovacího seznamu příslušného manažera. Celkový náhled je uveden v Příloze P II.

Část přehledu Projekt

V levé horní části jsou obecná data o projektu. Nesmí chybět stručný popis projektu, aby bylo jasné, co je cílem projektu. V souvislosti s řízením procesním modelem scrumbanfall musí být doplněny údaje o vlastníkovi projektu, scrum masterovi a kontaktní osobě zákazníka. Další obecné údaje je cena v projektu v CZK nebo v EUR, zisk na projektu, marže. Pokud by v průběhu zakázky došlo ke změně požadavků ze strany zákazníka, oproti původnímu zadání vztahujícímu se k danému projektu, musí být tato změna zohledněna ve stávajícím projektu. V reportu tedy je informace o dodatečné cenové nabídce pro zákazníka a evidence příslušných hodin víceprací. Z hlediska kontroly odchylek v termínu plnění, report obsahuje datum zahájení, plánovaný a skutečný termín dokončení zakázky.

PROJEKT			
odpovědný projektový manažer			
Karel Řezníček			
sledovaná data			
Stručný popis projektu			
Vlastník projektu		Datum zahájení	01.01.2025
Scrum master		Datum dokončení plán	30.05.2025
Kontaktní osoba zákazníka	Josef Hájek	Datum dokončení skutečnost	
Cena projektu v CZK (bez DPH)	270 250,00	Priorita	
Cena projektu v EUR	N/A		
Zisk	-79 750		
Marže			
Dodatečná nabídka			

Obrázek 19 Část přehledu Projekt

zdroj: (vlastní zpracování)

Část přehledu Ekonomika

Další části jsou ekonomická data projektu. Tato data vyplní ekonomka Skupiny. Sledovanými daty jsou cash flow projektu, plánované celkové výdaje a příjmy na projekt. Cash flow je sledováno z pohledu doby splatnosti faktur a to: faktury přijaté jejichž splatnost je méně než 14 dní, dále 14 až 30 dní, více než 30 dní a objem faktur dosud neobdržených. Hodnoty jsou zvýrazněny datovými pruhy odstupňované podle objemu celkových hodnot. Výdaje projektu zobrazí plánované výdaje projektu a již uhrazené výdaje. Procento znázorňuje, kolik výdajů již bylo uhrazeno. Příjmy projektu vyčíslují kalkulovanou částku projektu a obdržené příjmy včetně procenta podílu uhrazených a kalkulovaných příjmů.

EKONOMIKA			
odpovědný manažer střediska			
Anna Malá			
sledovaná data			
Plán cash flow ☒ s DPH			
faktury přijaté splatnost < 14dní		45 000	54 450
faktury přijaté splatnost 14 - 30 dní		74 698	90 385
faktury přijaté splatnost > 30 dní		12 500	15 125
ještě neobdržené faktury		68 652	83 069
Výdaje projektu 14,53% Příjmy projektu 9%			
Plánované výdaje	235 000,00	Kalkulovaná cena	270 250,00
Uhrazené výdaje 34 150,00 Uhrazené příjmy 25 000,00			

Obrázek 20 Část přehledu Ekonomika

zdroj: (vlastní zpracování)

Část přehledu Design

V části design jsou podrobeny detailnímu rozboru odpracované hodiny a personální obsazení při samotném designu strojů a zařízení. Pro analýzu odchylek a rychlý přehled, kde nastal problém s případným překročením počtem hodin, jsou hodiny rozděleny na nejdůležitější designové okruhy prací. Jedná se o design výkresů a modelů, hodiny strávené sběrem dat a tvorbou celkové výrobní dokumentace. Dále evidence hodin, které designeři stráví u zákazníka konzultacemi, při podpoře výroby u montáže stroje a případnými úpravami a korekcemi. Hodiny víceprací byly již rozebrány výše. Hodiny

designu jsou sečteny pro rychlejší přehled. Stejně jako u excelového sešitu s přehledem zakázek jsou i zde odchylky zvýrazněny podmíněným formátováním na principu semaforu. Data o počtu hodin jsou čerpána z celkového přehledu o odpracovaných hodinách všech pracovníků střediska designu. Tento seznam spravuje vedoucí tohoto střediska. V případě, že management bude požadovat podrobnější rozpad hodin, zpracuje vedoucí střediska analýzu.

DESIGN			
odpovědný manažer střediska			
Jiří Pospíšil			
sledovaná data			
	Plán	Skutečnost	Odchylka
Počet osob na projekt_designéři	4	4	0
Hodiny přímý design_výkresy modely	74	110	-36
Hodiny dokumentace sběr dat, tvorba	10	8	2
Hodiny mimo kancelář_zákazník	6	4	2
Hodiny podpora montáž	2	3	-1
Hodiny oprava, korekce	8	8	0
Hodiny vícepráce	0	0	0
Hodiny design celkem	100	133	-33

Obrázek 21 Část přehledu Design

zdroj: (vlastní zpracování)

Část přehledu Výroba

Podobně jako u části přehledu designu, je zpracován podrobný přehled o personálním obsazení a hodinách týkajících se celkové výroby a montáží strojů. Sledovanými daty jsou hodiny montáže hlavních sestav, podsestav a případné korekce designu. Je nutno sledovat i případné prostoje v případě chybějícího materiálu či případný výpadek personálního obsazení. Stejně jako u přehledu části designu, je i zde proveden celkový součet a součet hodin kumulovaný, který musí odpovídat hodnotám v sešitu přehledu zakázek (Obrázek 17).

VÝROBA			
odpovědný manažer střediska			
Karel Řezníček			
sledovaná data			
	Plán	Skutečnost	Odchylka
Počet osob na projekt	4	4	0
Hodiny montážní _ sestava	40	50	-10
Hodiny montážní _ podsestavy	10	10	0
Hodiny montážní _ korekce design	0	7	-7
Hodiny prostoje materiál	0	0	0
Hodiny prostoje personální	0	0	0
Hodiny vícepráce	0	0	0
Hodiny montáž celkem	50	67	-17
Hodiny design + montáž kumulovaně	150	200	-50

Obrázek 22 Část přehledu Výroba

zdroj: (vlastní zpracování)

9.8 Organizační začlenění projektového controllera

Pro vedení projektů ze strany nákladů a termínů bude nově začleněna funkce projektového controllera. Ten bude nadřazen projektovým manažerům. Funkci bude vykonávat vedoucí logistiky, který je znalý všech procesů ve Skupině a má přehled o probíhajících projektech. Ve velmi omezené míře již zběžné vyhodnocení projektů po finanční stránce provádí. Projektový controller absolvuje dvoudenní školení projektového controllingu, které společnost ICG-Capability, s.r.o., nabízí pro efektivní řízení projektů z ekonomického hlediska. Controller by měl být především oporou projektových týmů a včasným odhalením tendencím k negativním odchylkám hodin či materiálu od plánu a stanovením regulačních opatření, by měl přispět k udržení projektů pod kontrolou a zároveň si udržet kritický odstup. Tím, že projektový controller převezme část agendy projektových manažerů, budou se moci projektoví manažeři více věnovat praktickému řízení projektu z hlediska lidských zdrojů a procesního řízení.

Při analýze Skupiny bylo zjištěno, že designeři zpracovávají uživatelskou dokumentaci, čímž ztrácejí cenný čas, který by měli věnovat designerské činnosti na projektech. Zpracování uživatelské dokumentace lze provádět pomocí brigádníka či spíše studenta s technickými znalostmi na Dohodu o provedení práce. Často se v uživatelské dokumentaci

jednotlivé kapitoly opakují a liší se v drobných rozdílech, není tedy nutné, aby tuto činnost nadále prováděli designeři. Designeři budou spíše v postavení poradců v této činnosti. Dojde tedy úspore časové i finanční na projektech, jelikož hodina práce designera je vyšší než hodina práce osoby na Dohodu o provedení práce. Skupina si nepřejí tuto činnost řešit formou outsourcingu z důvodu ochrany know-how.

