

Využití nástrojů controllingu ve vybrané společnosti

Bc. Jakub Paterna

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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. Jakub Paterna
Osobní číslo:	M230073
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Využití nástrojů controllingu ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se tématem controllingu a jeho implementací.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Analyzujte výchozí stav subjektu a proveďte analýzu controllingu vybrané společnosti.
- Navrhněte využití nástrojů controllingu pro efektivnější řízení vybrané společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Third edition. AccountingTools series. Centennial, Colorado: AccountigTools, 2017. ISBN 978-1-938910-96-8.
HAVLÍČEK, Karel. *Small business: management & controlling*. Kyjiv: Universtet "Ukrajina", 2014. ISBN 978-966-388-494-3.
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-568-1.
PONIŠČIAKOVÁ, Olga a GOGOLOVÁ, Martina. *Podnikový controlling*. Vysokoškolské učebnice. V Žilině: Žilinská univerzita, Edis – vydavateľské centrum ŽU, 2017. ISBN 978-80-554-1320-4.
TÓTH, Miroslav a ŠAGÁTOVÁ, Slávka. *Nákladový controlling*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-906-2

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Boris Popesko, 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) jakospoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracování projektu zabývajícím se využitím nástrojů controllingu ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do 3 částí, první z nich se zabývá teoretickou literární rešerší zaměřenou na získání informací na téma controlling. Druhá část diplomové práce má za cíl poskytnout přehled o historii podniku, jeho vývoje odběratelů a portfolia a také o finanční situaci prostřednictvím finanční analýzy, analýzy prodeje a marže a analýzy nákladů. Třetí část projektu se zabývá samotnou implementací pozice controllera a controllingových nástrojů, které mají za cíl pomoci společnosti lépe sledovat jeho požadované hodnoty a zajistit stabilitu v podniku.

Klíčová slova: controlling, controller, finanční analýza, nákladová analýza, nástroje controllingu

ABSTRACT

The aim of this master's thesis is to develop a project focused on the use of controlling tools in a selected company. The thesis is divided into three parts. The first part focuses on a theoretical literature review aimed at acquiring information on the topic of controlling. The second part's goal is to provide an overview of the company's history, its customer and portfolio development, as well as its financial situation via financial analysis, sales and margin analysis, and cost analysis. The third part of the project focuses on the practical implementation of the controller position and controlling tools, whose goal is to help the company better monitor its key performance indicators and ensure stability within the business.

Keywords: controlling, controller, financial analysis, cost analysis, controlling tools

Rád bych chtěl poděkovat především mému vedoucímu diplomové práce panu prof. Ing. Borisovi Popeskovi, Ph.D za jeho vedení a cenné rady, díky kterým jsem byl schopen napsat tuto diplomovou práci.

Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům vybrané společnosti, kteří mi poskytli důležité informace pro tento projekt.

Ještě chci poděkovat moji rodině za podporu během psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 DEFINICE CONTROLLINGU.....	14
1.1 KONCEPCE A FUNKCE CONTROLLINGU.....	14
1.1.1 Cíle controllingu.....	15
1.1.2 Důvody zavedení controllingu.....	16
1.2 CONTROLLING A MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ.....	16
2 ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ CONTROLLINGU.....	18
2.1 STRATEGICKÝ CONTROLLING.....	18
2.2 OPERATIVNÍ CONTROLLING.....	19
2.3 NÁKLADOVÝ CONTROLLING.....	20
2.4 FINANČNÍ CONTROLLING.....	20
2.5 PERSONÁLNÍ CONTROLLING.....	20
3 CONTROLLING V ORGANIZACI.....	22
3.1 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ.....	22
3.2 CONTROLLER.....	24
4 NÁSTROJE CONTROLLINGU.....	28
4.1 FINANČNÍ ANALÝZA.....	28
4.2 SWOT ANALÝZA.....	30
4.3 NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	31
4.4 OSTATNÍ NÁSTROJE CONTROLLINGU.....	32
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	35
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
6.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	35
6.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	36
6.4 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI.....	36
6.5 SWOT ANALÝZA.....	38
6.6 PORTFOLIOVÁ ANALÝZA.....	40
6.7 ANALÝZA ODBĚRATELŮ.....	41
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU.....	42
7.1 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	45

7.2	POMĚROVÉ UKAZATELE.....	46
7.3	ANALÝZA PRODEJE A MARŽÍ.....	54
7.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	60
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	66
8.1	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY	67
8.2	SOUČASNÝ SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V PRODEJNÍCH STŘEDISCÍCH	67
8.3	SOUČASNÝ SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V SERVISNÍCH STŘEDISCÍCH.....	68
8.4	SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ	69
8.5	OSTATNÍ NEDOSTATKY	69
9	PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	70
9.1	POŽADAVKY A ÚKOLY POZICE CONTROLLERA	70
9.2	SYSTÉM KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ.....	72
9.3	NÁVRH SYSTÉMU OPTIMALIZACE NÁKLADŮ	77
9.4	NOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	78
10	ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	81
10.1	ZAVEDENÍ POZICE CONTROLLERA.....	81
10.2	PŘÍNOSY PROJEKTU	83
10.3	RIZIKA PROJEKTU	84
10.4	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	85
10.5	ČASOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU	85
	ZÁVĚR.....	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95

ÚVOD

Controlling je relativně nový koncept v českém podnikovém řízení, který nabývá čím dál tím většího významu v dnešní době plného neustálých změn, které vyžadují rychlou a přesnou reakci. Slouží jako nástroj pro podporu řízení podnik, který sbírá a hodnotí data, které pak využívá pro koordinaci nápravných opatření pro zajištění životaschopnosti podniku.

Diplomová práce je rozdělená na 2 části, první z nich je teoretická část, která je následována praktickou. Teoretická část se zabývá literární rešerší controllingu a jeho pojetím tohoto tématu autory z tuzemska a ze zahraničí. První kapitola se zaměřuje na definici controllingu, kde je rozebírána koncepce a funkce controllingu a porovnání s manažerským účetnictvím. Následující kapitoly pojednávají o různém rozdělení controllingu podle časového horizontu a podle obsahu, organizačním začleněním controllera a oddělení controllingu, výčtem nástrojů controllingu a nakonec je teoretická část zakončena shrnutím základních myšlenek rešerše.

Praktická část je rozdělena do dvou částí, první z nich je analytická část, ve které je popsán profil podniku od jeho historie až po analýzy odběratelů a portfolia. Druhá kapitola praktické části se zabývá zhodnocením stavu podniku v letech 2021 až 2023, pro které využívá finanční analýzu, analýzu prodeje a marže a nákladovou analýzu. Analytická část je zakončena zhodnocením současného stavu controllingu a jaké informace jsou sdíleny napříč společnostmi.

Druhý segment praktické části je projektová část, ve které jsou navrženy řešení jednotlivých nedostatků, které byly zmíněny v analytické části diplomové práce a zhodnocení projektu, ve kterém se pojednává o možných přínosech a rizicích zavedení pozice controllera do daného podniku. S tím souvisí i analýza ekonomické a časové náročnosti vycházející ze zavedení této pozice.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl diplomové práce je zpracování projektu, který se zabývá využitím vybraných nástrojů controllingu v podniku, ve kterém ještě nebyly zavedeny. Dílčí cíle práce zahrnují:

- Zpracováním literární rešerše zabývající se tématem controllingu a jeho implementace.
- Charakterizací vybrané společnosti.
- Analýzou výchozího stavu subjektu a provedením analýzy controllingu vybrané společnosti.
- Navrhnutím využití nástrojů controllingu pro efektivnější řízení vybrané společnosti.

V teoretické části se porovnávají poznatky o daném tématu autory ze zahraničí a tuzemska, které slouží jako podklad pro praktickou část.

Pro analytickou část diplomové práce bylo využito webových stránek a účetních výkazů, které poskytují informace ohledně historie podniku a jeho vztahů s externími subjekty. Dále finanční výkazy byly využity pro finanční analýzu pro roky 2021 až 2023, ve které jsou sledovány základní ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity. Posledním zdrojem informací pro analytickou část byly vnitropodnikové, archivované dokumenty a rozhovory s klíčovými pracovníky, díky kterým byla sestavena analýza prodejů a marží a nákladová analýza.

Projektová část vychází z poznatků získaných z rozhovorů s klíčovými pracovníky a výsledků analytické části pro podporu. Závěrečná část projektové části se zaměřuje na rizika, přínosy a náročnosti zavedení navrhovaných doporučení pro podnik.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE CONTROLLINGU

Stejně jako mnoho ostatních finančních nástrojů, controlling má mnoho definicí, které jednotně necharakterizují význam tohoto pojmu.

Žižlavský (2014) udává, že slovo controlling se často odvozuje od slovesa „to control“, které v češtině má mnoho významů jako je kontrolovat, řídit, regulovat, dohlížet nebo ovládat. (Žižlavský, 2014, s. 8)

Zatímco Mikovcová zdůrazňuje různorodost definice tohoto pojmu, která by se dala charakterizovat pod heslem „co autor, to originální znění definice“ – téměř každý významný evropský jazyk má svojí vlastní definici slova „control“. Buď to může být kontrolní zápis dodání zboží a peněz z latiského jazyka; aktivity kontroly, řízení, ovládání, dohlížení, revize a mnoho dalších podobných ve slovnících francouzských a italských. Oproti těmto definicím se v Německu, jakožto kolébkou moderního evropského controllingu, vyzdvihuje propojení s aktivitami reportingu a účetnictví a pozici controllera jako člena vedení společnosti. Podstatou pozice controllera tedy může být chápána v rozsahu od správce a archiváře informací až po top manažera podniku. (Mikovcová, 2007, s. 7 - 8)

Controlling by měl být chápán jako systém managementu. V praxi je controlling charakterizován managementem jako plánování, které je součástí procesu řízení. (Havlíček, 2014, s. 10). Dále Havlíček propojuje pojmy managementu a controllingu, jakožto rozhodující dílčí aktivity. (Havlíček, 2014, s. 7)

1.1 Koncepce a Funkce controllingu

Rolf Eschenbach (2004, s. 93) definuje koncepci controllingu jako jeho základní pojetí a zahrnuje veškeré základní úvahy o účelu, způsobu funkce a spolupůsobení s ostatními systémy.

Z minulé kapitoly je patrné, že controlling je úzce spjatý s managementem a může fungovat jako podsystem nebo koordinační nástroj managementu. Eschenbach a Siller (2012) zmiňují základní funkce, které podporují dosažení cílů, tyto funkce zahrnují:

- Podporu řízení (také označována jako informační funkce) –controlling poskytuje nutnou podporu pro plnění úloh vedení společnosti, přitom zodpovídá za správnost a včasnost informací. Práce controllingu spočívá především v analýze a využívání informací potřebných pro rozhodování.

- Doplnění řízení (inovační funkce) - funkce controllera se nemusí vztahovat jen na roli poradce a informátora, ale může také provádět a podílet se na řídicích výkonech. Základem této funkce je vytvoření souboru controllingových nástrojů určených pro jednotlivé podsystémy řízení. Rámec této funkce není definovaný – může se lišit dle společnosti a rozsah kompetencí controllera závisí na velikosti podniku, stylu řízení, tržní pozici podniku a mnoho dalších faktorů.
- Koordinace – controlling se podílí na vývoji podsystémů řízení, na vytvoření struktury systémů a zajištění vztahů mezi nimi.
- Racionalizace řízení – tato funkce je úzce propojena s moderním trendem propojení ekonomiky s psychologií. Vychází z předpokladu, že pracovníci jednají logicky a racionálně jen omezeně a spíše se řídí emocemi a chovají se oportunisticky. Tato funkce se tedy snaží zracionalizovat řízení.

(Eschenbach a Siller, 2012, s. 49)

Z hlediska historického vývoje je vhodné zmínit i Mikovcovou (2007), která tvrdí, že v minulosti byla základní funkcí controllingu funkce registrační. Tato funkce byla především pasivní a zabývala se sběrem dat, postupem času se z ní stala funkce aktivní a začala se více zaměřovat na hospodárnost podniku, kontrolu hospodárnosti, řízení inovací a efektivní řízení firmy. (Mikovcová, 2007, s. 11)

S koncepcí a funkcí controllingu je často spojována ještě filozofie controllingu, která se opírá o 3 základní pilíře, těmi jsou:

- Orientace na cíl, která souvisí především s plánováním a kontrolou cílů podniku
- Orientace na úzké profily, který se zabývá eliminací úzkých míst pomocí informačního systému
- Orientace na budoucnost – data z minulých období jsou relevantní, pokud jsou schopny ovlivnit budoucnost a preventovat vznik problémů. (Kubíčková, 2014, s. 454)

1.1.1 Cíle controllingu

Hlavním cílem controllingu je podpora managementu při řízení organizace takovým způsobem, aby bylo dosaženo stanovených cílů podniku. Eschenbach a Siller (2012) tvrdí,

že hlavním, obecným cílem controllingu je zajištění dlouhodobé existence společnosti a to pomocí:

- Anticipace – jde o zajištění aktuálních, srozumitelných a včas poskytnutých informací o možných budoucích změnách uvnitř a vně podniku.
- Adaptace – zahrnuje poskytnutí aktuálních informací o již provedených změnách uvnitř a vně podniku.
- Koordinace – starání se o postupné schvalování cílů a jednání v subsystémech podniku.
- Provedení plánů – prosazení operativních a strategických plánů, které byly naplánovány.

Další autoři ještě definují specifické cíle controllingu, které zahrnují například zvýšení rentability, zvýšení likvidity a hospodárnosti. Cíle mohou být rozděleny podle úrovně na strategické, taktické a operativní, které se dělí především dle časového horizontu. Dále mohou být rozděleny podle oblastí, které zahrnují například faktor pozice na trhu, rentability, produktivity, výkonnosti zaměstnanců či fungování managementu.

1.1.2 Důvody zavedení controllingu

Z důvodu neustále se měnícího vnějšího prostředí, je pro společnosti integrální získávat a využívat přesné, spolehlivé a včasné informace pro učinění správných rozhodnutí. Tyto informace mají být zajištěny controllingovým oddělením. (Zámečník, 2016, s.7)

Mezi přínosy controllingového oddělení mohou být například:

- Úspora času pro management
- Pokles fixních nákladů
- Predikce ekonomického vývoje
- Vylepšený tok informací v podniku
- Vyšší důvěryhodnost informací

1.2 Controlling a manažerské účetnictví

Pro pochopení vztahu mezi těmito 2 termíny je nutné si nejprve definovat manažerské účetnictví jako celek. Dle Kislingerové a Synka (2015, s. 325) je manažerské účetnictví

celek sloužící k potřebám řídicích pracovníků, nejedná se o nijak definovanou disciplínu, proto si podniky tvoří svojí vlastní představu manažerského účetnictví.

Dle Čechové (2006, s. 5) je hlavním úkolem manažerské účetnictví sloužit potřebám řízení podniku a poskytovat informace důležité pro rozhodování.

Termíny controlling a manažerské účetnictví jsou tedy termíny úzce související, v praxi jsou ale často zaměňovány. Manažerské účetnictví by se ale mělo brát jako součástí systému controllingu, nebo také jeho nástrojem.

Psárka (2016, s. 10) udává, že mezi těmito dvěma termíny je nesourodost, kde controlling by měl být brán jako metoda řízení integrující úvahy o koordinaci všech funkcí systému řízení, manažerské účetnictví je spíše informačním nástrojem systému řízení.

Manažerské účetnictví se pak aplikuje ve 2 směrech controllingu pro potřebu řízení podniku:

- Nákladový controlling – řízení a koordinace výnosů a nákladů
- Finanční controlling – zaměření na finanční strukturu podniku a řízení peněžních toků

(Král, 2019, s. 37)

Co se týče zdrojů informací manažerského účetnictví, může manažer využívat zdrojů:

- Finanční a nákladové účetnictví
- Rozpočetnictví
- Statistika
- Kalkulační systém

(Hakalová, 2012, s. 30)

2 ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ CONTROLLINGU

Rozdělení controllingu není jednoznačné a může se lišit dle různorodých kritérií a také podle autora. Základní členění uváděné většinou autorů je dle časového horizontu, který rozlišuje controlling na strategický a operativní. Strategický se zabývá dlouhodobým dosažením cílů, zatímco operativní controlling řeší denní operace a vztahuje se na období kratší než 1 rok. Další členění je podle obsahu, u kterého rozlišujeme finanční, nákladový, či personální controlling. (Kubíčková, 2014, s. 496)

Následující tabulka dle Poniščiakové (2017, s. 34) ukazuje základní rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem:

Tabulka 1 Rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem

Typ controllingu	Strategický	Operativní
Styl řízení	Nemá danou strukturu	Pomocí síťových plánů
Cíle	Dlouhodobá existence	Zisk a cashflow
Okolí	Interní i externí	Interní
Veličiny	Různorodé veličiny významné pro rozvoj podniku	Náklady, výnosy, příjmy a výdaje
Časový horizont	Neomezený	Omezený
Tlak termínů	Neexistuje	Tlak z dosažení termínů

(Zdroj: Poniščiaková, 2017, s. 34)

2.1 Strategický controlling

Strategický controlling se zaměřuje na dlouhodobý vývoj společnosti a jeho spíše se zaměřuje na kvalitativní hodnoty, přitom jeho efekty nejsou jednoznačně ze začátku vidět. Havlíček (2014, s. 15) zmiňuje, že základním prvkem strategického controllingu je strategický plán, nutný pro udržení dlouhodobé stability podniku.

Lazar (2012, s.174) uvádí, že základním znakem strategického controllingu je orientace na budoucnost, popisuje poslání, strategie a výsledky strategického jednání. Společnost by se měla snažit co nejpresněji udržovat kurz a strategii podniku a regulovat opatření nutné k realizaci.

Tóth (2020, s. 9) uvádí, že mezi základní úlohy a výsledky strategického controllingu patří:

- Orientace na budoucnost s cílem zabezpečit trvalou existenci a růst.
- Vytváří a zabezpečuje nové potenciály podniku.
- Spoluvytváří strategii podniku a sledování trendů na trzích.
- Strategické plánování zaměřené na změny externího a interního prostředí podniku.

Společnost by měla co nejvíce optimalizovat svojí strategii na základě interních a externích faktorů.

Mezi základní metody strategického controllingu uvnitř podniku zahrnují SWOT analýzu, podniková logistika, total quality management, value based management nebo balanced scorecard

Metody strategického controllingu v okolí podniku zahrnují portfoliovou analýzu, analýzu trhu, analýzu konkurence nebo strategickou mezeru.

2.2 Operativní controlling

Kubíčková (2014, s. 496) zmiňuje, že základním znakem operativního controllingu je jeho kratší časový horizont (období kratší než 1 rok). Oproti strategickému controllingu, který se zaměřuje na budoucnost, se dle Poniščiakové (2017, s. 33) zaměřuje operativní controlling na současnost.

Foltínová (2011, s. 15) zmiňuje, že výsledek práce strategického controllingu ve formě příležitostí a hrozeb se v okruhu operativního controllingu přímo transformuje do nákladů a výnosů zastupující výsledky konkrétních činností – jedná se tedy o systém založený na nákladové a výkonové evidenci a jejích nástrojů.

Mezi základní cíle operativního controllingu je zajištění likvidity, rentability či hospodárnosti. Tyto operativní cíle musí být splněny, protože přispívají k dosažení strategických cílů podniku a při použití operativních nástrojů se snižuje riziko vzniku odchylek a obtížnost zavedení nápravných opatření. (Vollmuth, 2004, s. 6)

Úkoly operativního controllingu zahrnují eliminaci úzkých míst, zajištění operativních plánů či kalkulací a oproti strategickému controllingu je zaměřen čistě na interní prostředí podniku. K plnění úkolů jsou pak využity nástroje jako je například analýza bodu zvratu, analýza krycího příspěvku, analýza ABC, krátkodobý výsledek hospodaření nebo také finanční analýzu.

2.3 Nákladový controlling

Nákladový controlling je často spojován s operativním controllingem, protože tvorba nákladů je nedílnou součástí denních aktivit a cílů. Pokud není složka nákladů průběžně sledována a regulována, může to mít katastrofické důsledky pro nejen operativní vývoj cílů, ale také pro dlouhodobý vývoj. Bez plánování, hodnocení a rozpočtování nákladů by došlo k nárůstu, který negativně ovlivňuje hodnotu dosaženého zisku. (Synek, 2014, s. 415)

Úlohou nákladového controllingu dle Foltínové (2011, s. 16 - 17) je zvýšit přehlednost vzniku nákladů ve všech oblastech podnikové činnosti, zdokonalit plánování a rozhodování na základě zodpovězených informací o nákladech a kapacit podniku a neustále zdokonalovat nákladový a kalkulační systém podniku.

