

# **Projekt implementace controllingu ve společnosti XYZ, s.r.o.**

Bc. Martin Březina

---

Diplomová práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Březina**  
Osobní číslo: **M12502**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace controllingu ve společnosti XYZ, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a na základě kritické literární rešerše formulujte podstatu podnikového controllingu.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XYZ, s.r.o. a provedte její situační analýzu.
- Vypracujte projekt implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti XYZ, s.r.o.
- Vyhodnoťte ekonomickou náročnost, přínosy a rizika tohoto projektu.

### Závěr

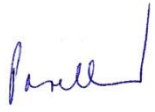
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf et al. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.  
FIBÍROVÁ, Jana. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0482-x.  
KERZNER, Harold. Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling. 8th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2003, xx, 891 s. ISBN 0-471-22577-0.  
SIMEONOV, Ognyan Georgiev a Maya Rumenova LAMBOVSKA. Control over threats. Zilina: GEORG, 2010, 152 s. ISBN 978-80-89401-10-9.  
VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Tomáš Culík**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

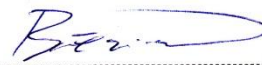
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> 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.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. 4. 2014



---

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k větší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá implementací controllingu do běžné podnikové praxe. Po úvodu do problematiky následuje teoretická část, která poskytuje základní poznatky o controllingu na základě dostupné literatury. Uvedeme si definice tohoto pojmu, jeho dělení, specifikace práce controllera nebo přiblížení základních prvků controllingového systému. V analytické části si vyhodnotíme předpoklady pro uplatnění controllingu v této společnosti a pomocí SWOT a PEST analýzy si přiblížíme vnitřní i vnější prostředí firmy. Projektová část navrhuje konkrétní systém controllingu pro podmínky podniku XYZ, s.r.o. a provádí srovnání nákladů a přínosů z realizace tohoto projektu.

Klíčová slova: controlling, plánování, řízení firmy, náklady, controller, projekt, analýza

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the implementation of controlling into common business practice. After an introduction to the topic, follows the theoretical section that provides basic knowledge of the controlling on the basis of the available literature. We present a definition of the term, its differentiations, and the specification of controller's work and the basic elements of controlling system. In the analytical part, we evaluate assumptions for a use of controlling in the company XYZ, Ltd. By using of SWOT and PEST analysis we will explain internal and external environment of the company. The project part of the thesis proposes a specific system of controlling for the particular conditions of the company XYZ Ltd. and makes a comparison of the costs and benefits of the implementation of this project.

Keywords: controlling, planning, business management, costs, controller, project, analysis

*„Člověk bez cíle je jako loď bez kormidla.“*

Thomas Carlyle

Za cenné rady při tvorbě diplomové práce bych chtěl poděkovat svému vedoucímu Ing. Tomáši Culíkovi. Další poděkování patří řediteli společnosti XYZ, s.r.o. za to, že mi umožnil zpracování diplomové práce v této firmě a obzvláště bych chtěl poděkovat asistentce ředitele společnosti, která mi poskytla mnoho cenných informací pro analytickou a projektovou část této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 ÚVOD DO PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU .....</b>	<b>14</b>
1.1    DEFINICE CONTROLLINGU .....	14
1.2    PODSTATA CONTROLLINGU .....	14
<b>2 FUNKCE CONTROLLERA.....</b>	<b>16</b>
2.1    ÚKOLY PRACOVNÍKA CONTROLLINGU .....	16
2.2    SPOLUPRÁCE MANAŽERA S CONTROLLEREM .....	17
2.3    POŽADAVKY NA PROFIL CONTROLLERA.....	18
2.4    UMÍSTĚNÍ CONTROLLINGU V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE .....	18
2.4.1    Štábní pozice .....	19
2.4.2    Liniová pozice .....	19
2.4.3    Externí controlling .....	20
2.4.4    Další možnosti umístění controllingu .....	20
<b>3 CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM .....</b>	<b>21</b>
3.1    SYSTÉM PODNIKOVÉHO PLÁNOVÁNÍ A KONTROLY.....	21
3.1.1    Strategické plánování .....	23
3.1.2    Operativní plánování .....	23
3.2    MANAŽERSKY ORIENTOVANÉ ÚČETNICTVÍ.....	25
3.2.1    Hospodářské střediska.....	26
3.2.2    Kalkulace neúplných nákladů .....	26
3.3    REPORTING.....	26
3.3.1    Controllingové zprávy.....	27
3.3.2    Uživatelé informací .....	28
<b>4 DĚLENÍ CONTROLLINGU .....</b>	<b>30</b>
4.1    ROZDÍLY STRATEGICKÉHO A OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU .....	30
4.2    OPERATIVNÍ CONTROLLING .....	30
4.2.1    Nástroje operativního controllingu .....	31
4.2.1.1    Výpočet příspěvku na úhradu .....	32
4.2.1.2    Krátkodobý hospodářský výsledek.....	32
4.3    STRATEGICKÝ CONTROLLING .....	33
<b>5 ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU .....</b>	<b>35</b>
5.1    MOTIVY PRO ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU .....	35
5.2    PŘEDPOKLADY PRO ZAVEDENÍ CONTROLLING .....	35
5.3    BARIÉRY ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU.....	36
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>39</b>
7.1    ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	39
7.2    POSLÁNÍ A CÍLE .....	39
7.2.1    Poslání.....	40



7.2.2	Cíle .....	40
7.3	HISTORIE A VÝVOJ.....	41
7.4	VÝROBNÍ PROGRAM .....	42
7.4.1	Ocelové konstrukce využívané pro zastřešení .....	42
7.4.2	Halové objekty .....	43
7.4.3	Skilety .....	43
7.4.4	Služby.....	43
7.4.5	Strojní vybavení .....	44
7.5	EKONOMICKÁ DATA .....	44
7.5.1	Počet zaměstnanců .....	44
7.5.2	Údaje o produkci .....	45
7.5.3	Odbyt.....	46
<b>8</b>	<b>ANALÝZA PODNIKU A PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....</b>	<b>48</b>
8.1	SWOT ANALÝZA .....	48
8.1.1	Silné stránky.....	48
8.1.2	Slabé stránky .....	49
8.1.3	Příležitosti .....	49
8.1.4	Hrozby.....	50
8.2	PEST ANALÝZA .....	50
8.2.1	Potenciální noví konkurenti .....	51
8.2.2	Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....	51
8.2.3	Tlak pomocí substitučních výrobků .....	52
8.2.4	Síla dodavatelů při vyjednávání .....	52
8.2.5	Síla odběratelů při vyjednávání.....	53
<b>9</b>	<b>UKAZATELE VÝKONNOSTI FIRMY .....</b>	<b>54</b>
9.1.1	Likvidita .....	54
9.1.2	Rentabilita .....	54
9.1.3	Zadluženost .....	55
9.1.4	Aktivita.....	55
<b>10</b>	<b>ANALÝZA VÝCHOZÍ SITUACE PRO PROBLEMATIKU CONTROLLINGU.....</b>	<b>57</b>
10.1	POVĚDOMÍ O CONTROLLINGU MEZI PRACOVNÍKY PODNIKU .....	57
10.1.1	Specifikace rozhovoru.....	57
10.1.2	Výsledky výzkumu.....	58
10.2	PŘEDPOKLADY PRO ZAVEDENÍ CONTROLLINGU .....	59
10.2.1	Plánování.....	59
10.2.2	Kontrola a analýza.....	59
10.2.3	Základní informační systém (reporting).....	60
10.2.4	Organizační struktura .....	60
10.2.5	Vhodný styl řízení, zásady řízení, schopnost k samořízení .....	60
10.2.6	Členění nákladů.....	60
10.2.7	Zisková střediska.....	61
10.2.8	Příspěvek na úhradu .....	61
10.2.9	Současná organizační struktura .....	61
10.3	MOTIVACE PRO ZAVEDENÍ CONTROLLINGU .....	62

<b>11</b>	<b>SHRnutí POZNATKŮ ZÍSKANÝCH Z LITERÁRNÍCH ZDROJŮ A FIREMNÍ ANALÝZY PRO POTŘEBY PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>63</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>65</b>
<b>12</b>	<b>ZMĚNY V ORGANIZACI ZAČLENĚNÍM ÚTVARU CONTROLLINGU .....</b>	<b>66</b>
12.1	DŮVODY PRO ZAVEDENÍ CONTROLLINGU .....	66
12.2	NOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VČETNĚ ZAČLENĚNÍ ÚTVARU CONTROLLINGU .....	66
12.2.1.1	Úprava organizační struktury .....	66
12.2.1.2	Zařazení controllingu do organizační struktury .....	67
<b>13</b>	<b>NÁKLADOVÁ PROBLEMATIKA PRO POTŘEBY CONTROLLINGU .....</b>	<b>68</b>
13.1	DEKLASIFIKACE NÁKLADOVÝCH POLOŽEK NA VARIABILNÍ A FIXNÍ.....	68
13.2	VÝPOČET PŘÍSPĚVKU NA ÚHRADU .....	70
13.3	VÝPOČET KRÁTKODOBÉHO VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ .....	71
13.4	VÝPOČET KRITICKÉHO BODU .....	73
<b>14</b>	<b>BĚŽNÉ ČINNOSTI CONTROLLINGOVÉHO ÚTVARU .....</b>	<b>75</b>
14.1	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA CONTROLLERA.....	75
14.1.1	Popis pracovního místa .....	75
14.2	VYTVORENÍ SYSTÉMU PLÁNOVÁNÍ .....	77
14.2.1	Hrubý plán.....	78
14.2.2	Plán odbytu a tržeb.....	78
14.2.3	Plán nákladů .....	78
14.2.4	Plán zisku (hospodářského výsledku) .....	79
14.2.5	Plán výroby a plán výrobní kapacity.....	79
14.2.6	Plán investic .....	79
14.2.7	Finanční plán.....	79
14.2.8	Personální plán .....	79
14.2.9	Plán nákupu .....	80
14.2.10	Úkoly pracovníka controllingu při plánování .....	80
14.3	PRAVIDELNÁ KONTROLA .....	80
14.3.1	Kontrola.....	80
14.3.2	Analýza odchylek.....	81
14.3.3	Nápravná opatření .....	82
14.4	REPORTING.....	82
14.4.1	Zpráva controllera .....	82
14.4.2	Pravidelné porady.....	85
14.5	PROBLEMATIKA ZISKOVÝCH STŘEDISEK.....	86
14.5.1	Princip ziskových středisek.....	86
14.5.2	Přínos ziskových středisek pro firmu XYZ, s.r.o.....	87
14.6	SOFTWAREVÁ PODPORA ČINNOSTÍ CONTROLLINGU.....	87
14.6.1	Výběr vhodného řešení .....	87
14.6.2	Požadavky na modul controlling v IS MY WAC .....	87
<b>15</b>	<b>PROJEKTOVÁ SPECIFIKACE.....</b>	<b>89</b>

15.1	PROJEKTOVÝ TÝM .....	89
15.2	FÁZE PROJEKTU .....	89
15.2.1	Fáze definice projektu .....	90
15.2.2	Vývoj systému controllingu .....	90
15.2.3	Implementace systému controllingu .....	90
15.2.4	Fáze ukončení projektu .....	91
15.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	91
15.4	KALKULACE NÁKLADŮ PROJEKTU .....	92
15.5	POTENCIÁLNÍ BARIÉRY PROJEKTU .....	93
15.6	NÁKLADOVÁ VYHODNOCENÍ ZAVEDENÍ CONTROLLINGU A ZÍSKANÉ PŘÍNOSY .....	94
15.6.1	Nákladové vyhodnocení .....	95
15.6.2	Získané přínosy .....	96
<b>16</b>	<b>OVĚŘENÍ HYPOTÉZ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT .....</b>	<b>97</b>
16.1	OVĚŘENÍ FORMULOVANÝCH HYPOTÉZ .....	97
16.2	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ MANAGEMENTU SPOLEČNOSTI .....	98
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

V dnešních podmínkách, kdy na trzích panuje obrovská konkurence a roste dynamika okolí, se ocitají vedoucí pracovníci podniků pod stále větším tlakem. Jsou totiž zavaleni řadou úkolů, mají obrovskou zodpovědnost a zároveň jsou na ně kladeny stále vyšší požadavky. Aby se tito pracovníci s těžkými podmínkami vyrovnali co nejlépe, potřebují pro svou práci jednak ucelený systém plánování a kontroly, aby bylo možné včas zjistit odchylky a zavedena nutná opatření k jejich odstranění, a zároveň je nutné zjištěné skutečnosti správným způsobem prezentovat konkrétním řídicím pracovníkům. Právě tyto požadavky pomáhá splňovat moderní systém podnikového řízení - controlling.

Vytvořením pracovního místa controllera získá manažer podniku svého navigátora, který mu usnadňuje práci tím, že analyzuje budoucí trendy a stará se o to, aby měl všechny potřebné informace. Sníží se tak nejistota při rozhodování. Controller využívá ke své práci nejrůznější nástroje a techniky, které přispívají ke zvýšení výnosové a finanční síly podniku. V konečném důsledku efektivní controlling uvolní čas manažerům firmy, kteří se pak mohou věnovat strategickým úvahám.

Po zavedení controllingu může podnik také získat větší prestiž v očích zahraničních podniků. Tento systém se totiž těší velké oblibě a při jednáních se svými obchodními partnery, tak mohou firmy se zavedeným controllingem naleznout společný jazyk v řeči ekonomických čísel.

Vzhledem k tomu, že analytická a praktická část je zpracovávána v podniku střední velikosti, některé kapitoly budou obsahovat specifika controllingu právě v prostředí malých a středních podniků, kde především ve fázi zavádění musí stát v popředí jednoduchost, přehlednost a hospodárnost.

Pro správné uplatnění controllingové koncepce bude nutné nejdříve analyzovat současnou situaci přímo v konkrétním podniku a v jeho okolí. Na základě provedené analýzy bude možné navrhnout projektového řešení a zjistit, jestli implementace controllingu zvýší úroveň řízení podniku a zmenší rizika plynoucí z nejistoty při rozhodování. Zajímavé bude také zjištění, zda controllingový koncept zajistí firmě lepší hospodaření a pozitivně ovlivní hospodářské výsledky.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ÚVOD DO PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU

Přestože k úplnému pochopení pojmu controlling si nestačí přečíst jen několik knižních definic, tak se v úvodu první kapitoly na některé z nich podíváme, ale hned v zápětí si vysvětlíme i základní souvislosti dané problematiky.

### 1.1 Definice controllingu

O tom, že se nejedná o pojem jednoduchý, vypovídá už i výrok německého autora Petera Preisslera (2007, s. 14), který nabízí svůj pohled na názorovou rozporuplnost mnoha autorů:

*„Každý má představu o tom, co znamená slovo controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý myslí něco jiného.“*

V literatuře se lze dopátrat nejrůznějších způsobů definování controllingu, například Konečný uvádí (1997, s. 6): *„Controlling je subsystém řízení, zaměřený na všechny dílčí řídicí činnosti (úkoly), které koordinují plánování, analýzu a kontrolu, informační zabezpečení. Tyto úkoly provádí controller ve spolupráci s manažery.“*

Vollmuth dodává (1999, s. 11): *„Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“*

Svůj úhel pohledu nabízejí i Lazar s Hermannem (1999, s. 175): *„Controlling je samostatná větev ekonomického řízení vycházející z údajů účetnictví a založená na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž optimalizuje, jak z celopodnikového hlediska, tak podle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti, příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Na této bázi provádí také kalkulaci cen, čímž se stává mj. praktickým nástrojem marketingu.“*

### 1.2 Podstata controllingu

Z uvedených definic jasně vyplývá, že controlling není pouhá kontrola či revize, ale je to v širším smyslu slova určitá filosofie systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost. Zaměřuje se na dosahování podnikatelských záměrů, především dosažení zisku, a na zajištění dlouhodobé existence podniku. (Konečný, 1997, s. 5)

Controlling lze také označit za určitou koncepcí orientující se na úzké profily, což jsou, jak jistě víme, nejslabší články podniku. Jejich existence způsobuje jako první těžkosti v obtížných situacích. Proto je růst podniku značně omezen, pokud nedojde k jejich odstranění. Typickým úzkým profilem může být výroba, trh nebo popřípadě, když nemůžeme financovat další zvýšení obrátu, likvidita. (Vollmuth, 1999, s. 12)

Za jádro controllingu můžeme označit porovnávání plánovaného stavu se skutečností, řízení podle cílů orientované na budoucnost, analytickou práci zaměřenou na určení tendencí a budoucích výsledků a s tím související hledání možností, jak tyto skutečnosti žádoucím způsobem ovlivnit. Controllingový útvar požaduje od nejvyššího vedení podniku formulaci cílů, které musí být dostatečně konkrétní, měřitelné a termínované. Rovněž musí vedení rozdělit tyto cíle na hlavní a vedlejší. (Konečný, 1997, s. 5)

## 2 FUNKCE CONTROLLERA

Když už se rozhodnete k tak velkému kroku, jakým bezesporu je zavedení controllingu, je potřeba si pro uskutečnění takého rozhodnutí vybrat správné lidi, aby samotné zavádění i následné běžné činnosti tohoto útvaru běžely podle představ. Jaká je pracovní náplň pracovníka controllingu a jaké by měl splňovat předpoklady, nám objasní právě tato kapitola.

### 2.1 Úkoly pracovníka controllingu

Controller pomáhá podnikovému vedení při formulování cílů a později i při jejich realizaci. Tyto cíle jsou pro něho závazným předpisem, avšak v případě nutnosti je může měnit. Důležité je zejména to, že **controller přenáší a koordinuje celopodnikové cíle na různé úseky odpovědnosti ve formě dílčích cílů.** (Konečný, 1997, s. 5)

Vollmuth (1999, s. 16) ale dodává, že controller má být v podniku pouze jakýmsi poradcem, koordinátorem či navigátorem.

Mezi jeho hlavní úkoly patří získávání interních a externích údajů, jejich zpracovávání, sestavení přehledů a v neposlední řadě správná prezentace takto získaných informací. Zjednodušeně lze říct, že controller má vlastně informace sbírat a využívat jich. I proto musí zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky. (Vollmuth, 1999, s. 16)

Jelikož zavádění controllingové koncepce znamená trvalý proces učení se pro všechny pracovníky podniku, vzniká další důležitý úkol pro controllera. Ten se musí starat o to, aby byl proces plánování, kontroly a řízení vykonáván v postupných krocích a ve srozumitelné formě. Působit má v procesu řešení problémů a podílet se musí například na provádění těchto speciálních šetření:

- volba nových výrobků,
- vyřazování výrobků,
- analýza konkurence,
- sestavení přehledu o silných a slabých stránkách podniku. (Vollmuth, 1999, s. 16)

**Controller zkrátka musí vykreslit všem pracovníkům podniku zcela jasně komplexní souvislosti.**



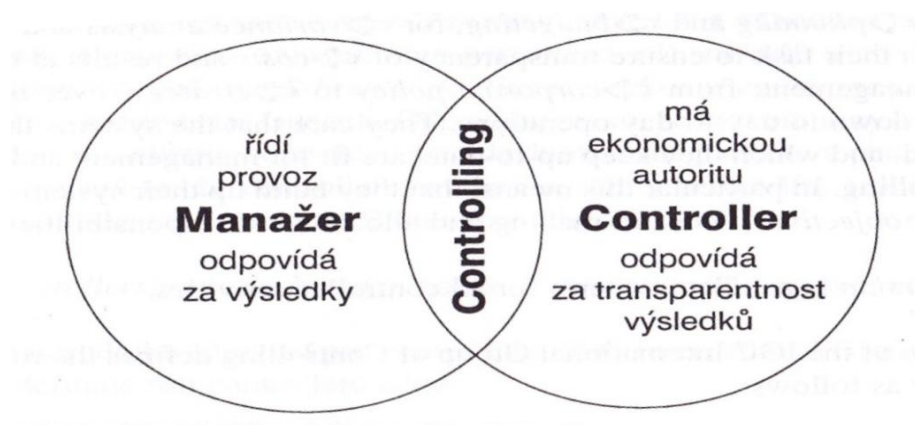
## 2.2 Spolupráce manažera s controllerem

Klíčovým faktorem pro tuto funkci lze označit kvalitu spolupráce pracovníka controllingu s příslušnými manažery. Jednoduše lze říci, že controller je vlastně takový navigátor manažera. Jestliže manažer rozhoduje, pak controller jeho rozhodnutí inspiruje, hodnotí, programuje, sleduje jejich plnění a dává doporučení.