9.9 Nástroje Business intelligence

Nejznámějšími nástroji business intelligence jsou Power BI od Microsoft, dále Alteryx a Tableau. Správná volba konkrétního nástroje závisí na více faktorech. Dle provedené analýzy jednotlivých nástrojů bylo zjištěno, že Alteryx je vhodný v případě, pokud primárním potřebou je příprava a míchání dat. Je ale spíše vhodný pro zkušenější uživatele a vyžaduje delší a náročnější osvojení si. Alteryx obsahuje i komponenty strojového učení a umožňuje například provádět prediktivní modelování, analýzu trendů, které jsou klíčovým bodem pro strategické finanční plánování. Power BI a Tableau jsou obecně uživatelsky přívětivější a pro počínající uživatele snadněji uchopitelné. Tableau je znám svými pokročilejšími vizualizačními schopnostmi. Tento nástroj si poradí i se složitými datovými soubory.

Po vyhodnocení všech pozitiv a negativ jednotlivých nástrojů, byl jako nástroj pro vizualizaci a tvorbu dashboardů, zvolen produkt Power Bi Desktop od společnosti Microsoft. Rozhodujícím kritériem bylo, že základní verze je k dispozici zdarma a vizuálně i ovládáním se moc neliší od ostatních nástrojů od společnosti Microsoft. Případné placené služby prozatím nejsou potřeba. Placená verze je vhodná pro návrháře a vývojáře a dále pro ty, kdo chtějí své dashboardy veřejně sdílet s jinými uživateli. Což pro Skupinu není v tento moment aktuální.

9.9.1 Návrh dashboardu pro obchodní oddělení

Pro obchodní oddělení byl vytvořen návrh dashboardu, který vizualizuje úspěšnost splněných zakázek ve stanoveném termínu. Tento dashboard bude prezentovat obchodní oddělení managementu 1x za čtvrtletí. Pro vytvoření dashboardu (obrázek č. 24), je nutno mít následující údaje: číslo zakázky, datum termínu, datum skutečného splnění. Tyto údaje vede obchodní oddělení ve své evidenci zakázek. V programu MS Power Bi Desktop (dále jen „Power BI“) byl přidán sloupec splněno v termínu (Ano/Ne) a vývoj v čase, který bude reprezentovat, ve kterém období byly zakázky splněny včas.

Koláčový graf, znázorní všechny zakázky a pomocí filtru Ano/Ne zobrazí, jaké procento bylo splněno včas z celkového počtu hodnocených zakázek. Této vizualizace dosáhneme tím, že v sekci vizualizace v Power BI do legendy zadáme splněno v termínu a do hodnot zvolíme počet pro číslo zakázek.

Pro zobrazení procenta včas splněných objednávek slouží vizuál typu měřidlo. K jeho zobrazení již musela být nastavena tzv. míra pomocí jazyka DAX (obrázek č. 23). K zobrazení třetího vizuálu pomocí liniového grafu, bylo nutno přidat další sloupec, který představuje trend splněných zakázek během zvoleného období. Byla přidána nová míra, která vybere období formát období zápisem `vyvoj_v_case = FORMAT(zakazky[datum splnění], "YYYY-MM")`.

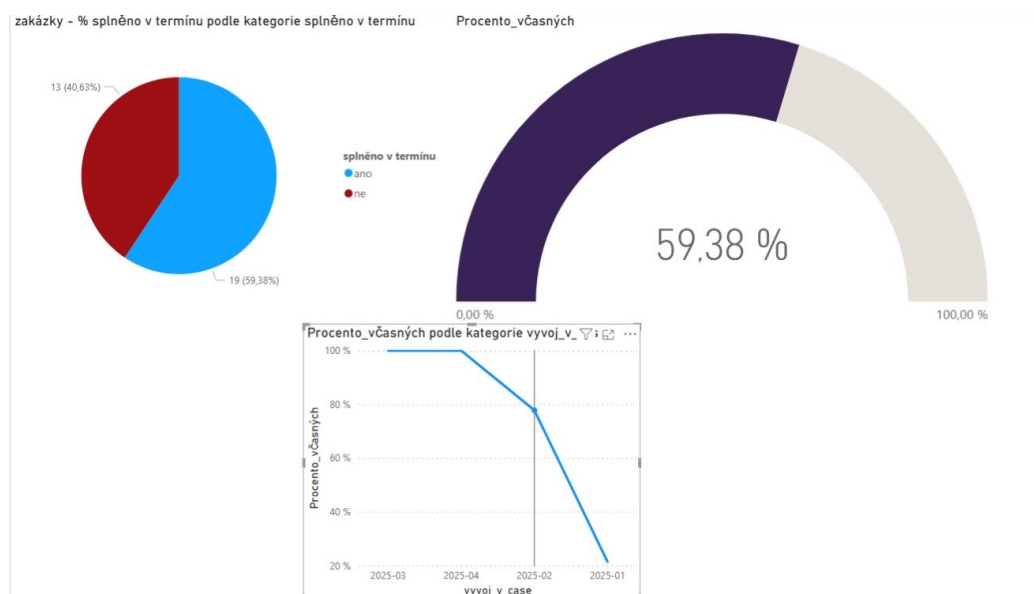
```

1 DEFINE
2     MEASURE 'zakazky'[Procento_včasných] = DIVIDE(COUNTROWS(FILTER(zakazky, zakazky[splněno v termínu]="ano")), COUNTROWS(zakazky), 0)
3
4 EVALUATE
5     SUMMARIZECOLUMNS(
6         "Procento_včasných", 'zakazky'[Procento_včasných]
7     )

```

Obrázek 23 Nastavení pomocí jazyka DAX

zdroj: (vlastní zpracování)

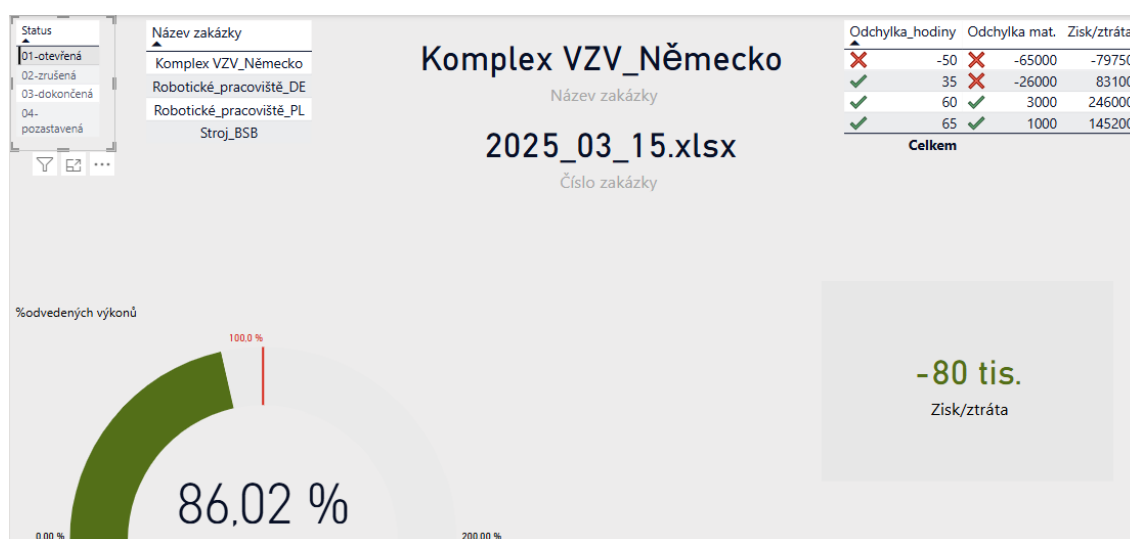


Obrázek 24 Náhled dashboardu – splnění zakázek ve zvoleném období

zdroj: (vlastní zpracování)