Tóth (2020, s. 11) zmiňuje, že controlling můžeme chápat v širším a užším významu, kde nákladový controlling v užším významu sleduje a hodnotí transparentnost toku výnosů a nákladů v podniku a transformuje náklady z úrovně podniku na vnitropodnikové ekonomické jednotky, jako jsou hospodářská a nákladová střediska.

2.4 Finanční controlling

Finanční controlling je využíván zejména pro udržení finanční stability podniku a zajištění dostatečného množství kapitálu. Autor Kovařík (2013, s. 45) definuje finanční controlling jako controlling orientovaný na management peněžních toků podniku a analýzu požadavků na kapitálovou a finanční strukturu podniku. Hlavním nástrojem této analýzy je finanční analýza, která je dle Kutáče (2012, s. 28) důležitou součástí souhrnného finančního řízení podniku z důvodu poskytování zpětné vazby mezi předpokládaným efektem rozhodnutí a skutečností.

2.5 Personální controlling

Personální controlling je zejména pro podnik důležitý, protože umožňuje přispět ke zvýšení efektivity personálního řízení ve společnosti a také umožňuje prokázat přínosu těchto aktivit k celkové hodnotě podniku.

Tento typ controllingu se vyznačuje především orientací na lidské zdroje, jejich přínos společnosti, ve které pracují a na vliv lidského kapitálu na dosažení podnikových cílů. Oproti ostatním druhům podnikového controllingu se personální liší hlavně využíváním

značného množství kvalitativních parametrů a prací s delším časovým horizontem souvisejícím s dlouhodobým dopadem personálního řízení. Důležitou součástí personálního controllingu je personální reporting, jehož zaměření je předávání výsledků personálních nákladů či výsledků personálních činností. (Horváthová, 2016, s. 325)

Horváthová (2016, s. 325) dále zmiňuje efekty využívání personálního controllingu, těmi jsou:

- Řízení nákladů personálních činností
- Sledování jak efektivně pracují personální útvarů
- Sledování návratnosti investic v oblasti lidských zdrojů

3 CONTROLLING V ORGANIZACI

Aby controllingové oddělení správně plnilo své povinnosti, je nutné začlenit tuto jednotku správným způsobem do organizace. Nejprve se tato kapitola zabývá samostatnými formami začlenění a následně pak rolí controllera v podniku.

3.1 Organizační začlenění

Je vhodné zmínit, že společnosti jsou schopny se obejít bez oficiálního oddělení controllingu. Například u malých firem nemusí tato organizační jednotka existovat a controllingové činnosti mohou být prováděny top managementem, výkonnými a finančními řediteli či samotnými majiteli. Pokud se ale jedná o společnost o značné velikosti, je určitě vhodné zvážit založení samotného oddělení. Kubičková (2014, s. 495) zmiňuje základní organizační začlenění jako liniové anebo štábní pozice.

Eschenbach (2012, s. 290) mimo již zmíněné liniové a štábní pozice zmiňuje i další možnosti přístupů k implementaci, těmi jsou:

- Nákup externího controllingu (mimo organizaci) – vhodný pro menší firmy z důvodu ušetření času a práce
- Controlling zahrnující/nezahrnující funkci controllera – aktivity controllingu jsou rozděleny mezi stávajícími pracovníky jako doplňkové aktivity. Tento přístup může pro společnost znamenat nižší náklady na koordinaci a komunikaci či nárůst spolupráce v managementu.
- Controlling jako liniová nebo štábní funkce – řeší se otázka, zda controlling má mít funkci poradce nebo se jedná o samostatnou výkonovou činnost. Tyto funkce budou detailněji rozebrány v následujících podkapitolách
- Centralizace/decentralizace řízení – vychází z trendů, zda společnost chce mít hierarchickou strukturu a hlavního centrálního controllera nebo v rámci decentralizace se provádí zásadní rozhodnutí vedení podniku, ale mnohá rozhodnutí denních činností se provádějí delegováním úloh, kompetencí a zodpovědností. (Eschenbach, 2012, s. 292)

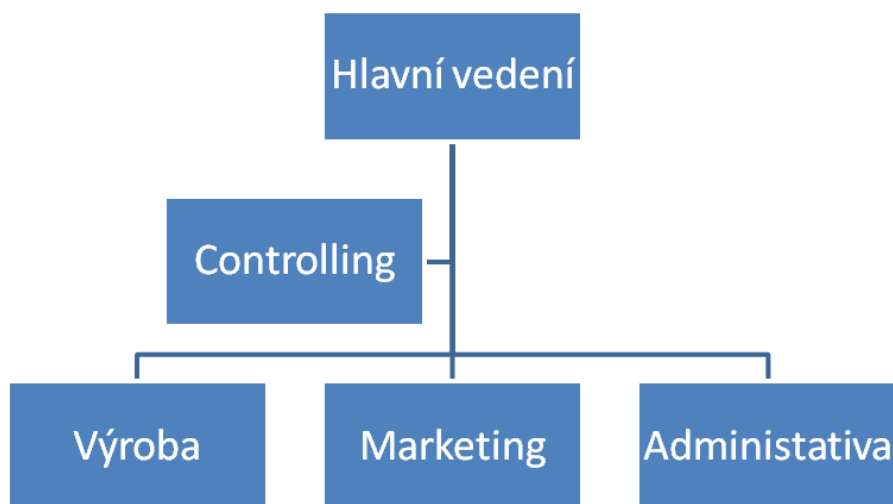
Jak zmiňuje Mikovcová (2007, s. 18), organizační začlenění controllingu je ovlivněno interními a externími faktory. Do interních faktorů lze zařadit například velikost

společnosti, zásady řízení nebo využívané technologie, zatímco do externích se řadí trhy práce, kapitálu, zboží, politické a hospodářské situace daných zemí.

3.1.1 Štábní pozice

Podnik volí štábní pozici controllingu v případě, že jej vnímá jako servis, který podporuje řízení podniku. Neexistují zde liniové vazby a má roli doprovodné funkce pomáhající manažerům. Nevýhodou této pozice je limitovaná schopnost koordinace a inovace z důvodu závislosti controllera na vedení podniku. (Mikovcová, 2007, s. 20)

Kubíčková (2014, s. 496) uvádí, že controller nese odpovědnost za přípravu a prezentaci dat a informací důležitých pro rozhodování managementu. Dále uvádí, že v tomto organizačním začlenění nemá controller rozhodovací nebo nařizovací pravomoci, což může být problém z hlediska efektivního využívání controllingu, který v určitých oblastech rozhodování by měl mít tyto pravomoci.



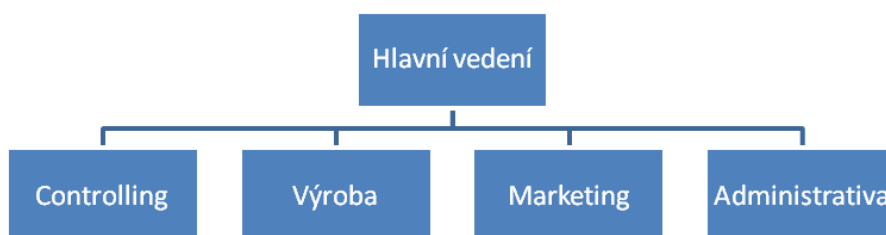
Obrázek 1 Controlling ve štábní pozici

(Zdroj: Zámečník, 2016, s. 19)

3.1.2 Liniová pozice

Oproti štábní pozici uvádí Kubíčková (2014, s. 496), že v této organizační struktuře má rozhodovací a nařizovací pravomoci. Controller je na stejné úrovni jako ostatní manažeři ve společnosti, kteří kooperují s controllerem na získání potřebných informací a dat. Nároky na controllera jsou ale vyšší než u štábní pozice, protože se musí prosadit ve vedení podniku.

Zámečník (2016, s.19) uvádí, že tato organizační struktura je efektivnější než štábní pozice, kvůli již zmíněných nařizovacích pravomocí. Pohybuje se na úrovni ostatních ředitelů útvarů a je také osobně zodpovědný za rozhodnutí. Hlavní výhodou tohoto začlenění je jeho využitelnost v krizových situacích. Nevýhodou pak je nízká stabilita v standardním chodu společnosti, neboť se věnuje více operativním záležitostem.



Obrázek 2 Controlling v liniové pozici

(Zdroj: Zámečník, 2016, s. 19)

3.2 Controller

Pro zajištění efektivního plnění činností controllera, musí být splněny určité požadavky, zde je výčet minimálních požadavků:

- Společnost musí mít vhodný informační systém
- Má manažersky orientované účetnictví
- Musí mít nastavený systém reportingu
- Má být správně nastaveno řízení, plánování a kontrola v podniku

Pozice controllera pak závisí na několika faktorech, jako je velikost podniku, charakter řízení a činností. Je tedy potřebné vymezit pozici controllera jako druh činnosti, která vyžaduje odbornou kvalifikaci. (Fibířová, 2020, s. 26)

3.2.1 Pracovní pozice

Pracovní pozice controllera by měla plnit úlohy koordinátora, navigátora a poradce. Filozofii náplně této pozice asi nejlépe vystihuje kybernetický systém, ve kterém je podnik

a jeho pracovníci porovnány s vedením lodě, controller je přirovnáván k lodivodovi, který nalézá cestu a je pod kapitánem, který stanovuje cíle (ředitel). (Mikovcová, 2007, s. 12)

Eschenbach a Siller (s. 54 - 55) tuto pozici definují jako vykonavatele funkcí a nástrojů controllingu, který musí disponovat nejen odbornými a profesními dovednostmi, ale také určitými osobními vlastnostmi.

Kutáč (2012, s. 21 - 24) pak uvádí, že controller má roli koordinátora, poradce a navigátora, který se má starat o dodržení podmínek, dodávání controllingových nástrojů a radění při používání nástrojů pro potřeby managementu.

Controller je tedy pracovník, který zprostředkovává informace z různých částí podniku a pomáhá vedení při hledání řešení a přijímání rozhodnutí, řídí odchylky a prezentuje opatření a dopady. (Žižlavský, 2014, s. 14)

3.2.2 Srovnání controllera a manažera

Tato krátká kapitola se věnuje porovnání úkolů controllera a manažera, kteří na první pohled znějí jako jedna a ta samá pracovní pozice, jsou zde ale určité rozdíly, které ukazují závislost jedné pozice na druhé.

V praxi se ale často stává, že manažeři či ostatní vrcholoví pracovníci plní úkoly controllingu a to z důvodu velikosti společnosti nebo kvůli úspoře nákladů. Následující tabulka zobrazuje rozdíly mezi těmito profesemi dle Šoljakové a Fibírové (2010, s. 16).

Tabulka 2 Porovnání controllera a manažera

Controller	Manažer
Tvorba podkladů pro plánování a rozhodování	Plánování a rozhodování
Informuje o odchylkách	Reaguje na odchylky
Připravuje rozpočet, kalkulace a ceny	Využívá informace z rozpočtů a kalkulací
Informuje o externích změnách	Dodržuje rovnováhu mezi podnikem a okolím
Radí managementu	Přijímá rady od controllingu

(Zdroj: Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 16)

3.2.3 Úlohy a úkoly controllera

Úkoly controllingu jsou rozmanité a mohou se lišit dle podniku. Mnoho autorů má svoje vlastní interpretace této problematiky. Mikovcová (2007, s. 17) například tyto úkoly definuje v porovnání s úkoly managementu, které z holistického hlediska zahrnuje odpovědnost za transparentnost výsledků, které jsou pak poskytnuty managementu. Zatímco úlohy jsou více obecné a rozmanité co se týče definicí.

Dále je zde americký Institut finančního řízení (Financial executives institute), který definuje následující úlohy:

- Plánování
- Reporting
- Hodnocení a poradenství
- Daňové záležitosti
- Výkaznictví pro státní účely
- Ochrana majetku
- Nadhospodářské výzkumy

Tyto cíle nejsou zveřejněny na oficiálních stránkách FEI, ale jsou definovány autory, jako je Zámečník (2016).

Dvojice Eschenbach a Siller (2012, s. 49) tvrdí, že hlavním úkolem controllingu je tvorba a péče o systém plánování a kontroly, zajistit synergii mezi plánováním a kontrolou, stanovení odchylek a poskytování informací pro řízení zpětné a dopředné vazby.

Plánování je dle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 74) procesem zpracování informací do plánů, jejíž tvorba je závislá na kvalitě dostupných informací.

Poniščiaková (2017, s. 15 - 16) tvrdí, že se jedná o proces stanovující cíle podniku a jakým způsobem budou dosaženy. Souhrn těchto podnikových plánů pak představuje soustavu jednotlivých cílů pro samotné části firmy dle jejich zaměření.

Kontrola je pak Poniščiakovou (2017, s.16) definovaná podsystém věnující se hodnocením procesů, jak proběhly a jak mohou probíhat, pokud je možné jí nějakým způsobem predikovat, za účelem zajištění stability podniku.

Eschenbach a Siller (2012, s. 76) pak definují jednotlivé typy kontroly jako:

- Feedback – zpětná vazba, odstraňuje již vzniklé důsledky rušivých vlivů.
- Feedforward – dopředná vazba, preventuje rušivé vlivy.
- Souběžná kontrola – pro potřeby řízení a regulace.

V neposlední řadě je tu ještě analýza odchylek, jeden z nejvíce užívaných nástrojů controllingu. Podstatou analýzy odchylek je porovnání plánu a skutečnosti, výsledky jsou pak využívány pro podporu výpočtu kalkulací, rozpočtnictví nebo při odpovědnostním řízení. (Fibířová, 2020, s. 153)

S analýzou odchylek pak souvisí stanovení tolerance výsledků, protože není nikdy možné dosáhnout 0% odchylky, každá společnost si může stanovit odchylky podle sebe. Kubíčková (2014, s. 461) rozděluje tyto tolerance na následující skupiny:

- Velmi malé odchylky (např. do 5%) – většinou se ani tato odchylka neřeší a controllingové oddělení se jim nezabývá
- Malé odchylky (5 – 10%) – závisí na přístupu odborných pracovníků
- Střední odchylky (10 – 20%) – již se zapojuje oddělení controllingu a spolupracují s odbornými pracovníky.
- Velké odchylky (více než 20%) – controlling spolupracuje s hlavním vedením podniku a odchylka se řeší celopodnikově.

4 NÁSTROJE CONTROLLINGU

Nástroje controllingu se liší dle společnosti a především vychází z velikosti společnosti a druhu odvětví – firmy z různých odvětví mají například jiné parametry na hodnocení a čím větší firma je, tím vyšší jsou nároky na sledování veškerých důležitých ukazatelů. Asi nejvíce obecným nástrojem bývá finanční analýza.

4.1 Finanční analýza

Jedná se o základní souhrnný nástroj controllingu na zhodnocení současného stavu – nabízí informace týkající se schopnosti tvořit zisk, schopnosti splácet své závazky, rizika zadluženosti nebo efektivního využití majetku. Grünwald (2009, s. 33) říká, že hlavním úkolem finanční analýzy je vytěžit z účetních výkazů a dalších zdrojů informace, posoudit finanční zdraví podniku a připravit podklady pro potřebná řídicí rozhodnutí.

Bragg (2017, s. 3) uvádí, že finanční analýza se zaměřuje na klíčové ukazatele podniku, které jsou schopné zlepšit jeho budoucí výkonnost pomocí zpracování informací z výkazů.

Základní rozdělení finanční analýzy je na rozdílové a poměrové ukazatele. V rámci rozdílových ukazatelů je sledován čistý pracovní kapitál, což je rozdíl mezi oběžným majetkem (automobily a díly) a krátkodobými závazky (krátkodobé úvěry), představuje tedy část oběžného majetku placenou dlouhodobými zdroji. Pro zajištění (schopný platit závazky), musí mít hodnota ČPK kladnou hodnotu.

Podobným výpočtem jsou uživatelé schopni získat ukazatele likvidity v rámci poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele ukazují schopnost společnosti splácet závazky a pracuje s 3 stupni likvidity – běžná (III. stupeň), pohotová (II. stupeň) a hotovostní (I. stupeň). Běžná likvidita se vypočítá jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků a dle obecné literatury by se výsledky měly pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Pohotová likvidita je výpočtem podobná běžné likvidity, jsou ale v čitateli odečteny zásoby od oběžného majetku a měla by se pohybovat mezi hodnotami 1 až 1,5. Posledním výpočtem v rámci ukazatelů likvidity je hotovostní likvidita, která je dána poměrem krátkodobého finančního majetku (v tomto případě peněžní prostředky) a krátkodobými závazky, hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,5. Všechny doporučené hodnoty jsou ale jen teoretickým předpokladem a je spíše lepší porovnat hodnoty společnosti s konkurencí nebo odvětvím.

Další skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti. Zadluženost indikuje výši rizika, kterou daný podnik nese – čím vyšší tato hodnota je, tím vyšší je riziko nesplacení jeho závazků. Je ale důležité zohlednit fakt, že cizí zdroje jsou levnějším zdrojem financování z důvodu očištění o daně, proto mnoho společností (včetně vybrané) využívá cizí kapitál pro financování svých potřeb.

Prvním z těchto ukazatelů je celková zadluženost, u které je doporučeno nabývat hodnot v rozmezí 0,3 až 0,6 a vypočítá se jako poměr cizích zdrojů a aktiv.

Dalšími ukazateli zadluženosti jsou například míra zadluženosti, která je důležitá zejména pro banky, protože indikuje míru ohrožení nároky věřitelů. Vypočítá se jako cizí zdroje dělené vlastním kapitálem.

Úrokové krytí má doporučenou hodnotu 5 a udává schopnost společnosti splácet úroky - je dána poměrem provozního výsledku a nákladových úroků. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem určuje, zda podnik je schopný krýt i krátkodobá aktiva, vypočítá se jako poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku a hodnota by měla být vyšší než 0,5. Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je krytí DM VK upravený o dlouhodobé cizí zdroje v čitateli, díky této hodnotě lze určit, zda je podnik podkapitalizován/překapitalizován, zda využívá agresivní, konzervativní nebo neutrální strategii financování.

Ukazatelé rentability jsou zaměřeny na ziskovost kapitálu a schopností vytvářet nové peněžní zdroje. U těchto ukazatelů platí pravidlo „čím vyšší, tím lepší“.

Nejčastější ukazatele jsou rentabilita tržeb (udává výši dosažené marže v daném období, kde se může pro výpočet využít EAT i EBIT dělený tržbami), rentabilita aktiv (také rentabilita celkového kapitálu, zabývající se produkční schopností podniku, k výpočtu EBIT se může použít provozní zisk společnosti dělený aktivy) a rentabilita vlastního kapitálu (jedná se o výnosnost vloženého kapitálu společníky, která se vypočítá poměrem čistého zisku a vlastního kapitálu).

Poslední základní skupinou ukazatelů je aktivita, udávající efektivní využití existujícího majetku společnosti. V rámci této analýzy byly vypočítány ukazatele obratu aktiv, která je dána poměrem tržeb v čitateli a ve jmenovateli mohou být využity tržby nebo také výnosy, které ale nadhodnocují výsledek. Dalším ukazatelem jsou doba obratu zásob informuje o tom, jak dlouho trvá společnosti přeměnit zásoby na tržby, vypočítá se jako poměr průměrného stavu zásob a tržeb vynásobených počtem dnů v roce.

Doba obratu pohledávek udává dobu zaplacení faktur zákazníků - čím kratší je, tím má společnost rychlejší přístup k peněžním prostředkům, je dána průměrným stavem pohledávek vynásobených počtem dnů v roce, to celé pak dělené tržbami.

Ukazatel doby obratu pohledávek je pak často porovnáván s dobou obratu závazků (průměrný stav závazků dělený tržbami a vynásobený počtem dnů v roce), která udává jak rychle je společnost schopna zaplatit své závazky, nesoulad těchto 2 hodnot ovlivňuje likviditu.

Jsou zde ještě nějaké další ukazatele, u kterých je na začátek potřeba si stanovit hodnotu přidané hodnoty, ta je definována dle Knápkové a spol. (2017) jako ocenění výrobních faktorů podniku, zahrnující odpisy, osobní náklady, nákladové úroky a vytvořený zisk, v tomto případě se jedná o zisk před zdaněním. Dále Knápková zmiňuje jednotlivé ukazatele, těmi jsou:

- Přidaná hodnota / počet zaměstnanců
- Přidaná hodnota / tržby
- Osobní náklady / přidaná hodnota
- Tržby / počet zaměstnanců
- Osobní náklady / počet zaměstnanců

4.2 SWOT Analýza

Základním nástrojem strategického controllingu je SWOT analýza, která poskytuje celistvý pohled na strategickou pozici podniku. Skládá se z interních a externích faktorů. (Kotler 2007, p. 97)

SWOT analýza porovnává silné a slabé stránky proti příležitostem a hrozbám, které vyplívají z okolí a vymezuje pozici organizace jako základ pro další rozvoj. (Grasseová, 2010, s. 296)

Ze strany interních faktorů jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, které udávají v čem je společnost dobrá a v čem má nedostatky. Jedná se o faktory, které společnost je schopna ovlivnit. Externí faktory jsou pak příležitosti a hrozby, které společnost není schopna ovlivnit.