Úkolem každého manažera je provádět controlling, tj. systematicky řídit podle cílů, proto controller musí dbát na to, aby měl ke své činnosti vše potřebné. Práci takovému manažerovi usnadňuje například tím, že:

- neustále interpretuje nutné souvislosti plynoucí z informací,
- koordinuje plánování a kontrolu,
- nabízí nejrůznější metody a nástroje,
- zabezpečuje odborné podklady. (Konečný, 1997, s. 6)

Controller dále informuje v ekonomických ukazatelích o obchodních skutečnostech. Manažer zase provozuje podnikové činnosti a nese odpovědnost za výsledky. **Vzájemná spolupráce mezi manažerem a controllerem se překrývá a tvoří samotný controlling.** (Konečný, 1997, s. 6)



Obrázek 1 Vztah manažera a controllera (International Group of Controlling, 2003, s. 36)

### 2.3 Požadavky na profil controllera

Jelikož je úspěšnost controllingu do značné míry závislá na osobních schopnostech controllera, musí se pečlivě dbát na výběr osoby se správnými předpoklady osobními i odbornými.

Mezi **osobní** předpoklady pro správný výkon funkce řadíme:

- umění přesvědčovat,
- nezaujatost,
- schopnost navázat kontakt,
- psychologická schopnost vcítění se,
- řízení spolupracovníků,
- schopnost správně předávat své myšlenky (Vollmuth, 1999, s. 18).

Konečný (1997, s. 16) ještě přidává několik vlastností, mezi které řadí například vytrvalost, iniciativnost, podnikatelský duch nebo schopnost přijímat kompromisy.

Co se týče **odborných** předpokladů, tak k nejdůležitějším patří znalosti podnikové ekonomiky, moderních systémů pro kalkulace nákladů, účetnictví, informatiky, znalost alespoň jednoho cizího jazyka (zejména angličtiny) či marketingu (Konečný, 1997, s. 16).

### 2.4 Umístění controllingu v organizační struktuře

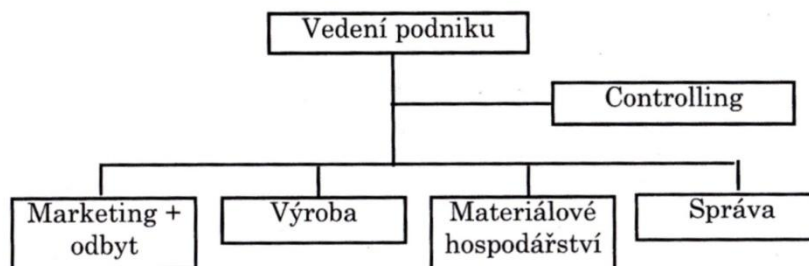
Základní otázkou je, zda mají být úlohy controllingu vykonávány přímo ve vlastních podnikových organizačních jednotkách zabudováním útvaru controllingu, eventuálně zda existuje možnost „vyřizování na vedlejší úvazek“, nebo je dokonce rozdělit mezi více útvarů (Eschenbach, 2000, s. 125).

Jestliže se podnik rozhodne o zřízení vlastního útvaru controllingu, musí také zvolit vhodné začlenění tohoto útvaru do organizační struktury. Controllerovi může být přidělena buďto pozice **štábní**, nebo **liniová**.

Při tomto rozhodování hraje důležitou roli stav vývoje controllingu v organizaci, protože čím úplněji controller plní své úkoly, tím více bude mít charakter liniové pozice (Eschenbach, 2000, s. 130).

### 2.4.1 Štábní pozice

O štábní pozici mluvíme v tom případě, kdy je controller přímo podřízen podnikovému vedení. Organizační schéma lze znázornit následujícím způsobem:



Obrázek 2 Štábní pozice útvaru controllingu (Vollmuth 1999, s. 20)

Dle zkušeností Vollmutha (1999, s. 19) by controller neměl být v menších a středních podnicích zařazen na štábní pozici, protože potom nemůže být dosaženo účinného controllingu.

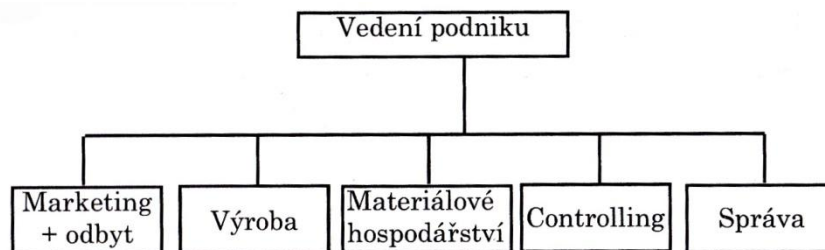
K typickým úlohám útvaru na štábní pozici řadíme přípravu rozhodnutí, opatření a vyhodnocování informací, koordinace dílčích plánů či dozor nad prováděním přijatých rozhodnutí. Štábní místa tedy nedisponují, s výjimkou vůči přímo podřízeným, nařizovací pravomocí. Mohou však v rámci koordinace uplatňovat určité kompetence ve formě směrnic. (Grochla, 1995, s. 133)

Takto formulovaný popis vypadá jako šitý na míru pro controlling a také s ním mnozí autoři souhlasí, ale existují četné námitky proti tímto způsobem koncipovanému systému controllingu. Tito autoři vyznávají spíše liniovou pozici.

### 2.4.2 Liniová pozice

Dle Mannovy argumentace (1992, s. 177) má mít controller také rozhodovací pravomoc, aby mohl povolat vedení podniku v případě závažných odchylek. Navíc kdyby se musel jako štábní útvar odvolávat na podporu vedení, mohlo by to mít za následek ztrátu autority. Dalším Mannovým argumentem je fakt, že samotná činnost controllera je pro podnik velmi významná, proto by měl mít právo nařizovat.

V liniové pozici se controller pohybuje na stejné úrovni s vedením marketingu a odbytů, výroby či materiálového hospodářství. Organizační schéma poté vypadá následovně:



Obrázek 3 Liniová pozice útvaru controllingu (Vollmuth 1999, s. 20)

### 2.4.3 Externí controlling

Pro mnohé menší a střední podniky se nabízí možnost najmutí externího controllera, který školí řídicí pracovníku v podniku během fáze zavádění tak, aby byli později schopni převzít úkoly spojené s controllingem.

Vollmuth (1999, str. 21) toto řešení chválí a uvádí, že se mu ho povedlo realizovat v několika podnicích s velkým úspěchem a podle jeho zkušeností trvá tímto způsobem zavádění controllingu přibližně jeden rok. Jako výhodu Vollmuth vidí to, že externí controller může využít svých zkušeností a nevyskytují se konflikty s jednotlivými řídicími pracovníky.

Eschenbach (2004, s. 127) zase shledává řešení zadat controlling specialistům mimo podnik jako relativně vzácné, a v mnoha případech dokonce jako nešťastné. Argumentuje tím, že obzvláště operativní controlling musí být plně zařazen do rozhodovacích a komunikačních procesů a není možné ho do nich začleňovat až dodatečně.

### 2.4.4 Další možnosti umístění controllingu

Jestliže není v některých menších a středních podnicích zřízení samostatné pozice controllera vhodné, pak je třeba vyškolit vedoucího finančního a účetního oddělení takovým způsobem, aby mohl vykonávat činnosti controllera. Využít lze v tomto případě i další možnost, kterou může být tvorba oddělení controllingu ve spojení s výpočetním střediskem. Controller se stejně musí starat o vytvoření vhodného informačního systému v podniku, proto se tato kombinace v mnoha podnicích osvědčila. (Vollmuth 1999, s. 21)

Pokud podnikatel nemá možnost vytvořit nové funkční místo pro controllera, existuje alternativa, aby se sám chopil těchto úkolů a potřebné informace si nechal vypracovat od finančního a účetního oddělení. Zvláště v menších podnicích se tato koncepce může jevit jako dobré řešení. (Vollmuth 1999, s. 21)

### 3 CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM

Jestliže dojde ve firmě k rozhodnutí implementovat controlling do svého řízení, musí se vybudovat ve spolupráci s vedením určitý systém s odpovídající počítačovou podporou. Tento systém musí zahrnovat minimálně tři pilíře:

- systém podnikového plánování a kontroly (zejména rozpočetnictví),
- manažersky orientované účetnictví
- a reporting (informační systém) s dostačující vypovídací schopností (Konečný, 1997, s. 8).

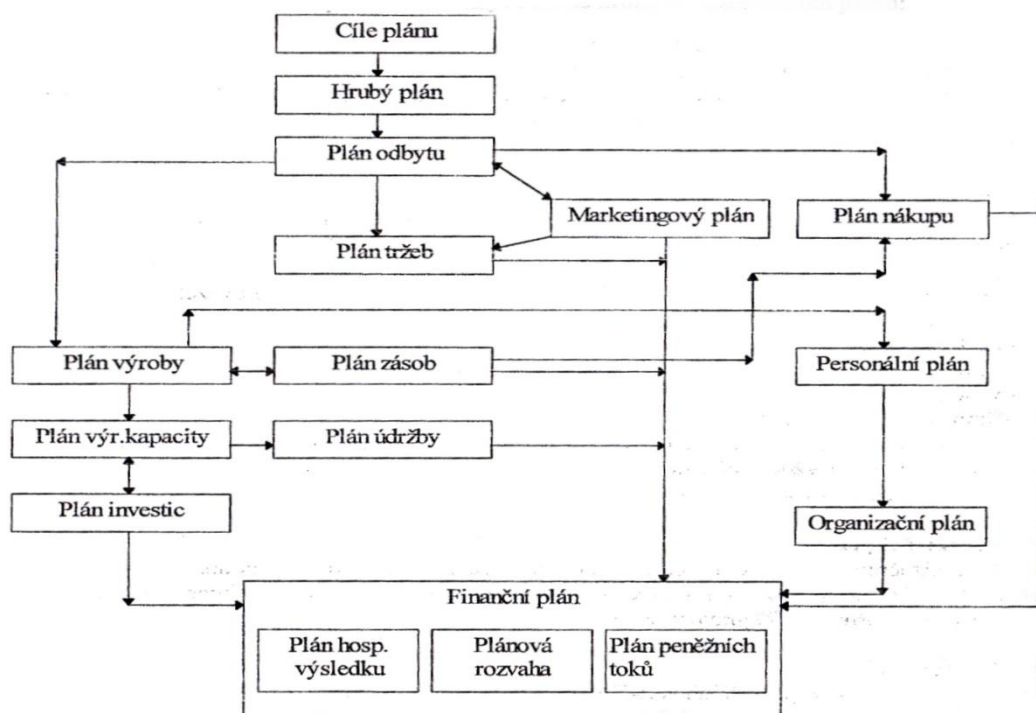
Takto vytvořený systém se musí orientovat na pět základní skutečnosti:

- orientace na cíle podniku,
- orientace na budoucí vývoj,
- orientace na úzké profily,
- orientace na trh,
- orientace na zákazníka (Vollmuth, 2004, s. 5).

Nyní se podrobněji zaměříme na hlavní součásti controllingového systému v podniku, tedy plánování a kontrolu, manažerské účetnictví a informační systém.

#### 3.1 Systém podnikového plánování a kontroly

Pomocí podnikového plánování se má sestavit uzavřený systém dílčích plánů, který obsahuje plán finanční, nákupu, výroby, investic, tržeb atd. a může vypadat třeba jako na obrázku 4:



Obrázek 4 Systém dílčích plánů a jejich vazby (Konečný, 1999, s. 22)

Tyto plány obsahují písemně formulované stanovení vypracovaných cílů, opatření a činností nutných k jejich dosažení. Vyznačují se těmito rysy:

- **Orientace na cíle**, neboť jen takt lze aktivně utvářet řízení podniku.
- **Tvůrčí charakter plánů**, čímž se myslí racionální způsob uvažování při plánování, zejména schopnost sladit provádění plánovacích úloh věcně a časově.
- **Orientace na budoucnost**, kterou je myšleno rozpoznávání a rozhodování o nezbytných opatřeních k využití budoucích příležitostí.
- **Procesní orientace**, vztahující se na vzájemnou provázanost dílčích plánů. (Vollmuth, 1999, s. 25)

Starostí controllingu je dohlížet na to, aby v podniku byl vzájemně sladěný systém plánování a kontroly. Co se týče kontrolní činnosti v rámci controllingu, musí obsahovat tyto oblasti:

1. kontroly činnosti útvarů při plánování;
2. kontroly s orientací na výsledek, tím je myšleno srovnání skutečnosti s plánem a analýza odchylek jako podklad pro nápravná opatření v budoucnu, zahrnující:

- a) analýzu příčin odchylek,
- b) nápravná opatření,
- c) sledování účinků nápravných opatření. (Konečný, 1999, s 9)

Controller musí přesvědčit manažery k plnění svých plánovacích úloh. Tyto plánovací úlohy mohou být buď **strategické**, nebo **operativní**.

### 3.1.1 Strategické plánování

Strategické plánování, někdy také zvané jako koncepční či dlouhodobé, bývá často označováno za nejtěžší a zároveň nejdůležitější manažerskou činnost. Jedné se totiž o tvůrčí činnost, kde musí vrcholový management spojit osobní zkušenosti nejen s kvalitně zpracovanými údaji, ale i s vlastní intuicí a citem pro odhad budoucího vývoje. (Vysušil, 2004, s. 21)

Jak jsme si uvedli, jedná o plánování dlouhodobé a zahrnuje období minimálně 4 let. Toto hrubé plánování musí být v určitých časových intervalech modifikováno. K modifikaci plánu může dojít po sestavení a schválení operativních plánů, protože právě v tento moment jsou strategické plány znovu přezkoumány. (Vollmuth, 1999, s. 26)

### 3.1.2 Operativní plánování

Operativní plány mají klouzavý charakter, a pokud slouží pro tvorbu rozpočtů, sestavují se na jeden rok. Jejich obsahem jsou cíle měřitelné, jasné specifikované a odpovídající úseku, kde vznikají. Mezi nejdůležitější části těchto plánů patří jasný popis způsobu dosažení vytyčených cílů.

Při operativním plánování, řízení a kontrole vycházíme z **výrobního a prodejního programu, strojního vybavení, kvalifikace pracovníků a kapitálové vybavenosti**. Všechny tyto pojmy tvoří současné zdroje podniku. (Vollmuth, 2004, s. 6)

Význam operativního plánování spočívá v následujících skutečnostech:

- Slouží jako základ pro tvorbu finančních rozpočtů.
- Využívají se jako základ pro nákupy, plánování výroby a ostatní operativní aktivity.
- Slouží pro vyjednávání s bankami a ostatní poskytovateli provozního financování.

- Jsou brány jako podklad pro vnímání širším okolím firmy, kdy konkurence, zaměstnavatelé, média či potenciální sponzoři sledují, jak si podnik stojí z krátkodobého hlediska. (Havlíček, 2011, s. 12)

Operativní plánování vychází z norem, standardů, kapacitních údajů, údajů o různých opravách atd. Tato činnost je velmi složitá a jejím úkolem je vlastně detailizovat strategický plán do podmínek výrazně kratšího období a také do potřebných podrobností, které jsou nutné pro zvládnutí hladkého chodu výroby. (Vysušil, 2004, s. 22)

Operativní plánování by mělo splňovat především 3 základní úlohy:

- zajištění stavu likvidních prostředků,
- vytváření rezerv pro budoucnost a uspokojení kapitálových zájmů,
- zvýšení reálné hodnoty kapitálu (Eschanbach, 2004, s. 489).

Nicméně v praxi existuje mnoho dalších otázek, které je třeba řešit v průběhu operativního plánování jako:

- stav pracovníků,
- výdaje na výzkum a vývoj,
- hodnoty z pracovního kapitálu<sup>1</sup> (pohledávky po době splatnosti, průměrná doba úhrady pohledávek atd.),
- výrobní plány,
- pracovní postupy atd. (Eschanbach, 2004, s. 495).

Aby mohly být zmíněné operativní úlohy realizovány, musí podnik využívat mnoho vhodných nástrojů k jejich plnění. Některé z nich zachycuje následující tabulka 1.

---

<sup>1</sup> Pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky



Tabulka 1 Nástroje operativního plánování (Eschanbach, 2004, s. 496)

Formulace úloh	Vhodný nástroj
Plánování stavu majetku a kapitálu	Plánová bilance
Plánování zisku za období	Plánový výkaz zisku a ztráty
Řízení likvidity	Finanční plán
Řízení tržeb za období a rentabilita složek tržeb	Rozpočet výkonů
Analýza původu prostředků a jejich použití	Propočet toku kapitálu Propočet cash flow
Kalkulace / plánování nákladů výkonu	Kalkulace nákladů výkonů
Analýza podniku a celkového řízení / reporting	Rozličné ukazatele

### 3.2 Manažersky orientované účetnictví

Pro efektivní řízení podniku potřebujeme získat informace umožňující plánování a kontrolu, vypovídající o nejdůležitějších veličinách (ziskovost, likvidita, hospodárnost, platební schopnost) a umožňující zjistit odpovědnost. Tradiční finanční účetnictví není pro tyto účely zcela dostačující, protože je orientováno převážně na minulost. Další jeho nedostatek můžeme vidět v tom, že neinformuje o podrobnostech vytváření provozních výkonů. Potřebujeme tedy vnitropodnikové účetnictví, které se zabývá náklady a výnosy z vnitropodnikového pohledu.

U systémů vnitropodnikového účetnictví upínáme pozornost na 3 dílčí otázky:

- Vyjasněním účtování nákladových druhů, určením části fixní a variabilní a zavedením kalkulačních nákladů získáme odpověď na otázku, **kteří náklady vznikají?**
- Vymezením jednotlivá střediska a účtováním střediskových nákladů dostaneme odpověď na to, **kde vznikají náklady?**
- Provedením samotných kalkulací, tj. propočením nákladů kalkulačních jednic, si objasníme, **na jaký účel byly náklady vynaloženy a proč vznikají?** (Konečný, 1999, s. 10)

V manažerském účetnictví hrají důležitou úlohu zejména pojmy jako hospodářské středisko či kalkulace neúplných nákladů, proto si je lépe vysvětlíme.

### 3.2.1 Hospodářské střediska

Po rozdělení na jednotlivé útvary ekonomického charakteru, můžeme sledovat a řídit jednotlivé činnosti podniku. Hospodářskými středisky nazýváme organizačně a ekonomicky rozčleněný podnik na nižší ekonomické útvary. Z hlediska typů se zřizují střediska **odbytová, výrobní, zásobovací nebo správní**.

Hospodářská střediska bereme jako samostatně hospodařící vnitropodnikový útvar s:

- pevně stanoveným úkolem, zejména výrobního nebo výkonného charakteru,
- činností, kterou samostatně sleduje,
- porovnáním skutečných a předem stanovených nákladů a zjištěním hospodářský výsledků ve vnitropodnikovém účetnictví,
- možností využívat hodnotových vztahů, tj. měřit spotřebu vstupů (materiál, mzdy, ostatní náklady) ale i výstupy (střediskové výkony), a to jak u prvotních nákladů a výnosů, tak také u druhotných, které vznikají předávkou výkonů mezi středisky (Lazar, 2012, s. 16).

### 3.2.2 Kalkulace neúplných nákladů

Základní princip spočívá v přiřazení variabilních nákladů podle příčinné souvislosti kalkulačním jednicím, zatímco fixní náklady jsou chápány jako celek nákladů za účetní období. Rozdílem mezi cenou a variabilním náklady je příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. (Konečný, 1999, s. 11)

Výpočtem příspěvku na úhradu se podrobněji zabývá kapitola 4.2.1 o nástrojích operativního controllingu.

## 3.3 Reporting

Fíbrová (2010, s. 10) definuje reporting, také nazývaný jako podnikový informační systém, takto: „*Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.*“

### 3.3.1 Controllingové zprávy

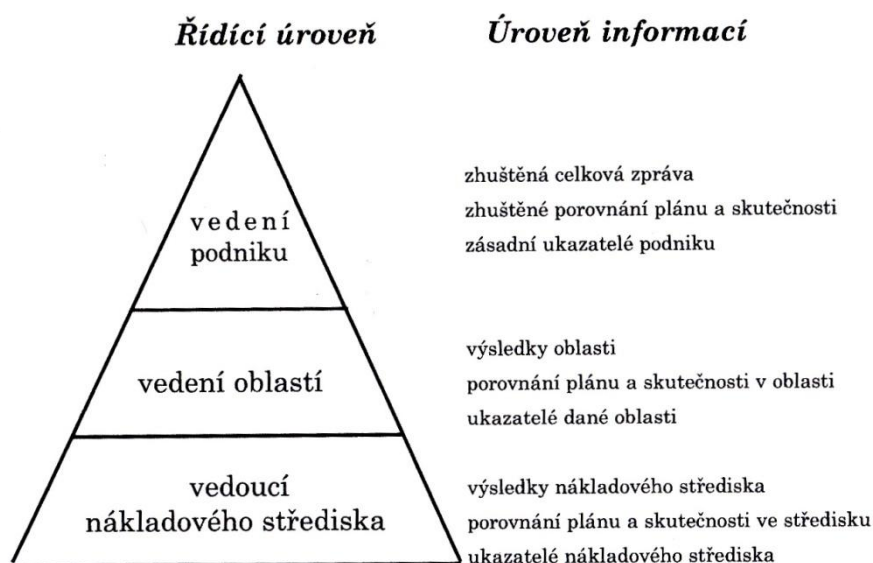
Jedním z nejdůležitějších úkolů controllera je vytvořit v podniku informační systém pravidelných zpráv a hlášení. Zprávy controllera mají ukázat, v jakém rozsahu bylo dosaženo cíle, proto obsahují hlavně srovnání plánu se skutečností a navazující analýzy příčin a odchylek. Ačkoliv jejich vypracování je úkolem controllera, nutná analýza pro jejich sestavení má být zpracovávána s odborným oddělením. Každopádně platí, že pro dosažení potřebné vypovídající schopnosti těchto zpráv, musí splňovat následující požadavky:

- orientace na příjemce zpráv,
- hospodárnost,
- včasnost,
- srozumitelnost,
- jednotnost,
- zábrana manipulace
- a používání jediného pramene informací. (Vollmuth, 1999, s. 54-55)

Výkazy by měli být předkládány a orientovány podle důležitosti pro jednotlivé uživatele, dále by měly být soustředěné na problémy a usměrňovat možnosti jejich řešení (Konečný, 1999, s. 11).