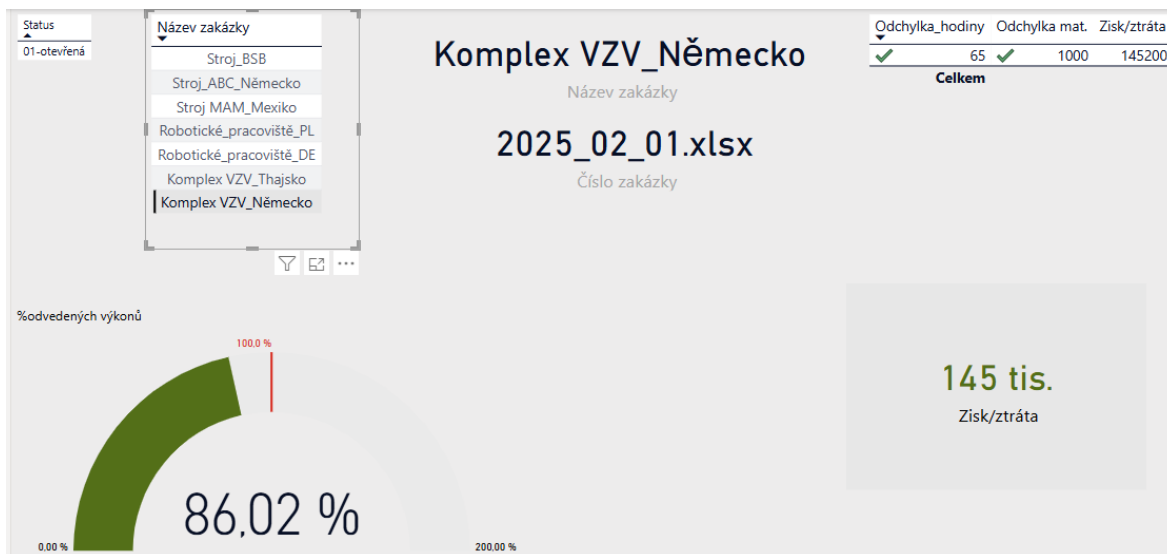
9.9.2 Návrh dashboardu pro management

S novým návrhem reportu pro operativní vyhodnocování zakázek v MS Excel z podkapitoly 9.7 souvisí i návrh dashboardu v Power BI pro management. Data jsou přímo čerpána z reportu z uvedené podkapitoly. Vizualizace z obrázku č. 25 zobrazuje aktuálně všechny otevřené zakázky, stav odchylek a ziskovost či ztrátovost těchto zakázek. Po kliknutí na konkrétní zakázku v názvu zakázky dojde k aktualizaci všech údajů (obrázek č. 26). Pro vytvoření byly použity vizuály typu tabulka, karta a vizuál typu měřidlo. V levé horní části byly nastaveny filtry dle statusu a názvu zakázky. Použit byl vizuál typu tabulka. Je možnost si nastavit všechny sloupce tabulky, ze které je čerpáno. Uprostřed byly umístěny dva vizuály typu karta pro zobrazení konkrétní zakázky a jejího čísla. V pravé horní části se nachází sloupce, které vyhodnocují odchylky mezi odpracovanými a plánovanými hodinami, odchylky mezi skutečnou a plánovanou spotřebou materiálu a zobrazení aktuálního stavu, zda je zakázka zisková nebo již ve ztrátě. U odchylek byly použity ikony podmíněného formátování, které signalizují na principu semaforu, které údaje jsou ještě v plánovaném rozmezí, které se blíží již mínusovému stavu a které již v mínusovém stavu jsou. Pro rychlé zobrazení zisku či ztráty je v pravé dolní části využit vizuál typu karta, který také díky podmíněnému formátování zobrazuje aktuální stav zakázky. Ve spodní části bylo pomocí vizuálu měřidlo zobrazeno procento odvedených výkonů na jednotlivé zakázce. Stupnice byla nastavena v rozpětí 0-200 %, jelikož některé zakázky překračovaly stanovené rozpětí několikanásobně. Hranice 100 % je rovněž vyznačena pro rychlejší orientaci.



Obrázek 25 Náhled dashboardu – operativní přehled otevřených zakázek

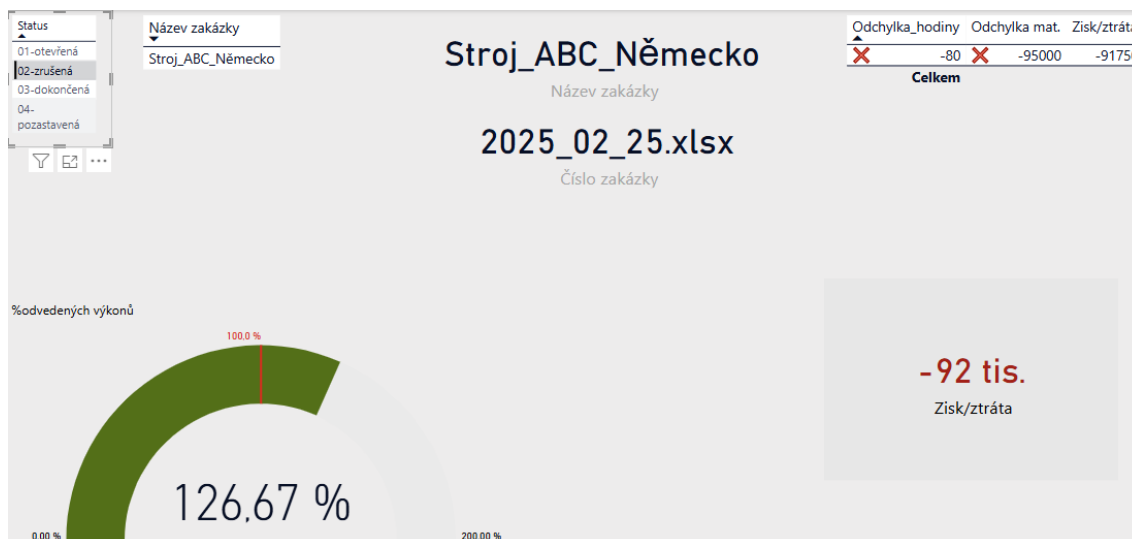
zdroj: (vlastní zpracování)



Obrázek 26 Náhled dashboardu – výběr konkrétní zakázky

zdroj: (vlastní zpracování)

Dalším kliknutím například ve statusu na status 02–zrušená dojde k okamžité změně dashboardu (obrázek č. 27). Na první pohled je patrné, že vybraná zakázka byla ztrátová. Byly překročeny hodiny i materiálové náklady a zakázka skončila finální ztrátou. Management tedy velmi rychle vidí problémová místa. Tímto interaktivním přehledem lze rychleji analyzovat aktuální stav zakázek a rychleji přijímat nápravná opatření.



Obrázek 27 Náhled dashboardu – operativní přehled stavu zakázky, změna parametrů

zdroj: (vlastní zpracování)

9.10 Zhodnocení praktické části

Stanoveným projektovým cílem byla implementace controllingových nástrojů ve Skupině. Jelikož po provedené analýze byly zjištěny nedostatky ve více oblastech a napříč Skupinou, byly navrženy controllingové nástroje z oblasti strategického, operativního a projektového controllingu. Prvotním nastavením strategie bylo určeno budoucí směřování Skupiny k jejímu dosažení. Ze strategického hlediska byl vytvořen návrh výnosů a nákladů pro období let 2025-2027 ve třech scénářích. Nově navrženým procesním modelem řízení týmů designerů by mělo dojít k včasnému odhalování problémů při designerské práci strojů a zařízení. Častějšími schůzkami, dílčím předáváním stavu zakázky zákazníkovi a vyhodnocováním průběhu dílčích prací by mělo být dosaženo kontinuálního zlepšování se v této oblasti práce. Zároveň návrh zpracování uživatelské dokumentace osobou na základě Dohody o provedení práce by měl znamenat úsporu časovou i finanční na jednotlivých projektech. Zavedením nové funkce projektového controllera, který zastřeší veškeré projekty především z hlediska nákladů, rozpočtů a analýzy odchylek, dojde k eliminaci tzv. „tunelového vidění“ jednotlivých projektových manažerů a k podpoře nezávislého a objektivního vyhodnocení projektových výkonů. Projektoví manažeři se budou moci více soustředit na řízení personálních zdrojů z hlediska produktivity a efektivity.

Zcela nové povinnosti reportingu pro ekonomické oddělení na měsíční, čtvrtletní a roční frekvenci, by měly přinést lepší kontrolu nad finanční stabilitou Skupiny. Nastavení KPI pro obchodní oddělení by mělo pomoci nastavit, sledovat a vyhodnocovat výkonnost obchodního oddělení, na kterém stojí úspěch získaných zakázek. Nastavení těchto metrik by mělo v budoucnu přispět k nastavení nového přesnějšího způsobu odměňování obchodníků.