Obecně platí, že by se společnost měla snažit identifikovat svoje interní silné stránky a externí příležitosti pro dosažení svých cílů a přitom minimalizovat dopady hrozeb a slabých stránek. (Kotler a Lane, 2013, s. 51)

4.3 Nákladová analýza

Význam této analýzy spočívá v rozdělení nákladů podle potřeb společnosti. Nejčastěji se v kontextu controllingu rozdělují náklady na variabilní a fixní, máme zde ale i další členění které vhodné rozdělit - například podle druhu nebo podle účelu.

Tóth (2020, s. 16 - 22) uvádí, že existuje mnoho rozdělení nákladů ve společnostech, těmi může být rozdělení:

- Dle zodpovědnostních středisek
- Dle nákladových druhů (neboli ekonomické členění)
- Dle kalkulačního členění
- Dle vztahu k produkčnímu procesu (účelové)
- Podle závislosti na objemu výroby

Základním prvkem rozdělení dle odpovědnostních středisek je odpovědnostní středisko, což může být dle Tótha (2020, s. 17) bráno jako vnitropodnikový útvar, kterému se přiřazuje zodpovědnost za náklady a který bezprostředně navazuje na organizační strukturu podniku.

Druhé rozdělení nákladů odpovídá na otázku „co bylo spotřebováno“ a členění se zde například spotřeba materiálu a surovin, odpisy, mzdové, finanční náklady a další. Foltínová (2011, s. 24) udává, že pro tento typ nákladů existují následující charakteristiky:

- Jsou to náklady prvotní, předmětem zobrazení se stávají hned při vstupu do podniku.
- Jsou to náklady externí, které vznikají spotřebou výrobků, prací či služeb
- Z hlediska dalšího členění jsou jednoduché, nejde je v rámci řízení rozdělit na menší složky.

Účelové třídění se pak rozděluje na dvě hlediska – třídění podle místa vzniku a odpovědnosti anebo podle výkonů. Třídění podle místa vzniku a odpovědnosti odpovídají na otázku „kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik“ (jedná se tedy o rozdělení na útvary jako jsou například hospodářská nebo nákladová střediska). Podle velikosti podniku se pak náklady člení na několika úrovních jako je například náklady výrobní a nevýrobní činnosti, které jsou dále rozdělovány až do nejnižší úrovně a těmi jsou náklady jednicové a režijní. Třídění podle výkonu se zabývá otázkou „na co byly náklady

vynaloženy“ a je zde standardní členění podle kalkulační jednice na přímé a nepřímé náklady. (Synek, 2011, s. 81 - 82)

Nedílnou součástí úloh v rámci účelového členění je podle Janouta (1989, s. 35) jsou úlohy založené na kontrole hospodárnosti nákladů jejichž podstatou v podniku je zjistit, zda se v podniku náklady šetří nebo zda překračují.

Foltínová (2011, s. 27 – 28) zmiňuje, že podstata klasifikace dle účelu spočívá v tom, že všechny náklady se rozdělují podle vztahu k produkčnímu procesu a úrovně podrobnosti se pak rozlišují podle šířky na první úrovni na výrobní činnosti a pomocné a obslužné činnosti, které pak následuje podrobnější členění dle technologických stupňů, procesů a činností. Krom jednotkových a režijních nákladů zmiňuje ještě Tóth (2020, s. 24) rozdělení na technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení.

Kalkulační členění je dle Krále (2002, s. 65) založeno na příčinných vazbách nákladů a výkonů na kalkulační jednici, které se pak dělí na náklady:

- Přímé, které bezprostředně souvisí s konkrétním druhem výkonu.
- Nepřímé, které se neváží na jeden druh výkonu a slouží k zabezpečení podnikatelského procesu, jsou také označovány jako náklady režijní.

4.4 Ostatní nástroje controllingu

Tato kapitola se týká nástrojů, které nejsou běžně zmiňované v literatuře, ale používají se běžně v praxi u velkých společností. První z těchto nástrojů je zmíněná analýza odchylek, která porovnává plány a skutečný stav, s tímto nástrojem souvisí činnost forecastingu, neboli činnosti založené na predikci vývoje daných ukazatelů na základě existujících dat. (Hanke, 2005, s. 22)

V rámci této analýzy budou zde použity prediktabilní modely sezonnosti, které jsou pak využity ve zpracování dalších nástrojů jako je například analýza prodejů, která udává vývoj prodejů daných vozidel a doplňků.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

S čím dál tím většími požadavky na transparentnost a přesnost informací se společnosti snaží najít co nejspolehlivější způsoby jak tyto požadavky zajistit. U controllingu je důležité je sledovat parametry, které společnosti požadují a které zaručí její dlouhodobou existenci. Mezi tyto parametry můžeme zahrnout například sledování likvidity, rentability, hospodárnosti podniku pomocí principů anticipace, adaptace, koordinace.

Controlling je často zaměňován s managementem, které na první pohled působí dosti podobně, ale jedná se o 2 prvky, které se navzájem doplňují – controlling nese roli informátora, poradce a navigátora, oproti tomu je management činitelem, který je ovlivněný daným poradenstvím.

Dalším termínem, se kterým je controlling často zaměňován je manažerské účetnictví, které na rozdíl od managementu nese roli podřízenou controllingu a ten by měl být brán jako způsob řízení zaměřující se na propojení všech částí systému řízení, manažerské účetnictví je spíše jeho informačním nástrojem.

Controlling členíme podle obsahu nebo podle časového horizontu. Podle časového horizontu jej můžeme rozdělit na operativní controlling, který je v rozsahu méně než 1 roku a zaměřuje se na zajištění řízení denních aktivit, zatímco strategický je v rámci několika let a zaměřuje se na dosažení dlouhodobé strategie podniku. Členění podle obsahu se pak rozděluje na jednotlivé funkce, které jsou plněny v podniku, jako třeba personální controlling, nákladový controlling či finanční controlling.

Aby controlling plnil svoji roli efektivně, je nutné jej správně nastavit v organizační struktuře. Podnik má několik možností jak tuto pozici zařadit, první z nich je externí controlling – společnost si najme externistu, nejčastěji účetní společnost, která řeší otázky controllingu za ně. Další možností je rozdělení controllingových činností mezi již existující pracovníky, které jsou vhodné pro menší společnosti. Pokud se podnik rozhodne zavést oddělení controllingu tak se může rozhodnout mezi liniovou pozici nebo štábní pozici, kde mnoho autorů se shoduje, že je liniová pozice lepší.

Úkoly controllingu jsou různorodé a mohou zahrnovat rozpočetnictví, kalkulace, reporting, plánování a mnoho dalších pomocí nástrojů jako je analýza odchylek, SWOT analýza, Finanční analýza nebo nákladová analýza.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

6.1 Představení společnosti

Subjektem této diplomové práce je společnost, která se zabývá prodejem osobních a užitkových vozidel, k tomu ještě nabízí autorizovaný servis pro své zákazníky a mnoho ostatních služeb, jako je třeba odtah vozidel, správa vozových parků či pojistné poradenství.

V této společnosti je ještě mnoho divizí, které nabízejí různé typy vozidel a služeb. Na jednu z nich je tato diplomová práce určená. Tato divize prodává osobní vozidla a má 4 pobočky po celé české republice, 3 na východě republiky a 1 na východu Čech. Podnik má licenci prodávat oficiální vozidla od samotného výrobce vozidel.

6.2 Historie společnosti

Tato divize byla založena roku 2012 s základním kapitálem o hodnotě 200 000 Kč a základní předmět podnikání byl pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a jejich provoz. V období od založení až do roku 2018 využívala společnost služby externí účetní společnosti, tato spolupráce skončila v roce 2018 z důvodu zavedení vlastního účetnictví. Během tohoto období zaznamenala následující růst: První dva roky dle účetní závěrky neměla společnost, žádné pohledávky, žádný hmotný majetek a ani žádné zásoby. V roce 2014 byl přidán další předmět podnikání – silniční motorová doprava a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Kromě toho byla zaznamenána hodnota 102 000 Kč v pohledávkách a poskytla půjčku o hodnotě 20 900 000 Kč další společnosti. V následujícím roce měla společnost pohledávky o hodnotě 125 000 Kč a následující rok je měla o hodnotě 335 000 Kč. Během tohoto období se drasticky zvyšovaly zásoby, které se dostaly na úroveň 471 000 Kč v roce 2016. Výsledek hospodaření se také zvyšoval – během let se kumulovaly zisky z minulých let a v roce 2016 měla společnost VH o hodnotě 298 000 Kč. V roce 2018, po změně účetní jednotky, poprvé společnost zaznamenala 8 zaměstnanců na HPP. Oproti minulému roku, kdy jejich výsledek hospodaření byl negativní, se společnosti také povedlo tuto položku navýšit na téměř 400 tisíc korun. Dále obdržela společnost pohledávku 20 900 000, které poskytla v minulých letech další společnosti, zásoby (primárně zboží) se zvýšily z 0,5 milionu na 10,5 milionu Kč a krátkodobé pohledávky se zvýšily o 2 miliony korun, tento rok tedy představoval velkou expanzi společnosti. V následujících 4 letech firma dále expandovala

a před měřeným obdobím této diplomové práce měla 33 zaměstnanců a otevřela pobočky v jiných městech, což způsobilo drastický nárůst hodnoty dlouhodobého hmotného majetku a oběžných aktiv a negativní výsledek hospodaření až do roku 2022.

6.3 Předmět podnikání

Podle rejstříku firem se společnost zabývá činnostmi:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb souvisejících s řádným provozem těchto nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
- silniční motorová doprava - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče.
- opravy silničních vozidel.
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, s obory činnosti: - zprostředkování obchodu a služeb, - velkoobchod a maloobchod.

6.4 Organizační členění společnosti

Následující tabulka zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců ve vybraném podniku:

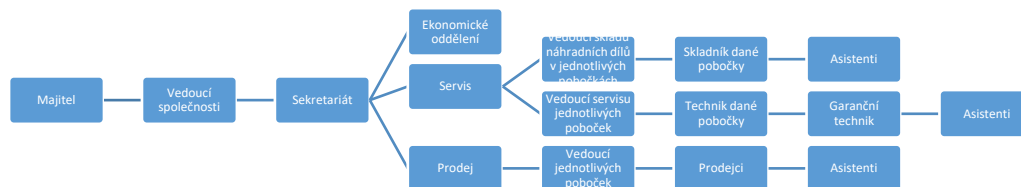
Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období

Rok	Počet zaměstnanců
2021	35
2022	38
2023	42

(Zdroj: Vlastní)

Jak je zřejmé z tabulky 3, společnost stále expanduje v rámci počtu zaměstnanců a u tohoto počtu se předpokládá, že se ještě zvýší z důvodu plánů společnosti otevřít více poboček v budoucnosti i v dalších částech ČR. Zatím by se tedy společnost dala klasifikovat jako malý podnik dle počtu zaměstnanců, obrat je ale značně vyšší než udává klasifikace EU.

Nejvíce pracovníků má podnik v největším městě, ve kterém operuje a nejmenší pobočkou je zatím nejnovější pobočka otevřená v Čechách.



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti

Jak jde vidět v obrázku 3, struktura podniku se striktně drží konceptu hierarchických vztahů nadřazenosti a podřízenosti a nelze jí jednotně zařadit do druhů organizační struktury zmíněných v teoretické části této práce – i když je struktura spíše liniová z větší části, má zde určité prvky využívající štábní strukturu. Toto tvrzení vychází hlavně z daných charakteristik položek liniového a štábního managementu.

Ke klasickým znakům liniové organizační struktury patří vztahy nadřazenosti a podřízenosti, přímé řízení podřízených jednotek. Příkladem v obrázku 3 jsou například vztah majitel – vedoucí společnosti – sekretariát, kde každá jednotka má svého nadřízeného.

Na druhou stranu můžeme sledovat i klasické znaky štábní pozice, která se vyznačuje podpůrnými prvky, které přímo nemají rozhodovací pravomoci, ale které pomáhají s řízením a provádí koordinační a poradenské činnosti pro další prvky struktury. Příkladem této struktury je sekretariát nebo ekonomické oddělení, které provádí podpůrné činnosti ostatním prvkům, ale nezapojují se do hlavní činnosti podniku.

Co se týče střediskového rozdělení podniku, po sekretariátu následující hlavní 3 střediska, těmi jsou prodej, servis a ekonomické oddělení. Peněžně nejstabilnějším střediskem je vždy servis, který poskytuje podniku rychlý a jistý příliv peněžních prostředků ve všech podnicích podobného typu, zatímco prodej vozidel není běžnou činností z důvodu dlouhodobého využití vozidel.

Každé středisko má svého vlastního vedoucího pobočky, kterých je 4 v celé ČR. Středisko servisu se pak dělí na jednotlivé vedoucí skladování náhradních dílů a servisu, které pak mají podobné struktury - tyto vedoucí pak mají další podřízené - jako jsou technici a skladníci daných poboček (u servisu pak následující garanční technici, kteří mají za úkol řešit otázky reklamace a záruky) a poslední nejnižší úroveň jsou asistenti těchto pracovníků. Prodej má pak podobnou strukturu (vedoucí prodeje – prodejci - asistenti).

6.5 SWOT Analýza

SWOT analýza slouží jako nástroj zhodnocení strategických aspektů společnosti. Následující tabulka 4 je rozdělena na 4 kvadranty, ukazující interní a externí faktory budoucího úspěchu podniku.

Tabulka 4 SWOT Analýza

Silné stránky: Velká nabídka nových vozidel Rozšiřující se síť prodejen Autorizovaný servis Cenové bonusy a zvýhodnění Dlouhodobé zkušenosti v oboru Finanční zázemí Vlastní odtahová služba	Slabé stránky: Koordinace mezi pobočkami Nepřeškolení zaměstnanci
Příležitosti: Expanze do jiných částí ČR Stáhnutí konkurenčních značek z trhu Investice do lepší infrastruktury pro elektromobily Rozšíření povědomí o společnosti mimo regiony, ve kterých působí	Hrozby: Dovozní cla ze zahraničí Mezinárodní konflikty – nepříznivý vývoj ekonomiky Silná konkurence – salony jsou téměř homogenní v nabídce služeb a zboží Přírodní katastrofy

(Zdroj: Vlastní)

Silné stránky jsou dominantní částí SWOT analýzy – největšími výhodami společnosti je velká nabídka vozidel včetně nových modelů. Další silnou stránkou společnosti je rozšiřující se síť prodejen, zatím má podnik 4 prodejny, což by mělo být vnímáno jako potenciální zdroj příležitostí – prozatím mají jen jednu prodejnu v Čechách a společnost plánuje jí do budoucna otevřít více. Další silnou stránkou je autorizovaný servis, který dodává například originální náhradní díly se slevou nebo několikaletá záruka. Asi nejsilnější stránkou společnosti, která je vnímána i jako konkurenční výhoda jsou cenové bonusy a zvýhodnění, které se pohybují v rozsahu od 20 do 60 tisíc korun za koupi nového vozidla. Krom toho ještě společnost disponuje dlouhodobými zkušenostmi v oboru – již 13 let jsou na trhu a také nabízí skvělou odtahovou službu, která provádí svojí práci kvalitně a rychle.

Co se týče slabých stránek, asi nejvíce relevantním problémem je koordinace mezi divizemi, což v tomto kontextu je bráno jako rozdílné poměry kvality jednotlivých poboček. Důvodem je zatím nedostatečné proškolení zaměstnanců v nejnovější pobočce. Dalším problémem je občasná neochota opravy vozidel, kdy nastaly případy zaměstnanců zaručující změnu dané součástky automobilu, kterou nakonec neudělali. Tento problém se dá vyřešit lepším školením či nastavení motivace těchto pracovníků, jedná se totiž spíše o osobní problém než celkový problém organizace.

V rámci příležitostí je tu zmíněná expanze do jiných částí ČR, což podporuje fakt, že mnoho automobilových značek stahuje svoji nabídku v Evropě, jako jsou čínské značky či Jaguar, který stahuje výrobu na více než rok. Poslední zmíněnou příležitostí je navýšení investic do zlepšení infrastruktury pro elektromobily, které zažívají velký boom po celé Evropě. Nedílnou součástí úspěchu pro zajištění budoucího vývoje podniku ještě patří rozšíření povědomí o společnosti mimo regiony, ve kterých působí – určitě by bylo vhodné více se zaměřovat na sponzoring veřejných akcí ve větších městech jako je například Brno nebo Olomouc, ve kterých ještě nepůsobí.

Z hlediska hrozeb, první z nich jsou dovozní cla pro výrobky, které byly vyrobeny v zahraničí, protože se jedná o prodejnu vozidel, které nepochází z Evropy. S tím souvisí mezinárodní konflikty, které mohou zpomalit či zastavit import těchto produktů do ČR, tato hrozba byla značně výrazná v období COVIDu, kde zaznamenala společnost jednu z nejhorších období v její historii. Poslední hrozbou jsou přírodní katastrofy, jako jsou například povodně, které v posledním roce poškodily mnoho společností.

6.6 Portfoliová analýza

V souvislosti s analýzou je zhodnocena současná nabídka vozidel, kterou podnik disponuje. Přesné modely nejsou uvedeny, jsou ale v této analýze rozděleny na jednotlivé kategorie, které sama společnost uvádí na svých webových stránkách:

- Klasická vozidla – současná nabídka má 6 vozů zahrnující hatchbacky, kombi, sedany a dodávku.
- SUV – nabízí 4 vozidla, která se dále mohou rozdělit na malá, střední a velká SUV vozidla.
- Elektrifikovaná vozidla – v nabídce má společnost 3 vozidla, 2 z toho jsou SUV a 1 dodávka.
- Čistě elektrická vozidla – jedná se o nejnovější vozidlovou řadu, současně má v nabídce 6 vozidel – 2 SUV a 4 sedany.

6.6.1 Služby

Kromě velké nabídky vozů nabízí společnost také řadu služeb, které vychází ze skutečnosti, že podnik je autorizovaným prodejcem dané značky. Tyto služby se mohou rozdělit na další kategorie:

- Benefity
- Financování
- Služby související s nákupem vozidla
- Servis

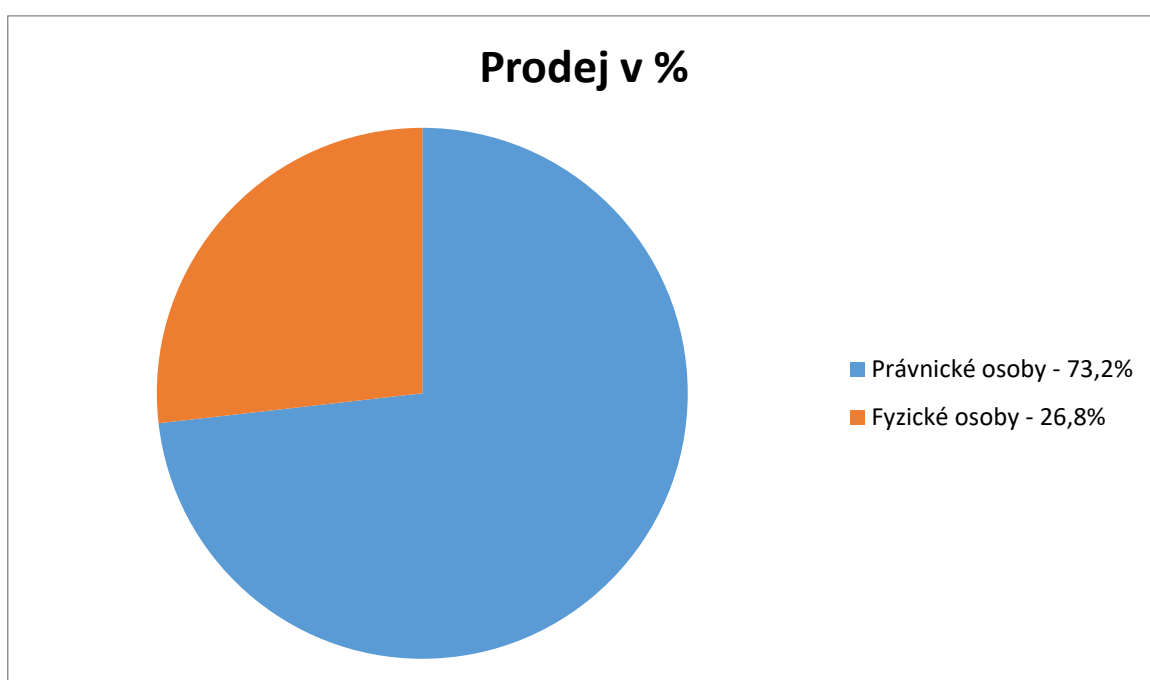
Benefity zahrnují nízké splátky s mezikrokem, výhodný nákup sadu 4 zimních pneumatik za cenu 1 pneumatiky, slevové tankovací karty které umožňují snížit každý litr paliva o určitou částku na vybraných stanicích, asistenční služby a výhodná záruka. Služby financování nabízí standardní služby operativního leasingu, pojištění a výhodné úvěrové financování, které se může rozložit do několika let.