Zprávy by měl doplňovat komentář upozorňující na mimořádné odchylky od plánovaných záměrů a analyzující jejich příčiny. Je důležité, aby jim byla věnována dostatečné pozornost a pouze nepopisoval skutečnosti, které už můžeme vyčíst z tabulek či grafů. (Fíbrová, 2010, s. 15).

S přibývajícím stupněm podnikového řízení se musí logicky zvyšovat stupeň zahuštění informací, jak ukazuje obrázek 5.



Obrázek 5 Informační hierarchie (Vollmuth, 1999, s. 56)

### 3.3.2 Uživatelé informací

Uživatele informací reportingu můžeme členit do dvou širokých skupin na **interní** a **externí**. Uživatelé externích informací mají přístup pouze k externím výkazům finančního účetnictví a představují poměrně široko spektrum uživatelů zařazených do nejrůznějších skupin, kterými jsou:

- zaměstnanci podniku,
- spolupracující podniky – dodavatelé, odběratelé, banky,
- státní orgány,
- široká veřejnost atd.

Interní uživatelé odpovídají za výsledky činností podniku, proto mají rozhodovací pravomoci. Mezi tuto skupinu patří vlastníci firmy vykonávající manažerské funkce a taktéž management na různých stupních vnitropodnikového řízení (Fíbrová, 2010, s. 12).

Četnost, obsah či úprava interních výkazů se odvíjí od toho, jaké jsou potřeby konkrétního podniku. Podle pravidelnosti poskytování zpráv se reporting dělí na **standardní** a **mimořádný**. V případě reportingu standardního jsou zprávy vyhotovovány v pravidelných intervalech a s předem stanovenou strukturou. Podávání zpráv může být měsíční, čtvrtletní, roční a jejich obsahem mohou být např. informace o skutečných hodnotách, analýze odchylek či výpočty očekávaných hodnot ke konci období.

U mimořádného reportingu jsou zprávy naopak poskytovány na požádání a mimořádný může být třeba termín jejich vyhotovení. Může se také jednat o obsahově zcela mimořádné analýzy a zprávy, jako analýza rizika. (Fíbrová, 2010, s. 14)

## 4 DĚLENÍ CONTROLLINGU

Přestože známe mnoho druhů controllingu od logistického, výrobního, marketingového, až po procesní či projektový. Jako základní bereme rozdělení na **operativní** a **strategický** controlling.

### 4.1 Rozdíly strategického a operativního controllingu

Odlišnosti mezi strategickým a operativním controllingem lze charakterizovat tvrzením, že operativní controlling si klade za cíl dělat věci správně, zatímco strategický controlling má za cíl dělat správné věci. Co si pod touto větou představit?

Strategický controlling se zaměřuje na delší časový úsek a věnuje se hlavně analýze možností a rizik podniku s jejich aplikací pro konečný úspěch podniku. Oproti tomu operativní controlling se věnuje krátkému nebo střednědobému časovému období a vlastně neustále věnuje pozornost srovnávání plánu a skutečnosti s návrhem nápravných opatření. (Vollmuth, 2004, s. 7)

### 4.2 Operativní controlling

Tento druh controllingu se **zaměřuje na operativní plány v horizontu 1-2 roky** a zahrnuje, kromě operativního plánování, také kontroly a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy, které jsou založené na základě krátkodobých výnosů a nákladů, příjmů a výdajů a položek rozvahy. K jejich vyhodnocování dochází na základě kvantitativních parametrů. (Havlíček, 2011, s. 14)

Na rozdíl od účetnictví, které je zaměřeno na minulost, se operativní controlling orientuje na budoucnost. Pokud se podnik odchýlí od určeného plánu a ztratí tak kurz, pomáhá v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření. (Konečný, 1999, s. 17)

Operativní controlling je základem krátkodobého řízení ve firmě a nabízí potřebné nástroje řízení, které činní přehlednou hospodářskou komplexnost podniku. Rovněž poskytuje informace k nápravným opatřením a svou orientací na budoucnost pomáhají s řešením úzkých míst a dalších problémů podnikání. (Konečný, 1999, s. 17)

V malé a střední firmě je tento druh controllingu spojen především s plněním základních úsekových krátkodobých cílů s přímým dopadem na finanční ukazatele, které jsou určeny finančním útvarem nebo požadavky bank. Při absenci operativního controllingu v malých firmách jeho úlohy paradoxně přebírá právě úvěřující banka, protože ta si musí průběžně

hlídat klíčové finanční ukazatele a při jejich neplnění na ně podnik upozorňuje. Jako důvod nenaplňování základních finančních ukazatelů bývá označováno selhání marketingových, obchodních, výrobních či jiných operativních aktivit. (Havlíček, 2011, s. 14)

#### 4.2.1 Nástroje operativního controllingu

Existuje opravdu velké množství operativních nástrojů využitelných pro podnikovou praxi, a čím lépe a důsledněji jsou realizovány, tím bývá controlling účinnější (Vollmuth, 2004, s. 7).

Operativní controlling usměrňuje a koordinuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost krátkodobě, tj. v časovém horizontu 1-3 roky. Tabulka 2 přibližuje nástroje v oblasti plánování a kontroly, které usnadňují podniku zvládnutí těchto tří veličin.

Tabulka 2 Nástroje operativního controllingu (Hofmeister a Steigler, 1992, s. 24)

Oblast	Hlavní nástroj plánování	Hlavní nástroj kontroly výsledku
rentabilita	rozpočet výkonů	krátkodobé účtování zisku
likvidita	finanční plán	finančně-ekonomická kalkulace příjmů a výdajů, souhrnná bilance pohybu kapitálu
hospodárnost	rozpočtování plánovaných nákladů	analýza odchylek

Mezi další nástroje operativního controllingu lze řadit:

- analýzu ABC,
- analýzu objemu zakázky,
- analýzu kritických bodů,
- **výpočet příspěvky na úhradu nákladů,**
- analýzu úzkého profilu,
- **krátkodobý hospodářský výsledek,**
- optimalizaci velikosti výrobních sérií,
- obratovou provizi,

- hodnotovou analýzu atd. (Vollmuth, 2004, s. 355 a 356)

Kdybychom se měli podrobněji zabývat každým, byť užitečným a přínosným, nástrojem operativního controllingu, bylo by to zřejmě téma na celou diplomovou práci. Přesto se nyní zaměřím alespoň na dva důležité nástroje, které spolu velice úzce souvisí.

#### **4.2.1.1 Výpočet příspěvku na úhradu**

Oproti výpočtu úplných nákladů je výpočet příspěvku na úhradu takovým systémem výpočtu nákladů, který je orientovaný na trh. Při výpočtu příspěvku na úhradu totiž začínáme s variantami obratu, od něhož odečítáme postupně variabilní a fixní náklady. Zjistíme tak velikost zisku či hospodářského výsledku, který zůstane podniku při obvyklé ceně na trhu.

Využit lze jednoduchý výpočet příspěvku na úhradu, kdy příspěvek je rozdíl mezi obratem a variabilními náklady. Velikost tohoto rozdílu nám odpoví na to, v jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady a jaká část se podílí na zisku. Při dvoustupňovém výpočtu příspěvku na úhradu rozlišujeme několik vrstev fixních nákladů:

1. Fixní náklady jednotlivého výrobku
2. Fixní náklady jednotlivých skupin výrobků
3. Fixní náklady jednotlivých nákladových míst
4. Fixní náklady jednotlivých oblastí odpovědnosti
5. Celkové fixní náklady celého podniku

Tento systém výpočtu nákladů je tržně orientován a poskytuje důležité podklady v rozhodování o cenách, analýze obratu, nákladů či zisku ale rovněž pro plánování, kontrolu a řízení podniku. (Vollmuth, 2004, s. 75)

#### **4.2.1.2 Krátkodobý hospodářský výsledek**

Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku patří nejdůležitějším nástrojům řízení podniku, protože obsahuje všechna důležitá data podniku. Kromě tržby jsou samostatně uvedeny variabilní a fixní náklady. Zde vidíme souvislost s výpočtem příspěvku na úhradu nákladů, neboť pomocí něj mohou být vypočteny právě velikosti příspěvků na úhradu, provozní výsledek, nebo podnikový hospodářský výsledek. Na základě informací z výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku by mělo být rozhodnuto o nových opatřeních.



Pro výpočet krátkodobého hospodářského výsledku může být použita buďto **metoda celkových nákladů** nebo **metoda nákladů na prodané zboží**. Pro řízení podniku se více hodí metoda nákladů na prodané zboží, protože se při ní konfrontují tržby rozčleněné podle výrobků nebo skupin výrobků s právě tak rozdělenými náklady na prodané výrobky či výkony. To umožňuje dobře zjistit výnosnost jednotlivých výrobků nebo skupin výrobků, což nelze zjistit u metody celkových nákladů, kde jsou celkové náklady rozděleny podle druhového členění. (Vollmuth, 2004, s. 118)

### 4.3 Strategický controlling

Úkolem strategického controllingu je starat se o to, aby rozhodnutí přijatá dnes, přispívala k zajištění budoucí existence podniku (Konečný, 1999, s. 52).

Strategický plán a strategické cíle jsou základem strategického controllingu. Podstatou strategického controllingu je udržet dlouhodobou stabilitu podniku. Cíle jsou zhotovovány více podle kvalitativních parametrů. Přínos strategického controllingu má zásadní dopad na dlouhodobé fungování firem a v případě jeho podcenění či selhání může dojít k dlouhodobým poruchám v hospodaření, které často končí restrukturalizací<sup>2</sup> a v krajním případě až zánikem firmy. (Havlíček, 2011, s. 15)

Podle Hofmeistera a Stieglera (1992, s. 23) patří mezi hlavní nástroje strategického controllingu především:

- Scénáře,
- plánování a vývoj zásobníku zakázek (portfolia),
- rozbor strategických mezer a jejich vývoj,
- rozbor závislostí (strategická bilance),
- rozbor silných a slabých stránek a jejich vývoj,
- systémy včasného varování s uvedením relevantního vývoje a jeho sledování.

---

<sup>2</sup> Restrukturalizace – změna spočívající ve zlepšení struktury či organizace podniku.

Tento přehled můžeme doplnit těmito vybranými nástroji z publikace Vollmutha (2004, s. 356 a 357):

- SWOT analýza,
- analýza konkurence či analýza potenciálů,
- komplexní řízení jakosti (TQM – Total Quality Management),
- cílové řízení nákladů (Target costing),
- analýza průběhu životního cyklu, nebo
- **Balanced Scorecard (BSC).**

Právě Balanced Scorecard se těší v poslední době stále větší oblibě. Zachycuje totiž řízení podniku ze 4 různých perspektiv - finanční, inovační a růstu, zákaznické a interních podnikových procesů. Rozdíl oproti pouhému systému ukazatelů je v tom, že poskytuje rovněž orientační veličiny pro realizaci strategických cílů. Pomocí BSC může vedení podniků měřit, jak jejich jednotlivé obchodní jednotky vytvářejí hodnoty pro své stávající a budoucí zákazníky. (Kaplan a Norton, 2001, s. 23)

## 5 ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU

Pro správné fungování controllingu musí být v podniku splněna celá řada předpokladů a zároveň odstraněny bariéry bránící jeho správnému zavedení.

### 5.1 Motivy pro zavádění controllingu

Na úvod této kapitoly si přiblížíme pohnutky, které vůbec vedou firmu k zavádění controllingu. Jako hlavní motivy Eschenbach (2004, s. 582) uvádí:

- hospodářské potíže,
- strukturální problémy,
- poklesy obratu,
- úspora nákladů,
- rostoucí dynamika okolí,
- personální změny ve vrcholovém managementu atd.

### 5.2 Předpoklady pro zavedení controlling

Aby se mohl controlling v podniku uplatnit, musí být splněna jistá kritéria.

Za prvé se musí vypracovat **vhodný styl řízení a zásady řízení**. Očekává se takové řízení, které je v souladu s požadavky controllingu, tzn. orientované na cíl, určené plánováním a kontrolou, anticipativní, adaptabilní a necentrální. (Eschenbach, 2004, s. 578)

Důležitou potřebou bude rovněž zavedení **ziskových středisek** namísto současných nákladových (Vollmuth, 1999, s. 41).

Požadovány jsou **transparentní struktury, které lze řídit**. V případě, že v podniku nejsou jasně vymezené a vyjasněné zodpovědnosti, kompetence v rozhodování a příslušnosti, pak bohužel nebývá controlling účinný (Eschenbach, 2004, s. 578).

Controller se dále musí postarat o zavádění metody **příspěvku na úhradu** (podrobněji v kapitole 4.2.1 o nástrojích operativního controllingu), protože právě tento systém výpočtu nákladů je pro controllingové účely velice vhodný (Vollmuth, 1999, s. 41).

Nezbytnou podmínkou se stává také vybudování **základního informačního systému**, jelikož controlling staví na podnikovém účetnictví a může být prospěšný pouze tehdy, jsou-li

k dispozici údaje o podnikových množstevních a hodnotových tocích a stavech (Eschenbach, 2004, s. 579).

A v neposlední řadě musíme zmínit **schopnost k samořízení**, protože kde není managementu poskytnuta možnost formulace cílů s vlastní zodpovědností, controlling ztrácí svůj smysl, neboť neexistuje žádný volný prostor pro samostatnost (Eschenbach, 2004, s. 580).

### 5.3 Bariéry zavádění controllingu

V některých případech se vyskytují problémy s akceptováním controllingu či přímo odpor vůči němu uvnitř podniku. To samozřejmě stěžuje jeho zavádění. Za těmito problémy mohou stát i tyto příčiny:

- Vedení podniku se obává ztráty moci.
- Finanční oddělení a účetnictví mají obavy z nové konkurence.
- Výroba očekává zavedení nepříjemných kontrol.
- Odbyt očekává kontroly výsledků. (Horváth, 2012, s. 864)

Abychom se těmito problémům při zavádění controllingu vyhnuli, je potřeba správnou komunikací s jednotlivými útvary v podniku ukázat přínosy controllingu a přesvědčit o správnosti jeho zavedení.

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části této diplomové práce jsme získali základní představu o pojmu controlling. Víme, že pomáhá manažerům v rozhodování na základě informací, které připravuje controller, a právě proto je mezi nimi nutná úzká spolupráce. Controller má totiž za úkol, aby měl manažer pro své rozhodnutí všechny potřebné informace a je vlastně takovým jeho navigátorem.

Controlling podporuje řízení podle budoucích cílů. Jedná se tedy vlastně o analytickou práci zaměřenou na určení tendencí, trendů či budoucích výsledků a tyto skutečnosti má controllingová činnost správným způsobem ovlivnit.

Kromě úzké spolupráce s manažerem musí controller splňovat i jisté **odborné a osobnostní předpoklady**. Měl by být iniciativní, vytrvalý, přesvědčivý a schopný navázat kontakt. Mezi jeho odbornými předpoklady nesmí chybět znalost podnikové ekonomiky, účetnictví či kalkulačních systémů.

Seznámili jsme se také s možnostmi zařazení controllingového útvaru do organizační struktury firmy. Kromě klasického zařazení **štábního** nebo **liniového** se setkáváme i s externím controllingem, nebo dokonce rozložením činností controllingu mezi více útvarů. V malých firmách občas vykonává tyto činnosti sám manažer s podporou finančního a účetního oddělení.

Každý controllingový systém by měl stát na základních pilířích, kterými jsou **systém plánování a kontroly, manažersky orientované účetnictví a reporting**. Co se týče plánování, dozvěděli jsme se, že každý plán musí obsahovat, kromě písemně formulovaných cílů, také opatření a činnosti nutné k jejich dosažení.

Základní dělení controllingu je na **operativní** a **strategický**. Ačkoliv existuje velké množství nejrůznějších nástrojů, tak mezi nejdůležitější operativní patří krátkodobý hospodářský výsledek a výpočet příspěvku na úhradu. Ve strategickém controllingu je velmi oblíbený Balanced Scorecard (BSC).

Pro úspěšné zavedení controllingu do podniku musí být splněny jisté předpoklady jako vybudování vhodného informačního systému nebo existující vhodný styl řízení. Také by měli být odstraněny případné bariéry, kterými jsou často obavy výroby ze zavedení nepřijemných kontrol či finančního a účetního oddělení z nové konkurence.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Ještě předtím než se pustíme do podrobnější analýzy., je třeba si nastínit základní údaje o analyzovaném podniku XYZ, s.r.o.

### 7.1 Základní údaje

Činnost:	výroba a montáž ocelových konstrukcí
Rok vzniku:	1999
Počet zaměstnanců k 3/2014:	62
Rozloha výrobních prostor:	4 106 m <sup>2</sup>
Rozloha manipulačních a skladovacích prostor:	9 610 m <sup>2</sup>
Právní forma:	společnost s ručením omezeným

#### Předmět podnikání:

- **Výroba a montáž kovových konstrukcí v rozsahu živnosti volné (hlavní činnost),**
- hostinská činnost,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost,
- překladatelská a tlumočnická činnost v mezinárodním obchodním styku,
- stavba strojů s mechanickým pohonem,
- zpracování cenových nabídek kovových konstrukcí včetně výrobní dokumentace,
- zámečnictví.

### 7.2 Poslání a cíle

Pomocí firemní filozofie a strategických cílů si uděláme lepší obrázek o analyzovaném subjektu a zjistíme, kam směřuje ve své budoucnosti.

### 7.2.1 Poslání

Snažíme se, abychom našim zákazníkům i zaměstnancům přinášeli jen ty nejlepší zážitky.

### 7.2.2 Cíle

#### 1. Zlepšovat procesy a technickou úroveň společnosti

V této oblasti se chce firma zaměřit na tyto skutečnosti:

- Zavést nový informační systém,
- uvést do provozu novou výrobní halu,
- zajistit pronájem skladovacích prostor,
- vytvořený zisk využívat na investice:
  - o do nového strojního zařízení nebo obměny starého,
  - o k budování nových výrobních prostor,
  - o k budování příjemného zázemí pro zaměstnance.

#### 2. Rozvíjet a zvyšovat odbornost zaměstnanců

Konkrétně se to týká dále uvedených činností:

- Zajistit zručným svářečům tzv. státní zkoušky,
- zajišťovat průběžné školení ekonomického úseku,
- zajistit pracovníka na narůstající administrativu,
- zajistit interní svářečský dozor.

#### 3. Bezpečnost a spokojenost zaměstnanců i osob spolupracujících

V této oblasti chce podnik hlavně dbát na zvyšování způsobilosti a motivace všech vlastních zaměstnanců i externích spolupracovníků tak, aby prováděli své pracovní činnosti v souladu s principy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany životního prostředí, a s požadavky na jakost produktu.

#### 4. Dosahovat trvalé spokojenosti zákazníků

Toho chce firma dosáhnout pomocí těchto zásad:



- Kromě písemné a telefonické formy kontaktu se strategickými zákazníky organizovat osobní návštěvy u těchto firem s cílem zajistit maximální oboustrannou informovanost.
- Řešit technické problémy nalezené v technické dokumentaci dodávané zákazníky a tím předejít odchylkám, které by zákaznickovy způsobily problémy u koncového zákazníka.
- Společně se zákazníkem řešit technické prvky výrobků tak, aby byly cenově konkurenceschopné.