Nový návrh přehledu operativního vyhodnocování zakázek včetně analýzy odchylek a s tím spojený detailní rozpad každé zakázky umožní rychlejší odhalení problémových míst jejich detailnější analýzu a včasné přijetí nápravných opatření.

Power BI nabízí nepřeberné množství stylů formátování a vizualizací. Lze takto formátovat jakákoliv firemní data. Je nutné ale si ujasnit, které informace mají být vizualizovány, v jakém formátu a množství, aby nedošlo k nepřehlednosti a netransparentnosti.

10.2 Ekonomická náročnost projektu

Ekonomická náročnost projektu obnáší především pořízení nové aplikace pro řízení projektu Easy project. Cena licence Business je 290 Kč pro jednoho uživatele na měsíc užívání. V první fázi bude stačit licence pro 20 uživatelů měsíčně. Tento počet je dostačující pro všechny projektové týmy a management. V případě potřeby lze počet libovolně rozšířit. Je počítáno s roční platbou licence. Každoročně bude probíhat webinář o aktuálních změnách či novinkách v aplikaci. Cena webináře je 1500 Kč bez DPH.

Přepřepočítání reportů, nastavení vzájemné provázanosti jednotlivých listů, sešitů, tvorba dashboardů a nastavení nového procesního modelu řízení týmů designerů napříč Skupinou se odhaduje na cca 85 hodin práce, který provede vedoucí logistiky, jehož hodinová sazba je cca 350 Kč/hodinu.

Obchodní oddělení upraví svoje dosavadní reporty. Časová náročnost se odhaduje cca 5 hodin, hodinová sazba je stanovena na 340 Kč/hodinu.

Ekonomka Skupiny musí vytvořit reporty zcela nové, jelikož dosud žádné nevytvářela. Ekonomický software Pohoda umí exporty do excelu, tudíž se bude jednat o úpravu exportů a nastavení vzorců pro výpočet. Časová náročnost je stanovena na cca 8 hodin, při sazbě 350 Kč/hod.

Zaškolení pracovníků, kteří budou používat Easy project se odhaduje, vzhledem k úzkému využití aplikace, na 8 hodin. Zaškolení online provede pracovník Easy Project. Cena za hodinu školení je 700 Kč bez DPH.

Pro průběžné vypracovávání ukazatelů finanční analýzy a finanční řízení podniku se doporučuje školení pro ekonomku Skupiny. Controller institut nabízí kompletní kurz Finanční analýzy a řízení podnikových financí. Hlavními body kurzu jsou finanční výkazy, způsoby financování, pracovní kapitál a vlastní finanční analýza účetních výkazů. Cena dvoudenního kurzu je 22 000 Kč bez DPH + cestovní náklady a ubytování v hodnotě 2700 Kč.

Dvoudenní školení pro projektového controllera pro získání orientace ve financích projektu, nákladech, cash flow, finančním plánu projektu a efektivním využití MS Excel pro finanční výpočty, se pohybuje v částce 8 000 Kč bez DPH + cestovní náklady a ubytování v hodnotě 2700 Kč.

práce designera je stanovena na 370 Kč za hodinu. Zpracování mzdy v délce 1 hodina měsíčně. U designéra je počítáno se zdravotním i sociálním pojištěním odváděným zaměstnavatelem. Vyčíslena úspora je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 19 Vyčíslení úspory zpracování uživatelské dokumentace na DPP

Vyčíslení úspory zpracování uživatelské dokumentace		Roční náklady
Jednorázové náklady na přijetí osoby na DPP	1 500 Kč	1 500
Roční zpracování mezd osoby na DPP - 6 hodin	350 Kč/hodinu	2 100
Hodina práce osoby na DPP - 300 hodin	150 Kč/hodinu	45 000
Zdrav. a soc. pojištění (mzda <11 499 Kč/měsíc)		0
Celkem za práci brigádníka		48 600
Roční zpracování mezd osoby na PP - 12 hodin	350 Kč/hodinu	4 200
Hodina práce designera - 300 hodin	370 Kč/hodinu	111 000
Zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatele	33,8 %	37 518
Celkem za práci designera		152 718
Úspora		104 118

zdroj: (vlastní zpracování)

11 PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU

V této kapitole budou předvedeny přínosy projektu a provedena riziková analýza celého projektu.

11.1 Přínosy projektu

Jelikož projekt zahrnuje zavedení více controllingových nástrojů jsou přínosy rozděleny do několika oblastí.

11.1.1 Stanovení mise, vize a cílů

Přínosem stanovení strategických nástrojů je určení budoucího směřování Skupiny. Jasně definovaná strategie je klíčová pro úspěšné podnikání. Je důležitá nejen pro management, ale i pro zaměstnance a případné investory. Cíle poskytují měřitelné ukazatele, podle kterých lze sledovat pokrok.

11.1.2 Stanovení KPI pro obchodní oddělení

Sledováním základních KPI lze identifikovat oblasti, ve kterých Skupina vyniká, a také ty, kde naopak zaostává. Pravidelné vyhodnocování slouží jako zpětná vazba jak pro obchodní oddělení, tak pro management. Analýzou výsledků lze určit, zda Skupina dosahuje stanovených cílů a v případě potřeby provést nápravná opatření.

11.1.3 Nastavení reportingu pro ekonomické oddělení

Přínosem reportingu finančních ukazatelů je pravidelný a strukturovaný přehled o aktuální finanční situaci podniku. Aktuální a přesná data z finančního reportingu tvoří základ pro efektivní rozhodovací procesy. Umožňují managementu reagovat v reálném čase na vývoj situace, identifikovat negativní trendy a přijímat včasná opatření. Kvalitně nastavený reporting je přínosem i při komunikaci s externími subjekty, jako jsou banky, investoři či státní orgány.

11.1.4 Nový způsob projektového controllingu

Přínosem zavedení nového způsobu projektového controllingu je schopnost rychle se přizpůsobovat změnám. Centrem pozornosti se stává zákazník. Členové týmů získávají pravomoci k samostatnému rozhodování a sebeřízení. Díky pravidelným denním schůzkám lze operativně identifikovat a řešit problémy, případně měnit priority práce dle požadavků zainteresovaných stran nebo možností týmu. Zobrazování a řízení úkolů pomocí digitální

kanban tabule umožňuje okamžité přeskupování úkolů podle priorit, personálních kapacit apod. Cloudové řešení umožňuje přístup odkudkoli, což vede k úspoře času. Mezi pozitivní atributy patří i transparentnost práce a komunikace. Cílem úspěšného řízení projektů je zvyšování efektivity, úspora času a nákladů a využití skrytého potenciálu. Jistým přínosem je také urychlení komunikace, tedy méně e-mailové korespondence a zobrazení změn na projektech v reálném čase.

11.1.5 Nový způsob vyhodnocování zakázek

Operativní vyhodnocování zakázek umožňuje včas odhalit problémy při jejich realizaci – ať už jde o časové skluz, neefektivní využití kapacit, nebo vyšší materiálovou či mzdovou náročnost. Nastavení nového přehledu stavu zakázek umožňuje rychlejší orientaci, přehlednost, propojení jednotlivých sešitů, rychlé přepínání a aktualizaci. Vyhodnocování odchylek poskytuje nový prostor pro lepší plánování budoucích zakázek.

11.1.6 Reporting pomocí business intelligence

Díky nástrojům business intelligence mohou uživatelé reportů zobrazit data v přehledné a interaktivní formě. Reporty a dashboardy poskytují přehled o dodržování KPI a umožňují rychlou analýzu odchylek od plánu. Automatické napojení na datové zdroje výrazně snižuje časovou náročnost reportingu.

11.2 Rizika projektu

S implementací projektu zavedení controllingových nástrojů se pojí, samozřejmě, i možná rizika. Ta budou představena v následujících podkapitolách.

11.2.1 Nedostatečná znalost agilních metod řízení

I přes počáteční zaškolení a podrobné vysvětlení principů řízení projektu procesním modelem scrumbanfall, může dojít ke chybné interpretaci a použití. S tím je spojeno i riziko tendence část principů z procesního modelu vynechat či nějakým způsobem si ho upravovat, což může vést k nedostatečné efektivnosti řízení týmů. Nedostatečné pochopení rolí v tomto procesním modelu může vést k chaosu a špatné organizaci práce. Členové týmů mohou ztrácet fokus a zmatkovat při plnění úkolů. Přínosem jistě bude, pokud si všechny zainteresované osoby prostudují manifest scrumu k lepšímu porozumění celé filozofie tohoto modelu.