Zákazníci si mohou koupit nová vozidla, ojetá vozidla a také předváděcí vozy, služby související s nákupem těchto vozidel zahrnuje již zmíněné benefity několikaleté záruky, asistenční služby a pojištění.

Z hlediska servisu nabízí podnik například servisní nabídku dětského příslušenství, slevy na originální náhradní díly přímo od dodavatele, snížená cena práce pro starší vozy, asistenční služby.

6.7 Analýza odběratelů

Společnost nemá nijak vyvinutý systém snímání zákazníků a jejich objednávek, je ale schopna členit si své zákazníky na právnické a fyzické osoby. Následující graf zobrazuje poměr těchto 2 skupin v závislosti na počtu prodaných vozidel v průměru za sledované 3 roky.



Obrázek 4 Analýza odběratelů podniku

Důvodem tak velkého podílu právnických osob vůči fyzickým je především z důvodu významu auta jako dlouhodobého majetku v rukou zákazníka – po koupi se předpokládá, že se auto bude využívat několik let, proto jsou počty prodaných aut značně vyšší pro právnické osoby, které si vozidla pořizují jako flotily pro své zaměstnance a ke kterým se vážou množstevní slevy zaručující snížení nákladů v rámci prodeje.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

Tato analýza se zaměřuje na 3 období – rok 2022, 2023 a část roku 2024. Skládá se nejprve z analýzy rozdílových ukazatelů a následně poměrových ukazatelů. Nejprve ale musí být popsán stav společnosti v tomto období, a jak se měnily jednotlivé položky rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Následující tabulka ukazuje zjednodušenou rozvahu a její vývoj během sledovaných 3 let.

Tabulka 5 Změny v rozvaze

Aktiva	2021	2022	2023
Stálá aktiva	27982	27151	24060
software	27	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	27955	14151	14810
pozemky	11712	0	0
hmotné movité věci	12342	8747	9520
ostatní dlouhodobý hmotný majetek	3368	5404	5290
Dlouhodobý finanční majetek	0	13000	9250
Oběžná aktiva	37323	41966	63451
Nedokončená výroba	932	562	932
Zboží	27292	35938	48789
Pohledávky	5178	4915	10029
Peněžní prostředky	3921	551	3701
Pasiva	2021	2022	2023
Vlastní kapitál	18832	18443	23091
Nerozdělený zisk/ztráta minulého období	765	-367	-756
VH běžného období	-1133	-390	4647
Cizí zdroje	46869	51036	64808
Závazky institucím	16803	32828	52193
přijaté zálohy	9326	10814	2616
obchodní vztahy	18319	4846	7779
ostatní závazky	2421	2548	2220

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z hlediska stálých aktiv, společnost zaznamenala kontinuální pokles hodnoty z 27,982 miliónů Kč v roce 2021 na 24,06 miliónů Kč v roce 2023. Nepříliš závažným důvodem tohoto poklesu byl pokles hodnoty firemního softwaru, který se plně odepsal v roce 2022. Významným důvodem tohoto snížení byl výrazný pokles hodnoty dlouhodobého hmotného majetku, který se skládá z položek pozemky, hmotné movité věci a ostatní dlouhodobý hmotný majetek. Ze strany pozemků se jejich hodnota drasticky snížila kvůli

prodeji pozemků ve sledovaném období. Hmotné movité věci se nejprve ve sledovaném období snížily v období z 2021 na 2022 o 3,595 miliónů a následující období se zvýšila tato hodnota o 773 tisíc. V roce 2022 se totiž prodal nábytek a elektronické vybavení na servis, jako jsou diagnostické nástroje. V roce 2023 si pak společnost pořídilo nový pracovní vůz. Hodnota ostatního DHM se nejprve zvýšila o 2,036 milionu korun v prvních dvou sledovaných období a nadcházející rok se tato hodnota snížila o 114 tisíc korun – v roce 2021 si společnost pořídila nová výstavní vozidla a v roce 2023 došlo k odstavení speciálního náradí. V rámci dlouhodobého finančního majetku neměla společnost žádný v roce 2021 a v příštím období společnost poskytla úvěr jinému subjektu o hodnotě 13 milionu Kč a v roce 2023 došlo k částečné splátce tohoto úvěru, proto se tato hodnota snížila na 9,25 milionu Kč.

V prvním sledovaném roce společnost dosáhla hodnoty zásob 37,323 milionu Kč, v dalším období na 41,966 milionu a v posledním sledovaném období se tato hodnota značně zvýšila na 63,451 milionu Kč. Důvodem těchto změn byl především nárůst zásob a pohledávek. Z hlediska zásob nastaly změny jen v nedokončené výrobě, jejíž změny nebyly příliš velké a také ve zboží, kde se z důvodu expanze společnosti změnilo z 27 milionu v prvním roce na téměř 36 milionu v druhém roce a v posledním období tato hodnota narostla skokově na 48,789 milionu Kč. Šlo o navýšení sortimentu produktů. Pohledávky se snížily z původních 5,178 milionu v roce 1 na 4,915 v druhém roce a v 3. roce se tato hodnota zvýšila na 10,029 milionu Kč. Peněžní prostředky kolísaly mezi 3,9 milionu Kč v prvním roce na 500 tisíc Kč v druhém roce a ve třetím roce se hodnota vrátila zpět na 3,7 milionu Kč.

Vlastní kapitál nezaznamenal velké změny v prvních 2 letech, kdy se hodnota pohybovala mezi 18 a 19 miliony, třetí rok se pak tato hodnota zvýšila na 23 milionu Kč. Tato hodnota byla především ovlivněna změnou hospodářského výsledku, která v posledním roce zaznamenala pozitivní hodnotu 4,647 milionu Kč, ostatní sledovaná období zaznamenala ztrátu.

Cizí zdroje se ve sledovaném období pohybovali mezi 46,87 a 64,81 miliony Kč. Největší složkou byly závazky institucím, především se jednalo o půjčky od banky. Přijaté zálohy se drasticky snížily v posledním roce – zákazníkům byla dodána nová vozidla. V kontextu obchodních vztahů se v posledních 2 letech společnosti povedlo snížit hodnotu z 18,32 milionu Kč na 4,8 milionu a následně na 7,78 milionu Kč.

Tabulka 6 Změny ve výsledovce

V tis. Kč	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	39524	48097	52704
Tržby za prodej zboží	187374	206073	236333
Výkonová spotřeba	207707	231429	258454
Náklady vynaložené na prodané zboží	170789	185662	209491
Spotřeba materiálu a energie	24618	30144	32667
Služby	12300	15623	16296
Osobní náklady	17404	20366	21155
Mzdové náklady	13163	15268	15669
Náklady na soc., zdrav. zabezpečení	4240	5098	5486
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3093	3429	2761
Ostatní provozní výnosy	3403	20490	5149
Ostatní provozní náklady	2823	18808	5211
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-726	628	6605
Nákladové úroky a podobné náklady	214	1049	1425
Ostatní finanční náklady	196	266	293
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-407	-1018	-818
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1133	-390	5787
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-1133	-390	4648

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci výkazu o zisku a ztrát můžeme sledovat neustálý růst veškerých tržeb, u kterého tržby za prodej zboží rostly progresivně – v posledním roce byl nárůst značně vyšší o přibližně 10 milionu než v předchozím roce, pod termínem tržeb z prodeje zboží si můžeme představit prodej automobilů a především náhradní díly, které se prodávají mnohem častěji. Na druhou stranu růst složky tržeb z prodeje výrobků a služeb měl opačný trend, kde se zvýšil v roce 2022 o 8 milionu a v roce 2023 vzrostl o přibližně 4 miliony, zdrojem těchto tržeb je servis (údržba, opravy) a montáže.

Stejný vývoj měla také složka výkonové spotřeby, kterou nejvíce ovlivňují náklady vynaložené na prodané zboží, příkladem těchto nákladů je pořizovací cena vozidel, náklady na dopravu a skladování, instalace doplňků a další. Tyto položky budou do detailu analyzovány v příštích kapitolách zabývající se procesem cenotvorby společnosti.

Z hlediska osobních nákladů docházelo k průběžnému navýšení mezd, kde nejvyšší nárůst nastal mezi obdobími 2021 a 2022. Nárůst byl způsoben samotnou mzdovou inflací – počty zaměstnanců se nezměnily z důvodu neměnného počtu zaměstnanců ve všech sledovaných obdobích.

U odpisů nastala situace, kdy se její hodnota snížila v posledním sledovaném roce o přibližně 700 tisíc Kč. Tento pokles byl způsoben vyřazením a prodejem dlouhodobých hmotných aktiv, jako jsou zvedáky aut, diagnostické nástroje a ostatní specifické nástroje sloužící pro konkrétní účely.

Ostatní provozní náklady a výnosy byly v daných 3 obdobích vcelku srovnatelné, ale je vhodné zmínit fakt, že ostatní výnosy v prvních 2 letech byly vyšší než náklady, v posledním roce nestal ale opak. Vysoké hodnoty v roce 2022 byly způsobeny převážně výprodejem drobného majetku jako jsou staré vozy v majetku firmy.

Při porovnání provozního výsledku můžeme vidět, že společnost neměla velký úspěch v prvním roce při zaznamenání ztráty, další rok byl pozitivní ale přesto nebylo dosaženo výsledku, který by pokryl daňovou složku. Tato položka ale zaznamenala pozitivní hodnotu v roce 2023, kdy vzrostla z 628 tisíc na 6,6 milionu Kč. Důvodem byl proporcčně vyšší nárůst tržeb z prodeje zboží oproti minulým obdobím a také zpomalení růstu výkonové spotřeby a osobních nákladů. Finanční výsledek byl oproti provoznímu stále negativní.

Z hlediska celkového výsledku hospodaření byly první 2 roky ztrátové, proto se společnost rozhodla využít odpočtu daňové ztráty, který byl pak aplikován na výsledek hospodaření po zdanění za rok 2023, díky kterému byl podnik schopný dosáhnout velice pozitivního zisku i přes tuto aplikaci ztrát z minulých let.

7.1 Rozdílové ukazatele

Sedláček (2005, s. 175) uvádí, že jsou rozdílové ukazatele brány jako finanční fondy, které můžeme chápat jako agregace stavových ukazatelů aktiv a pasiv, případně rozdíl mezi položkami krátkodobých aktiv a pasiv.

Nejvýznamnějším ukazatelem rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál, který se vypočítá jako rozdíl mezi oběžným majetkem společnosti a krátkodobými závazky. Tento ukazatel ukazuje, zda je společnost schopna pokrýt svoje závazky a je likvidní, když mu dostatečně velké množství oběžných aktiv nevázaných na tyto závazky. (Knápková, 2017, s.85).

Zde je zobrazený rozbor tohoto ukazatele v tabulce:

Tabulka 7 Čistý pracovní kapitál podniku

Hodnoty v tis. Kč	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	37323	41966	63451
Krátkodobé závazky	46869	51036	64808
ČPK	-9546	-9070	-1357

(Zdroj: Vlastní)

Jak jde vidět v tabulce, čistý pracovní kapitál byl stále negativní ve sledovaném období. Oproti tomu můžeme vidět, že rychlost nárůstu oběžných aktiv převyšuje růst krátkodobých závazků, z tohoto důvodu se rozdíl mezi těmito položkami drasticky snížil v posledním roce. Negativní hodnoty jsou především odůvodněny skutečností, že společnost preferuje financovat své potřeby krátkodobými zdroji, jako jsou krátkodobé úvěry, což nemusí indikovat problémy financování těchto aktiv.

Tabulka 8 Čistý pracovní kapitál konkurenční společnosti

Hodnoty v tis. Kč	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	37701	43964	81685
Krátkodobé závazky	96759	73187	119018
ČPK	-59058	-29223	-37333

(Zdroj: Vlastní)

7.2 Poměrové ukazatele

V této části práce jsou analyzovány poměrové ukazatele, které jsou rozděleny na ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity.

Je vhodné zmínit, že doporučené hodnoty zmíněné autory jsou jen na teoretické bázi, která nemusí plně reflektovat hodnoty daného odvětví, ve kterém společnost provádí svojí činnost. Z tohoto důvodu je tato analýza poměrových ukazatelů ještě doplněna o výsledky konkurenční firmy, která má podobný počet zaměstnanců a prodává stejnou značku vozidel.

7.2.1 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity slouží pro určení schopnosti společnosti splácet své závazky.

V následující tabulce jsou zobrazeny hodnoty všech 3 úrovní likvidity:

Tabulka 9 Ukazatelé likvidity společnosti

Společnost	2021	2022	2023
Běžná likvidita	0,80	0,82	0,98
Pohotová likvidita	0,19	0,11	0,21
Hotovostní likvidita	0,08	0,01	0,06

(Zdroj: Vlastní)

Běžná likvidita (neboli likvidita III. stupně) se vypočítá jako poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a dle obecné literatury na téma finanční analýzy jako je například Pavelková (2012) by se doporučená hodnota měla pohybovat mezi 1,5 a 2,5. Při pohledu na hodnoty společnosti je zřejmé, že jsou hodnoty společnosti hluboko pod doporučenou hranicí.

Obdobně se tento verdikt vztahuje také na pohotovostní likviditu (II. stupně), která se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a zásoby dělený krátkodobými závazky, u které by se hodnoty měly pohybovat v rozmezí 1 až 1,5. Hotovostní likvidita, která představuje podíl peněžních prostředků a krátkodobých závazků by se měla pohybovat v rozsahu 0,2 až 0,5.

Tabulka 10 Likvidita konkurenční společnosti

Konkurenční spol.	2021	2022	2023
Běžná likvidita	0,39	0,6	0,69
Pohotová likvidita	0,16	0,19	0,2
Hotovostní likvidita	0,01	0,04	0,06

(Zdroj: Vlastní)

Při porovnání běžné likvidity s konkurenční společností je zřejmé, že se společnosti vede lépe než konkurenčnímu podniku ve všech sledovaných obdobích, kde se všechny hodnoty navyšovaly postupem času, největší nárůst zaznamenala v posledním roce.

Oproti běžné likviditě je pohotová likvidita u obou podniků porovnatelná, až na rok 2022, kde byla výrazně nižší u subjektu analýzy. Kvůli tomu, že rozdíl mezi II. a III. úrovní je

hodnota zásob daného období, lze předpokládat značně velké zásoby podniku, což může představovat problémy s managementem zásob.

U hotovostní likvidity je patrné, že nízké hodnoty jsou odvětvovým standardem. V roce 2021 měla společnost několikrát vyšší hodnotu hotovostní likvidity, v následujícím roce se pozice hotovostní likvidity prohodily a společnost zaznamenala velice nízkou hodnotu – důvodem byly obzvlášť nízké peněžní prostředky a stále se zvyšující závazky finančním institucím. V posledním sledovaném roce se pak hodnoty srovnaly, peněžní prostředky měly totiž podobnou hodnotu v tomto období jako v roce 2021.

7.2.2 Ukazatelé zadluženosti

Zadluženost indikuje riziko, které daný podnik nese – čím vyšší tato hodnota je, tím vyšší je riziko nesplacení jeho závazků a riziko nesplacení. Je ale důležité zohlednit fakt, že cizí zdroje jsou levnějším zdrojem financování z důvodu očištění o daně, proto mnoho společností využívá cizí kapitál pro financování svých potřeb. Jedná se o běžnou praxi v tomto odvětví a firma využívá krátkodobý úvěr od banky pro financování svých potřeb od počátku svého působení.

Tabulka 11 Ukazatelé zadluženosti společnosti

Společnost	2021	2022	2023
Celková zadluženost	0,36	0,37	0,58
Míra zadluženosti	2,49	2,77	2,81
Úrokové krytí	-3,39	0,6	4,64
Krytí DM VK	0,67	0,68	0,96

(Zdroj: Vlastní)

Celková zadluženost je dána poměrem cizích zdrojů vůči celkovým aktivům a měla by se pohybovat mezi hodnotami 0,3 až 0,6 dle obecné literatury. Hodnoty se pohybovaly v tomto rozmezí, kde v prvních dvou letech bylo dosaženo srovnatelných úrovní z důvodu nepříliš se měnících položek cizích zdrojů, ale v posledním sledovaném roce tato hodnota skokově narostla z důvodu braní dalšího krátkodobého úvěru, což je běžně využívané v tomto odvětví z důvodu financování zásob, které jsou svým charakterem drahé zboží. V tomto konkrétním případě nakoupila společnost od dodavatele zmodernizovaná a exkluzivnější vozidla z limitované edice a vozidla s nadstandardní výbavou.

Míra zadluženosti se vypočítá jako podíl cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu, je důležitá zejména pro banky, protože indikuje míru ohrožení nároků věřitelů. Tyto hodnoty byly realitně podobné, v posledních 2 letech se zvýšily o přibližně 40%. Důvodem tohoto navýšení byl fakt, že se společnost snažila kompenzovat nižší zdroje, které zaznamenala v období COVIDu, který byl značně problémový pro většinu společností v tomto odvětví.

Hodnoty úrokového krytí by se ideálně měly pohybovat kolem 5 – v prvním roce bylo toto krytí negativní z důvodu evidované ztráty provozního výsledku hospodaření, v následujících letech pozitivního výsledku, hlavně v roce 2023 zaznamenal podnik velký přírůstek tohoto ukazatele.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem udává schopnost podniku pokrýt dlouhodobý majetek vlastními zdroji, což určuje závislost společnosti na cizím kapitálu. Ideálně by společnost měla mít tuto hodnotu mezi 0,5 a 1, což se jí povedlo ve všech sledovaných obdobích – první 2 roky byla společnost více závislá na cizím kapitálu, ale v posledním roce došlo ke snížení této závislosti.

Lze tedy konstatovat, že společnost je stále závislá na cizím kapitálu a pravděpodobně jej bude dále využívat pro svoji expanzi.

Tabulka 12 Ukazatelé zadluženosti konkurence

Konkurence	2021	2022	2023
Celková zadluženost	0,88	0,76	0,8
Míra zadluženosti	7,51	3,15	4,03
Úrokové krytí	14,07	5,53	4,12
Krytí DM VK	0,16	0,35	0,34

(Zdroj: Vlastní)

Co je zřejmé z tabulky 12, je fakt, že konkurenční společnost je markantně zadluženější než sledovaný subjekt analýzy, i z hlediska porovnání s teoretickými normami je zásadně vyšší a může představovat čím dál více nestabilní problém do budoucna, i přestože se v posledních 2 letech snížila oproti roku 2021.

Míra zadluženosti měla méně stabilní vývoj u konkurence než u sledovaného podniku a hodnoty tohoto ukazatele jsou i několikrát vyšší ve sledovaném období, v posledních 2 letech ale nastalo vyrovnání a hodnoty jsou srovnatelné.

Na druhou stranu měla konkurence podstatně vyšší úrokové krytí. Výjimkou je však poslední rok, kdy byl tento ukazatel o trochu vyšší u společnosti než u konkurence – v posledním roce jsou tedy porovnatelné.

Z hlediska krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem vyplývá, že konkurence je značně závislejší na cizím kapitálu než sledovaný podnik a lze předpokládat, že je také méně stabilní a může pro konkurenci vzniknout problémy v rámci finanční páky, pokud se sníží rentabilita.

7.2.3 Ukazatelé rentability

Rentabilita se zabývá ziskovostí kapitálu a schopností vytvářet peněžní zdroje. Tyto hodnoty využívají pro svůj výpočet provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření po zdanění. Jedná se rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb.