## 5. Zvyšovat ekonomickou stabilitu společnosti

### 7.3 Historie a vývoj

Firma XYZ, s.r.o. je ryze česká soukromá firma. Původně poradenská společnost se od roku 2000 zaměřila na výrobu a montáž ocelových konstrukcí, zejména pecních a sušících vozů do cihelen. Díky kvalitnímu zpracování výrobků se jí podařilo prosadit jako subdodavatel francouzského partnera, který dodává cihelny “na klíč”. Výrobky podniku našly odbyt třeba v Německu, Francii, Rusku, Ukrajině, Španělsku, Velké Británii, Spojených státech amerických či Austrálii. Pro jiného francouzského partnera firma dodávala přes 300 ks montážních vozů pro automobilové montážní linky v Trnavě a v Poissy ve Francii pro PSA Citroen.

Do PSA Citroen firma jezdila provádět údržbu montážních linek v odstávkách výroby a tichá pošta ve Francii přihrála také dalšího partnera, pro kterého dodává ocelové pozinkované konstrukce pro lehké sportovní haly a různá krytá parkoviště.

Od roku 2000 do současnosti jde na export veškerá produkce společnosti. Podařilo se rozšířit předmět podnikání na průmysl hliníku. Od roku 2001 byl zaveden systém jakosti ČSN EN ISO 9001:2009.

V roce 2004 se společnost umístila na 2. místě v exportní ceně DHL a v roce 2005 patřila mezi 100 nejlepších firem v kategorii „DYNAMICKÝ RŮST“. V roce 2006 obsadila první místo v soutěži FIRMA ROKU 2006 v Olomouckém kraji, v roce 2007 z toho bylo krásné druhé místo a konečně v roce 2008 opět nejvyšší stupeň.

V roce 2008 došlo k realizaci velké zakázky pro Katar v hodnotě cca 1 mil. EUR.

V roce 2009 se v důsledku krize snížil obrat z 90 mil. Kč na 53 mil. Kč. Zároveň muselo dojít k propouštění zaměstnanců na polovinu, z 35 na 17. V roce 2010 obrat zůstal na stejné úrovni.

Firma v roce 2010 obdržela zakázku na výrobu přípravků pro uchycení křidel letadla pro Airbus v Toulouse. V tomto pololetí dodávala dopravníkový systém i pro automobilku Renault Kaluga – Rusko.

## 7.4 Výrobní program

Firma se zabývá především výrobou ocelových konstrukcí dle přání zákazníků, ale má i další výrobky. Do přehledu výrobního portfolia patří:

- Atypické kovové konstrukce,
- pecní a sušící vozy,
- skillety pro automobilový průmysl,
- příhradové ocelové konstrukce,
- hřebíkovací stoly,
- okna, dveře a jejich rámy,
- zábradlí,
- manipulační zařízení.

### 7.4.1 Ocelové konstrukce využívané pro zastřešení

Firma se zabývá zejména výrobou ocelových konstrukcí dle dokumentace dodané zákazníkem. Tyto konstrukce jsou vždy povrchově upravovány tryskáním a základním nátěrem. V některých případech jsou na přání zákazníka prováděny i vrchní nátěry a žárové zinkování.

Vyrobené ocelové konstrukce najdou své uplatnění na těchto místech:

- parkoviště,
- sportoviště,
- školní hřiště,
- čističky odpadních vod

- a v mnoha dalších případech.

Ve speciálně upravených případech zajišťuje firma montáž svařovaných konstrukcí na místě určení.

#### 7.4.2 Halové objekty

Dalším typem ocelových konstrukcí jsou přímo halové objekty z běžných i odlehčených profilů. Firma dodává speciálně svařované atypické profily v délkách do 13 metrů



Obrázek 6 Halový objekt (interní zdroj)

#### 7.4.3 Skilety

Tyto žádané výrobky najdou své uplatnění především v automobilovém průmyslu. Jde o kolejové vozy, které firmy používají pro předmontáže a rovněž k instalaci podvozku viz obrázek 7.



Obrázek 7 Využití skiletu v automobilovém průmyslu (CONDUCTIX, 2014)

#### 7.4.4 Služby

Podnik kromě těchto výrobků poskytuje také následující služby:

- Lakování,
- stříhání plechů,

- pálení plechů.

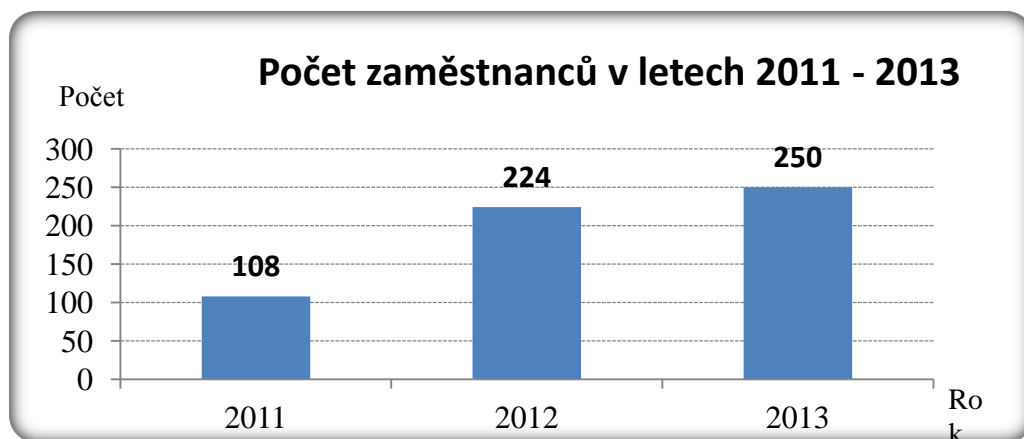
#### 7.4.5 Strojní vybavení

Výrobky jsou zpracovávány na tomto strojním vybavení:

- CNC Pilovrtací centrum,
- průběžný tryskač s válečkovou tratí,
- pásová pila,
- CNC Ohraňovací lis,
- ruční plazmový řezací stroj,
- CNC Zakružovačka profilů,
- CNC Řezací automat,
- lakovací box,
- hydraulický děrovač,
- nůžky tabulové,
- svářecí zařízení,
- vysokozdvizné vozíky.

### 7.5 Ekonomická data

#### 7.5.1 Počet zaměstnanců



Graf 1 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech (vlastní tvorba)

Počet zaměstnanců každým rokem narůstá a je téměř jisté, že tento trend bude pokračovat i do budoucna., jelikož firma plánuje rozšiřovat kapacity pomocí výstavby nové výrobní haly.

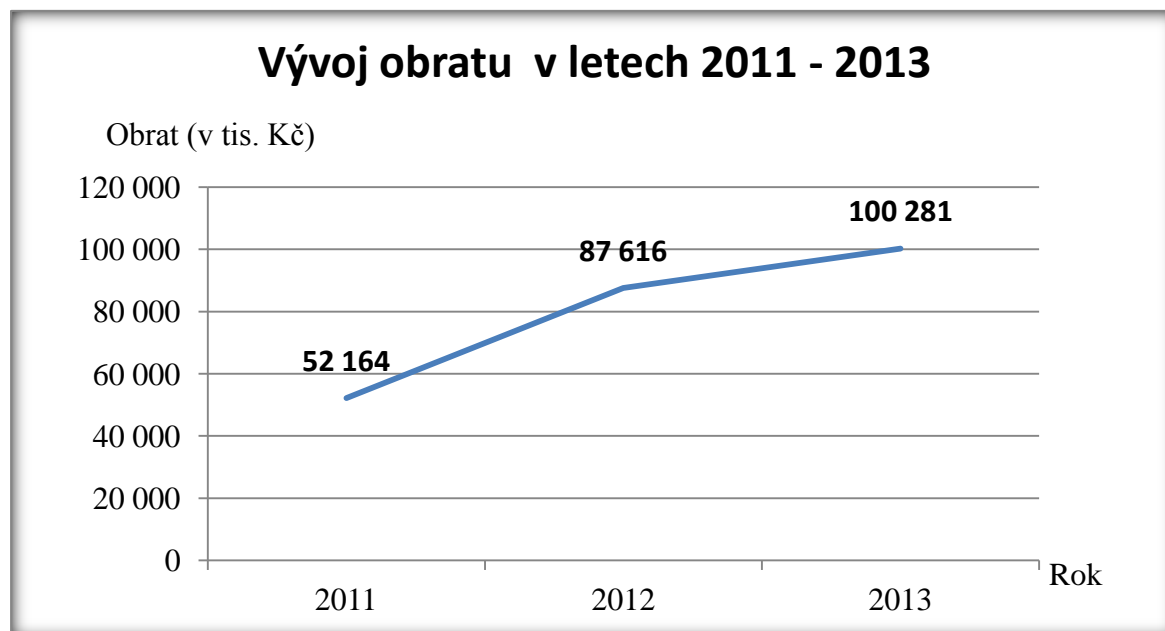
### 7.5.2 Údaje o produkci

V následující tabulce jsou zachyceny údaje za poslední tři roky (2011 - 2013) ohledně počtu expedic a vyvezených tun. Vidíme, že oba tyto údaje mají vzrůstající tendenci díky tomu, že firma zvyšuje výrobní kapacitu a zároveň získává stále více nových zakázek.

Tabulka 3 Přehled expedice a počtu vyvezených tun 2011-2013 (interní zdroj)

Expedice a počet vyvezených tun			
Rok	2011	2012	2013
Počet expedic (ks)	108	224	250
Počet vyvezených tun	627,6	1482,1	1671

V souvislosti s předchozí tabulkou určitě nebude překvapivý vzrůstající trend ve vývoji obratu, který zachycuje graf 2.



Graf 2 Vývoj obratu v letech 2011 až 2013 (vlastní zpracování)

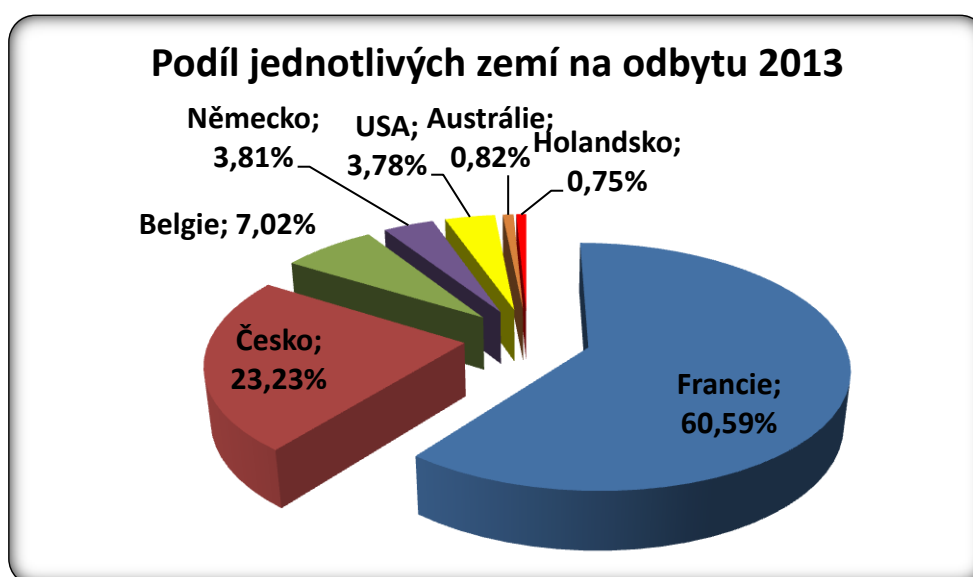
Vzrůstající trend ve vývoji obrátu bude velmi pravděpodobně pokračovat i v následujících letech, protože společnost eviduje nadbytek zakázek a s plánovanou výstavbou nové výrobní haly se zvýší její kapacita a bude moci uspokojit ještě více zakázek.

### 7.5.3 Odbyt

Mezi tradiční odbytové trhy patří:

- Francie,
- Belgie,
- Holandsko,
- USA,
- Austrálie,
- Německo,
- Švédsko,
- Velké Británie,
- Rusko.

V grafu 3 je zachycen procentuální podíl jednotlivých zemí na obrátu za rok 2013 ve výši 100,3 mil. Kč.



Graf 3 Podíl zemí na odbytu firmy XYZ s.r.o. za rok 2013 (vlastní zpracování)

Francouzští odběratelé zaujímají výsadní postavení v žebříčku firemního odbytu, proto jsou s touto oblastí realizovány nadstandardní vztahy. Pracovnice obchodního oddělení musí komunikovat francouzky na vysoké úrovni a například do konce roku se plánuje vyslat do Francie na 3 měsíce 6 až 10 zaměstnanců na speciální montáže a stáž.

## 8 ANALÝZA PODNIKU A PODNIKOVÉHO OKOLÍ

Pro získání základní představy o současném fungování firmy a vlivech působících na ni z odvětví, je třeba provést SWOT analýzu a PEST analýzu.

### 8.1 SWOT analýza

Abychom zjistili firemní nedostatky, silné stránky, mohli se chopit příležitostí a naopak se vyvarovat případných hrozeb, je třeba provést analýzu firemního prostředí pomocí SWOT analýzy. Po sestavení hodnotících kritérií jsem je ve firmě předložil vedoucím pracovníkům, kteří hodnotili několik hlavních oblastí – vedení podniku, finance, marketing a odbyt, výroba, materiálové hospodářství, informační soustavu či personalistiku. V každé z těchto oblastí měli zařadit několik kritérií do hodnocení silné, průměrné (neutrální), nebo slabé. Neutrální stránky jsem vyloučil a vykrytalizoval přehled nejvýznamnějších silných a slabých stránek firmy.

#### 8.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky, o které by se firma měla především opírat, lze zařadit:

- Dodržování dodacích lhůt,
- dobrá pověst mezi odběrateli,
- nezávislost na velkých zákaznících,
- využití kapacit,
- nákupní zdroje,
- kontrola jakosti,
- know-how,
- sociální vztahy,
- podnikové klima,
- motivace pracovníků.

Mezi silné stránky patří především velmi dobrá pověst firmy mezi odběrateli, kterou si vybudovala dodržováním dodacích lhůt a nadstandardními vztahy s odběrateli na základě svého dlouhodobého působení na trhu. Společnost nezaměstnává ani žádného obchodního



zástupce a zákazníci ji kontaktují z vlastní iniciativy. S tím souvisí i fakt, že podnikové vedení nemá nejmenší problémy se sháněním nových zakázek, když není závislé na velkých zákaznicích a naopak musí v současné době některé zakázky dokonce odmítat, protože využití současné kapacity je maximální. Na velmi vysoké úrovni se drží také podnikové klima, sociální vztahy a motivace pracovníků, k čemuž přispívá mnoho výhod ze strany firmy směrem k zaměstnancům. Jako jeden příklad za všechny lze uvést, že jakýkoliv zaměstnanec si může od firmy vzít bezúročnou a bezúčelnou půjčku až do výše 40 000 Kč.

### 8.1.2 Slabé stránky

Do slabých stránek patří:

- Delegování pravomocí,
- nedostatečná kapacita
- plánování,
- členění nákladů,
- sledování nákladů,
- kontrolní systém,
- stanovení cílů.

Ke slabým stránkám podniku lze určitě zařadit delegování pravomocí, protože drtivá většina odpovědnosti spadá na ředitele společnosti, který provádí veškeré rozhodovací úlohy napříč podnikem. Mezi silnými stránkami bylo sice zmíněno plné využití výrobních kapacit, bohužel je ale současné kapacita nedostatečná, když firma musí spoustu zakázek odmítat. Samostatnou kapitolou mezi slabinami podniku spatříme v absenci jakéhokoliv plánování, stanovení cílů a kontroly. Pro sledování nákladů se využívá pouze druhové členění na základě výkazu zisku a ztrát, což je v dnešní době a zvláště pro potřeby controllingu naprosto nedostatečné.

### 8.1.3 Příležitosti

Za nejvýznamnější příležitosti může označit zejména:

- Rozšiřování výrobní kapacity,
- nové technologie,

- zvýšení kvality absolventů učebních oborů (zejména svářečů),
- zavedení plánování, kontroly a analýzy, nového informačního systému (controllingového konceptu).

Jak již bylo zmíněno, současná výrobní kapacita nedostačuje poptávce po firemních výkonech, proto představuje její rozšíření velký potenciál. V současné době už se dokonce plánuje výstavba nové výrobní haly a rozšíření administrativních budov. Dále nelze opomenout, že současní absolventi svářečských učebních oborů často nesplňují představy firmy o potřebných kvalitách, proto se může jevit podpora odborných učilišť formou praxí v prostorách firmy či finančním zaštitěním svářečských oborů jako investice do lepší kvality budoucích zaměstnanců. Zavedení controllingové koncepce by zase firmě přineslo tolik chybějící plánování a kontrolní mechanismus.

#### 8.1.4 Hrozby

Potenciální nebezpečí spočívá pro podnik v těchto skutečnostech:

- Ztráta dobré pověsti v případě nevydařených zakázek,
- zastarávání budov a strojního vybavení,
- málo kvalifikovaných pracovníků na trhu práce,
- ztráta loajality či motivace zaměstnanců.

Velkou komplikací by bylo špatné zhotovení některých důležitých zakázek a s tím související ztráta dobré pověsti či demotivace zaměstnanců, protože na těchto skutečnostech si firma zakládá. Dalším problémem by se mohlo stát zastarávání výrobní haly ale také administrativní budovy. Obě tyto stavby jsou značně staré a v nejbližší budoucnosti vyžadují modernizaci. Další hrozbou je klesající počet absolventů učebních oborů. Především schopné svářeče ve firmě nutně potřebují a s jejich sháněním na trhu práce jsou velké problémy už v současné době.

## 8.2 PEST analýza

Velmi důležité je zorientovat se také v okolním prostředí, které obklopuje a ovlivňuje každý podnik. Pro analýzu konkurence využijeme Porterův model zachycující pět rozhodujících sil konkurence. Každé kritérium je ohodnoceno na stupnici 1 - 9, kde 9 je nejvýznamnější faktor.

### 8.2.1 Potenciální noví konkurenti

Tabulka 4 PEST – noví konkurenti (vlastní zpracování)

<b>Potenciální noví konkurenti</b>	
Úspory z objemu výroby	4
Nákladové výhody (know-how, výzkum a vývoj)	3
Potřeba kapitálu	4
Náklady na změnu dodavatele	4
Diferenciace výrobku	3
Přístup k odbytovým kanálům	5
Státní politika	8
Patenty	7
<b>Průměrné hodnocení síly</b>	<b>4,88</b>

Největší výhodou potenciálních firem pro vstup do odvětví je neexistence výrazných překážek ze strany státu a taktéž žádné výrazné omezení v otázce patentů. Problém pro nové konkurenty by mohl naopak představovat nedostatek know-how oproti stávajícím firmám a také velmi častá výroba na zakázku podle specifických přání zákazníků, kvůli které vznikají difference mezi výrobky. Tato síla, představující možný vstup nových konkurentů do odvětví, se také nakonec ukázala jako nejvýznamnější pro současné podniky s hodnocením 4,88 z 9.

### 8.2.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Tabulka 5 PEST – rivalita mezi současnými konkurenty (vlastní zpracování)

<b>Rivalita mezi stávajícími konkurenty</b>	
Diferenciace produktů	3
Heterogenní konkurenti	3
Pomalejší růst odvětví	4
Vysoké fixní náklady a náklady na skladování	3
Vysoké výstupní bariéry	2
Podobné náklady bez vůdce na trhu	4
<b>Průměrné hodnocení síly</b>	<b>3,17</b>

Co se týče rivality mezi stávajícími konkurenty, za výraznější faktory můžeme označit podobné náklady firem nebo pomalejší růst odvětví, jelikož stavebnictví, jako hlavní odbě-

ratel ocelových konstrukcí, stagnuje, a proto se nedá očekávat výrazný růst poprávky v oboru. Naopak neexistují výrazné výstupní bariéry, které by rivalitu mezi konkurenty ještě zvyšovali.

### 8.2.3 Tlak pomocí substitučních výrobků

Tabulka 6 PEST – substituční výrobky (vlastní zpracování)

<b>Tlak substitučních výrobků</b>	
Mnoha substitutů na trhu	1
Konkurence v odvětví substitutů	2
Hrozba substitutů v budoucnu	2
Vývoj cen substitutů	2
Užité vlastnosti substitutů	2
<b>Průměrné hodnocení síly</b>	<b>1,8</b>

Ocelové konstrukce se montují u drtivé většiny průmyslových staveb a nahradit je jiným substitučním výrobkem se jeví jako značně složité. Zároveň není příliš pravděpodobné, že by v budoucnu byla nalezena převratná technologie, která by ocel zcela nahradila. Proto je v tomto odvětví tlak substitučních výrobků velmi nízký a v konečném hodnocení se tato síla jeví jako nejméně významná.