11.2.2 Neochota pracovníků se přizpůsobit novému způsobu vedení projektů

Jelikož stávající zaměstnanci jsou již zvyklí pracovat v určitém zasetém režimu, jeví se riziko neochoty ke změnám jako reálné. Zaměstnanci mohou mít strach ze složitosti systému nebo, že jim nový systém „přidělá práci“. S tím souvisí i to, že projektový tým se neadaptuje tak rychle, jak by management potřeboval a jak je pro co nejrychlejší spuštění, žádoucí. Pracovníci mohou mít pocit, že dosud pracovali „špatně“, a proto management zavádí změny. Pracovníci by měli být o všem srozuměni a aktivně do změn zapojeni. Měli by mít pocit, že tvoří důležitou hodnotu jak pro organizaci, tak pro ně samé.

11.2.3 Nedostatek času pro učení se

Časový plán implementace nemusí být vyhovující z důvodu časového vytížení managementu tak i zaměstnanců. Důvodem vytížení mohou být nové zakázky velkého objemu. Z důvodu nedostatku času může docházet k chybnému používání aplikace a tedy i k chybným výstupům z projektů. Implementace nových metod či systémů je vždy náročnou operací a vyžaduje aktivní zapojení a notnou dávku trpělivosti všech zúčastněných stran.

11.2.4 Konflikty uvnitř týmů

Někteří členové mohou preferovat kompletní řízení tradičním způsobem (waterfall). Mohou odmítat určitou samoorganizaci práce. Může docházet ke konfliktům mezi seniorskými a juniorskými pracovními pozicemi. Pracovníci mohou mít problémy s častými sprinty a cítit tlak na rychlé dodávání výsledků. Týmová spolupráce nemusí vyhovovat všem.

11.2.5 Riziko finanční

S novým systémem mohou vzniknout i finanční rizika. V průběhu let může vzrůst měsíční licenční poplatek za užívání, dále mohou vzrůst náklady na dodatečné školení či servis aplikace. Společnost provozující aplikaci může některé stávající funkce převést do vyššího levelu a Skupina bude muset na tento vyšší level přejít, za cenu vyšších nákladů.

12 DOPORUČENÍ PRO SKUPINU

Pokud by Skupina přistoupila na řešení kompletního řízení projektů v Easy Project lze doporučit licenci Platform, která stojí 590 Kč/uživatele. Oproti licenci Business obsahují i kompletní správu CRM (Customer Relationship Management), tedy systém pro řízení vztahu se zákazníky, které by zjednodušilo práci obchodního oddělení.

Službou, která zaznamenává rozmach především u menších až středních podniků, jsou služby externích finančních ředitelů. Služby se pohybují od cca 1000 Kč/hodinu. Platí se skutečně odpracovaný čas. Je možná krátkodobá i dlouhodobá spolupráce.

Pro indikaci případných finančních potíží, může Skupina využít aplikaci s názvem Finanční zdraví, které Ministerstvo spravedlnosti spustilo v červenci roku 2023 na portálu justice.cz, a která se řadí do tzv. systémů včasného varování, poskytující národním podnikatelům klíčové informace o jejich finanční kondici. Algoritmus pracuje s 38 konkrétními finančními ukazateli ekonomické výkonnosti u tří bezprostředně navazujících účetní období.

Nově společnost Stormware, která je tvůrcem účetního systému Pohoda nabízí modul Business Intelligence. Modul je nabízen ve dvou verzích, a to Lite a Komplet. Skupina by mohla využít reportingu finančních ukazatelů přímo v ekonomickém softwaru.

Jak bylo uvedeno ve SWOT analýze, je jednou ze slabých stránek, nedostatečný marketing. Co se týká vyhledávání v internetových prohlížečích, tak žádná z firem Skupiny se neobjevuje na předních pozicích. Byla zadána klíčová slova zámečnictví, kovovýroba, automatizační, pevnostní analýzy. Ve výsledcích vyhledávání se firmy Skupiny do páté stránky vyhledávačů neobjevili. Zákazníci v 99 % případů nekliknou na výsledky vyhledávání na druhé stránce. Pro rozšíření okruhu i drobnějších zákazníků lze Skupině doporučit konzultaci se SEO (search engine optimization) expertem, který doporučí klíčová slova pro vyhledávání, vysvětlí proces indexace webových stránek apod. Průměrná cena za SEO služby je cca 1300 Kč/hodinu. Dle náročnosti a velikosti služeb lze sjednat i paušální částky za tyto služby.

Vzhledem k tomu, že Skupina neřeší v cenových kalkulacích možné pohyby kurzu koruny, lze doporučit procentuální přírážku, která by měla „vytvořit“ rezervu proti pohybu kurzu. Přírážku je vhodné použít zejména u dlouhodobých projektů, kdy se může kurz výrazně změnit.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout vybrané controllingové nástroje Skupině společností. K naplnění tohoto cíle byla nejprve vypracována literární rešerše, která mapovala oblast controllingu, jeho historii, rozdělení, současné i budoucí trendy. Pozornost byla také věnována projektovému controllingu a reportingu. Získané teoretické poznatky byly využity k řešení problémů, které byly v rámci analýzy stávajícího využívání controllingových nástrojů, použity.

Na teoretickou část navázala část analytická. V této části byla představena Skupina firem z hlediska pole působnosti, z pohledu PESTLE a SWOT analýzy a ekonomické situace této Skupiny. Rovněž byli analýze podrobeni dodavatelé i odběratelé Skupiny, personální obsazení a řízení kvality. Poslední část analýzy se zabývala současným využíváním controllingových nástrojů Skupinou.

V projektové části byl vypracován projekt zavedení vybraných nástrojů strategického, operativního a projektového controllingu. Ze strategického hlediska bylo stěžejní stanovení vize, mise a strategických cílů, k definování budoucího se ubírání Skupiny k dosažení těchto cílů. Z operativního controllingu došlo k nastavení KPI pro obchodní oddělení, a především bylo nastaveno nové operativní vyhodnocování zakázek, včetně analýzy odchylek. Z projektového controllingu byl nastaven nový způsob řízení projektové práce designerských týmů pomocí hybridního procesního modelu za využití aplikace Easy Project, která umožňuje hybridní modely řízení projektů, včetně digitální kanban tabule. Součástí práce bylo i navrhnutí nových reportů pro obchodní a ekonomické oddělení. K vizualizaci některých reportů, které by měly Skupině pomoci v rychlé orientaci stavu zakázek, byly použity nástroje business intelligence. Nedílnou součástí projektu byl jeho časový plán, provedení ekonomického zhodnocení, vyznačení přínosů a rizik a závěrečných doporučení Skupině.

Stanovený hlavní cíl byl naplněn. Vybrané controllingové nástroje by měly Skupině pomoci rozvíjet svůj potenciál. I díky nové aplikaci, novému hybridnímu řízení zakázek a přehlednějšímu reportingu, by měly být sebemenší problémy či nedostatky včas odhaleny, aby řídicí pracovníci mohli na tyto problémy operativně reagovat.

Tento projekt může být dál rozvíjen. Skupina může v budoucnu celý potenciál aplikace Easy project a přidávat další reporty, respektive dashboardy, z ostatních firemních procesů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AL Aidaros Hamzah, 2021. The state of the art of agile kanban method: challenges and opportunities. Online. *Independent Journal of Management & Production*. Vol. 12, No. 8. Dostupné z: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i8.1482>. [cit. 2025-04-14].

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, 2023. *Reporting udržitelnosti je příležitost. Šest tipů, jak s ním začít*. Online. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/reporting-udrzitelnosti-je-prilezitost-sest-tipu-jak-s-nim-zacit/>. [cit. 2025-04-12].

BEHÚNOVÁ, Annamaria; KNAPCIKOVÁ, Lucia a BEHÚN, Marcel, 2023. *Company Controlling*. Online. Cham: Springer. ISBN 978-3-031-13153-0. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-13153-0>. [cit. 2025-04-12].