Tabulka 13 Ukazatelé rentabilita společnosti

Společnost	2021	2022	2023
Rentabilita aktiv	-2,59%	2,31%	27,45%
Rentabilita VK	-6,02%	-2,11%	20,12%
Rentabilita tržeb	-0,50%	-0,15%	1,61%

(Zdroj: Vlastní)

Vzhledem k tomu, že první 2 sledované roky měly negativní výsledek z důsledku efektů poslední expanze do Čech, bylo dosaženo negativních výsledků v prvních 2 obdobích. V rámci rentability aktiv byl využit vzorec poměru provozního výsledku a celkových aktiv, proto bylo dosaženo pozitivní hodnoty v druhém roce, což nelze tvrdit o ostatních ukazatelích rentability. Pozitivní výsledek v roce 2023 by se dal interpretovat jako generování 27,45 Kč na každých 100 Kč investovaných do aktiv. Z této hodnoty plyne, že společnost efektivně využila svoje aktiva na tvorbu zisku v daném roce.

Rentabilita VK udává schopnost podniku generovat zisky pro své majitele v závislosti na vlastním kapitálu, vypočítá se jako čistý zisk dělený vlastním kapitálem. Výsledky tohoto ukazatele měly podobný vývoj jako rentabilita aktiv.

Ze strany rentability tržeb bylo dosaženo podstatně méně proměnlivých výsledků kde se hodnoty pohybovali mezi -0,5% a 1,61%. Ukazatel vyjadřuje schopnost společnosti

přeměňovat své tržby na zisk. Tyto hodnoty jsou výrazně nižší kvůli značně vysoké složce tržeb, což indikuje skutečnost značně vysokých provozních nákladů.

Celkově lze tvrdit, že se ve sledovaném období společnosti v rámci rentability nevedlo nijak dobře, ale v posledním roce bylo dosaženo relativně pozitivních výsledků, které chce ale do budoucna zlepšit.

Tabulka 14 Rentabilita konkurence

Konkurence	2021	2022	2023
Rentabilita aktiv	11,59%	11,73%	11,79%
Rentabilita VK	72,51%	32,48%	29,65%
Rentabilita tržeb	4,29%	3,31%	2,67%

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 14 zobrazující rentabilitu konkurence ukazuje, že rentabilita aktiv byla značně stabilnější než u vybraného podniku z důvodu stabilnějšího vývoje provozního výsledku, přesto v posledním roce zaznamenala horší schopnost tvorby zisku z aktiv.

Rentabilita VK konkurence dosahovala ve všech obdobích lepších výsledků, ale existoval zde trend poklesu této hodnoty, podobného průběhu pak dosáhla také rentabilita tržeb, která byla v posledním roce nepatrně vyšší u konkurence.

Společnost se zajímá o zvýšení těchto ukazatelů. Jedním z problémů, se kterým se společnost setkává, jsou obavy nedostatečně vysoké marže vznikajících z prodeje vozidel.

7.2.4 Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatele se zabývají tím, jak efektivně využívají společnosti svůj majetek - například zásoby, pohledávky, které jsou často porovnávány se závazky.

Tabulka 15 Ukazatelé aktivity společnosti

	2021	2022	2023
Obrat aktiv	3,47	3,68	3,3
Doba obratu zásob	50,13	45,84	53,69
Doba obratu pohledávek	8,05	7,15	9,31
Doba obratu závazků	69,02	69,34	72,14

(Zdroj: Vlastní)

Obrat aktiv je dán poměrem tržeb a celkových aktiv, indikuje tedy schopnost podniku dosahovat tržeb pomocí aktiv. Hodnoty v rozmezí 3,3 až 3,68 naznačují, že podnik využívá svůj majetek efektivně, ale je vhodné zmínit, že se tato hodnota v posledním roce snížila. Společnost má v plánu tuto hodnotu dlouhodobě držet a zvyšovat, je to jedním z hlavních dlouhodobých cílů.

U doby obratu zásob je vidět, že se tento ukazatel v posledním roce zhoršil, zatímco v předchozích dvou obdobích byla tato hodnota nižší – společnost má tedy problémy s přeměnění svých zásob na tržby.

Z hlediska doby obratu pohledávek je pozoruhodná krátká doba splacení závazků zákazníků vůči firmě, je zde ale negativní trend navýšení této hodnoty v posledním roce, stejně jako u doby obratu zásob.

Tento ukazatel je pak často porovnáván s dobou obratu závazků, který zobrazuje platební morálku společnosti. Z tohoto porovnání vyplívá, že společnost nemá problémy s vymahatelností závazků. Na druhou stranu ale můžeme sledovat v době obratu závazků navýšení opět v posledním roce, což chce podnik do budoucnosti zlepšit.

Tabulka 16 Aktivita konkurence

	2021	2022	2023
Obrat aktiv	1,97	2,37	2,2
Doba obratu zásob	37,9	27,37	36,71
Doba obratu pohledávek	15,74	12,9	11,68
Doba obratu závazků	124,67	75,68	99,49

(Zdroj: Vlastní)

Z hlediska obratu aktiv dosahuje společnost lepších hodnot ve všech obdobích, což značí lepší schopnost využití svých aktiv, k tomu je ještě nutné dodat, že je hodnota ve sledovaném období stabilní, nelze tedy předpokládat větší změnu v příštích letech.

Na druhou stranu má konkurence lepší dobu obratu zásob, má tedy lepší schopnost rychleji prodávat vozidla a doplňky. Doba obratu zásob je jedním z hlavních ukazatelů, který se společnost snaží zlepšit.

Doba obratu pohledávek je v tomto odvětví velice rychlá, přesto se ale vybranému podniku vede lépe než konkurenci – pohledávky se splácejí rychleji, ale tento rozdíl se v posledních 2 letech snížil. Přesto je pravděpodobné, že tento ukazatel není takový problém při porovnání DOP a doby obratu závazků.

Vzhledem k závislosti konkurenčního podniku na cizím kapitálu je zřejmé, že doba obratu závazků u konkurence je výrazně vyšší než u subjektu analýzy, který má stabilní vývoj.

Z této analýzy vyplývá, že společnosti se vede celkově lépe v ukazatelích aktivity než konkurence, ale měla by se zaměřit na zlepšení doby obratu zásob.

7.2.5 Ostatní poměrové ukazatele

Na začátek je potřeba si stanovit hodnotu přidané hodnoty, ta je definována dle Knápkové a spol. (2017) jako ocenění výrobních faktorů podniku, která se skládá ze sumy odpisů, osobních nákladů, nákladových úroků a vytvořený zisk, v tomto případě se jedná o zisk před zdaněním. Dále Knápková zmiňuje jednotlivé ukazatele, těmi jsou:

- Přidaná hodnota / počet zaměstnanců
- Přidaná hodnota / tržby
- Osobní náklady / přidaná hodnota
- Tržby / počet zaměstnanců
- Osobní náklady / počet zaměstnanců

Tabulka 17 obsahuje součet již zmíněných hodnot společnosti v porovnání s přidanou hodnotou konkurenčního podniku, se kterým byla společnost v předchozích kapitolách srovnávána.

Tabulka 17 Výpočet přidané hodnoty hodnoty společnosti

V tis. Kč	2021	2022	2023
Osobní náklady	17404	20366	21155
Odpisy	3093	3429	2761
Úrokové náklady	214	1049	1425
Zisk před zdaněním	-1133	-390	5787
Přidaná hodnota společnosti	19578	24454	31128
Přidaná hodnota konkurence	34929	42812	57231

(Zdroj: Vlastní)

Již z pohledu na výsledky je zřejmé, že společnost má značně nižší přidanou hodnotu než konkurence. Tabulka za ní pak obsahuje výpočty ostatních ukazatelů – první 3 sloupce obsahují hodnoty podniku, zatímco další 3 sloupce obsahují hodnoty konkurenčního podniku.

Tabulka 18 Výsledky ostatních poměrových ukazatelů

	2021	2022	2023	2021	2022	2023
PH/Zam.	559, 37	643, 53	741,1 4	1455, 38	1585, 63	1788, 47
PH/Tržba	0,09	0,09	0,11	0,13	0,12	0,13
ON/PH	0,89	0,83	0,68	0,38	0,36	0,39
Tržby/Za m.	648 2,8	668 8,7	6881, 83	11641 ,42	12893 ,74	1345 7,5
ON/Zam.	497, 26	535, 95	503,6 9	548,1 3	571,1 5	694,7 5

(Zdroj: Vlastní)

Přidaná hodnota na zaměstnance by se dala interpretovat jako měření produktivity jednotlivých zaměstnanců – společnost má tyto hodnoty v průměru 3 krát menší než u konkurenční firmy, která má vyšší přidanou hodnotu a také méně zaměstnanců.

Přidaná hodnota na tržbu je u společnosti porovnatelná s konkurencí, je ale stále nižší – rozdíl mezi těmito hodnotami se výrazně snížil v posledním sledovaném období. Přesto má vybraný podnik výrazně nižší tržby, než u konkurence.

Osobní náklady na přidanou hodnotu určují poměrový význam nákladů v celkové přidané hodnotě – podnik jej má výrazně vyšší než u konkurence, tato hodnota se ale v posledním roce výrazně snížila, což naznačuje zlepšující se stav tohoto ukazatele.

Tržby na zaměstnance má podnik téměř dvakrát menší než u konkurence, navzdory tomu má ale jen o trochu nižší osobní náklady na zaměstnance, jedná se tedy o ukazatel, který by společnost měla v budoucnu více optimalizovat.

7.3 Analýza prodeje a marží

Analýza prodeje je v této podkapitole rozdělena na několik tabulek, první z nich zobrazuje celkové roční prodeje ve sledovaném období.

Tabulka 19 Roční prodeje vozidel

Rok	Počet prodaných aut
2021	223
2022	278
2023	295

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 19 ukazuje prodej aut a jeho postupné navyšování od roku 2021, nejlepších prodejů společnost zaznamenala v relativně úspěšném roce 2023, kdy se jí povedlo prodat téměř 300 vozidel a lze předpokládat i další budoucí nárůst těchto hodnot. Bohužel tato a následující tabulky neukazují i rozdělení prodejů dle modelu, protože zhodnotila toto rozdělení jako nadbytečné a příliš náročné na zpracování z její strany.

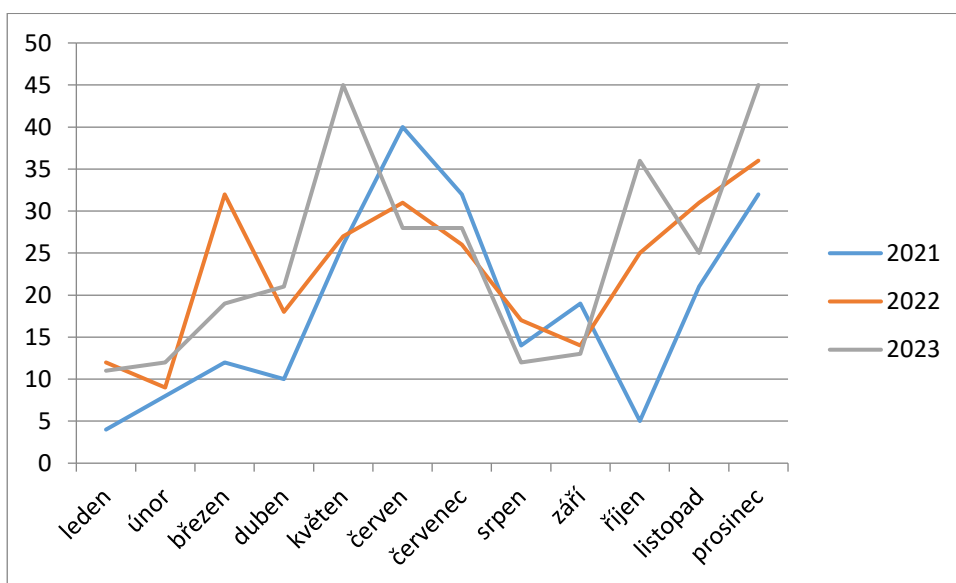
Další tabulka ukazuje měsíční vývoj prodejů v letech 2023:

Tabulka 20 Měsíční přehled prodejů vozidel

Rok	2021	2022	2023
Leden	4	12	11
Únor	8	9	12
Březen	12	32	19
Duben	10	18	21
Květen	26	27	45
Červen	40	31	28
Červenec	32	26	28
Srpen	14	17	12
Září	19	14	13
Říjen	5	25	36
Listopad	21	31	25
Prosinec	32	36	45

(Zdroj: Vlastní)

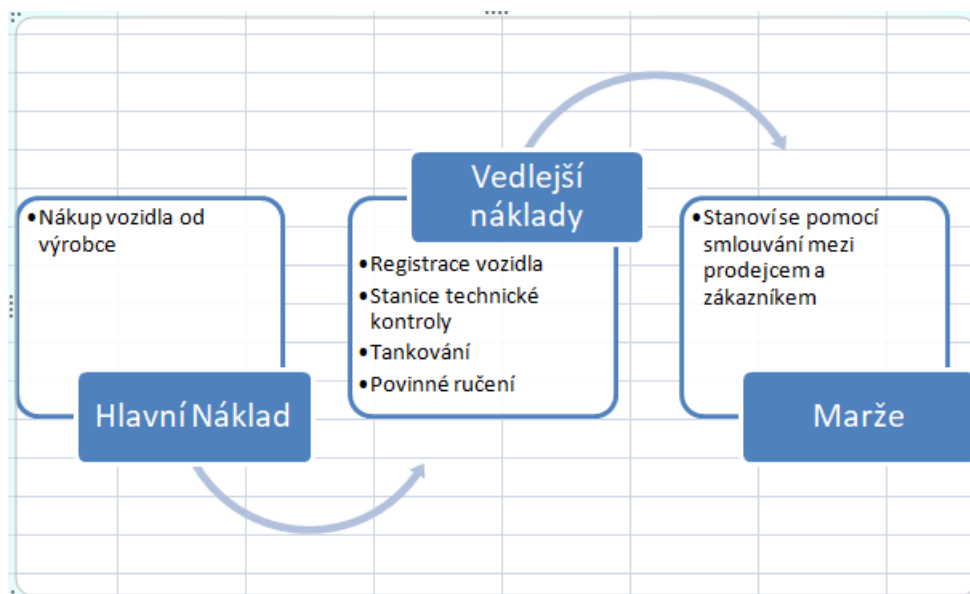
V tabulce jde vidět, že začátky nových roků jsou vždy chudé, jak jde vidět v lednu a únoru. Březen byl ve sledovaném období překvapivým měsícem, kde v roce 21 a 23 bylo zaznamenáno 12 a 19 prodaných aut, zatímco v roce 2022 tento počet vzrostl na 32 – tento rozdíl se dá odůvodnit velkou zakázkou od velké společnosti, která si pořídila 14 vozidel tento měsíc. Krom této abnormality se v měsících březen a duben počty prodaných aut pohybovaly mezi 10 a 21. Květen periodicky patřil k nejúspěšnějším měsícům, kde v posledním roce bylo dokonce prodáno 45 aut, což je nejvyšší dosažená hodnota v této analýze. Červen společně se zářím jsou jedinými měsíci, u kterých lze pozorovat postupné snížení prodaných aut, přesto můžeme tvrdit, že v létě jsou prodeje nejvyšší v celém roce. Tyto vyšší prodeje jsou ovlivněny především zákazníky, kteří často plánují v letních měsících dovolené, ale také jsou ovlivněny podporou výprodeje starších vozů společností pomocí snížených cen. Říjen zaznamenal největší skoky v prodejích, kdy v prvním roce bylo prodáno 5 vozidel, v dalších letech bylo dosaženo 25 a 36 prodaných aut. V druhé polovině podzimu a v prosinci se znovu prodeje začaly navyšovat, důvodem je nakupování vozidel jako dárky na vánoce. Prosinec v roce 2023 byl ve všech letech tím nejlepším obdobím pro společnost, průměr prodaných aut v tomto měsíci je téměř 38 vozidel.



Obrázek 5 Graf počtu prodaných aut ve sledovaném období

(Zdroj: Vlastní)

S danými maržemi souvisí samotná cenotvorba vozidel, která je znázorněna na následujícím grafu, zpracovaný pomocí funkce v MS Excelu:



Obrázek 6 Cenotvorba pro vozidla ve společnosti

(Zdroj: Vlastní)

Jak jde vidět v obrázku 24, náklady které by měly být pokryty, jsou v grafu rozděleny na hlavní a vedlejší. Jako příklad cenotvorby jsem použil hypotetický příklad vozidla s vymyšlenou cenou – jednalo by se o relativně nové vozidlo v provedení hatchback o ceně 290 tisíc Kč. Na tuto částku pak navazují vedlejší náklady viditelné v obrázku. Jako první z nich je správní poplatek za registraci vozidla, která stojí 800 Kč. Další vedlejší náklady závisí na několika faktorech, návštěva stanice technické kontroly se liší dle pobočky, ale z vlastní zkušenosti by se jednalo o částku nad 2000 Kč, pokud vozidlo neprojde kontrolou, částka se může zvýšit i o 500 Kč. Tankování závisí na současných cenách palivu a objemu motoru, pokud by se jednalo o dieselové vozidlo s nádrží o objemu 50 litrů, náklady by se také blížili 2000 Kč. Poslední je povinné ručení, které se může pohybovat v rozmezí 3000 Kč a 9 tisíc Kč.

Nutná částka na pokrytí by tedy dosahovala přibližné ceny 300 tisíc Kč. Závisí na prodejci, jakou cenu se mu povede usmlouvat se zákazníkem. Každý prodejce by se měl snažit co nejvíce maximalizovat zisk z každého prodeje, bohužel se někdy stane, že se vozidlo prodá za výrazně nižší cenu s negativní marží.

Tabulky zobrazující měsíční marže byly v rámci této analýzy rozděleny na pololetí pro zaručení srozumitelnosti a přehlednosti. Tabulky poskytují přehled o celkové dosažené marži, jsou dále doplněny průměrnou pořizovací cenou, průměrnou prodejní cenou a průměrnou marží na vozidlo.

Tabulka 21 Analýza marží v prvním pololetí 2023 v tis. Kč

Měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Počet aut	11	12	19	21	45	28
Pořizovací cena	7227	10976	15369	14296	32698	18002
Ostatní náklady	12	20	15	24	26	20
Prodej	7523	11475	16254	16241	38415	20987
Celková marže	284	479	870	1921	5691	2965
Průměrná pořizovací cena + vedlejší náklady	658,09	916,33	809,68	681,9	727,2	643,64
Průměrná prodejní cena	683,91	956,25	855,47	773,39	853,67	749,54
Průměrná marže	25,82	39,92	45,79	91,48	126,47	105,89

(Zdroj: Vlastní)

V tabulce 21 můžeme vidět rozklad cen a marží v prvním pololetí roku 2023, celková marže se vypočítá jako rozdíl mezi prodejem a součtem pořizovací ceny a ostatních nákladů. Z tohoto výpočtu vychází průměrné hodnoty těchto položek. Položka průměrné pořizovací ceny a vedlejších nákladů se z ledna na únor zvýšila z 658 na 916 tisíc Kč na vozidlo, takto velký nárůst je zcela nevídaný v dalších obdobích, přesto se ale podniku povedlo zaznamenat nárůst průměrné marže na vozidlo o přibližně 14 tisíc Kč. Postupně se marže ale začala navyšovat a v březnu byl zaznamenán nejvyšší skok v průměrné marži. V květnu byla kromě nejvyššího počtu prodaných aut také evidována nejvyšší marže, tento

měsíc byl zdaleka nejvýdělečnější pro podnik, protože v červnu se tato marže snížila, přesto se ale jednalo o druhou nejvyšší marži v prvním pololetí.

Tabulka 22 Analýza marží v druhém pololetí v tis. Kč

Měsíc	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Počet aut	28	12	13	36	25	45
Pořizovací cena	15296	7893	6987	30133	14859	32569
Ostatní náklady	48	52	96	79	27	50
Prodej	17859	9021	7965	35421	17857	40029
Celková marže	2515	1076	882	5288	2971	7410
Průměrná pořizovací cena + vedlejší náklady	548	662,08	544,85	836,78	595,44	724,87
Průměrná prodejní cena	637,82	751,75	612,69	1135,53	714,28	889,53
Průměrná marže	89,82	89,67	67,85	146,88	118,84	164,67

(Zdroj: Vlastní)

Oproti prvnímu pololetí dosáhlo druhé výrazně lepších výsledků – nejnižší hodnota průměrné marže byla dosažena v září, která byla téměř 3x vyšší než nejnižší marže prvního pololetí. Říjen byl dalším velice úspěšným měsícem v roce, bylo prodáno druhé nejvyšší množství aut s průměrnou marží 146,88 tisíci Kč. Ke konci roku se pak marže znovu zvýšily, v prosinci bylo dosaženo nejlepší marže v daném roce v průměru 164,67 tisíc Kč, zatímco v listopadu bylo dosaženo lehce horších výsledků. Lze říci, že podnik měl dobře nastavené marže a obchodníkům se povedlo v průměru dosáhnout dobrých výsledků.