### 8.2.4 Síla dodavatelů při vyjednávání

Tabulka 7 PEST – dodavatelská síla (vlastní zpracování)

<b>Síla dodavatelů při vyjednávání</b>	
Zvýšení ceny	1
Prodloužení dodací lhůty	3
Měnění kvality	2
Počet a koncentrace dodavatelů	1
Dodatelské substituty	3
Odvětví zákazníka a jeho význam pro dodavatele	3
Vysoké náklady na změnu dodavatele	1
<b>Průměrné hodnocení síly</b>	<b>2</b>

Výsledné působení této síly je nízké zejména kvůli velkému množství dodavatelů, ze kterých si společnosti mohou vybírat. V případě, že jeden z nich zvýší cenu, výrazně prodlouží dodací lhůtu či poklesne kvalita jeho dodávek, firma okamžitě zareaguje a přejde k jinému dodavateli bez výrazných nákladů na změnu. Tohoto postavení dosahuje například analyzovaná firma XYZ, s.r.o. zejména díky svým kontaktům a výborné pověsti, když platí, že dodržuje platební podmínky a závazky vůči dodavatelům uspokojuje včas.

### 8.2.5 Síla odběratelů při vyjednávání

Tabulka 8 PEST – odběratelská síla (vlastní zpracování)

<b>Síla odběratelů při vyjednávání</b>	
Určitá skupina odběratelů má vysoký podíl na obratu dodávajícího	3
Podíl nákladů nákupu na celkových nákladech odběratele	3
Výše zisků odběratelů	4
Diference výrobků	2
Náklady na změnu dodavatele	4
Významnost kvality výrobku pro odběratele	2
Informace o dodavatelích.	7
<b>Průměrné hodnocení síly</b>	<b>3,86</b>

Ani tato síla nepředstavuje extrémně výrazné nebezpečí pro podniky v odvětví. Pouze dostatek informací o dodavatelích zvyšuje konkurenční sílu. Odběratelé kovových konstrukcí mohou být nejrůznějšího typu od obchodních řetězců s velkými zisky, až po sportovní kluby hospodařící z dotací, proto jsou výše zisků odběratelů pouze průměrným faktorem. Vyjednávací sílu odběratelů snižuje zejména diferenciací výrobků a významnost kvality dodávky, protože některé výrobky jsou dělané přímo na zakázku, a tak přechod k jinému dodavateli bývá často velmi složitý a kvalita zpracování nejistá.

## 9 UKAZATELE VÝKONNOSTI FIRMY

V této kapitole si nejdříve uvedeme základní přehled několika skupin finančních ukazatelů a poté si u každé kategorie rozebereme výsledné hodnoty u různých druhů zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

### 9.1.1 Likvidita

Každá firma by měla mít v záloze určité finanční prostředky pro splácení svých krátkodobých závazků. Rozeznáváme likviditu běžnou (počítá se všemi oběžnými aktivy), pohotovou (nepočítá se zásobami) a nejpřísnější okamžitou, která počítá pouze s finančními prostředky k okamžité dispozici.

Tabulka 9 Přehled ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

Rok		2010	2011	2012
Likvidita	Běžná likvidita	1,86	2,39	1,64
	Pohotová likvidita	1,22	1,4	1,15
	Okamžitá likvidita	0,64	0,24	0,3

U ukazatelů likvidity dosahuje podnik velmi dobrých hodnot, které se většinou pohybují v doporučeném intervalu. Akorát u pohotové likvidity můžeme v roce 2011 zaznamenat o něco větší hodnotu (1,4) nad doporučený interval (0,7 – 1,2) a u okamžité likvidity v roce 2010 (0,64) měl podnik v držení také o něco více finančních prostředků, když se doporučují hodnoty 0,2 – 0,5. Nicméně překročení jsou pouze minimální a proto musíme konstatovat, že firma je schopná plnit své závazky vůči věřitelům.

### 9.1.2 Rentabilita

Obecně platí, že tím větší číslo v jednotlivých ukazatelích rentability dostaneme, tím lépe pro náš podnik.

Tabulka 10 Přehled ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Rok		2010	2011	2012
Rentabilita	Rentabilita aktiv	2,85%	0,94%	0,44%
	Rentabilita VK	2,92%	0,50%	0,16%
	Rentabilita tržeb	1,45%	0,28%	0,05%

A právě ukazatele rentability jsou u analyzované společnosti alarmující, když nabývají velmi nízkých hodnot ve všech sledovaných letech a jsou daleko za hodnotami dosahovány v odvětví. Svědčí to o nízké efektivně ve vytváření firemního zisku, která je způso-

bená špatným hospodařením se všemi používanými prostředky v případě rentability aktiv a špatného využití vlastních zdrojů u rentability vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu by navíc měla být alespoň taková, jaké je běžná úroková míra a takových hodnot firma XYZ, s.r.o. rozhodně nedosahuje. Z rentability tržeb zase vyplývá, že naše podnikání není dostatečně ziskové vzhledem k tomu, kolik obrátu musíme na daný zisk udělat.

### 9.1.3 Zadluženost

Podnik musí najít takový poměr vlastního a cizího kapitálu, který mu zaručí optimální kapitálovou strukturu. K takovému zjištění je výhodné využít například finanční páku, která udává, do jakého poměru je ještě výhodné využívat cizí kapitál na základě působení daňového šítu.

Tabulka 11 Přehled ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

Rok		2010	2011	2012
Zadluženost	Celková zadluženost	28,40%	25,42%	48,55%
	Míra zadlužení	0,4	0,34	0,94
	Úrokové zatížení	3,50%	38,61%	75,15%

Celková zadluženost nám charakterizuje finanční úroveň podniku a podle některých odborníků je doporučovaná hodnota až 50%, což podnik v roce 2012 hodnotou 48,55% atakuje. Ale v případě vyšších hodnot zadluženosti by měla podnik dosahovat vyšší rentability, což analyzovaná společnost rozhodně nesplňuje. Poměrně významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru je také míra zadluženosti. Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění a to ve sledovaných letech firma splňuje. Ukazatel úrokového zatížení nám zase vyjadřuje, kolik % z našeho zisku nám odčerpávají placené úroky. Tento ukazatel by neměl přesáhnout 40% hranici, což v roce 2012 hodnotou 75,15% překonal a nákladové úroky jsou tedy v tomto roce již příliš vysoké a odčerpávají výraznou část zisku.

### 9.1.4 Aktivita

U ukazatelů doby obrátu platí, že čím menší výsledné číslo počtu dní, tím lépe pro daný podnik.

Tabulka 12 Přehled ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

Rok		2010	2011	2012
Aktivita	Obrat aktiv (ve dnech)	1,45	1,31	1,77
	Doba obratu zásob (ve dnech)	35	53	34
	Doba obratu pohledávek (ve dnech)	32	62	60
	Doba obratu závazků (ve dnech)	62	58	73

Doba obratu zásob se u většiny organizací v ČR pohybuje v intervalu 50 až 100 dní. U analyzovaného podniku napočítáme dokonce nižší hodnoty v letech 2010 a 2012, kdy 35 dní, respektive 34 dní můžeme považovat za příznivý údaj. Doba obratu u pohledávek se doporučuje optimálně do 30 dní a nad 90 dní už jde o nežádoucí hodnotu. Hodnoty firmy leží někde mezi těmito čísly, tak je lze sledat jako průměrné. U závazků se udává maximální doba splatnosti 100 dní, což podnik ve sledovaných letech dodržuje.



## 10 ANALÝZA VÝCHOZÍ SITUACE PRO PROBLEMATIKU CONTROLLINGU

Pro úspěšnou implementaci controllingu musíme analyzovat současnou situaci povědomí o této problematice v podniku, abychom se dozvěděli, jak rozsáhle poté pojmu samotný projekt zavádění controllingu.

### 10.1 Povědomí o controllingu mezi pracovníky podniku

Pro zjištění současného povědomí o controllingu mezi pracovníky podniku jsme zvolili metodu rozhovoru (interview), kterou jsem založil na přímém dotazování výzkumného pracovníka (já samotný) s více respondenty z příslušných útvarů, avšak vzhledem ke struktuře otázek byli rozhovory, pro lepší vypovídající schopnost a menší zkreslení výsledků, vedeny postupně s každým zainteresovaným pracovníkem individuálně. Teda metoda se později ukázala jako správná, protože během rozhovorů jsem mohl jednotlivým pracovníkům vybrané controllingové nástroje blíže představit. Získali tak o nich alespoň základní představu a mohli na základě vlastních zkušeností se současnou pracovní pozicí posoudit, jestli by některé nástroje byly pro jejich činnost přínosné.

#### 10.1.1 Specifikace rozhovoru

**Typ rozhovoru:** individuální

**Respondenti:**

- generální ředitel,
- vedoucí výroby,
- vedoucí expedice,
- ekonomka společnosti - účetní,
- asistentka ředitele
- technolog,
- kooperátor skladového hospodářství
- nákupčí,
- kontrolor výroby.

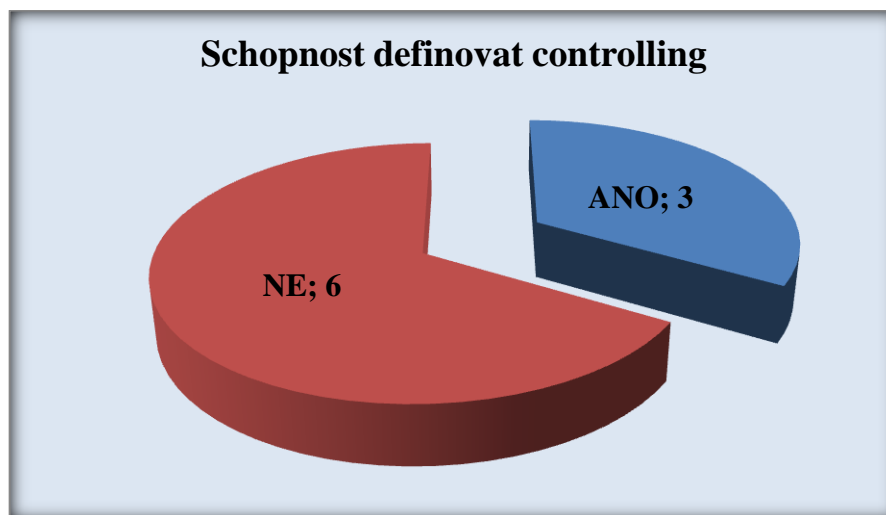
**Typ rozhovoru:** polostandardizovaný

Respondentům byly položeny 3 základní otázky:

- Dokážete definovat pojem controlling?
- Které controllingové nástroje využíváte ke své práci?
- Které z těchto nástrojů znáte a považovali byste je v této firmě za přínosné?

### 10.1.2 Výsledky výzkumu

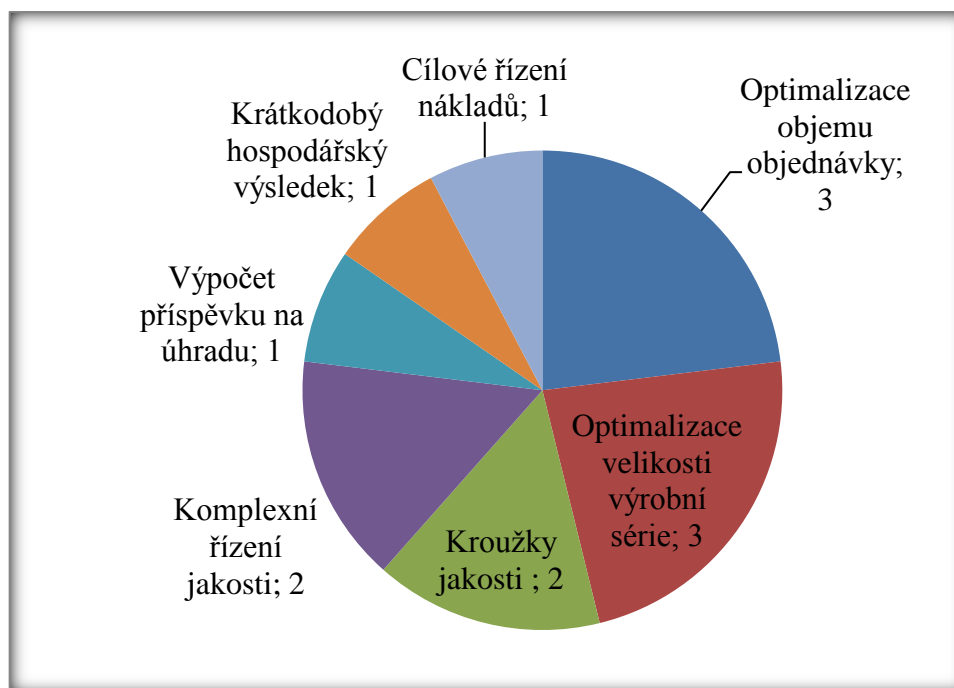
Z 9 účastníků rozhovoru dokázali definovat pojem controlling pouze 3 lidé (ředitel společnosti, asistentka ředitele, účetní). Pro ostatní respondenty jako vedoucí expedice, technolog nebo kontrolor výroby tento pojem představoval pouhou kontrolu kvality výrobku.



Graf 4 Schopnost zaměstnanců definovat controlling (vlastní zpracování)

Alarmujícím zjištěním bylo to, že ve firmě není nikdo, kdo by v současné době využíval jakýkoliv controllingový nástroj. Snad kromě ředitele společnosti, který využívá ve zjednodušené formě analýzu ABC a analýzu úzkého profilu, za který označil v současné době výrobu.

Jako potěšující lze vidět fakt, že po podrobnějším vysvětlení jednotlivých nástrojů někteří pracovníci označili určité nástroje jako možný přínos pro svou práci. Technolog, vedoucí výroby a kooperátor skladu takto uvedli **optimalizaci objemu objednávky**. Vedoucí výroby, vedoucí expedice a technolog **optimalizaci velikosti výrobní série** a spolu s kontrolorem výroby také **kroužky jakosti** či **komplexní řízení jakosti**. Ředitel společnosti by přivítal, po přiblížení výhod, zejména **výpočet příspěvku na úhradu, krátkodobý hospodářský výsledek** nebo **cílové řízení nákladů**.



Graf 5 Přínosné nástroje očima zaměstnanců (vlastní zpracování)

## 10.2 Předpoklady pro zavedení controllingu

V této podkapitole se zaměříme na základní faktory, které musí být ve firmě splněny, aby zde mohl fungovat controllingový systém. Podíváme se, jak je v těchto oblastech na tom analyzovaná firma. Získáme tím představu o nutných změnách v podniku pro budoucí úspěšnou implementaci controllingu.

### 10.2.1 Plánování

V analyzované firmě XYZ, s.r.o. naprosto chybí jakýkoliv systém plánování, dokonce se zde nepoužívá žádný pravidelný plán odbytu, nákladů či tržeb. Všechno se řídí pomocnými propočty a zkušenostmi ředitele společnosti. Takový stav je pro potřeby controllingu naprosto nepřijatelný.

### 10.2.2 Kontrola a analýza

Jediná kontrolní činnost ve firmě, se kvůli absenci plánování, netýká sledování plnění plánů a analýzy odchylek, ale pouze kontroly v původním slova smyslu při kontrolování kvality výrobků. Podnikový kontrolor výroby vyhodnocuje požadovanou kvalitu výrobků a firma je také držitelem certifikátu kvality ISO 9001. Společnost dokonce nevyužívá žádných finančních ukazatelů likvidity, rentability nebo aktivity.

### 10.2.3 Základní informační systém (reporting)

Veškerá firemní data, jako dokumentace týkající se vnitřních záležitostí či výrobních zakázek, jsou vedeny dvojí formou a to jak v počítači elektronicky, tak i v papírové podobě. Firma v současnosti zavádí nový informační systém MY WAC, který obsahuje například moduly jako **marketing**, kde se zadávají požadavky na výrobu, přijímají nabídky a zkoumá se, jestli se z nich stane zakázka a případné důvody, proč k uzavření zakázky nedošlo. Dalším modulem je **nákup**, kde jsou třeba seříděny objednávky podle materiálu a podle zakázek nebo zachycen výrobní proces. V modulu **manažer** se vytváří prostor pro komunikaci s pracovníky kanceláře, dále se zde vytvářejí drobné plánovací úlohy pro manažera společnosti (time management). Společnost zatím zavádí kromě těchto pár modulů i některé další jako logistika, výroba, servis.

### 10.2.4 Organizační struktura

Podle názorů uvnitř společnosti je současné organizační struktura pro podnik dostatečná, avšak pro potřeby controllingu bude muset dojít k několika úpravám. Musí se provést úprava současného uspořádání na minimálně 5 typů středisek – výrobní, zásobovací, správní, odbytové a neutrální.

### 10.2.5 Vhodný styl řízení, zásady řízení, schopnost k samořízení

Ve SWOT analýze již bylo zmíněno, že ředitel společnosti je zavelen veškerými rozhodovacími úlohami ve společnosti a dochází k jeho značnému přetížení. Jen málo pravomocí deleguje na ostatní řídicí pracovníky jako vedoucího výroby, vedoucího expedice, technologa či nákupčího. Ti všichni s ředitelem společnosti musejí konzultovat důležitá rozhodnutí a nemají příliš velký prostor k samořízení. Vedoucí pracovníci společnosti se rozhodují převážně na základě zkušeností či intuice, což vyvolává nutnost získávat potřebné informace pro lepší rozhodování.

### 10.2.6 Členění nákladů

Firma používá druhové členění náklady pro účely sestavení výkazu zisku a ztrát. Nepravdělně provádí v případě potřeby kalkulace jednotlivých výrobků a úplně chybí kapacitní členění nákladů.

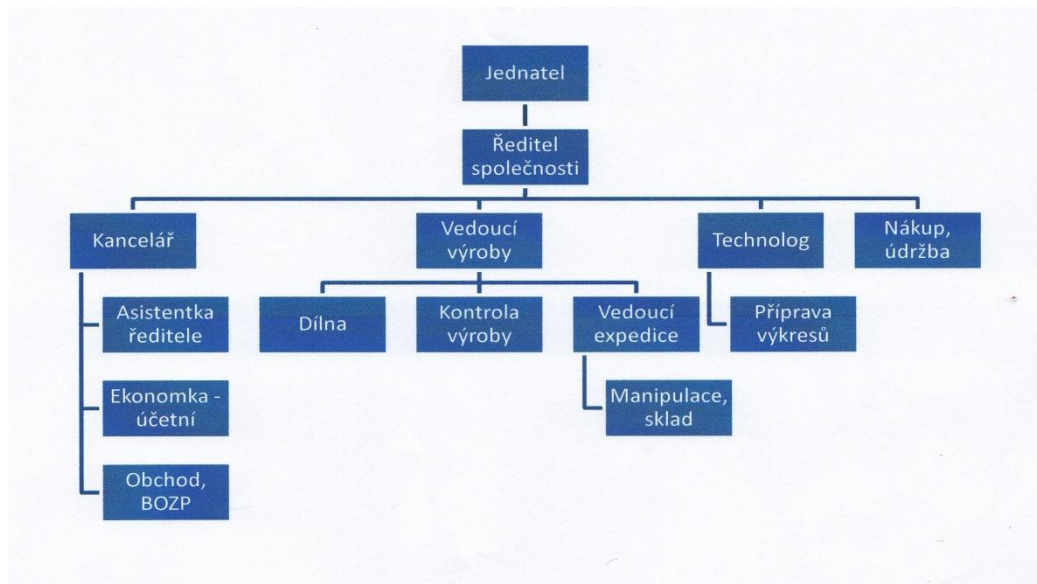
### 10.2.7 Zisková střediska

Ve firmě nejsou zavedena žádná zisková střediska. Jedinou formou využití středisek jsou pouze střediska ve smyslu podle výrobních zakázek – každá výrobní zakázka představuje jedno středisko v účetním programu Pohoda.

### 10.2.8 Příspěvek na úhradu

Z důvodů absence kapacitního členění nákladů společnost pochopitelně nepočítá žádné příspěvky na úhradu. Nemá tímto způsobem zpracovaný přehled, který by ukázal na výrobky, které alespoň přispívají na úhradu FN a zisku a jsou tedy ještě přínosné.

### 10.2.9 Současná organizační struktura



Obrázek 8 Původní organizační struktura (interní zdroj)

Na vrcholu současné organizační struktury stojí **jednatel** společnosti, který vlastní 100% obchodního podílu, ale nyní se aktivně nepodílí na řízení společnosti a všechny své pravomoci přesunul na **ředitele společnosti**. Ten rozhoduje o přijetí zakázky a má pod sebou několik útvarů. Pracovníci **kanceláře** mají na starosti správní věci a připravují veškeré podklady pro ředitele společnosti. Ve výrobě má **vedoucí výroby** pod sebou **dílnu** zhotovující samotné výrobky, dále **kontrolu kvality** výrobků zhotovených v dílně a **vedoucího expedice**, který má vlastně na starosti odbyt výrobků. Úkolem vedoucího expedice je také zajištění vhodné přepravy produktů, kterou provádí externí firma. Pouze v případě přepravy výrobků k dalším úpravám do zinkovny realizuje dopravu samotná firma XYZ, s.r.o. **Technolog**, přímo podřízený řediteli společnosti, se stará o veškeré objednávky materiálu

pro vlastní výrobu. Pracovníci **nákupu a údržby** tedy nezajišťují samotný nákup materiálu, což je úkolem technologa, ale obstarávají běžné režijní (provozní) věci.