BFC GROUP, 2024. *Reporting, dobrý sluha, nebo zlý pán*. Online. Dostupné z: <https://bfcgroup.cz/blog/reporting-dobry-sluha-nebo-zly-pan/>. [cit. 2025-04-13].

BHAVSAR, Krunal; SHAH, Vrutik, and GOPALAN, Samir, 2020. Scrumbanfall: An Agile Integration of Scrum and Kanban with Waterfall in Software Engineering. Online. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. Vol. 9, No. 4. Dostupné z: <https://doi.org/10.35940/ijitee.D1437.029420>. [cit. 2025-04-14].

BLUE DYNAMIC, 2023. *SLOVNÍČEK: Co je business intelligence?* Online. Dostupné z: <https://bluedynamic.cz/blog/co-je-business-intelligence/>. [cit. 2025-04-13].

CERTIFIKACE MANAŽERSKÝCH SYSTÉMŮ, 2025. *Operativní controlling*. Online. Dostupné z: <https://www.cems-cz.com/clanok/1038-operativni-controlling>. [cit. 2025-04-13].

CONTROLLER INSTITUT, 2025. *Finanční analýza a řízení podnikových financí*. Online. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/financni-analyza-a-rizeni-podnikovych-financi-2528>. [cit. 2025-04-14].

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2025. *Eva Zamrazilová: Inflace se letos bude držet mezi 2 a 2,5 procenty*. Online. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Eva-Zamrazilova-Inflace-se-letos-bude-drzet-mezi-2-a-25-procenty/>. [cit. 2025-04-14].

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2022. *Dopady nárůstu úrokových sazeb na hospodaření domácností a podniků*. Online. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy->

o-menove-politice/boxy-a-clanky/Dopady-narustu-urokovych-sazeb-na-hospodareni-domacnosti-a-podniku. [cit. 2025-04-14].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Inflace – druhy, definice, tabulky*. Online. Dostupné z: https://csu.gov.cz/mira_inflace. [cit. 2025-04-14].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Zaměstnanost a nezaměstnanost (VŠPS)*. Online. Dostupné z: https://csu.gov.cz/produkty/zam_cr. [cit. 2025-04-14].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Veřejná databáze – služby*. Online. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=31030>. [cit. 2025-04-14].

DATABOX, 2024. *What Is Strategic Reporting? Draw Inspiration from 4 Report Examples To Be Inspired By*. Online. Dostupné z: <https://databox.com/strategic-reporting>. [cit. 2025-04-13].

DENÍK.CZ, 2024. *Dohoda o provedení práce: Od července platí nová pravidla. Klesla nabídka brigád*. Online. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/dohoda-o-provedeni-prace-2024-nova-pravidla.html>. [cit. 2025-04-14].

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-3619-3.

DRURY, Colin, 2021. *Management and cost accounting*. 11th edition. Andover: Cengage Learning, ISBN 978-1-4737-7361-5.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MENDLING, Jan and REIJERS A., Hajo, 2018. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd version, Berlin: Springer. ISBN 978-3-662-56509-4. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>. [cit. 2025-04-14].

E15, 2025. *Rozdíly ve mzdách má srovnat evropská směrnice. Firmy může vyjít draho, půjde ale obejít*. Online. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/rozdily-ve-mzdach-ma-srovnat-evropska-smernice-firmy-muze-vyjit-draho-pujde-ale-obejit-1421709>. [cit. 2025-04-13].

EASY PROJECT, 2025. *Easy project*. Online. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz/cenik>. [cit. 2025-04-13].

ECKERSON, Wayne, 2011. *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. 2nd edition. Hoboken: Wiley. ISBN: 978-0-470-58983-0.

EGLE, Ulrich, KEIMER, Imke, 2018. Kompetenzprofil „Digitaler Controller“. Online. *Controller Magazin*. Vol. 43, No. 5, p. 49-53. Dostupné z: https://www.haufe.de/controlling/zeitschrift/controller-magazin/controller-magazin-ausgabe-52018-controller-magazin_28_465342.html. [cit. 2025-04-13].

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI. ISBN 8073570351.

ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073579180.

ESCHENBACH, Rolf; BAUMÜLLER, Josef a Helmut SILLER, 2021. *Funktions-Controlling Praxishandbuch für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. ISBN 978-3-658-33118-4. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33118-4>. [cit. 2025-04-12].

FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav a PETERA, Petr, 2019. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-486-9.

FINANČNÍ SPRÁVA, 2025. *Změna definice čistého obratu a dopad do přílohy daňového přiznání*. Online. Dostupné z: <https://financnisprava.gov.cz/cs/dane/danove-tiskopisy/upozorneni-k-tiskopisum/dan-z-prijmu-pravnicky-osob/zmena-definice-cisteho-obratu-a-dopad-do-prilohy-dan-priz>. [cit. 2025-04-14].

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, a kol., 2011. *Nákladový controlling*. Ekonómia. Bratislava: Iura Edition, spol. ISBN 9788080784256.

FOTACHE, Gabriela a BUCȘĂ, Radu-Christian, 2024. The Integration of Artificial Intelligence in Managerial Accounting: A Literature Review. Online. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. Vol. 27, No. 1, p. 5-15. Dostupné z: <https://www.proquest.com/openview/5fcf6e116559f8392f1819dd78f2f9b8/1?cbl=266695&pq-origsite=gscholar>. [cit. 2025-04-14].

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Grada. ISBN 978-80-271-2499-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>. [cit. 2025-04-12].

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2020-8.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. a BREWER, Peter C, 2018. *Managerial Accounting*. 16th edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9781259307416.

GÁLA, Libor; POUR, Jan a ŠEDIVÁ, Zuzana, 2015. *Podniková informatika: Počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi* - 3. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5457-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikova-informatika-2475/>. [cit. 2025-04-13].

GHANGHRO, Sajid, Ahmed; SAWAND, Ajmal, Muhammad; CHANNA, Ahmed, Wajid; KASHIF; TUNIO, Hanif, Muhammad; KUMA, Kishor and NOORUDDIN, eisl2021. Comparative Analysis of Software Process Models in Software Development. Online. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. Vol. 10, No. 3. Dostupné z: <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2021/1521032021>. [cit. 2025-04-12].

GOGOL, Tetiana; NEKHAI, Valentin and KOLOTOK, Vadym, 2019. Strategic and Tactical Planning in the Management of Financial and Economic Security of Enterprises: Financial Component. Online. *6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. Atlantis Press, 2019. p. 267-270. ISSN 2352-5428. Dostupné z: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.52>. [cit. 2025-04-12].

GREEN BUSINESS ACADEMY, 2023. *5 věcí, které musí manažer udržitelnosti vědět*. Online. Dostupné z: <https://cz.gbacademy.online/5-veci-ktere-musi-manazer-udrzitelnosti-vedet/>. [cit. 2025-04-13].

HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina. ISBN 9789663884943.

HITT, Michael, A; IRELAND Duane and HOSKISSON, Robert E., 2017. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 12th edition. Boston: Cengage Learning. ISBN 9780357688403. Dostupné z: https://www.academia.edu/123142517/Strategic_Management_Concepts_and_Cases_Competitiveness_and_Globalization_M_A_Hitt_R_D_Ireland_R_E_Hoskisson [cit. 2025-04-13].

JASPAR, 2024. *Zvýšení daně z příjmů právnických osob v ČR z 19 % na 21 % a jeho reálné projevy v roce 2025*. Online. Dostupné z: <https://jaspar.cz/zvyseni-dane-z-prijmu-pravnickych-osob-v-cr-z-19-na-21-a-jeho-realne-projevy-v-roce-2025/>. [cit. 2025-04-14].

KAMAL, Shah, 2015. Historical evolution of management accounting. *The cost and management*. Vol. 43, No. 4, p. 12-19. ISSN 1817-5090. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <http://www.icmab.org.bd/wp-content/uploads/2019/05/2.Historical-Evolution-of-Management.pdf>. [cit. 2025-04-14].

KEIMER, Imke and EGGLE, Ulrich, 2023. *The Digitalization of Management Accounting*. Rotkreuz: Springer. ISBN 978-3-658-41524-2. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41524-2>. [cit. 2025-04-12].

KENFENHEUER, Simon, 2024. Die Zukunft und der Status quo im Controlling. Online. *Controlling & Management Review*. Roč. 68, č. 5, s. 62. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12176-024-1445-5>. [cit. 2025-04-14].