7.4 Nákladová analýza

Účel této analýzy je poskytnutí informací a přehledu nákladových složek svým uživatelům, které v tomto případě jsou ekonomické oddělení a top management podniku. Pro detailnější analýzu položek nákladů je vhodné si udělat základní přehled nákladů ve společnosti podle výkazu o zisku a ztrátách.

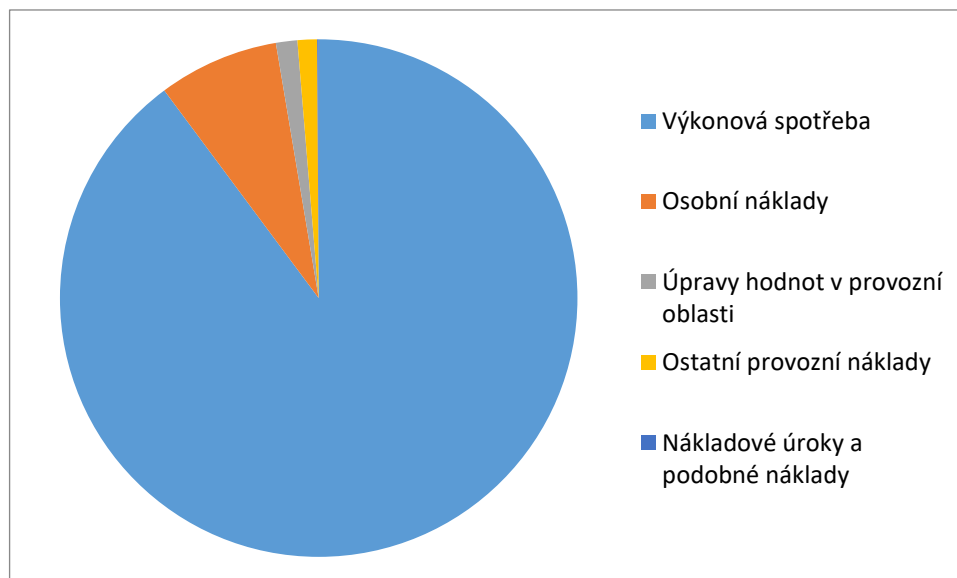
Tabulka 23 Základní přehled nákladových položek

Náklad	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba	207707	231429	258454
Náklady vynaložené na prodané zboží	170789	185662	209491
Spotřeba energie a materiálu	24618	30144	32667
Služby	12300	15623	16296
Osobní náklady	17404	20366	21155
Mzdové náklady	13163	15268	15669
Náklady na s.z. zabezpečení	4240	5098	5486
Odpisy	3093	3429	2761
Ostatní provozní náklady	2823	18808	5211
Nákladové úroky apod.	214	1049	1425
Ostatní finanční náklady	196	266	293
Náklady celkem	231241	275081	289006

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 23 zobrazuje základní přehled nákladů ve společnosti, o kterých lze říci, že u většiny položek byl zachycen nárůst. Největší složkou hlavních skupin je výkonová

spotřeba, u které byl největší položkou soubor nákladů vynaložených na prodané zboží v celém sledovaném období. Složky spotřeby energie a materiálů a služeb také zaznamenaly růst. Osobní náklady se dále dělí na mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní zabezpečení, v obou případech došlo k růstu těchto složek. Jedině u odpisů došlo k poklesu, důvod snížení byl zmíněn v minulých kapitolách.



Obrázek 7 Výšečový graf zobrazující základní nákladové členění

(Zdroj: Vlastní)

Nadcházející část nákladové analýzy se zabývá podrobnějším rozkladem nákladových položek, které jsou pak dále rozděleny podle závislosti na objemu nakoupených aut a poskytnutých servisů na fixní a variabilní, podle kalkulačního členění na přímé a nepřímé a podle účelu na jednicové a režijní. Tyto náklady mohou být dále rozděleny podle analytického členění společnosti, které je opravdu rozsáhlé a z důvodu ušetření práce podniku byla tato část analýzy zpracována jako zjednodušený přehled tvorby nákladů v podniku.

Tabulka 24 Detailnější popis položek výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba	Fixní/Variabilní	Přímé/Nepřímé	Jednicové/Režijní
Náklady na prodané zboží			
Nákup vozidel od výrobce	Variabilní	Přímé	Jednicové
Přeprava vozidel	Variabilní	Přímé	Jednicové

Příprava na prodej	Variabilní	Přímé	Jednicové
Spotřeba materiálů a energie			
Nákup náhradních dílů	Variabilní	Přímé	Jednicové
Nákup kapalin pro vozidla	Variabilní	Přímé	Jednicové
Energie	Fixní	Nepřímé	Režijní
Servis			
Reprezentace	Fixní	Nepřímé	Režijní
Školení	Fixní	Nepřímé	Režijní
Daňové poradenství	Fixní	Nepřímé	Režijní
Pronájem ploch	Fixní	Nepřímé	Režijní
IT podpora	Fixní	Nepřímé	Režijní

(Zdroj: Vlastní)

Jak jde vidět v tabulce 24, výkonová spotřeba je zde rozepsána do menších částí, které vysvětlují základní hodnoty spadající do jednotlivých položek VZZ. Jako první z nich jsou zde náklady na prodané zboží, které je možné rozdělit na náklady za nákup vozidel od výrobce (jedná se o cenově největší složku těchto nákladů a je základem pro cenotvorbu prodáváných vozů), přeprava vozidel (přepravu provádí externí společnost, nezasahuje do cenotvorby) a příprava vozidel na prodej (vstupuje do cenotvorby v malém rozsahu, přesto je nutným prvkem pro určení ceny, kterou má podnik pokrýt). Příprava vozidel na prodej je souhrnné označení, které zahrnuje činnosti jako je zajištění technické kontroly, náklady na registraci vozidla, natankování pohonných hmot, evidenční prohlídky a pojištění vozidel. U všech těchto položek se jedná o náklady variabilní, přímé a jednicové – všechny tyto položky se odvíjejí podle počtu nakoupených vozidel a mohou být přímo přiřazeny k danému vozu.

Spotřebu materiálu a energie je rozdělena do 3 menších částí – první z nich je nákup náhradních dílů, který je nedílnou součástí spotřeby materiálu a zajišťuje plynulý chod oprav. Další částí je nákup kapalin pro vozidla, které zahrnují například oleje, nemrznoucí

kapaliny a také aditiva. Obě položky jsou členěny na variabilní, přímé a jednicové náklady – vztahují se k počtu nakoupených aut. Poslední složkou tohoto členění jsou energie, které pak zahrnují elektřinu pro provoz strojů nebo nabití aut, vodu, plyn na oteplení, osvětlení anebo klimatizaci – jedná se o rozdělení fixní, nepřímé a režijní, protože nejsou přímo vázány k danému vozidlu.

O servisu lze říci, že jejích členění je ve všech případech stejné – jedná se o náklady fixní, nepřímé a režijní, které slouží podniku jako činnosti podporující hlavní činnosti podniku. Náklady na reprezentaci je souhrnné označení, pod kterým lze zahrnout náklady týkající se především marketingu a pohoštění pro zákazníky. U této složky je nejvýraznějším nákladem marketing, který do sebe zahrnuje například reklamy na billboardech, sponzoring veřejných akcí a online reklamy u kterých je diskutabilní je přiřadit k fixním nebo variabilním nákladům. Školení se vztahuje na převážně na prodej a servis, ale také na ekonomické oddělení, které je hlavním příjemcem daňového poradenství od externí daňové společnosti. Pronájem ploch se vztahuje na splácení nájemného pro provozování činnosti v dané nemovitosti. IT podpora zahrnuje širokou škálu činností od managementu serverů a domén až po opravu softwaru nebo počítačů.

Tabulka 25 Detailnější popis osobních nákladů

Osobní náklady	Fixní/Variabilní	Přímé/Nepřímé	Jednicové/Režijní
Mzdové náklady			
Mzdy prodejců a servisu	Fixní	Přímé	Jednicové
Administrativní mzdy	Fixní	Nepřímé	Režijní
Prémie a bonusy	Variabilní	Přímé	Jednicové
Sociální a zdravotní pojištění	Fixní	Nepřímé	Režijní

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 25 se zabývá popisem jednotlivých složek, které vstupují do tvorby osobních nákladů. Sociální a zdravotní pojištění je zde brána jako samostatná skupina, protože následné členění by bylo irelevantní – jedná se o náklady fixní, nepřímé a režijní kvůli

nezávislosti na počtu prodaných vozidel, ale na celkovém objemu mezd a celkovém provozu podniku.

Mzdové náklady by se daly rozdělit na 3 podskupiny, těmi jsou mzdy administrativy, mzdy prodejců a servisů a prémie a bonusy související s prodejem a servisem. Z hlediska mezd jsou všechny stanoveny fixním platem, kde administrativní se vztahuje k nákladům nepřímým a režijním z důvodu neschopnosti přiřazení ke konkrétní jednotce, zatímco mzdy prodejců a servisu jsou přímo přiřaditelné k danému vozidlu nebo servisní službě. Kde se hlavně liší mzdové politiky těchto 3 oddělení, jsou prémie a bonusy, které se vážou na prodejce a servis. Oba platy se vyvíjí podle počtu prodaných aut a provedených servisů, které se dané osobě povedlo realizovat.

Tabulka 26 Úpravy hodnot v provozní oblasti detailnější popis

Úpravy hodnot v provozní oblasti	Fixní/Variabilní	Přímé/Nepřímé	Jednicové/Režijní
Odpisy vozidel	Fixní	Přímé/Nepřímé	Jednicové/Režijní
Odpisy servisní techniky	Fixní	Nepřímé	Režijní
Odpisy IT techniky	Fixní	Nepřímé	Režijní

(Zdroj: Vlastní)

Ve všech případech se u odpisů jedná o náklady fixní, jsou zde ale rozdíly v jednotlivých druzích majetku podniku. Odpisy vozidel se liší dle využití – pokud se jedná o firemní vozidla pro administrativu nebo pro vedoucí středisek, jsou tyto odpisy klasifikovány jako náklady nepřímé a režijní, protože je nelze spojit s konkrétní zakázkou. Pokud se ale jedná o servisní vozy, jsou to náklady přímé a jednicové spjaté s určitým výkonem. Odpisy servisní techniky jsou náklady nepřímými a režijními, protože je není možné přiřadit k jednotlivým zakázkám a slouží servisu jako celku a ne na konkrétní vozidla. Odpisy IT techniky jsou také náklady nepřímými a režijním ze stejného důvodu jako odpisy servisní techniky.

Ostatní provozní náklady jsou příliš různorodé pro takovéto rozdělení a je téměř nemožné je popsat na menší části. Můžeme je ale rozdělit na 3 základní aktivity, které společnost provádí.

První z těchto kategorií je pojištění automobilů, které je obecně fixní, ale může se také jednat o přímé, nepřímé a jednicové, režijní náklady – závisí na uživateli, pro kterého je vozidlo určeno (pokud je to firemní vozidlo, jedná se o náklad nepřímý a režijní, zatímco u vozidel určených k prodeji se jedná o náklad přímý a jednicový). Technické zhodnocení do 40 tisíc se může buď týkat nemovitostí (Fixní, nepřímé, režijní), nebo vozidel (Variabilní, přímé, jednicové).

Prodej drobného majetku je v rámci prvního nákladového členění fixním nákladem, protože podnik pravidelně prodává svůj majetek. Jedná se také o náklad nepřímý kvůli prodávanému majetku, který se neváže k dané činnosti.

Tabulka 27 Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady	Fixní/Variabilní	Přímé/Nepřímé	Jednicové/Režijní
Pojištění automobilů	Fixní	Přímé/Nepřímé	Jednicové/Režijní
Prodej drobného majetku	Fixní	Nepřímé	Jednicové/Režijní
Technické zhodnocení do 40 tis.	Variabilní/Fixní	Přímé/Nepřímé	Jednicové/Režijní

(Zdroj: Vlastní)

Veškeré nákladové úroky vychází z krátkodobého a dlouhodobého úvěru, kterými společnost financuje nákupy vozidel a nástroje pro servis – tento náklad je tedy fixní, nepřímý a režijní. Ostatní finanční náklady mají stejnou klasifikaci jako nákladové úroky a zahrnuje širokou řadu nákladů, jako jsou kurzové rozdíly, penále a bankovní poplatky.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI

Ačkoli se jedná o společnost, která provozuje svojí činnost více než 10 let na trhu a vedení má trvalý zájem o expandování podnikání do budoucna, nemá společnost nijaké zkušenosti s konceptem controllingu, jehož význam zavedení roste s velikostí společností a rostoucím důrazem na včasné řízení a koordinování hlavních procesů podniku.

Přesto podnik využívá nástroje spojené s vedením a koordinací svých hlavních podnikatelských činností – podnik běžně zaznamenává výsledky prodeje a servisu, kterými se zabývají manažeři jednotlivých středisek za účelem jejich zaslání výsledků generálnímu řediteli, který je hlavním příjemcem těchto výsledků. Hlavním účelem těchto výsledků v rukou generálního ředitele je vytváření si přehledu o situaci denních operací, které nijak neovlivňují zajištění strategických cílů podniku.

Podpůrné aktivity nutné pro zajištění provozu společnosti, do kterých spadají controllingové činnosti, jsou založeny na zkušenostech a ověřených pracovních postupech generálního ředitele.

Nedílnou součástí řízení podniku je nesení odpovědnosti - každé středisko má své klíčové zaměstnance, kteří nesou odpovědnost za evidované výsledky v tabulkách. Z hlediska prodeje jsou za dokumentaci výsledků běžného prodeje odpovědní prodejní vedoucí jednotlivých poboček, přestože samotní prodejci evidují tyto výsledky. Cílem vedoucích poboček je pak s výsledky informovat ekonomické oddělení (cílem ekonomického oddělení je tyto výsledky ověřovat pro ekonomické účely – evidence tržeb, DPH a další) a následně generálního ředitele, kteří tyto výsledky vyhodnocují. Systém sledování záležitostí prodejních středisek jsou dále detailněji rozepsány v podkapitole 8.2.

Servisní středisko je rozdělené na sklad a servis, u skladu jsou za přijímání náhradních dílů a jejich výdej pro servisní pracovníky odpovědní vedoucí skladu a náhradních dílů v jednotlivých pobočkách. Obdobně je odpovědnost řízena i v rámci servisu, kde za výsledky jsou odpovědní vedoucí jednotlivých servisních středisek. Výsledky jsou pak poslány ekonomickému oddělení a generálnímu řediteli (více v podkapitole 8.3).

8.1 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Ačkoli podnik nijak nevyužívá nástroje finanční analýzy pro zhodnocení své finanční situace, její využití může přinést podniku cenné informace z oblastí finančního zdraví.

Mezi pozitivní stránky zhodnocení finanční situace lze považovat relativně nízké krátkodobé závazky oproti konkurenčnímu podniku, s tím souvisí relativně nízká negativní hladina čistého pracovního kapitálu a také výrazně vyšší likvidita III. Stupně, oproti tomu hodnoty likvidity II. a I. Stupně byly srovnatelné s konkurencí. Zadluženost podniku je také v relativně pozitivních hodnotách, především úrokové krytí se zlepšilo z důvodu zaznamenání velice dobrého zisku v roce 2023, což také ovlivnilo pozitivní výsledky rentability v posledním roce. Na druhou stranu může tato kolísavost hodnot představovat zdroj nestability. Aktivita podniku byla z holistického pohledu lepší než u konkurenčního podniku, jehož výsledky byly poměrně nestabilní. Jediným ukazatelem aktivity, který měl podnik výrazně horší, byla doba obratu zásob.

Z hlediska ukazatelů přidané hodnoty bylo zjištěno, že oproti konkurenci má podnik výrazně nižší přidanou hodnotu na zaměstnance a tržby na zaměstnance.

Z výsledků analýzy je tedy patrné, že by společnost měla zaměřit na zkrácení doby obratu svých zásob, stabilizování rentability a navýšení tržeb a přidané hodnoty pro zaměstnance.

8.2 Současný systém měření výkonnosti v prodejních střediscích

Z hlediska sledování prodeje sbírá prodejní středisko informace na vstupu a výstupu odděleně – v případě nákupu vozidla společností si prodejní oddělení zaznamenává v aplikaci Microsoft Excel standardní tabulku poskytující informace o daném nákupu, zde je ukázka takovéto tabulky:

Tabulka 28 Sledování nákupů v rámci prodeje

Datum	ID nákupu	Značka	Model	VIN	Obchodník	Cena	Poznámky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MS Excel vybraného podniku)

Tabulka ukazující prodej těchto vozidel má podobnou strukturu, ale existují určité změny v podobě zahrnutí jména a typu zákazníka a typ platby.

Tabulka 29 Sledování prodejů vozidel

Datum	ID prodeje	Zákazník	Vozidlo	VIN	Obchodník	Prodejní cena	Poznámky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MS Excel vybraného podniku)

Nakup vozidel je řízen systémem evidence s dostatečnou informační základnou, která podrobně informuje své uživatele. Oproti tomu můžeme nalézt informační mezery v tabulce 29, těmi mohou být porovnání pořizovací ceny a prodejní ceny, nesledování marží vozidel či zařazení vedlejších nákladů spojených s prodejem, které by umožnily lepší proces cenotvorby pro jednotlivé prodeje.

Dalším velkým nedostatkem je téměř neexistující základna pro sledování výkyvů měsíčních prodejů vozidel, prodejci a generální ředitel jsou schopni určit rozsah prodeje v daném měsíci, ale nemají žádný ucelený nástroj, díky kterému by byly schopni přesně predikovat vývoj prodeje vozidel.

8.3 Současný systém měření výkonnosti v servisních střediscích

Podobně jako v prodejních střediscích využívají servisní střediska tabulky MS Excel pro zaznamenávání výsledků svých činností. Nadcházející tabulka zobrazuje takovýto systém sledování servisu:

Tabulka 30 Současný systém sledování servisních zakázek

Datum	Vozidlo	Zakázka	Klient	Materiál	Práce	Doba opravy	Poznámky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MS Excel vybraného podniku)

Celkově lze říci, že systém je dostačující pro účel sledování zakázek a společnost by se jej měla stále držet. Nedostatky souvisí s propojení tohoto systému a odměňováním zaměstnancům za svoji práci – podnik zvažuje o odměňování dle náročnosti dané činnosti, které by motivovaly zaměstnance k lepším pracovním výkonům.

8.4 Sledování nákladů

Podnik neprovádí nákladové členění dle kapacit na fixní, variabilní a smíšené náklady, které mohou být využity pro výpočet bodu zvratu.

Pro účely sestavení výkazu zisku a ztráty sleduje společnost své náklady na bázi standardního druhového a účelového třídění. Společnost dělí své náklady na přímé a nepřímé v závislosti nákladu na konkrétní zakázce. Přímé náklady jsou pak rozděleny dle prodejního či servisního střediska. Společnost také využívá detailní analytické členění, které by bylo přínosné pro další členění dle kapacity.

8.5 Ostatní nedostatky

Velkým nedostatkem v řízení prodejních a servisních oddělení je nedostatečně transparentní systém odměňování. Systém odměňování v rámci prodeje je nastavený podle počtu prodaných vozů – prodejce dostane za každý ojetý vůz fixní částku (u nových vozů je tato částka 2x větší). Tento přístup je problematický především z důvodu motivování prodejců prodat co nejvíce vozidel za cenu, která je nižší než náklady vydané na získání tohoto vozidla.

V rámci odměňování servisu není nijak systém nastavený – získané prémie nejsou nijak podložené a zaměstnanci často nemají přehled nad odměnami souvisejícími s konkrétními činnostmi. Mít pevně nastavený systém, který udává přehled odměn, by motivoval zaměstnance k lepším výkonům.

9 PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola byla vytvořena v závislosti na analytickou část této diplomové práce. Díky výsledkům získaných z předchozích kapitol a také obrazných cílů samotné společnosti jsou zde navrženy návrhy na nástroje a metody, které by umožnily společnosti lépe řídit a koordinovat své činnosti. Základními prvky této práce je zavedení pozice controllera, vylepšený systém odměňování zaměstnanců a analýza odchylek u obou středisek.

9.1 Požadavky a úkoly pozice controllera

V teorii byly zmíněny teoretické požadavky na pozici, ale nebyly zmíněny specifické požadavky a úkoly, které jsou v souladu s organizačním začleněním a odvětvím podniku.