### 10.3 Motivace pro zavedení controllingu

Při výzkumu motivů, které by firmu vedly k zavedení controllingové koncepce, označilo vrcholové vedení tyto důvody:

- **Nedostatečné plánování a nedostatek informací pro řízení**

Na základě získaných poznatků jasně vyplývá úplná absence plánování ve firmě, což se zavedením controllingu jistojistě změní. Vedení se bude moci při svých rozhodnutích více řídit relevantními informacemi a to sníží riziko přijetí špatného rozhodnutí s negativním dopadem v budoucnu.

- **Úspora nákladů**

Další výhodou ze zavedení controllingu vidí podnikové vedení v úspoře nákladů. Díky zavedení příspěvku na úhradu získá detailnější přehled o přínosu jednotlivých výrobků, středisek, odbytových oblastí a tím může omezit ty kategorie, které nepřispívají ani na úhradu fixních nákladů, čímž dojde k požadované úspoře nákladů. Další úspora nákladů nepochybně vyplyne ze zavedení systému plánování a analýzy odchylek.

- **Rostoucí dynamika okolí**

V PEST analýze se ukázala jako nejvýznamnější síla potenciální vstup nových konkurentů do odvětví, proto musí být společnost připravena na další konkurenční boje s novými protivníky a právě controlling ji v tomto ohledu může přinést jistou výhodu.

Zavedením controllingu totiž získá, kromě dříve zmíněných výhod, také větší prestiž při jednání se zahraničními partnery. Jedná se totiž o moderní systém firemního řízení a zrovna společnost XYZ, s.r.o. má mnoho zahraničních obchodních partnerů, na které by mohlo zavedení controllingu působit jen pozitivním dojmem.

## 11 SHRNU TÍ POZNATKŮ ZÍSKANÝCH Z LITERÁRNÍCH ZDROJŮ A FIREMNÍ ANALÝZY PRO POTŘEBY PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Před projektovou částí je nasnadě shrnout si fakta, která hrají v zavádění controllingu důležitou roli a budou sloužit jako východisko pro samotnou projektovou část.

- Základním poznatkem vyplívajícím z analytické části je fakt, že v současnosti neexistuje ve společnosti XYZ, s.r.o. žádný controllingový systém a zároveň je zde velmi málo předpokladů pro rychlou implementaci controllingu, proto se musí při jeho budování začít zcela od základů.
- Úspěšné zavedení controllingu by pro firmu představovalo odstranění drtivé většiny jejich současných slabých stránek vyplívajících z provedené SWOT analýzy, mezi něž patří **plánování, stanovení cílů, kontrola, členění nákladů nebo delegování pravomocí**, kdy ředitel společnosti bude muset svěřit dalším řídicím pracovníkům více důvěry a s rostoucími pravomocemi se zvýší jejich samostatnost.
- Co se týká plánování, bude nutností vytvořit určitý systém zahrnující několik typů plánů – **odbytu, nákladů, tržeb, zisku, výroby, investic, nákupu, finanční, personální, výsledovky, rozvahy, ekologický či sociální** s jejich následnou kontrolou a analýzou odchylek.
- Alfou a omegou bude zařazení kapacitního členění nákladů v podniku. Rozdělením nákladů na fixní a variabilní budeme moci zjistit **bod zvratu, krátkodobý výsledek hospodaření** a především **příspěvek na úhradu**, který nám umožní zjistit přínosy jednotlivých výrobků, středisek nebo odbytových oblastí.
- V neposlední řadě bude nutné upravit současnou organizační strukturu podniku a více ji přizpůsobit potřebám controllingu. Bude potřeba zavést minimálně pět typů ziskových středisek – výrobní, zásobovací, správní, odbytové a neutrální.

- Za pozitivní faktor můžeme označit zájem současných zaměstnanců o controllingové nástroje, když v nich někteří vidí možný přínos pro svou práci. Avšak z důvodu nízkých znalostí o problematice controllingu a jeho nástrojů bude nutné investovat do odborného školení těch pracovníků, kteří budou důležití pro úspěšné zavedení tohoto systému do života podniku.
- Dalším plusovým bodem je právě zaváděný nový informační systém MY WAC, který přinese do firmy lepší komunikaci nebo třídění informací, čímž určitě usnadní samotné zavádění controllingu. Jako výborná příležitost se jeví zařazení přímo **modulu controlling** do tohoto nového informačního systému.
- Velmi důležité bude přizpůsobit implementaci controllingu vzhledem k zařazení firmy do specifické skupiny malých a středních podniků. Je potřeba si uvědomit základní cíle tvorby takového systému, mezi něž bude patřit třeba jednoduchá ovladatelnost. Dále je nutné zavádět spíše takové nástroje, které potřebují pouze málo předchozích znalostí. To ještě umocňuje výsledek výzkumu, který odhaluje minimální povědomí současných zaměstnanců o těchto nástrojích.



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 12 ZMĚNY V ORGANIZACI ZAČLENĚNÍM ÚTVARU CONTROLLINGU

Pro úspěšnou implementaci controllingu se musí provést jisté změny v organizaci společnosti. Než ale s těmito změnami začneme, připomeneme si hlavní důvody, proč se do takto složitého projektu vůbec pouštět.

### 12.1 Důvody pro zavedení controllingu

Mezi hlavní důvody pro projektové řešení implementace controllingu ve firmě XYZ, s.r.o. patří:

- **Lepší styl řízení** – ředitel společnosti nebude tolik zavalen veškerými úlohami na přič podnikem díky delegací úkolů na své podřízené pracovníky, kteří tak získají větší míru samostatnosti.
- **Získání lepších informací pro rozhodování** – zavedením controllingu budou mít řídicí pracovníci k dispozici potřebné informace pro svá rozhodnutí. Odpadne tak jistý prvek nejistoty, omezí se řízení na základě intuice a vlastních improvizovaných systémů.
- **Zavedení plánování** – vytvořením uceleného systému plánů bude moct firma kontrolovat své hospodaření na základě srovnání skutečného stavu a předpokládaných hodnot. Získá tak impulz k analýze vzniklých odchylek a možnost reakce na nepříznivý vývoj.
- **Lepší přehled o nákladech** – kapacitním členěním nákladů získá firma lepší přehled o své nákladové struktuře a bude moci počítat přínosy jednotlivých výrobků, odbytových oblastí či zákazníků.

### 12.2 Nová organizační struktura včetně začlenění útvaru controllingu

Po potreby controllingu nastává čas pro úpravu současné organizační struktury. Zde se naskýtají dva základní úkoly – jednak upravit rozložení současných útvarů a poté hlavně najít správné umístění controllingu do takto upravené organizační struktury.

#### 12.2.1.1 Úprava organizační struktury

Jestliže podnik XYZ, s.r.o. řadíme někam na rozhraní malého až středního podniku, v takovém podniku si vystačíme se základním rozdělením na 5 typů středisek – správní, vý-

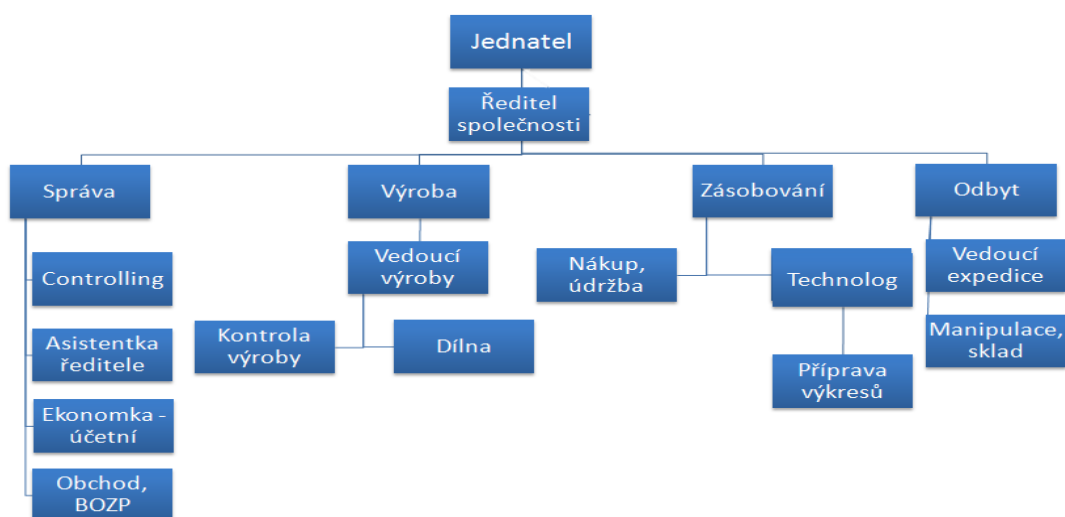
robní, zásobovací, odbytové a neutrální. Protože se později budeme zabývat koncepcí ziskových středisek, snažil jsem se o úpravu organizační struktury podle výše zmíněných základních typů středisek na úseky – **správa, výroba, zásobování a odbyt**.

První změnou oproti původní struktuře je přesun vedoucího expedice do vlastního útvaru odbytu. Další změna spočívá v přesunu nákupu a údržby do útvaru zásobování spolu s technologem. Ti všichni se totiž starají o objednávky, ať už materiálu či režijních věcí.

### 12.2.1.2 Zařazení controllingu do organizační struktury

Nabízelo se několik možností začlenění controllingu do organizační struktury. Jako první se naskýtá zřízení útvaru na pozici štábní či liniové. Vzhledem k velikosti podniku XYZ, s.r.o. by však nebylo efektivní zřizovat samostatný útvar controllingu.

Potom máme tedy další možnosti. Například rozložit úkoly controllingu mezi účetní a podnikovou ekonomku, avšak vzhledem k jejich nízkým znalostem problematiky controllingu a podnikohospodářských nástrojů musíme i tuto možnost zavrhnout. A aby převzal controllingové úkoly ředitel společnosti s podporou správního úseku, jak to často v malých podnicích bývá, není v současné době možné kvůli velkému přetížení ředitele společnosti. **Jako konečné a nejlepší řešení působí zřízení samostatného pracovního místa controllera se začleněním této pozice do správního úseku.**



Obrázek 9 Pozměněná organizační struktura (vlastní zpracování)

## 13 NÁKLADOVÁ PROBLEMATIKA PRO POTŘEBY CONTROLLINGU

Protože firma používá pouze druhové a kalkulační členění nákladů, musíme zavést ještě členění kapacitní, které třídí náklady podle vztahu k objemu výroby na variabilní a fixní. Právě kapacitní členění je pro potřeby controllingu naprosto nezbytné a až po správném roztřídění všech nákladových položek tímto způsobem, bude moci firma provádět výpočet příspěvky na úhradu, krátkodobého výsledku hospodaření controllingovým způsobem a výpočet kritického bodu.

### 13.1 Deklasifikace nákladových položek na variabilní a fixní

Pro roztřídění nákladů podle kapacitního členění využijeme co nejdetailnější seznam všech nákladových položek. Jestliže máme k dispozici detailní analytickou evidenci nákladů a proti ní postavím podrobný seznam položek, které patří do variabilních, respektive fixních nákladů, můžeme předpokládat, že převod bude možný a hlavně úspěšný.

Pro účely roztřídění nákladů na variabilní a fixní použijeme ve firmě XYZ, s.r.o. výsledovku zpracovanou analyticky a evidovanou z účetního programu Pohoda. Tato analytická výsledovka obsahuje detailní seznam položek všech nákladů za rok 2013. Položky byly rozděleny na variabilní, smíšené a fixní. U smíšených položek se určilo, zda převažuje složka fixní, nebo variabilní, na základě posouzení odborných pracovníků.

Takto vypadá návrh klasifikace kapacitního členění nákladů na vybrané ukázce (kompletní klasifikace kapacitního členění obsahuje Příloha 1):

Tabulka 13 Kapacitní třídění nákladů (vlastní zpracování)

Číslo účtu	Název účtu	Kapacitní klasifikace nákladů		Koncový stav (Kč)
<b>501</b>	<b>Spotřeba materiálu</b>			<b>29 436 602,00</b>
501001	Hutní materiál		VN	20 222 864,51
501002	Spojovací materiál		VN	857 802,34
501005	Barvy, ředidla, lepidla, tmely		VN	1 389 010,84
501006	Drobné nářadí	FN		994 597,14
501007	Kancelářské potřeby, předplatné	FN		69 371,29
501008	Čistící a hygienické Prostředky	FN		43 586,39
501009	Plyny, svářecí materiál		VN	1 740 177,19
501010	Ochranné pomůcky		VN	326 667,84

501011	Stavební a elektrický materiál		VN	671 257,28
501014	Vybavení vnitřní, venkovní	FN		121 035,13
501016	Izolační materiál		VN	141 149,38
501019	PHM zametač		VN	287,6
501020	Voda čirá bez příchutě	FN		838,1
501022	Oleje, mazadla		VN	67 643,80
501023	PHM VZV		VN	48 577,83
501024	PHM FORD	FN		10 216,39
501025	PHM 320i	FN		21 672,52
501026	Nákup minerálních vod	FN		2 139,90
501027	PHM auto z půjčovny	FN		4 416,71
501028	PHM VZV DESTA		VN	24 724,42
501030	Materiál na opravy		VN	35 420,47
501032	Náhradní díly		VN	916 511,61
501034	PHM sekačka	FN		2 772,60
501035	PHM BMW X5	FN		10 951,30
501036	VZV - boční zdvih		VN	39 202,77
501037	PHM autojeřáb		VN	38 087,07
501043	PHM Volkswagen	FN		29 442,59
501044	PHM Mercedes	FN		180 279,92
501045	PHM BMW 330 D	FN		79 756,57
501046	PHM BMW 730 D	FN		53 029,18
501048	PHM BOBCAT		VN	38 087,07
501049	PHM CADDY		VN	43 630,75
501051	PHM CRAFTER		VN	43 911,30
501052	PHM BENTLEY	FN		11 313,34
501060	Nákup DHIM	FN		1 156 168,86
<b>511</b>	<b>Opravy a udržování</b>			<b>1 735 466,14</b>
511001	Opravy výrobního zařízení		VN	202 597,41
511002	Oprav nevýrobního zařízení	FN		1 532 868,73
<b>512</b>	<b>Cestovné</b>			<b>78 053,95</b>
512000	Cestovné	FN		78 053,95
<b>513</b>	<b>Náklady na reprezentaci</b>			<b>46 064,34</b>
513000	Náklady na reprezentaci	FN		46 064,34

### 13.2 Výpočet příspěvku na úhradu

Na základě kapacitního rozčlenění nákladů na variabilní a fixní, nyní můžeme vypočítat příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, který je jedním z centrálních bodů controllingu.

Vypočet příspěvku na úhradu pro celý podnik:

$$PÚ = T - VN \quad (1)$$

Vypočet příspěvku na úhradu pro výrobek či službu:

$$PÚ = C - VN \quad (2)$$

kde:

PÚ .....Příspěvek na úhradu

T.....Tržby podniku

c.....cena výrobku či služby

VN .....Variabilní náklady

Tabulka 14 Příspěvek na úhradu 2013 za podnik (vlastní zpracování)

Položka	Kč	%
Tržby	100 708 519,77	100,00%
Variabilní náklady	72 686 008,29	72,17%
<b>Příspěvek na úhradu</b>	<b>28 022 511,48</b>	<b>27,83%</b>
Fixní náklady	16 509 609,67	16,39%
<b>Podnikový výsledek (=zisk)</b>	<b>11 512 901,81</b>	<b>11,43%</b>

**Příspěvek na úhradu v roce 2013 za celý podnik tedy činí 28 022 511,48 Kč.**

Při výpočtu příspěvku na úhradu u jednotlivých výrobků potom přiřazujeme variabilní náklady přímo k těmto výrobkům či skupinám výrobků pro lepší přehled výnosových potenciálů těchto skupin. Ve společnosti XYZ, s.r.o. můžeme sestavit výrobkové skupiny například z atypických ocelových konstrukcí s podobným průběhem výroby nebo odbytu, další skupinou by mohly být skillety pro automobilový průmysl, pecní a sušící vozy atd.

Z těchto skupin je poté možné udělat pořadí, které by sloužilo jako rozdělení výrobků do skupin ABC podle významnosti.

Další důležitou veličinou pro řízení podniku je též příspěvek na úhradu, vyjádřený jako podíl na zisku v procentech, když slouží pro realizování optimálního hospodářského výsledku a řídí se podle něho plánování výroby a dobytu.

Firma by se měla do budoucna zaměřit na zavedení dvoustupňového výpočtu výsledku hospodaření. Ukazuje se totiž, že určitou část fixních nákladů lze přiřadit přímo jednotlivým výrobovým skupinám, kde vznikají – speciální fixní náklady. Jejich odečtením od příspěvku na úhradu získáme příspěvek na úhradu č. 2, který představuje pro vedení podniku a řídicího pracovníka další důležitou veličinu pro řízení. Až poté se od součtu příspěvků na úhradu č. 2 všech skupin výrobků odečtou všeobecné fixní náklady. Právě tímto směrem by se měl podnik v budoucnu vydat a podřídit svůj informační systém k zachycení a sestavení přehledů nákladů tak, aby je bylo možné přiřadit k jednotlivým výrobkům, skupinám výrobků, skupinám zákazníků či odbytovým zemím.

### **13.3 Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření**

Dalším důležitým bodem controllingové koncepce je výpočet krátkodobého výsledku hospodaření, mnoho firem ho získává z na základě druhového členění nákladů. Pro potřeby controllingu ale navrhuji, aby ho firma XYZ, s.r.o. počítala také na základě výše uvedené kapacitní klasifikace nákladů, která poskytuje detailnější přehled o jednotlivých nákladových položkách. Jeho struktura pro potřeby této firmy může vypadat následovně:

Tabulka 15 Výpočet KHV (vlastní zpracování)

Řádek	Položka	Kč
1	Hrubé výnosy z tržeb	100 708 519,77
2	Položky krátcí tržby	0,00
3	Čisté výnosy z tržeb (ř.1 – ř.2)	100 708 519,77
4	Spotřeba materiálu	23 995 339,01
5	Pomocné látky a PHM pro výrobu	1 733 163,45
6	Oprava výrobního zařízení a náhradní díly	1 142 030,24
7	Přepravné	4 524 976,55
8	Elektrická energie	1 405 054,60
9	Mzdové náklady (včetně zákonného pojištění)	17 143 399,50
10	Nakupované výkony	22 742 044,94
11	Součet variabilních nákladů ( $\sum$ ř.4 – ř.11)	72 686 008,29
12	<b>Příspěvek na úhradu 1 (ř.3 – ř.12)</b>	<b>28 022 511,48</b>
13	Režijní materiál	1 566 047,78
14	Opravy a údržba nevýrobních zařízení	1 532 868,73
15	Reklama, propagace	336 355,74
16	Spotřeba energie	638 000,68
17	Ostatní náklady	212 405,58
18	Nájmy	234 345,37
19	Ostatní služby	1 499 392,29
20	Daně a poplatky	276 333,65
21	Odpisy a rezervy	4 412 424,98
22	Úroky a finanční náklady	2 184 428,16
23	Souhrn specifických fixních nákladů ( $\sum$ ř.14 – ř.23)	12 892 602,96
24	<b>Příspěvek na úhradu 2 (ř.13 – ř.24)</b>	<b>15 129 908,52</b>
25	Vedení podniku	204 915,00
26	Personálie	47 100,00
27	Administrativa, výpočetní technika	173 699,71
28	Všeobecné fixní náklady ( $\sum$ ř.26 – ř.28)	425 714,71
29	Všeobecná správa	3 617 006,71
30	<b>Hospodářský výsledek (ř.25 – ř.29)</b>	<b>11 512 901,81</b>

Další variantu představuje vzorový výpočet KHV na základě úplných vlastních nákladů:

$$KHV = \text{hrubé výnosy z tržeb} - \text{úplné vlastní náklady}$$

**Ve firmě XYZ, s.r.o. za rok 2013 platí následující výpočet:**

$$KHV = 100\,708\,519,77 - 89\,195\,617,96 = 11\,512\,901,81 \text{ Kč}$$



### 13.4 Výpočet kritického bodu

Výpočet kritického bodu patří do základních metod controllingového řízení. Jakmile už jsme zavedli třídění nákladů na variabilní a fixní, jde o celkem jednoduchou záležitost.