KLIPFOLIO, 2024. *4 Types of Dashboards: Operational, Analytical, Strategic & Tactical*. Online. Dostupné z: <https://www.klipfolio.com/blog/starter-guide-to-dashboards>. [cit. 2025-04-12].

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.

KUJALA, Johanna, and SACHS, Sybille, 2019. The practice of stakeholder engagement, Online. *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/9781108123495.014>. [cit. 2025-04-14].

KURZYCZ, 2025. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – únor 2025*. Online. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/806380-miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2025/>. [cit. 2025-04-14].

KUSTER, Jürg; BACHMANN, Christian; HUBMANN, Mike; LIPPMANN, Robert and SCHNEIDER, Patrick, 2023. *Project Management Handbook*. 2nd edition. Berlin: Springer. ISBN 978-3-662-66211-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66211-3>. [cit. 2025-04-13].

KRÁL, Bohumil a kol., 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 9788072615681.

MANPOWER GROUP, 2021. *Největší nedostatek zaměstnanců s potřebným profilem za posledních 15 let*. Online. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/nedostatek-zamestnancu/>. cit. [2025-04-13].

MAHMOUDI, Sara; KASHANIAN, Hooman and GHASEMI FARSAD, Mehdi, 2017. *Agility in Project Management Phases by Scrum Method*. Online. *International Journal of Computer Applications Technology and Research*. Vol. 6, No. 9, p. 417-421. Dostupné z: <https://doi.org/10.7753/IJCATR0609.1001>. cit. [2025-04-14].

MÁCHAL, Pavel; KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Grada. ISBN 978-80-247-5321-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/svetove-standardy-projektoveho-rizeni-1224/>. [cit. 2025-04-13].

MBONIGABA, Celestin, VANITHA N., 2020. The future of accounting: trends that will transform the industry. Online. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*. Vol. 5, p. 34-42. Dostupné z: https://www.academia.edu/125584238/THE_FUTURE_OF_ACCOUNTING_TRENDS_THAT_WILL_TRANSFORM_THE_INDUSTRY. cit. [2025-04-13].

MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073800499.

MINISTERSTVO FINANCÍ, 2025. *Jednotné měsíční hlášení zaměstnavatele nahradí desítky formulářů*. Online. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2025/jednotne-mesicni-hlaseni-zamestnavatele-nahradi-de-59084>. [cit. 2025-04-14].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OCHODU, 2021. *Vláda schválila Strategii na podporu malých a středních podniků do roku 2027*. Online. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/vlada-schvalila-strategii-na-podporu-malych-a-strednich-podniku-do-roku-2027--260062/>. cit. [2025-04-14].

MIŠŮN, Juraj a MIŠŮNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana, 2020. *Convergence of two controlling terms. Do we face a common future between controlling and management accounting?* Online. SHS Web of Conferences. Roč. 83, č. 83, article 01048, s. 9. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301048>. [cit. 2025-04-13].

MYKS, 2025. *V čem spočívá rozdíl mezi dashboardem a reportem?* Online. Dostupné z: <https://myks.cz/blog/v-cem-spociva-rozdil-mezi-dashboardem-a-reportem>. [cit. 2025-04-13].

NIK ALWI, Nik Nur Ayuni, Noor Hafizah HASSAN, Ahmad Fazreen BAHARUDEN, Nur Azaliah Abu BAKAR a Nurazeen MAAROP, 2019. *Data Visualization of Supplier Selection Using Business Intelligence Dashboard*. Online In: *Advances in Visual Informatics*. Cham: Springer 2019, s. 71-81. ISBN 978-3-030-34031-5. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-030-34032-2_7. [cit. 2025-04-13].

NOVINKY.CZ, 2025. *Trumpova cla na auta: Česko přijde o miliardy*. Online. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-trumpova-cla-na-auta-cesko-prijde-o-miliardy-40514947>. [cit. 2025-04-13].

NOVINKY.CZ, 2025. *Poslanci ve Sněmovně podpořili navýšení výdajů na obranu*. Online. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-poslanci-ve-snemovne-podporili-navyseni-vydaju-na-obranu-40514808>. [cit. 2025-04-13].

ORACLE NET SUITE, 2022. *Operational Reporting: Types, Examples and Best Practices*. Online. Dostupné z: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/data-warehouse/operational-reporting.shtml>. [cit. 2025-04-13].

OWOX, 2024. *13 Best Reporting Tools and Software for Decision-Making in 2025*. Online. Dostupné z: <https://www.owox.com/blog/articles/reporting-tools>. [cit. 2025-04-13].

PAPADAKIS, Emmanouil, 2018. Hybrid methods and practices associated with agile methods, method tailoring and delivery of projects in a non-software context. Online. *Procedia Computer Science*. Vol. 138, p. 739-746. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.097>. [cit. 2025-04-13].

POUR, Jan; MARYŠKA, Miloš; STANOVSKÁ, Iva a ŠEDIVÁ, Zuzana, 2018. *Self service business intelligence: jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027106165. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/self-service-business-intelligence-4502/>. [cit. 2025-04-13].

REŽNÁ, Darina, 2023. 3 kroky k digitalizaci podnikových financí. Online. *CAFINews*. Roč. 11, č. 1, s. 36-39. Dostupné z: <https://www.cafin.cz/seznam-projektu/cafinews/>. [cit. 2025-04-14].

SAVCHENKO, Natalia a SAVCHENKO, Roman, 2020. *To the Issue of Accounting Convergence and Management Control*. Scientific Horizons. Vol. 89. p. 27-33. Dostupné z: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-89-4-27-33>. [cit. 2023-11-07].

SCHÖNING, Stephan a MENDEL, Viktor, 2023. *Competence Development in Controlling and Management Accounting With Systematic Personnel Development to Success*. Weisbaden: Springer. ISBN 9783658393908. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39390-8>. [cit. 2025-04-13].

SILLER, Helmut a GRAUSAM, August, 2016. *Selbstcontrolling für Selbständige und kleine Unternehmen*. 2. aktualisierte Auflage. Wien: Springer. ISBN 9783658093624. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09363-1>. [cit. 2025-04-13].

SLACK, Nigel; BRANDON-JOHNSTON, Alistair a JOHNSTON, Robert, 2016. *Operations management. Principles and Practice for Strategic Impact*. 8th edition. Harlow: Pearson Canada. ISBN 9781292098678.

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Přehled změn v zákoníku práce pro rok 2025*. Online. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/prehled-zmen-v-zakoniku-prace-pro-rok-2025>. [cit. 2025-04-14].

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0075-0.

SYNEK, Miloslav, a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024734941.

SWAIN, Monte R, 2021. A Brief History of Management Accounting. Online. *Management accounting quarterly*. Vol. 22, No. 2 p. 12-23. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2516305072?sourcetype=Scholarly%20Journals>. [cit. 2025-04-13].

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a FIBÍROVÁ Jana, 2010. *Reporting*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2759-2.

TAMULEVIČIENĖ, Daiva, 2019. An Evaluation of the Types and Models of Controlling as the Basis for Creating an Efficient Information Provision Controlling System in a Company. Online. *Information & Media*, Vol. 83, 52-70. <https://doi.org/10.15388/Im.2018.83.4>. [cit. 2025-04-13].

TZBINFO, 2023. *Dopad ESG na facility managery – co je ESG a co to v praxi bude znamenat*. Online. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/facility-management/26216-dopad-esg-na-facility-managery-co-je-esg-a-co-to-v-praxi-bude-znamenat>. [cit. 2025-04-13].

U MASS AMHERST, 2024. *Waterfall vs Agile Project Management: A Comparative Guide*. Online. Dostupné z: <https://bootcamp.umass.edu/blog/project-management/agile-vs-waterfall-project-management>. [cit. 2025-04-13].

ÚŘAD PRÁCE, 2025. *Power BI – analýza a vizualizace dat*, online. Online. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/vyhledani-rekvalifikacniho-kurzu#/rekvalifikacni-kurz-detail/14658>. [cit. 2025-04-13].

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *Programové prohlášení vlády*. Online. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-193547/>. [cit. 2025-04-13].

VOCHOZKA, Marek a kolektiv, 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3267-6.