Krom standardních dovedností a schopností jako je například schopnost teamworku nebo znalost odvětví a vnitropodnikového fungování musí controller splnit následující podmínky:

- Mít základní přehled o fungování středisek a schopnosti komunikace mezi nimi
- Musí být seznámený s procesem cenotvorby vozidel
- Schopnost interpretovat výsledky oddělení do formátu, který pomůže managementu udělat správné rozhodnutí

9.1.1 Náplň práce pozice controllera

Vzhledem k tomu, že se jedná o novou pozici, musí být definovány základní úkoly, které by controllingové oddělení prováděno v dané firmě. Tyto úkoly jsou rozděleny na strategické a operativní.

Strategické úkoly:

- Vytvořit vylepšený systém pro koordinaci důležitých informací pro podnik
- Navrhovat opatření pro vedení společnosti správným směrem
- Vytvořit pravidla a směrnice pro controlling ve společnosti
- Zajištění podpory toku informací mezi oddělením controllingu a ostatními odděleními

Operativní úkoly:

- Vytvořit vylepšený systém odměňování pro prodejce, který umožní maximalizovat tržby
- Provádět predikce prodejů vozidel, servisu vozidel a dalších aktivit s nimi spojenými
- Sledovat odchylky, které jsou důležité pro hlavní činnosti podniku
- Vytvořit systém evidence ukazatelů, které by přispěli k přesnému zobrazení výsledků aktivit

Další důležitou otázkou týkající se práce controllera jsou zdroje sběru informací. Kvůli celopodnikovému významu této pozice je nutné snímat parametry ve všech střediscích podniku. Následující obrázek zobrazuje mapu informačního toku controllera.



Obrázek 8 Zjednodušený tok informací ve společnosti

(Zdroj: Vlastní)

Střediska v tomto případě se rozumí prodej, servis, ale také i ekonomické oddělení, protože jedním ze základních předpokladů fungování controllingu ve společnosti je pracovat s finančními a nefinančními daty. V rámci ekonomického oddělení by controlling přijímal informace z účetních závěrek, účetních osnov a dalších finančních zdrojů podniku, nejdůležitějšími informacemi by určitě byly náklady středisek, které by controllingu umožnili najít úzká místa v jednotlivých pobočkách.

Informace, které by prodejní střediska předávali controllingu, by se zpracovávali do samotných tabulek pro tento účel, které by obsahovali základní metriky prodeje – daný prodejce, slevy na zákazníka (pokud se jedná o právnickou osobu), dosažených tržeb

z prodeje vozidel, marže na jednotlivá vozidla, ale také informace ohledně prodaných druhů vozidel (standardní palivo nebo elektromobily).

Servisní střediska mohou být považována jako důležitější aspekt hlavní činnosti společnosti, neboť poskytují nejvíce peněžních prostředků v čase. Tabulky servisu jsou navrženy pro controlling, aby poskytovali základní informace servisu a také pracovní a časové náročnosti vykonaných prací – typ servisu rozdělený dle časové náročnosti, detailnější popis činnosti, daný pracovník, který tuto činnost vykonával, spotřebovaný materiál a cena práce.

Hlavním úkolem controllingu dle členění obrázku 29 je přijímání informací od těchto středisek do formátu, který je určený pro hlavního ředitele s dodatkem případných navrhovaných opatření. Ředitel by měl pak využít těchto informací pro zavedení změn, které controlling navrhuje a které by měly přispět k zajištění lepšího chodu podniku. Blížící se kapitoly se zabývají tvorbou navrhovaných tabulek pro jednotlivá střediska.

9.2 Systém klíčových ukazatelů

Asi nejdůležitější controllingovou aktivitou, která by přispěla k sledování výkonnosti společnosti a která by prokázala účinnost daného oddělení, by bylo vytvoření systému tabulek, který by sledoval minimálně 10 klíčových ukazatelů. Vzhledem k tomu, že nejdůležitějšími středisky v podniku jsou prodejní a servisní střediska, ukazatele by byly především orientované na tyto 2 činnosti. Nejednalo by se o exkluzivně střediskové ukazatele, tabulky by měly vycházet z filozofie a hlavních cílů, které jsou sdíleny napříč společností a které by přispívali k dlouhodobému zajištění excelence zaměstnanců. V rámci sledování prodeje byly vybrány tyto ukazatele:

- Průměrná tržba na vozidlo
- Marže na vozidlo
- Průměrná marže na zaměstnance
- Počet prodaných aut za měsíc
- Prémie na zaměstnance
- Prémie na vozidlo

Role servisu v tvorbě stálého a stabilního příjmu je extrémně důležitá a mít přehled o veškerých činnostech, které se provádí, je i pro zkušeného controllera velice náročný úkol. Proto je zde navrhnutý systém, který by dané práce rozdělil na následující 4 ukazatele:

- Počet krátkodobých zakázek
- Počet střednědobých zakázek
- Počet dlouhodobých zakázek
- Počet pojišťovacích servisů

Všechny ukazatele jsou pak využity v tabulkách, které snímají jednotlivé výkony v daných střediscích.

9.2.1 Návrh systému určeného pro prodej

Prvním z ukazatelů prodeje vychází přímo z analýzy prodeje vozidel, kterou jsou rozděleny do 4 části dle současné nabídky vozidel - klasické, SUV, hybridní a čistě elektrické a obsahovala by analýzu odchylek pro prodeje v daném čtvrtletí.

Tabulka 31 Návrh pro sledování prodejů dle jednotlivých druhů vozidel

1. čtvrtletí roku 20XX				
Vozidla		Leden	Únor	Březen
Klasické vozy	Plán			
	Skutečnost			
	Odchylka v ks			
	Odchylka v %			
SUV	Plán			
	Skutečnost			
	Odchylka v ks			
	Odchylka v %			
Elektrifikované vozy	Plán			
	Skutečnost			
	Odchylka v ks			
	Odchylka v %			
Čistě elektrické vozy	Plán			
	Skutečnost			
	Odchylka v ks			
	Odchylka v %			

(Zdroj: Vlastní)

Účelem tabulky je sledování vývoje prodejů jednotlivých kategorií vozidel, které umožní controllingovému oddělení sledovat trendy v nákupech svých zákazníků a podle nich

navrhovat budoucí poptávku vozidel od výrobce. Skládá se z plánu prodeje těchto vozidel, který se stanoví pomocí prediktivních modelů anebo podle zkušeností zaměstnanců, skutečným stavem prodejů daných druhů vozidel a odchylek. Odchyly jsou zde stanoveny na kusy, protože každé prodané vozidlo může mít jinou prodejní cenu, což by komplikovalo výpočet odchylky v peněžních jednotkách. Rozdělení vozidel do těchto 4 skupin umožňuje generálnímu řediteli zajistit dodávku vozů, které jsou požadované trhem v daném období.

Ukazatel marže na vozidla je zejména důležitý z důvodu sledování pozitivních zisků plynoucích z prodeje vozidel – umožňuje pak zjistit, zda prodej vozidel byl výdělečný či ztrátový pro podnik.

Tabulka 32 Návrh ukazatele marže na vozidlo

Model	Prodejce	Pořizovací cena	Vedlejší náklady	Prodejní cena	Sleva	Marže
Celkem						

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 32 zobrazuje návrh pro sledování marží u jednotlivých vozidel, vzhledem k sezonním vlivům a různorodosti poptávky v daných měsících je tato tabulka určena spíše pro měsíční zaznamenávání výsledků. Prvním sloupcem je typ vozidla – tato položka obsahuje jméno modelu, provedení motoru, palivo a případně zda se jedná o speciální edici. Položka prodejce je v tabulce obsažena, aby bylo možné rozdělit dané marže a následné prémie k danému prodejci. Nakonec jsou zde položky nutné pro cenotvorbu vozidla, která byla zmíněna v minulých kapitolách. Marže se vypočítá jako Prodejní cena vozidla odečtená o součet pořizovací ceny, vedlejších nákladů jako je registrace a STK a nakonec o možnou slevu na zákazníka, které marži ovlivní, pokud se jedná o právnickou osobu.

Díky tomuto ukazateli je pak controller schopný vypočítat veškeré marže za dané období – měsíčně i ročně, pokud si jej logicky rozdělí. Následně tento výpočet může být využit i pro

výpočet průměrné marže na zaměstnance. Krom marže je v této tabulce controller schopný vypočítat i průměrnou tržbu na vozidlo, což je suma prodejních cen vozidel.

9.2.2 Návrh systému určeného pro servis

Oproti prodejním oddělením je sledování zakázek výrazně náročnější kvůli několika faktorům. První z nich je náročnost sledování sezónních vlivů, které můžeme vidět v prodeji (např. první 2 měsíce jsou vždy chudší), můžeme ale předpokládat, že během zimních měsíců je servis více přetížen z důvodů náročnějších podmínek na silnicích. Dalším ovlivňujícím faktorem je různorodost činností, které mohou pracovníci provádět a jejich nemožnost predikce četnosti těchto činností. Pro sledování tedy slouží následující tabulka, která obsahuje možný návrh pro servisní střediska pro sledování denních aktivit servisu:

Tabulka 33 Návrh přehledu servisu pro controlling

Model vozidla	Typ servisu	Pracovník	Detailnější popis	Spotřeba materiálu	Cena práce	Poznámka

(Zdroj: Vlastní)

První položkou je model vozidla, následuje pak typ servisu. Členit jednotlivé servisy podle specifické činnosti by byl příliš náročný úkol, vzhledem k již zmíněné různorodosti činností, proto bylo po domluvě s vedením určeno, že by se tyto činnosti členily podle času, stráveném na zakázce (viz tabulka 34). Dále tabulka 33 obsahuje pracovníka, který provádí danou zakázku, detailnější popis činností, které daná zakázka obsahuje. Poslední 3 hodnoty tabulky jsou cena spotřeby materiálu a cena práce, díky kterým je pak controlling schopný určit cenu samotné zakázky a nakonec je zde poznámka, která je určena pro zapisování možných problémů, které vznikly během realizace zakázky a mohou ovlivnit čas dokončení činnosti.

Následující tabulka ukazuje základní členění typu servisu dle času:

Tabulka 34 Rozdělení zakázek dle času

Typ činnosti	Časový rozsah	Příklad činností
Krátkodobá	Do 1 dne	Výměna oleje, výměna pneumatik, chiptuning
Střednědobá	1 až 2 dny	Úprava tlumičů, výměna spojky
Dlouhodobá	Více 2 dny a déle	Oprava motoru, nahrazení skel, úprava převodovky, přestavba vozidel
Pojistné události	Nespecifikovaný	Události plynoucí z povinného pojištění, z havarijního pojištění

(Zdroj: Vlastní)

První typ servisu se nazývá krátkodobý a obsahuje činnosti, které je zaměstnanec schopný dokončit během několika hodin až do jednoho dne a obsahuje řadu činností, jako je výměna oleje, úprava řídící jednotky či pneumatik. Střednědobé zakázky se zabývají činnostmi, jako je úprava tlumičů a výměna spojky, u kterých by se časový rozsahu měl pohybovat v rozmezí 1 až 2 dnů. Dlouhodobé činnosti by dle tohoto rozdělení měli trvat více jak 2 dny a zahrnují činnosti jako je oprava motoru, nahrazení skel, úprava převodovky a také přestavba vozidel na systém CNG. Pojistné události byly po setkání s vedením jedné pobočky společnosti shledány jako časově neurčitelné a zahrnují události plynoucí z povinného a havarijního pojištění.

Další důležitou hodnotou, která je nedílnou součástí úspěchu podniku a kterou by společnost měla standardizovat v controllingovém oddělení, je doba provedení určité zakázky. Vzhledem k tomu, že mnoho takových činností bývá často zpomaleno dalšími doprovodnými činnostmi, je těžké měřit dobu dokončení náročnějších úkolů. Z tohoto důvodu je v tabulce 35 zobrazený návrh, aby byly měřeny odchylky u nejběžnějších činností jako je například výměna oleje, pneu a dalších běžných aktivit, které by podnik uznal za vhodné sledovat.

Tabulka 35 Sledování odchylek běžných činností servisu

Typ činnosti		Pracovník 1	Pracovník 2	Další pracovníci
Výměna oleje	Plán			
	Skutečnost			
	Odchylka v sec/min			
	Odchylka v %			
Výměna pneumatik	Plán			
	Skutečnost			
	Odchylka v sec/min			
	Odchylka v %			
Další činnosti	Plán			
	Skutečnost			
	Odchylka v sec/min			
	Odchylka v %			

(Zdroj: Vlastní)

9.3 Návrh systému optimalizace nákladů

Jedním z hlavních činností controllingu je optimalizace nákladů pomocí nákladového controllingu, který obsahuje řadu nástrojů, které umožňují sledování nákladových hodnot. Vzhledem k tomu, že podnik není nijak seznámený s konceptem controllingu, by bylo vhodné využívat základní nástroj nákladového controllingu – bod zvratu s odchylkami, díky kterému zjistíme, jaké mají být minimální tržby pro pokrytí svých nákladů. Systém by také umožňoval zjistit jednotlivé body zvratu daných středisek.

Bod zvratu se vypočítá jako poměr fixních nákladů a 1- poměr variabilních nákladů vůči tržbám. Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, podnik často neprovádí rozdělení nákladů dle kapacitního členění, ale disponuje nástroji pro takovéto rozdělení, což umožňuje vypočítat bod zvratu. Přiložená tabulka zobrazuje výpočet bodu zvratu u servisního střediska, ale kvůli nemožnosti predikce vývoje tržeb ze servisu bylo standardní srovnání plánu a skutečnosti nahrazeno porovnáním měsíce z minulého a současného období, díky tomu je podnik schopný porovnat, zda se podniku přilepšilo v daném roce či ne.

Tabulka 36 Bod zvratu servisních středisek

Bod zvratu	Daný měsíc			
	Minulé období	Současné období	Odchylka v Kč	Odchylka v %
Tržby ze servisu				
Variabilní náklady servisu				
h (variabilní náklady/tržby)				
1-h				
Fixní náklady servisu				
Bod zvratu (FN/1-h)				
Zisk				
Zisk - bod zvratu				

(Zdroj: Vlastní)

K regulérnímu výpočtu bodu zvratu servisních středisek byl ještě doplněn zisk, kterého bylo dosaženo v daném období. Z tohoto zisku je pak odečten bod zvratu, což umožňuje zjistit, zda a jak byl servis schopný pokrýt tento bod.

Tabulka 37 Bod zvratu prodejních středisek

Bod zvratu	Daný měsíc			
	Plán	Skutečnost	Odchylka v Kč	Odchylka v %
Tržby z prodeje				
Variabilní náklady prodeje				
h (variabilní náklady/tržby)				
1-h				
Fixní náklady prodeje				
Bod zvratu				
Zisk				
Zisk - bod zvratu				

(Zdroj: Vlastní)

Návrh bodu zvratu se drží standardního formuláře s porovnání plánu a skutečnosti, protože lze predikovat vývoj prodeje v daných měsících. Krom toho se ale návrh na sledování bodu zvratu pro prodej nijak neliší od návrhu pro servis.

9.4 Nový systém odměňování

Stejně jako v minulých podkapitolách je systém odměňování rozdělen na hlavní činnosti podniku – prodej a servis. V rámci prodeje bylo zvažováno, jakých metrik by měla společnost použít pro měření prémie. Byla tedy navržena metrika marží, protože druhá alternativa byla sledovat počet prodejů, které by určitě byly ovlivněny snahou prodejců prodat co nejvíce vozidel bez ohledu na marži. Oproti fixním prémie zmíněných

v předchozí kapitole nabízí nový systém především motivaci pro prodejce k dosažení co nejvyššího zisku na vozidlo, což by pozitivně ovlivnilo nejen podnik, ale také samotné prodejce. Nadcházející tabulka ukazuje koncept takového systému, u kterého je velice důležitá podmínka spravedlivosti – systém by měl zaměstnance motivovat k dosažení co nejvyšších tržeb, ale prémie nesmí být nastaveny příliš nízké, aby zaměstnanci neměly finanční problémy v chudších měsících jako je leden.

Tabulka 38 Nový systém odměňování prodejců v podniku

Typ vozidla	Marže	Prémie
Se spalovacím motorem	Pod 20 tisíc Kč	1500 Kč
	20 - 40 tisíc Kč	2500 Kč
	40 - 60 tisíc Kč	3500 Kč
	Nad 60 tisíc Kč	5000 Kč a více
Na elektrickém či hybridním pohonu	Pod 20 tisíc Kč	2000 Kč
	20 - 40 tisíc Kč	3000 Kč
	40 - 60 tisíc Kč	4000 Kč
	Nad 60 tisíc Kč	5500 Kč a více

(Zdroj: Vlastní)

Nový systém odměňování prodejců je rozdělený do dvou skupin vozidel – standardní vozidla se spalovacími motory na dieselu nebo na benzínu a vozidel na elektrickém či hybridním pohonu. U vozidel s elektrickým či hybridním pohonem převládá trend, že se jejich hodnota snižuje rychleji než u standardních pohonů, tento fakt je ještě více relevantní v období energetické krize, která způsobuje akcelerovaný nárůst nákladů vynaložených na provoz těchto vozidel. Z tohoto důvodu je logické zvýšit prémie u elektrických vozidel, protože je relativně těžké je prodat oproti standardním spalovacím motorům.

Servisní systém prémie by vycházel z časového rozdělení zakázek a prémie by byly určeny pomocí dané činnosti, které daný pracovník provedl. Všechny tyto prémie se vyvíjí podle četnosti daných aktivit (např. výměna pneu a oleje se provádí několikrát denně v pobočkách, proto jsou prémie nejnížší oproti ostatním pracím). V tabulce jsou zmíněny nejčastější a nejznámější příklady takovýchto činností, servisní střediska by si ostatní

činnosti měla doplnit sama, protože mají výrazně lepší přehled nad svými aktivitami než ostatní oddělení.

Tabulka 39 Navržený systém odměňování v servisu

Typ servisu	Činnosti	Prémie
Krátkodobý	Výměna pneumatik	0 - 300 Kč
	Výměna oleje	200 - 500 Kč
	Další krátkodobé činnosti	0 - 1000 Kč
Střednědobý	Úprava tlumičů	1000 - 1200 Kč
	Výměna spojky	1200 - 1500 Kč
	Další střednědobé činnosti	1000 - 1800 Kč
Dlouhodobý	Oprava motoru	2200 + Kč
	Výměna převodovky	
	Další dlouhodobé činnosti	
Pojistné události	Povinné pojištění	1500 - 5000 Kč
	Havarijní pojištění	2000 - 5000 Kč

(Zdroj: Vlastní)

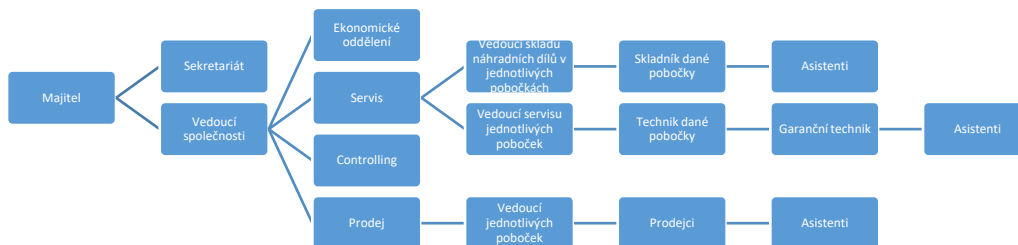
10 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Výhodnost zavedení pozice controllera je náročná na určení a jeho úspěšnost závisí na mnoha faktorech, které jsou obtížné odhadnout dopřehně. Dopady a úspěšnost této pozice se dají měřit a hodnotit až po určité době, kdy controller je začleněn a provádí svojí činnost s dostatečnými kompetencemi a ve spolupráci s ostatními středisky. První podkapitola zhodnocení projektu se zabývá návrhem na organizační umístění pozice controllera takovým způsobem, díky kterému může společnost i daný navrhovaný pracovník optimalizovat své schopnosti nejlepším možným způsobem.

10.1 Zavedení pozice controllera

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, podnik nemá zatím žádné controllingové oddělení a koordinace operativních a strategických cílů je řízena pomocí nástrojů zmíněných v analytické části „na hrubo“ vedoucími poboček, hlavním ředitelem a ekonomickým oddělením, u kterých neexistuje systém, který by tyto hodnoty využíval holisticky a s přesností. Z tohoto důvodu je nutné navrhnout takový systém, aby podnik mohl řešit své činnosti efektivně a s přehledem nad cenotvornými mechanismy. Důležité jsou také předpoklady související s velikostí společnosti pro zavedení controllingu – společnost je na rozmezí malé a střední společnosti a obrát nad hodnotou 250 milionu Kč, lze tedy předpokládat budoucí implementaci této pozice.