Pro výpočet bodu zvratu se uvádí následný vzorec:

$$Q(BZ) = \frac{FN}{p - v_n} \quad (3)$$

Problém většiny podniků, včetně firmy XYZ, s.r.o., spočívá ve skutečnosti, že výše zmíněný vzorec můžeme použít pro analýzu bodu zvratu jen ve velmi mále případech, protože objem výkonů podniku je stanoven v naturálních jednotkách (počet ks) a základním předpokladem pro uplatnění tohoto přístupu je homogenita těchto výrobků. To ale není případ společnosti XYZ, s.r.o., která má různorodou produkci. Proto pro vyjádření nákladů musíme použít tzv. globální nákladovou funkci, kde nejsou variabilní náklady vyjádřeny v peněžní formě, nýbrž v podobě tzv. poměrového (haléřového) ukazatele variabilních nákladů ( $h$ ) vyjadřující jejich podíl na celkové produkci.

V případě naší firmy, které má různorodou produkci, by se vztah pro výpočet bodu zvratu upravil do následující podoby:

$$BZ = \frac{FN}{1 - h}, \quad (4)$$

FN ..... Fixní náklady

BZ ..... Bod zvratu v Kč

$$\text{kde } h = \frac{VN}{Q} \quad (5)$$

VN ..... Celkové variabilní náklady

Q ..... Celková produkce vyjádřená peněžně (tržby)

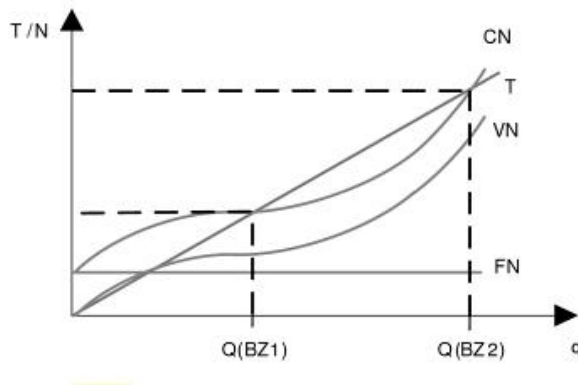
Poté je možné provést výpočet bodu zvratu firmy XYZ, s.r.o. za rok 2013:

$$h = \frac{72\,686\,008,29}{100\,708\,519,77} = 0,721746367$$

$$BZ = \frac{16\,509\,609,67}{1 - 0,721746367} = 59\,332\,952,83 \text{ Kč}$$

**Firma dosáhla bodu zvratu v roce 2013 při tržbách 59 332 952, 83 Kč.**

Navíc v případě podniku XYZ, s.r.o. kde je výroba dost kolísavá podle aktuálních přání zákazníků, není vždy kapacita využita optimálně, ale bývá přetížená, nebo naopak ne zcela využita. Variabilní náklady tedy budou mít někdy nadproporcionální charakter v případě nevyužité kapacity, a když budeme potřebovat naopak zvyšovat kapacitu pomocí práce přes čas či víkendových směn, tak zase bude mít charakter podproporcionální. V praxi se takovýto tvar nákladové funkce nazývá degresivně-progresivní. Tato nákladová funkce má dva body zvratu a optimum produkce, kdy firma dosahuje maximální zisk, je třeba hledat v tomto intervalu. Nejvyšší rozdíl mezi podnikovými výnosy a náklady najdeme tam, kde se mezní příjmy (MR) rovnají mezním nákladům (MC). (Popesko, 2009)



Obrázek 10 Bod zvratu u degresivně-progresivní nákladové funkce (Popesko, 2009)

## 14 BĚŽNÉ ČINNOSTI CONTROLLINGOVÉHO ÚTVARU

Při vytváření nové pracovní pozice v podniku musíme vytvořit jisté formální náležitosti potřebné pro ujasnění pravomocí, činností či požadavků pro výkon takové funkce a zavést rovněž určité mechanismy, které jsou pro jeho správné fungování v organizaci nutné, jako systém plánování, kontroly nebo reportingu.

### 14.1 Popis pracovního místa controllera

Controllingová pracovní pozice byla zařazena do správního úseku, kde probíhají veskrze různé ekonomické a administrativní činnosti. S dalšími pracovníky tohoto úseku je controller na stejné hierarchické úrovni, když vůči nim nedisponuje žádnými pravomocemi přímé nadřízenosti, ale není jim ani podřízen. Pro začátek bude na tomto místě zařazena jediná osoba, ale do budoucna se počítá s rozšířením minimálně o jednoho pracovníka – referenta oddělení controllingu.

#### 14.1.1 Popis pracovního místa

Ujasníme si tedy formální náležitosti k nově vytvořenému pracovnímu místu na základě následujícího formuláře:

Tabulka 16 Popis pracovního místa controllera (vlastní zpracování)

<b>Formulář popisu pracovního místa:</b>	
<b>Controlling</b>	
<b>Oblast</b>	<b>Specifikace</b>
1 Označení pozice	Odborný pracovník controllingu
2 Jména pracovníka	
3 Nadřízený pracovníka	Ředitel společnosti
4 Zástupce	Asistentka ředitele
5 Zaměstnanec zastupuje	Ekonomka – účetní

6 Spolupráce s jinými pracovními místy	Ředitel společnosti, kompletní úsek správa, technolog, vedoucí výroby, vedoucí expedice
7 Cíle pracovní pozice	Dbát na všechny úlohy v podniku spojené s controllingem
8 Hlavní úlohy zaměstnance	Funkce evidence a dokumentace Plánovací a prognostická funkce Funkce podpory řízení Kontrolní funkce Další podpůrné podnikohospodářské úlohy
9 Zodpovědnost a kompetence	<b>Rozhodování</b> o druhu a okruhu zpravodajství, iniciativní činnost při odchylkách a v otázkách zavádění nápravných opatření. <b>Spolurozhodování</b> při výběru nových pracovníků controllingu, při korektivních rozhodnutích a nutných akčních plánech.
10 Osobní a odborné předpoklady	Osobnostní – analytické myšlení, schopnost prosadit se, kreativita, vytrvalost aj. Odborné – vysokoškolské ekonomické vzdělání, znalosti počítačového zpracování dat aj.
11 Vybavení kanceláře	PC, komunikační technika, odborná literatura

**Ad bod 7 Cíle pracovní pozice** – Tento obecný cíl znamená, že zaměstnanec podniku na této pozici spoluzodpovídá za vybudování a správnou funkci controllingového systému ve všech jeho oblastech jakými jsou třeba plánování, kontrola, analýza odchylek či informační podpora.

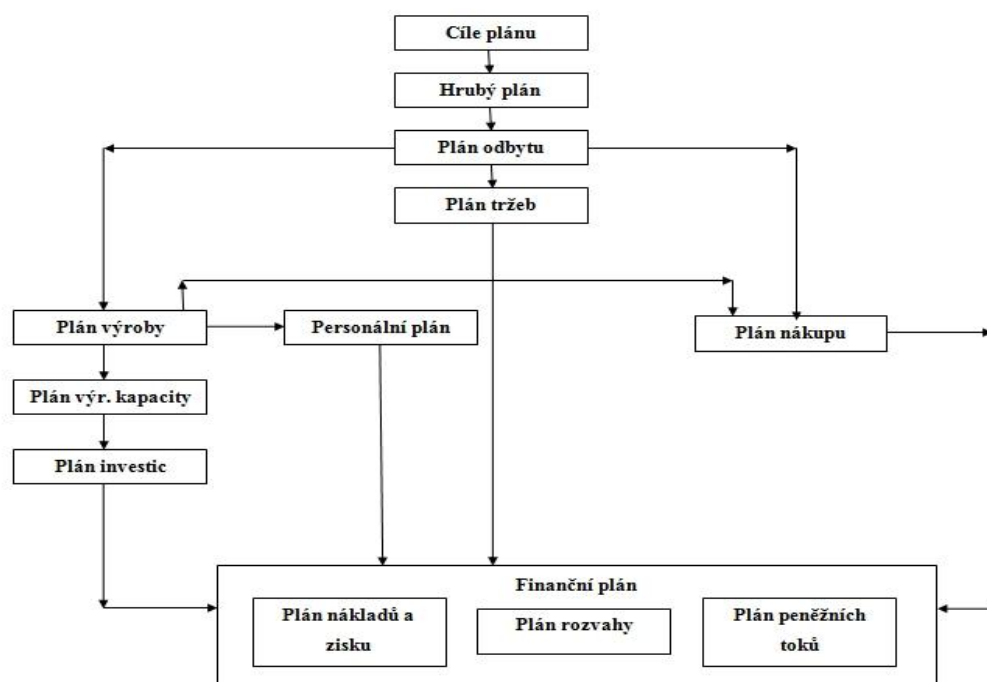
**Ad bod 8 Hlavní úlohy zaměstnance** – Takto formulované úlohy spočívají v problematice plánovacích úloh třeba v poradenské spolupráci při vytyčení podnikových cílů. Při informačních úlohách jde zejména o vytvoření informačního systému a jeho neustálému přizpůsobování interním a externím potřebám. Při podpoře řízení musí pracovník hlavně poskytovat potřebné relevantní informace pro rozhodování nebo průběžně sledovat cíle plánování. Ve zvláštních úlohách bude jeho úkolem také provádění propočtů hospodárnosti a investic.

**Ad bod 10** – Pracovník na této pozici musí rovněž splňovat řadu dalších vlastností. Jelikož jeho úkolem v této firmě bude hlavně ze začátku podporovat vytváření systému controllingu od základů, je důležité i pro budoucí činnost, aby byl schopný vcítit se do problémů jiných oddělení nebo chápal rozdílné způsoby myšlení různých funkčních vedoucích. Z odborných znalostí podnikové ekonomiky se musí orientovat v moderních systémech kalkulace nákladů či účetnictví. Ve firmě XYZ, s.r.o. neexistuje IT oddělení, proto bude muset disponovat potřebnými znalostmi informačních technologií a schopností počítačového zpracování dat, čímž se myslí například nadstandardní úroveň práce v MS Excel a informačním systému MY WAC.

## 14.2 Vytvoření systému plánování

Vzhledem k úplné absenci systému plánování ve společnosti XYZ, s.r.o. musí být prvním krokem vybudování ročního plánování, kterým se určí cíle pro jednotlivé útvary. Až poté můžeme začít budovat dlouhodobější systémy. Pokud jde například o střednědobé plánování (3 až 5 let), platí, že roční plánování se do střednědobého integruje pomocí klouzavého plánování.

Ze začátku by bylo vhodné ve firmě XYZ, s.r.o. zavést systém plánování složený z následujících druhů plánů:



Obrázek 11 Návrh provázaného systému plánování (vlastní zpracování)

Zavedením systému plánování může firma XYZ, s.r.o. v budoucnu předejít takovým situacím, v jaké se nachází nyní, když musí některé zakázky odmítnout kvůli nedostatečné výrobní kapacitě. Přestože už se rozhodla pro rozšiřování výrobní kapacity pomocí investice do nové výrobní haly, reaguje tím už jen na vzniklou situaci, které se dalo předejít využitím vhodného systému plánování. V tomto konkrétním případě provázaností plánů odbytu, výroby (výrobní kapacity), personálního, nákupu a investic.

### **14.2.1 Hrubý plán**

Jako vstupní prvek by měl být nejprve zaveden tzv. Hrubý plán. Ten poslouží k tomu, aby měl podnik před vstupem do celkového plánovacího procesu představu o vývoji budoucího roku a zároveň bylo poukázáno na rizika a nebezpečí, která při stanovení hospodářského výsledku přicházejí v úvahu. Za základ tohoto plánu ve firmě XYZ, s.r.o. bereme očekávanou skutečnost běžného roku, cíle stanovené ředitelem podniku, interní a externí vývojové tendence a v neposlední řadě projekty v plánovacím stádiu – v našem konkrétním případě výstavba nové výrobní haly a modernizace administrativních prostor. Bude potřeba věnovat pozornost objemu tržeb (průměrný růst tržeb, změny u významných zákazníků atd.), příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku či fixním nákladům.

### **14.2.2 Plán odbytu a tržeb**

Protože se tyto dva plány v malých a středních podnicích velmi často slučují do jednoho, můžeme takto vytvořený plán využít i u společnosti XYZ, s.r.o. Nejdříve sestavíme plánovaný odbyt v jednotkách množství. To provádí většinou marketingové oddělení, avšak z důvodu absence tohoto oddělení v našem podniku, bude muset tuto úlohu převzít ředitel společnosti, jelikož má kompletní přehled o možných zakázkách, komunikuje s většinou zákazníků a sám si prognózuje možný odbyt. Poté se jednotlivé položky odbytu vynásobí jejich cenami. Také zde se musí angažovat ředitel společnosti a za podpory podnikové ekonomky stanovit reálné ceny, za které bude možné výrobky prodat.

### **14.2.3 Plán nákladů**

Zde pro potřeby controllingu využijeme nové členění nákladů a to na fixní a variabilní. Tímto kapacitním tříděním jsme se podrobněji zabývali v kapitole 13 a při plánování nákladů ho využijeme spolu s náklady jednotlivých útvarů, kde jsou nejdůležitější náklady středisek (viz podkapitola 14.5).

#### **14.2.4 Plán zisku (hospodářského výsledku)**

U plánu zisku budeme vycházet z plánu odbytu a tržeb a plánu nákladů. Zaveden bude několikery pohled na zisk – podle středisek, běžný a mimořádný nebo ušlý z nevyužité kapacity.

#### **14.2.5 Plán výroby a plán výrobní kapacity**

Zde bude důležitým člověkem technolog společnosti XYZ, s.r.o., který se stará o nákup potřebného materiálu pro výrobu, ale vzhledem k zaváděnému controllingu se bude muset dbát na výrobní režii, kde se často skrývá řada nedostatků a plýtvání. Musí se apelovat na technologa, aby věnoval pozornost nákladovosti svých projektů a hledal takové řešení, které je pro zákazníka zcela vyhovující a přitom nákladové optimální. Jestliže není možné vyrobit potřebné množství výrobků při současné kapacitě, může nám tento plán pomoci časově (přemístění výroby do jiného období, přesčasy atd.) nebo prostorově (nákup) vyrovnat tento rozdíl.

#### **14.2.6 Plán investic**

V investičních záležitostech hrají prim členové vrcholového managementu, proto se zde uplatní především ředitel společnosti a ten bude muset spojit požadavky na investice z různých oddělení s finančními možnostmi (zisk a jeho rozdělení) a podmínkami trhu.

#### **14.2.7 Finanční plán**

Finanční plán je centrem a sumarizací všech ostatních plánů. Patří k němu dílčí plány – výsledovky, rozvahy a peněžních toků. Jejich kvalita bude záviset na správnosti a úplnosti účetní soustavy. Opět se ukazuje nutnost dokonalé propojenosti všech plánů, neboť je zde důležitá návaznost na plán odbytu a na detailní plán nákladů na výrobky.

#### **14.2.8 Personální plán**

Bude obsahovat minimální počty pracovníků a jejich plánované mzdy pro budoucí rok v porovnání s předchozím rokem. Bude rozdělen podle profesí, útvarů, věku či vzdělání.

Personální plán firmě poskytne představu o kapacitě podnikové pracovní síly a jejího využití.

### 14.2.9 Plán nákupu

Zde se u controllingu využívá celá řada metod, ale jejich zavedení je v této firmě možné až po zvládnutí základní implementace controllingu. Každopádně díky zvládnutí problematiky ziskových středisek budeme moci sledovat třeba efektivitu zásobovací práce pomocí analýzy úspěšnosti zásobovacího střediska.

Je nutné, aby tento plán obsahoval:

- možnosti substituce,
- situaci na hlavních nákupních trzích pro podnik,
- vývoj cen u hlavních nákupních skupin
- či stručný popis důležitých dodavatelů atd.

### 14.2.10 Úkoly pracovníka controllingu při plánování

V našem případě, kdy zavádíme operativní plánování nově, musí controller definovat dimenze plánování s ohledem na časový horizont, vertikální a horizontální hloubku plánování a jeho obsah. Zprostředkovává nezbytné techniky a dovednosti a je vlastně takovým moderátorem při zavádění plánování.

Další úlohou pracovníka controllingu bude při vytváření systému vypracování a prosazování zásad plánování. Musí také vypracovat závazný harmonogram plánovacích prací, kontrolovat jeho dodržování nebo pomáhat jednotlivým útvarům při tvorbě plánů, jelikož úkolem controllera je také diskuse s jednotlivými útvary o vhodnosti výše rozpočtu.

## 14.3 Pravidelná kontrola

Kontrolou se většinou rozumí srovnání skutečnosti s plánem, avšak pro controllingové účely firmě nestačí pouze znát výši odchylek, nýbrž tyto informace využít pro řízení orientované na budoucnost. Samotná kontrola tedy bude ve společnosti XYZ, s.r.o. sloužit pouze pro intenzivní analýzu příčin odchylek, která bude vstupem pro následující nápravná opatření.

### 14.3.1 Kontrola

Pro podnik XYZ, s.r.o. navrhuji zavést kontrolu s pravidelnou měsíční periodou. Jednoduché srovnání plánu a skutečnosti má však pouze malou vypovídající schopnost, protože srovnává plán a skutečnost pouze globálně. Toto srovnání nevypovídá o příčinách odchy-



lek. Proto je třeba do firmy zavést spíše flexibilní systém, který umožňuje srovnání skutečnosti s přepočteným plánem. Přepočtený plán totiž počítá s plánovanými náklady při skutečném objemu výroby namísto předem naplánovaného.

Tabulka 17 Návrh pravidelné kontroly u výrobního střediska firmy XYZ, s.r.o.

	Plán	Žádoucí skutečnost	Skutečnost	Odchylnka k žádoucí skutečnosti	
				absolutně	%
Spotřeba materiálu					
Pomocné látky a PHM pro výrobu					
Oprava výrobního zařízení a náhradní díly					
Mzdové náklady					
Zákonné pojištění					
Nakupované výkony					
Odpisy					
Energie					
<b>Celkem</b>					

### 14.3.2 Analýza odchylek

Firma by měla zavést 4 základní druhy odchylek – **odchylnka vlivu množství, odchylnka vlivu ceny, odchylnka vlivem variabilních nákladů a odchylnka vlivem fixních nákladů**. Odchylnky se budou ve firmě XYZ, s.r.o. zjišťovat především u 4 základních typů veličin, proto je potřeba určit vlivy, který k těmto odchylkám vedou.

- **U variabilních nákladů:**
  - vliv změny množství
  - vliv změny variabilních nákladů
- **U Fixních nákladů**
  - vliv změny fixních nákladů
- **U zisku**
  - vliv změny množství
  - vliv změny ceny
  - vliv změny variabilních nákladů
  - vliv změny fixních nákladů
- **U odbytu**

- vliv změny množství
- vliv změny ceny

### 14.3.3 Nápravná opatření

V podniku se musí rovněž vytvořit klima, že odchylky nejsou nějakým důkazem viny, ale spíše určitý vývoj podnikového okolí, který se nedostal do plánu. Pomocí jejich analýzy mohou vznikat nápravná opatření. Ty budou muset mít určitá pravidla:

1. V případě malých odchylek bude ležet iniciativa jen na odborných odděleních.
2. Při středních odchylkách se zapojí controller a bude řešit problémy společně s odborným oddělením.
3. Při velkých odchylkách bude povinností controllera zapojit vedení podniku tím, že ho včas informuje a bude snažit nalézt celopodnikově realizovatelné řešení, které nejde vykonat bez hierarchické kompetence vedení.

Malá odchylky budou dosahovat hodnot např. do 5%, střední od 6% do 20% a velké nad 20%. Konečné určení těchto intervalů bude schváleno po konzultaci s vedením firmy.

## 14.4 Reporting

Získané výsledky na základě plánování a následné kontroly s analýzou odchylek musíme dostat do určité podoby, která bude orientovaná na příjemce, zaměřená na podstatu věci, ve srozumitelné formě, obsahovat grafické vyjádření výsledků a trefné komentáře k získaným údajům. Právě k takovým účelům bude sestavovat pracovník controllingu běžnou či mimořádnou zprávu pro vedoucí pracovníky a prezentovat její závěry na pravidelných poradách.

### 14.4.1 Zpráva controllera

Povinností controllera bude každý měsíc vypracovat pravidelnou controllingovou zprávu, kterou bude měsíčně komentovat na pravidelných poradách.

Obsahem rutinní controllingové zprávy by měli být stejné části, které jsou základem ročního plánu, a jsou k dispozici jednotlivým útvarům podniku podle hierarchie výkazů.