WILLEKES, Egbert., WAGENSVELD, Koos and JONKER, Jan, 2022. The role of the accounting and control professional in monitoring and controlling sustainable value. Online. *Sustainability*, Vol. 14, No. 23, pp. 1-24, <https://doi.org/10.3390/su142315709>. [cit. 2025-04-13].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces strategického controllingu.....	24
Obrázek 2 Trojimperativ projektového řízení.....	29
Obrázek 3 Klasický a agilní procesní model	32
Obrázek 4 Omezení procesních modelů	33
Obrázek 5 Proces scrumu.....	34
Obrázek 6 Dashboard.....	39
Obrázek 7 3D vizualizace automatizace pracoviště.....	45
Obrázek 8 Robotizace pracoviště.....	46
Obrázek 9Automatizovaný vstupní dopravník	46
Obrázek 10 Dodavatelé – procentuální zastoupení.....	49
Obrázek 11 Meziroční vývoj inflace 2020-2024	54
Obrázek 12 Míra nezaměstnanosti 2020-2024.....	56
Obrázek 13 Ukazatelé likvidity.....	65
Obrázek 14 Ukazatelé zadluženosti	67
Obrázek 15 Digitální kanban tabule.....	77
Obrázek 16 Založení projektu v Easy project.....	77
Obrázek 17 Report vyhodnocování zakázek.....	81
Obrázek 18 Hlavička detailu projektu	82
Obrázek 19 Část přehledu Projekt	83
Obrázek 20 Část přehledu Ekonomika.....	84
Obrázek 21 Část přehledu Design.....	85
Obrázek 22 Část přehledu Výroba	86
Obrázek 23 Nastavení pomocí jazyka DAX	88
Obrázek 24 Náhled dashboardu – splnění zakázek ve zvoleném období	88
Obrázek 25 Náhled dashboardu – operativní přehled otevřených zakázek	89
Obrázek 26 Náhled dashboardu – výběr konkrétní zakázky.....	90
Obrázek 27 Náhled dashboardu – operativní přehled stavu zakázky, změna parametrů.....	90
Obrázek 28 Časový plán projektu.....	92

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vybrané roční ukazatele odvětví	47
Tabulka 2 Rozvaha Skupiny - aktiva	61
Tabulka 3 Rozvaha Skupiny - pasiva	62
Tabulka 4 Výkaz zisku a ztráty Skupiny	63
Tabulka 5 Čistý pracovní kapitál Skupiny	64
Tabulka 6 Ukazatelé likvidity Skupiny	64
Tabulka 7 Ukazatelé rentability	66
Tabulka 8 Ukazatelé zadluženosti	66
Tabulka 9 Plán VZZ – reálná varianta	74
Tabulka 10 Plán VZZ - optimistická varianta	75
Tabulka 11 Plán VZZ - pesimistická varianta	75
Tabulka 12 Report úspěšnosti nabídek	78
Tabulka 13 Report úspěšnosti objednávek	79
Tabulka 14 Měsíční report CF	79
Tabulka 15 Měsíční report VH	80
Tabulka 16 Kvartální a roční report zadluženosti	81
Tabulka 17 Kvartální a roční report ROA a ROE	81
Tabulka 18 Náklady projektu	94
Tabulka 19 Vyčíslení úspory zpracování uživatelské dokumentace na DPP	95

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Base Costing
AI	Artificial Intelligence
BI	Business Intelligence
CF	Cash flow
CVP	Cost volume -profit analysis
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSN	Česká státní norma
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPP	Dohoda o provedení práce
ERP	Enterprise Resource Planning
ESG	Enviromental, Social, Governance
KPI	Key Performance Indicators
MSP	Malé a střední podniky
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental
PO	Právnícká osoba
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Report vyhodnocování zakázek

Příloha P II: Celkový náhled detailu projektu

PŘÍLOHA P I: REPORT VYHODNOCOVÁNÍ ZAKÁZEK

Číslo zakázky	Status	Název zakázky	Hodiny plán	Hodiny skuteč.	Odchylka	% odvedených výkonů	Hodiny plán v Kč	Hodiny skute. v Kč	Ochylka	Materiálové náklady plán	Materiálové náklady skutečnost	Odchylka a	Kalkulovaná cena projektu	Skutečné náklady	zisk plán	Zisk/ztráta
2025_03_15.xlsx	01-otevřená	Stroj_BSB	150	200	-50	133%	150 000	200 000	-50 000	85 000	150 000	-65 000	270 250	350 000	35 250	-79 750
2025_03_16.xlsx	04-pozastavená	Stroj MAM_Mexiko	516	620	-104	120%	516 000	620 000	-104 000	320 000	310 000	10 000	961 400	930 000	125 400	31 400
2025_03_17.xlsx	03-dokončená	Komplex VZV_Thajsko	280	250	30	89%	280 000	250 000	30 000	58 000	58 000	0	388 700	308 000	50 700	80 700
2025_02_25.xlsx	02-zrušená	Stroj_ABC_Německo	300	380	-80	127%	300 000	380 000	-80 000	255 000	350 000	-95 000	638 250	730 000	83 250	-91 750
2025_02_12.xlsx	01-otevřená	Robotické pracoviště_PL	370	335	35	91%	370 000	335 000	35 000	124 000	150 000	-26 000	568 100	485 000	74 100	83 100
2025_03_01.xlsx	01-otevřená	Robotické pracoviště_DE	640	580	60	91%	640 000	580 000	60 000	580 000	577 000	3 000	1 403 000	1 157 000	183 000	246 000
2025_02_01.xlsx	01-otevřená	Komplex VZV_Německo	465	400	65	86%	465 000	400 000	65 000	63 000	62 000	1 000	607 200	462 000	79 200	145 200

PŘÍLOHA P II: DETAIL PROJEKTU

Název projektu	Stroj_BSB projekt 2025_03_15							
Číslo projektu:								
Stav projektu k datu:	23.03.2025	Počet dní do konce projektu	68					
Počet dní projektu celkem:	149							
PROJEKT				DESIGN				
odpovědný projektový manažer				odpovědný manažer střediska				
Karel Řezníček				Jiří Pospišil				
sledovaná data				sledovaná data				
Stručný popis projektu								
				PlánSkutečnostOdchylka				
Vlastník projektu		Datum zahájení	01.01.2025	Počet osob na projekt _ designéři	4	4	0	
Scrum master		Datum dokončení plán	30.05.2025	Hodiny přímý design _ výkresy modely	74	110	-36	
Kontaktní osoba zákazníka	Josef Hájek	Datum dokončení skutečnost		Hodiny dokumentace sběr dat, tvorba	10	8	2	
Cena projektu v CZK (bez DPH)	270 250,00	Priorita		Hodiny mimo kancelář _ zákazník	6	4	2	
Cena projektu v EUR	N/A			Hodiny podpora montáž	2	3	-1	
Zisk	-79 750			Hodiny oprava, korekce	8	8	0	
Marže				Hodiny vícepráce	0	0	0	
Dodatečná nabídka				Hodiny design celkem	100	133	-33	
EKONOMIKA				VÝROBA				
odpovědný manažer střediska				odpovědný manažer střediska				
Anna Malá				Karel Řezníček				
sledovaná data				sledovaná data				
Plán cash flow	☒ s DPH			PlánSkutečnostOdchylka				
faktury přijaté splatnost < 14dní		45 000	54 450	Počet osob na projekt	4	4	0	
faktury přijaté splatnost 14 - 30 dní		74 698	90 385	Hodiny montážní _ sestava	40	50	-10	
faktury přijaté splatnost > 30 dní		12 500	15 125	Hodiny montážní _ podsestavy	10	10	0	
ještě neobřízené faktury		68 652	83 069	Hodiny montážní _ korekce design	0	7	-7	
				Hodiny prostroje materiál	0	0	0	
				Hodiny prostroje personální	0	0	0	
Výdaje projektu	14,53%	Příjmy projektu	9%	Hodiny vícepráce	0	0	0	
Plánované výdaje	235 000,00	Kalkulovaná cena	270 250,00	Hodiny montáž celkem	50	67	-17	
Uhrazené výdaje	34 150,00	Uhrazené příjmy	25 000,00	Hodiny design + montáž kumulovaně	150	200	-50	