Organizační začlenění tohoto oddělení může přivést mnoho, výhod ale také i nevýhod, proto se další část této kapitoly zabývá otázkou různých forem implementace controllingu. První návrh pro organizační začlenění controllingu je liniové začlenění, které umísťuje toto oddělení na stejnou úroveň jako střediska prodeje, servisu a ekonomického oddělení. Dané začlenění umožňuje oddělení plnit svoje cíle samostatně a také je přímo podřízeno vedoucímu společnosti, což umožňuje lepší komunikaci cílů a činností, které by controlling měl sledovat. Přístup k informacím od ostatních oddělení by také byl dobrý, ale může představovat problém v rámci komunikace mezi těmito odděleními kvůli koncepci controllingu jako relativně nový nástroj podniku, který je často chápán jako jen kontrola a monitoring aktivit, proto je nutné seznámit ostatní pracovníky s úkoly a nástroji této pozice.



Obrázek 9 Liniová pozice controllingu v organizaci

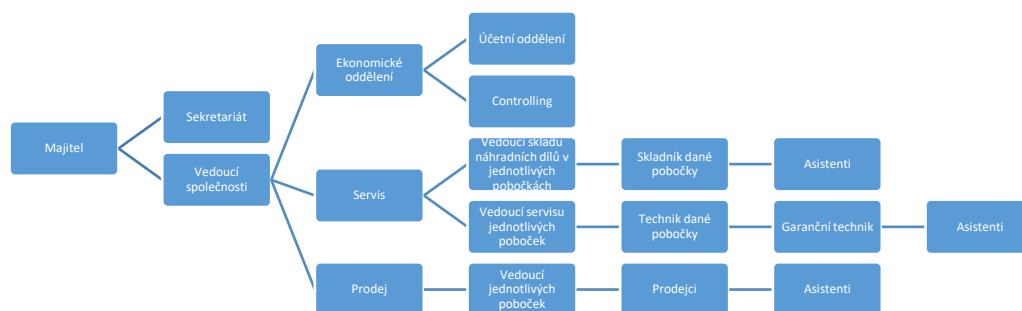
(Zdroj: Vlastní)

Dalším možným organizačním začleněním controllingu je jeho umístění jako útvar pod ekonomickým oddělením, což dle logiky správné, protože controlling je úzce vázaný na činnosti administrativní a ekonomické v podniku – controlling a účetní oddělení se navzájem ovlivňují.

Toto zavedení má ale také své nedostatky – asi hlavní nevýhodou je nezávislost controllingového oddělení, jehož funkce v takovém začlenění by byla čistě poradenská.

Druhou nevýhodnou může být problém nedostatečné integrace controllingu do záležitostí útvarů jako je servis a prodej – mohou zde nastat problémy s komunikací a informace putující směrem na ekonomické oddělení mohou mít nedostatky nebo by také nastalo informační zkreslení z důvodu průchodu těchto informací přes další organizační články.

V obou případech se ale jedná o zvažitelné začlenění a společnost by se měla snažit najít co nejlepší možný systém komunikace a rozhodování, které by bylo možné maximalizovat efekt oddělení controllingu.



Obrázek 10 Začlenění controllingu pod úroveň ekonomického oddělení

(Zdroj: Vlastní)

Asi nejlepší možností začlenění controllingu je na obrázku 9, zobrazující controllingové oddělení jako samostatné středisko, které má více pravomocí než na obrázku 10.

10.2 Přínosy projektu

Controlling se sebou nese mnoho přínosů, které opodstatňují jeho implementaci ve společnosti. Obecně poskytuje ulehčení práci managementu a ekonomickému oddělení pomocí zpracovávání přesných a aktuálních informací týkajících se dění ve společnosti, využívání těchto informací pro predikci budoucího vývoje a nacházení slabín, na které se snaží vytvořit opatření.

Mezi hlavní přínosy controllingu pro společnost je snížení času a ulehčení informační zátěže generálního ředitele, servisních a prodejních středisek a ekonomického oddělení. Controller umožňuje hodnotit finanční a nefinanční data, ze kterých tvoří podklady určené pro generálního ředitele pro podporu jeho rozhodnutí. Tyto data jsou stanoveny tak, aby informovaly své uživatele o plánovaných hodnotách a skutečnosti, ze které se pak měří odchylky hlavních činností podniku, podporuje tak záležitosti logistiky, přepravy a produktového portfolia. Krom toho projekt dodává návrh nového systému odměňování, který nastaven na variabilní bázi podle marže získané z prodaného vozidla v prodejních střediskách a ... Tento systém by měl zaručit spravedlivou správu odměňování a snahu pracovníků provádět svoji činnost poctivě a efektivně.

Další důležitou částí tohoto projektu je detailní návrh bodu zvratu u prodejních a servisních středisek.

Procesně by měl controlling pomoci firmě zajistit rychlejší přenos aktuálních a transparentních informací, pokud budou komunikační kanály nastavené dobře, nedocházelo by ke ztrátě informací mezi jednotlivými kanály.

10.3 Rizika projektu

Na každý projekt se váže určitá míra rizika, která může mít velice špatné následky pro společnost. Jíž od začátku se na podobné projekty váže skepticismus od dosavadních zaměstnanců, které můžeme klasifikovat jako myšlenkové bariéry – zaměstnanci jsou spokojeni se současnou pracovní organizací a nechtějí nic měnit, mohou považovat práci controllera jako nadbytečnou a stresující a také se i často stává, že zaměstnanci neznají a nechápou význam controllingu a jeho pracovní náplně. V tomto případě by se společnost měla snažit co nejvíce informovat své pracovníky o záležitostech tohoto nového oddělení a jeho přínos pro podnik.

Dalším velkým rizikem jsou personální bariéry, tedy špatný výběr controllera, který nemá dostatečné kompetence na provedení své práce. Může se jednat o předání pozice stávajícímu zaměstnanci, který sdílí podobný negativní pohled na controlling jako jeho spolupracovníci, což by znamenalo potenciální odmítání plnění controllingových činností. Pokud by se jednalo o nového zaměstnance, musí být provedeno kvalitní výběrové řízení, které zajistí, že bude vybrán vhodný kandidát, který disponuje potřebnými schopnostmi a dovednostmi.

Organizační riziko může být vnímáno jako špatné začlenění do struktury podniku, což může mít vliv na náplň práce controllera a případný tok informací v podniku – mohou nastat distorze informací mezi organizačními jednotkami, což by vedlo k dodání nekvalitních informací generálnímu řediteli. V tomto případě by společnost měla nastavit pravidla toku informací a odpovědnosti pro zaručení dodání kvalitních informací.

Posledním možným rizikem je, že podnik nebude disponovat financemi pro zavedení této pozice, případného školení a nastavení informačního systému pro controlling. Společnost by měla ověřit cenu potřebnou pro zavedení controllingu a ceny IS a jednotlivých školení.

10.4 Ekonomická náročnost projektu

Tato kapitola se zabývá možnostmi zavedení controllera a výškou nákladů, které by vznikly z implementace této pozice pro společnost. Informace související s výpočtem platů a doplňkových služeb byly získány z webu platy.cz, který udává informace o nejčastějším rozsahu platů dané pozice, průměrného věku zaměstnance a přehled základních činností. Pozice controllera se pohybuje v platovém rozmezí od 39 667 Kč až do 82 107 Kč. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou pozici v podniku, která ještě neprokázala svojí hodnotu a pravděpodobně má ještě nedostatečné zkušenosti, lze předpokládat nižší částku z tohoto rozpětí, výše platu se však může do budoucna zvýšit v závislosti na přínosu tohoto oddělení pro podnik a rostoucím nákladům na školení. Následující tabulka zobrazuje teoretický měsíční výpočet ceny stálého zaměstnance z ekonomického oddělení na controllera (absolvuje kurzy controllingu od externího dodavatele, jehož cena byla vyhledána na webu skvelekurzy.cz).

Tabulka 40 Náklady pro stávajícího zaměstnance

Hrubá mzda	Od 39 667 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	12 654 Kč
Kurzy controllingu	Od 6 100 Kč, závisí na daném kurzu
Náklady celkem	Od 58 421 Kč

(Zdroj: Vlastní)

10.5 Časová náročnost projektu

Jelikož se jedná o projekt, jehož časovou náročnost nejde přímo určit, musí být brána následující časový plán s rezervami. Podnik v nejbližší době nemá zájem o implementaci této pozice a samotné návrhy časového rozsahu jsou těžce ovlivněny faktory jako je například rychlost učení vybraného jedince na pozici controllera, ochota zaměstnanců se podílet na projektu a time managementem lektorů controllingu. Rozsah činností by měl také být brán s rezervami, protože mohou nastat nečekané situace, které by způsobily změny v původním plánu.

Tabulka 41 Časová náročnost pro zavedení controllingu

Fáze	Aktivita	Doba trvání
Přípravná fáze	Provedení analýzy současného stavu podniku	18 dní
	Určení systému controllingu pro pokrytí nedostatků	14 dní
	Nákup software určeného pro controllera	27 dní
	Příprava pracovního místa pro controllera	8 dní
	Výběrové řízení controllera	42 dní
Implementační fáze	Zavedení controllera na pracovní místo a seznámení se s pracovním prostředím	6 dní
	Zaškolení controllera (interně či externě)	15 dní
	Implementace nákladového členění dle kapacity a souvisejících nástrojů	20 dní
	Implementace servisních nástrojů controllingu	30 dní
	Implementace prodejních nástrojů controllingu	20 dní
Post-implementační fáze	Testování systému controllingu	7 dní
	Ověřování kvality dat controllingu	5 dní
	Analýza nedostatků controllingu	7 dní
	Optimalizace a úprava systému controllingu	15 dní

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka je rozdělena do 3 fází vývoje tohoto projektu, první z nich se nazývá přípravná a obsahuje 5 dílčích činností, které musí být provedeny, než začne být projekt implementován do podniku.. Provedení analýzy současného stavu podniku by přibližně trvalo 18 dní a jeho délka by byla ovlivněna ochotou managementu provést tuto analýzu, což může mít za následek snížení či zvýšení časového rozsahu. Určení systému controllingu pro pokrytí nedostatku je především ovlivněno rozsahem informačních nedostatků, které podnik chce snímat a také schopností managementu porozumět konceptu controllingu a jeho předností, přesto je ale tato část odhadována trvat přibližně 14 dní. Následující částmi přípravné fáze mohou být prováděny souběžně – těmi jsou nákup controllingového softwaru, který by měl trvat přibližně 27 dní je zejména ovlivněn ochotou podniku si pořídit nový software pro účely controllingu (je zde také pravděpodobnost, že tento krok společnost neprovede a bude stále pracovat s existujícím software), příprava pracovního místa, jejíž časový rozsah je velice krátký a je ovlivněna dostupnými kapacitami kancelářských prostor. Nejdelší částí přípravné fáze a projektu celkově je výběrové řízení pro pozici controllera, která může trvat 42 dní i déle, záleží na dostupnosti kvalitních a kompetentních potenciálních pracovníků.

Další fází je implementační část, která se skládá z 5 činností. Zavedení controllera na pracovní pozici a seznámení se s prostředím trvá nejkratší dobu – 6 dní, které ale mohou být ovlivněny schopností integrace pracovníka na nové pozici a případně organizačními

změnami řízené managementem. Školení controllera interně je prováděno zaměstnanci podniku, výhodou tohoto přístupu jsou znalosti a zkušenosti daných pracovníků v dané organizaci, potenciální nevýhodou je nepříliš vysoká znalost konceptu controllingu.

Externí školení nabízí služby, které jsou vázané na znalost konceptu controllingu, mohou ale být výrazně dražší pro podnik. Společnost by se tedy měla snažit najít rovnováhu mezi těmito přístupy tak, aby maximalizovala přínosy controllingu, tento proces je odhadovaný na 15 dní. Implementace controllingových nástrojů a nákladových členění jsou také prováděny souběžně, nejdéle by ale měla trvat implementace nástrojů v servisních střediscích, jejíž data jsou hůře dohledatelné kvůli nedostatečně vytvořené infrastruktuře mezi těmito střediskami a ostatními útvary v organizaci.

Poslední fáze je nazvána post - implementační, ve které se provádí monitorování těchto činností, zda fungují podle plánu. Testování systému controllingu je ovlivněno rozsahem chyb, které omezují správné fungování controllera v podniku. Ověření kvality dat by mělo trvat nejkratší dobu v této fázi, může se ale výrazně prodloužit kvůli nedostatečně vyvinuté struktuře historických dat pro potřeby controllingu. Analýza nedostatků je pak určena rozsahem těchto nedostatků a úprava a optimalizace systému controllingu je závislá na dostupnosti specialistů, kteří by tento systém byly schopni upravit.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat projekt využití nástrojů controllingu v podniku, který se zabývá prodejem a servisem vozidel, a jeho možných přínosů a rizik spojených s implementací controllingu v podniku.

Teoretická část diplomové práce je zpracována ve formě literární rešerše pojednávající o konceptu controllingu, jeho rozdělení, jeho uspořádání v organizaci a o jeho nástrojích, které jsou pak následně využity v praktické části.

Pro získání potřebných dat pro stanovení vhodného uspořádání controllera do podniku byla využita analytická část, která se skládá z analýzy portfolia, odběratelů, SWOT analýza, analýza organizace a souhrnná finanční analýza spojená s přehledem prodejů, marží a nákladů. Tyto analýzy byly následně využity pro popis současného stavu controllingu v podniku a jeho nedostatky.

Projektová část využila informací získaných z analytické části pro sestavení základního systému controllingu, který snímá informace stanovené jako důležité a které přispívají k rozvoji hlavních cenotvorných aktivit podniku. Tyto systém zahrnuje tabulky, které snímají analýzu bodu zvratu prodejních a servisních středisek, vývoj zakázek a marže související s prodejním oddělením, vývoj zakázek v servisu spjatý s nově stanoveným systémem odměňování, který odměňuje pracovníky podle náročnosti zakázky. Pro prodejní oddělení byl také stanovený nový systém odměňování, který je určen pomocí dosažené marže z prodeje vozidla.

Přínosy tohoto projektu zahrnují dílčí přínosy na úrovni jednotlivých středisek, které umožní zvýšit jejich efektivitu a hospodárnost, které jsou klíčové pro další expanze podniku do dalších krajů. Dalším holistickým přínosem controllingu pro podnik je výrazné snížení časově a informačně náročných procesů, které by jinak zatěžovaly existující oddělení.

K implementaci controllingu se také váží značné problémy z oblasti organizačního začlenění či schopnosti financovat projekt. Největším problémem však zůstává skepticismus a negativní vnímání spojené se zavedením nového oddělení a systému. Přínosy a nutnost controllingu budou však prokázány v dlouhodobém horizontu, který umožní podniku lépe řídit náklady, výkonnost a motivaci pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Third edition. AccountingTools series. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2017. ISBN 978-1-938910-96-8.

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 8025111245.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1

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

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-885-0.

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta. *Nákladový controlling*. Ekonómia. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-425-6.

GRASEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251 2621-9.

GRÜNWALD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 9788086929262.

HAKALOVÁ, Jana, 2012. *Účetnictví podnikatelských subjektů I*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-2905-0.

HANKE, John E. a Dean W. WICHERN. *Business Forecasting*. 8. vyd. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005. ISBN 978-0132301206.

HAVLÍČEK, Karel. *Small business: management & controlling*. Kyjiv: Unìversytet "Ukrajina", 2014. ISBN 978-966-388-494-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANOUT, Jiří. *Náklady a hospodárnost podniku*. 1989. ISBN 80-03-00127-7.

KUBÍČKOVÁ, Dana. *Controlling in SMEs - Beyond Numbers: proceedings of the international scientific conference* : Prague, April 25th, Controlling v MSP - nejen o číslech: sborník z mezinárodní vědecké konference : Praha, 25. dubna 2014. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-086-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ, Drahomíra. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady : metody a postupy finanční analýzy, silné a slabé stránky finanční analýzy, vyhodnocení výsledků a využití benchmarkingu, propojení finanční analýzy a řízení výkonnosti, příklady z praxe a případové studie. Prosperita firmy. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. 2012 ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOVAŘÍK, Pavel. *Manažerský controlling*. 2013. Dostupné z: [kovarik - manazersky controlling - trimestr duben 2013 - prezencni studium - SIS](#).

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-568-1.

KUTÁČ, Josef a JANOVSÁ, Kamila. *Podnikový controlling*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012. ISBN 978-80-248-2593-9. Dostupné také z: <http://www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/PC/index.htm>.

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

PONIŠČIAKOVÁ, Oľga a GOGOLOVÁ, Martina. *Podnikový controlling*. Vysokoškolské učebnice. V Žilíně: Žilinská univerzita, Edis - vydavateľské centrum ŽU, 2017. ISBN 978-80-554-1320-4.

PSÁRSKA, M., M. VOCHOZKA, V. STEHEL. *Controlling*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7468 100-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1195-8.

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

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. Praha: Grada, Finance, 2010. ISBN 9788024727592.

TÓTH, Miroslav a ŠAGÁTOVÁ, Slávka. *Nákladový controlling*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-906-2

ZÁMEČNÍK, Roman. *Controlling*. 1. vyd. Brno: Sting spol. s r.o., 2016. ISBN 978-80-87482-40-7.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Controlling: studijní text*. Učební texty vysokých škol. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-214-4857-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Controlling ve štábní pozici.....	23
Obrázek 2 Controlling v liniové pozici.....	24
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti	37
Obrázek 4 Analýza odběratelů podniku.....	41
Obrázek 5 Graf počtu prodaných aut ve sledovaném období	56
Obrázek 6 Cenotvorba pro vozidla ve společnosti.....	57
Obrázek 7 Výšečový graf zobrazující základní nákladové členění	61
Obrázek 8 Zjednodušený tok informací ve společnosti	71
Obrázek 9 Liniová pozice controllingu v organizaci	82
Obrázek 10 Začlenění controllingu pod úroveň ekonomického oddělení	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem.....	18
Tabulka 2 Porovnání controllera a manažera	25
Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období.....	36
Tabulka 4 SWOT Analýza.....	38
Tabulka 5 Změny v rozvaze.....	42
Tabulka 6 Změny ve výsledovce	44
Tabulka 7 Čistý pracovní kapitál podniku	46
Tabulka 8 Čistý pracovní kapitál konkurenční společnosti	46
Tabulka 9 Ukazatelé likvidity společnosti.....	47
Tabulka 10 Likvidita konkurenční společnosti.....	47
Tabulka 11 Ukazatelé zadluženosti společnosti	48
Tabulka 12 Ukazatelé zadluženosti konkurence.....	49
Tabulka 13 Ukazatelé rentabilita společnosti	50
Tabulka 14 Rentabilita konkurence	51
Tabulka 15 Ukazatelé aktivity společnosti	51
Tabulka 16 Aktivita konkurence.....	52
Tabulka 17 Výpočet přidané hodnoty hodnoty společnosti.....	53
Tabulka 18 Výsledky ostatních poměrových ukazatelů	54
Tabulka 19 Roční prodeje vozidel	55
Tabulka 20 Měsíční přehled prodejů vozidel	55
Tabulka 21 Analýza marží v prvním pololetí 2023 v tis. Kč.....	58
Tabulka 22 Analýza marží v druhém pololetí v tis. Kč	59
Tabulka 23 Základní přehled nákladových položek	60
Tabulka 24 Detailnější popis položek výkonové spotřeby	61
Tabulka 25 Detailnější popis osobních nákladů	63
Tabulka 26 Úpravy hodnot v provozní oblasti detailnější popis	64
Tabulka 27 Ostatní provozní náklady	65
Tabulka 28 Sledování nákupů v rámci prodeje	67
Tabulka 29 Sledování prodejů vozidel	68
Tabulka 30 Současný systém sledování servisních zakázek	68
Tabulka 31 Návrh pro sledování prodejů dle jednotlivých druhů vozidel	73
Tabulka 32 Návrh ukazatele marže na vozidlo.....	74
Tabulka 33 Návrh přehledu servisu pro controlling	75
Tabulka 34 Rozdělení zakázek dle času	76

Tabulka 35 Sledování odchylek běžných činností servisu.....	77
Tabulka 36 Bod zvratu servisních středisek	78
Tabulka 37 Bod zvratu prodejních středisek.....	78
Tabulka 38 Nový systém odměňování prodejců v podniku.....	79
Tabulka 39 Navržený systém odměňování v servisu.....	80
Tabulka 40 Náklady pro stávajícího zaměstnance	85
Tabulka 41 Časová náročnost pro zavedení controllingu	86

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CNG	Stlačený zemní plyn (Compressed Natural Gas)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DM	Dlouhodobý majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DOP	Doba obratu pohledávek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
FEI	Institut finančního řízení (Financial Executive Institute)
HPP	Hlavní pracovní poměr
IT	Informační technologie
ON	Osobní náklady
PH	Přidaná hodnota
STK	Stanice technické kontroly
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