Jde především o:

- Plán nákladů s variabilními a fixními náklady,
- stav investic,

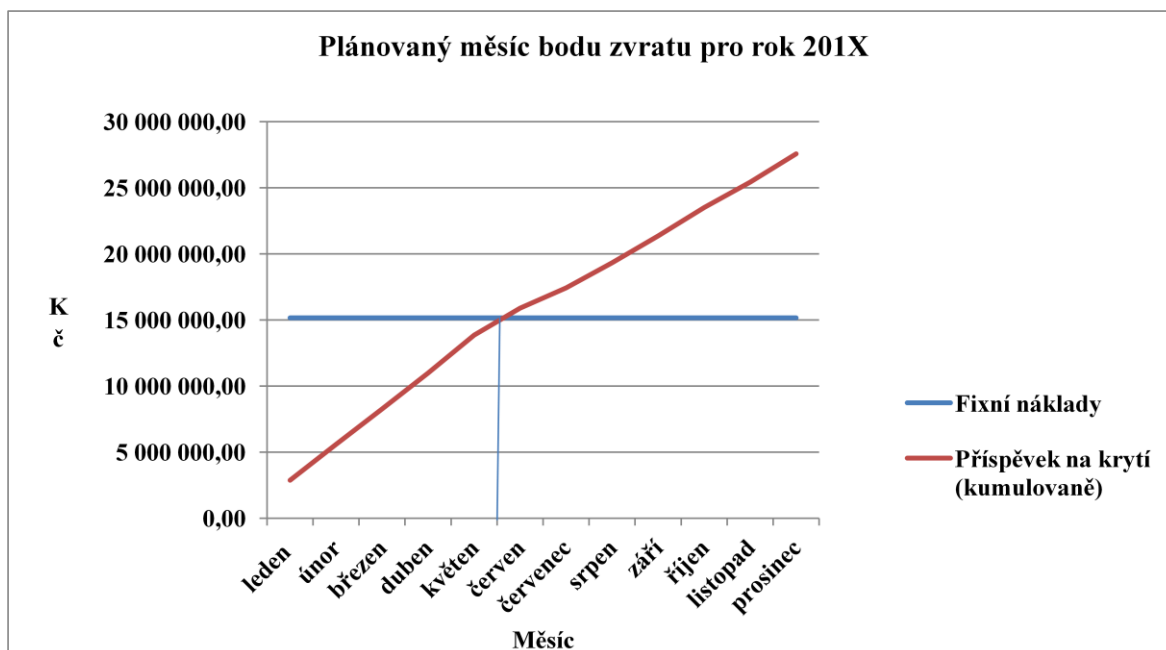
- personální stav a personální náklady,
- tržby podle sortimentu, odbytových cest, zákazníků,
- finanční ukazatelé.

Vzhledem k úplně novému kompletnímu zavádění systému controllingu do podniku menší až střední velikosti bude pro začátek stačit controllingová zpráva s jednoduchou strukturou, která bude obsahovat:

- Vývoj bodu zvratu během roku,
- ukazatele výsledku až po celkový hospodářský výsledek,
- strukturu tržeb,
- finanční ukazatele.

Jak by tyto skutečnosti mohli vypadat přímo v controllingové zprávě? Tak třeba pomocí příspěvku na úhradu a fixních nákladů lze graficky zachytit předpokládaný měsíc dosažení bodu zvratu.

Graf 6 Předpokládaný měsíc bodu zvratu (vlastní zpracování)

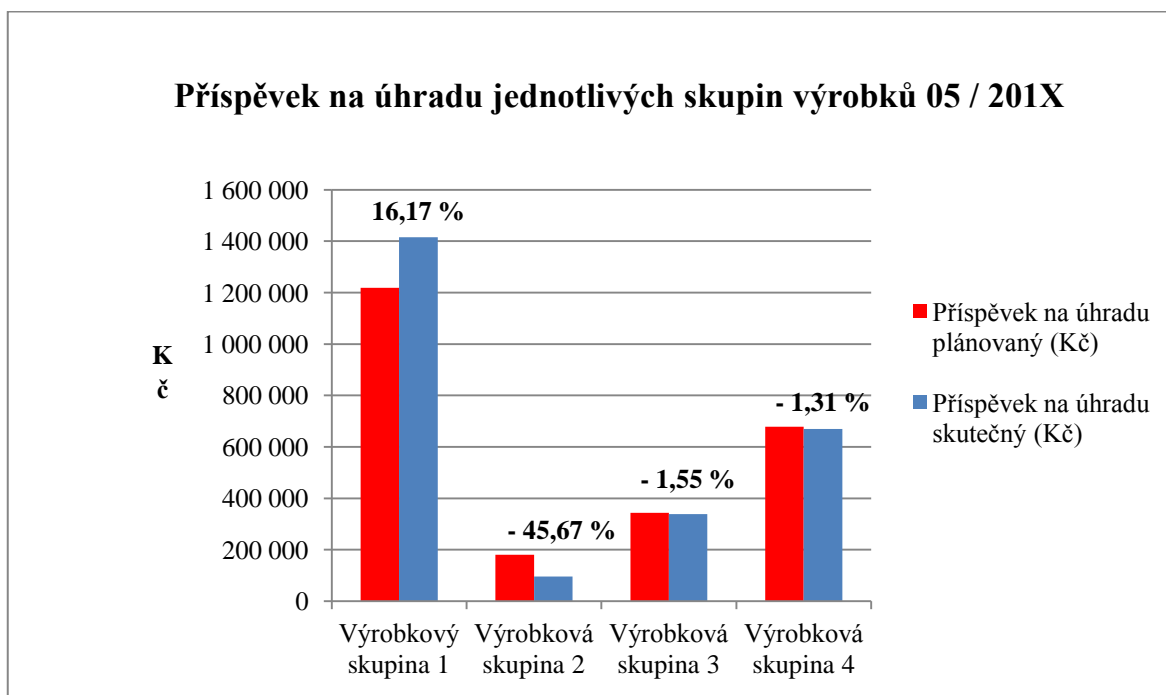


Přínosné je analyzovat strukturu nákladů. Například konkrétně srovnání plánu a skutečnosti ve výši jednotlivých složek variabilních nákladů v určitém měsíci.

Tabulka 18 Srovnání nákladů - plán vs. skutečnost (vlastní zpracování)

Struktura variabilních nákladů	Plán 5 / 201X (Kč)	Skut. 5 / 201X (Kč)	Odchylka	
			absolutně (Kč)	procentuálně
Spotřeba materiálu	1 999 612	2 122 000	-122 388	-6,12%
Pomocné látky a PHM pro výrobu	144 430	132 185	12 245	8,48%
Oprava výr. zařízení a náhr. díly	95 169	95 036	133	0,14%
Přepravné	377 081	415 066	-37 985	-10,07%
Elektrická energie	1 405 055	1 410 000	-4 945	-0,35%
Mzdové náklady	1 267 100	1 267 100	0	0,00%
Zákonné pojištění	424 455	427 455	-3 000	-0,71%
Nakupované výkony	1 895 170	2 235 000	-339 830	-17,93%
Celkem	7 608 072	8 103 842	-495 770	-6,52%

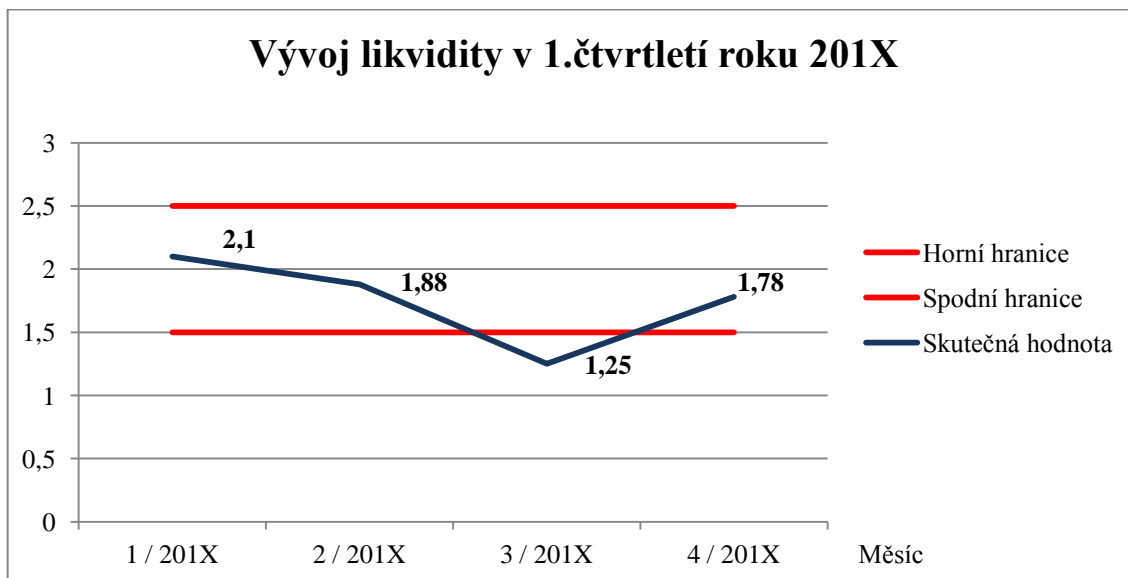
Výrobní portfolio budeme analyzovat podle příspěvku na úhradu jednotlivých výrobních skupin. Budeme je srovnávat s plánem a následně vyčíslovat odchylky.



Graf 7 příspěvek na úhradu podle skupin výrobků (vlastní zpracování)

Z finančních ukazatelů je vhodné sledovat například vývoj likvidity v čase a pozorovat, jestli se pohybuje v požadovaném intervalu.

Graf 8 Vývoj likvidity 1. čtvrtletí 201X (vlastní zpracování)



Další návrhy obsahu pravidelných controllingových zpráv obsahuje Příloha 2.

Každá tabulka či graf bude muset ve zprávě controllera obsahovat komentář, který nesmí pouze popisovat čísla v tabulce či údaje jasně vyplývající z grafu, ale tyto údaje ještě analyzovat, aby bylo možné vyvodit z nich patřičné důsledky.

#### 14.4.2 Pravidelné porady

Jednou za měsíc se v návaznosti na zprávy controllingu budou svolávat pravidelné schůze za účasti ředitele společnosti, ekonomky, controllera a vedoucích jednotlivých úseků (technolog, vedoucí výroby, vedoucí expedice). Ty budou mít standardně takovýto průběh:

1. Controller na úvod prezentuje pravidelnou měsíční controllingovou zprávu.
2. Následuje rozbor výsledků v jednotlivých oblastech ekonomického řízení v tomto pořadí:
  - I. Controller
  - II. Ředitel společnosti
  - III. Ekonomka
  - IV. Jednotlivý vedoucí
  - V. Diskuse mezi členy skupiny

3. Vyvodí se závěry z rozborů výsledků.
4. Dochází ke stanovení nových cílů.
5. Zavede se koncepce opatření.

## 14.5 Problematika ziskových středisek

V úvodu projektové části jsme zavedli, ke druhovým a kalkulačním nákladům, ještě kapacitní náklady a nyní se dostáváme ke čtvrtému pohledu na náklady – podle útvarů. Jedná se o náklady podle závodů, provozů, dílen či středisek. Právě náklady středisek jsou pro řízení nejdůležitější. Pro tento pohled na náklady jsme položili základy při změnách v organizační struktuře, kdy nám vykrystalizovaly 4 typy středisek pro podnik XYZ, s.r.o. – **výrobní, zásobovací, správní, odbytové**. K nim přidáme ještě středisko **neutrální**, které zachycuje mimořádné náklady nezachycené v ostatních střediscích, a máme 5 základních typů středisek.

### 14.5.1 Princip ziskových středisek

Princip tohoto rozdělení spočívá v tom, že jsou-li ekonomicky úspěšná všechna střediska, musí být ekonomicky úspěšný i podnik jako celek. Když potom klesne zisk podniku, budeme moci najít ty střediska, která to zavinila a sjednat zde nápravu. Tento princip bude založen na tom, že každé středisko bude mít svůj plán, který musí plnit. Jestliže je plán splněn, výnos střediska je nulový. Když ale dosáhne určitých úspor, jedná se o zisk střediska a při překročení plánu kvůli nepřiměřenému plýtvání dochází zase ke ztrátě střediska. Těmito výnosy střediska jsou ve skutečnosti plánované náklady. Tato koncepce bývá označovaná jako nákladová střediska a dochází při ní k tomu, že podnikový zisk potom generují pouze odbytová střediska, přestože tento zisk vzniká v každém středisku, které se podílí na tvorbě hodnot. Proto ve firmě XYZ, s.r.o. při zavádění controllingové koncepce rovnou zavedeme **koncepci ziskových středisek**.

Dosáhneme toho tak, že mezi všechny mezistřediskové dodávky i na střediskové náklady rozpočítáme celkový podnikový zisk. Toto rozdělení je možné podle poměrů mezi hodnotou vytvořenou odbytovým střediskem a hodnotami, které ostatní střediska dodali odbytovému středisku. Zisk ostatních středisek (správa, zásobování, výroba) bude tedy vázán na hodnotu dodávek odbytovému středisku a rozpočítávat se bude dále podle poměrů do nákladů střediska.

### 14.5.2 Přínos ziskových středisek pro firmu XYZ, s.r.o.

Díky aplikaci ziskových středisek získá společnost XYZ, s.r.o. obraz o rozptýlení celopodnikového zisku mezi náklady středisek a mezistřediskové dodávky, protože každá mezidodávka i prvotní náklad mají svůj zisk.

Navíc díky této koncepci všechny střediska nyní vykazují zisk, a ne pouze jedno jako v minulosti. To má význam nejen kontrolní, ale také silně motivační pomocí systému podílů na střediskovém zisku. Firma tak získává příležitost vylepšit svůj motivační systém odměňování podle výsledků.

## 14.6 Softwarová podpora činností controllingu

Abychom mohli data patřičným způsobem zpracovávat a efektivně využívat, neobejdeme se bez podpory adekvátní výpočetní techniky.

### 14.6.1 Výběr vhodného řešení

Vzhledem k možnosti implementovat vhodnou softwarovou podporu controllingových činností do právě zaváděného informačního systému MY WAC, doporučuji, aby firma zažádala poskytovatele tohoto systému o přidání dalšího modulu - controlling. Jelikož jde o realizovatelný požadavek, toto řešení se jeví nákladově mnohem výhodnější, než koupě nového speciálního softwaru jen pro účely controllingu. Navíc informační systém MYWAC je ve firmě teprve ve fázi zavádění, tudíž se teprve chystají školení personálu pro práci s tímto systémem, jehož obsahem bude i seznámení s modulem controlling. Ušetří se tak další dodatečné náklady na úplně nové školení s novým programem.

V současnosti bych zvolil právě toto řešení jako plně dostačující vzhledem k rozsahu projektu implementace controllingu v této firmě a velké nákladnosti projektu zavedení nového softwaru pouze pro potřeby controllingu. Další výhodou jsou nesporné časové úspory tohoto řešení.

### 14.6.2 Požadavky na modul controlling v IS MY WAC

- **Detailní třídění dat** - základním a velmi důležitým požadavkem je, aby software pro podporu činností controllingu třídil data (náklady, tržby atd.) podle jednotlivých výrobků (výrobních skupin), zákazníků, odbytových oblastí, protože jediné tak lze počítat například příspěvky na úhradu pro tyto podrobné kategorie a získat přehled o jejich skutečném potenciálu.

- **Snadná ovladatelnost** – dalším nárokem je co možná nejméně náročná ovladatelnost tohoto programu pro oprávněné pracovníky firmy, kteří mají běžnou uživatelskou znalost počítačů, a využívání funkcí programu by pro ně nemělo být nepřekonatelnou překážkou.
- **Možnost grafického znázornění** – pro lepší představu o analyzovaných informacích by měl modul controlling nabízet grafické znázornění nejrůznějších sestav, vývoje v čase či srovnání veličin podle nejrůznějších kritérií, aby bylo možné tyto výstupy použít pro pravidelné zprávy controllera.



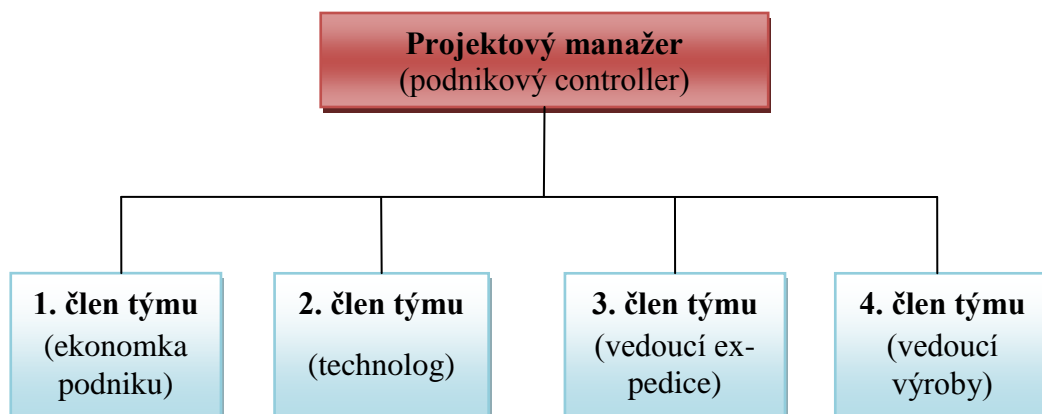
## 15 PROJEKTOVÁ SPECIFIKACE

### 15.1 Projektový tým

Aby mohl projekt implementace controllingu do této firmy proběhnout úspěšně, je třeba určit tým, který se bude starat o hladký průběh jednotlivých činností. Jeho složení bude následující:

- **Projektový manažer** – podnikový controller
- **Člen projektového týmu 1** – ekonomka podniku
- **Člen projektového týmu 2** – technolog
- **Člen projektového týmu 3** – vedoucí expedice
- **Člen projektového týmu 4** – vedoucí výroby

Protože se jedná o zcela nové zavádění controllingu, jenž se bude týkat všech činností podniku, mezi členy projektového týmu by měli být zastoupeny všechny úseky – správa, expedice, výroba a zásobování. Budoucí pracovník controllingu bude mít na starost už i samotný projekt zavádění controllingu ve společnosti XYZ, s.r.o.



Obrázek 12 Schéma projektového týmu (vlastní zpracování)

### 15.2 Fáze projektu

Jako každý projekt i tento se skládá z několika na sebe navazujících fází, díky kterým bude náš projekt flexibilnější, sníží se jeho nejistota a nepřesnost či zredukuje riziko. Jednotlivé fáze zahrnují další podrobnější činnosti.

Mezi základní fáze našeho projektu řadíme:

- Fáze definice projektu
- Vývoj adekvátního systému controllingu
- Implementace systému controllingu
- Fáze ukončení projektu

### **15.2.1 Fáze definice projektu**

Během této fáze je potřeba věnovat dostatek času a energie systematickému plánování projektu, kdy se definují cíle a faktory úspěchu, ujasní se nezbytné zdroje k uskutečnění projektu a již se musí vybrat pracovník controllingu – controller, protože bylo rozhodnuto, že tento člověk bude u projektu už od počátku a bude v čele projektového týmu.

Poté se tedy musí sestavit samotný projektový tým. Součástí této fáze bude také zasedání k zahájení projektu, kde vedoucí projektu pozve budoucí členy týmu (technologa, vedoucího výroby, vedoucího expedice, ekonomku) a proberou základní představy o jeho realizaci.

Rovněž se v této fázi musí vypracovat příručka projektu, kde jsou dokumentovány plány projektu vzniklé na zasedání k zahájení. Nakonec ještě musí zadavatel (ředitel podniku a jednatel) odsouhlasit projekt.

### **15.2.2 Vývoj systému controllingu**

Fáze vývoje systému controllingu se bude skládat ze zjištění skutečného stavu firemní situace a předpokladů pro controlling, z kterého bude vycházet budoucí koncept. Stanoví se cíle, oblasti úloh controllingu, zvolí se vhodné nástroje, vyvinou se konkrétní plány a na konci této fáze musí dojít ke konečnému rozhodnutí o zavedení projektu implementace controllingu.

Zjištění současné situace firmy a předpoklady pro controllingový koncept obsahuje analytické část této diplomové práce a vývoj cílového konceptu je nastíněn v části projektové.

### **15.2.3 Implementace systému controllingu**

V této fázi již bude docházet, po schválení projektu ředitelem společnosti, k samotnému vytváření povědomí o controllingu projektovým týmem, zavádění vhodných nástrojů, objednání modulu controlling do právě zaváděného IS MYWAC. Za celkový proces zavádění

zodpovídá projektový tým a součástí tohoto procesu bude informování zúčastněných, zavádění nových nástrojů či dokumentace projektu o průběhu zavádění.

#### 15.2.4 Fáze ukončení projektu

Ve fázi ukončení projektu se definitivně vytvoří v organizační struktuře pracovní místo controllera. Je třeba porovnat dosavadní výsledek projektu s původně definovanými cíli, požadavky, termíny a náklady, což proběhne na závěrečné schůzi k projektu. Dokončí se dokumentace projektu, kdy vznikne tzv. příručka controllingu v podniku XYZ, s.r.o. a controlling se definitivně zavede do běžného chodu společnosti

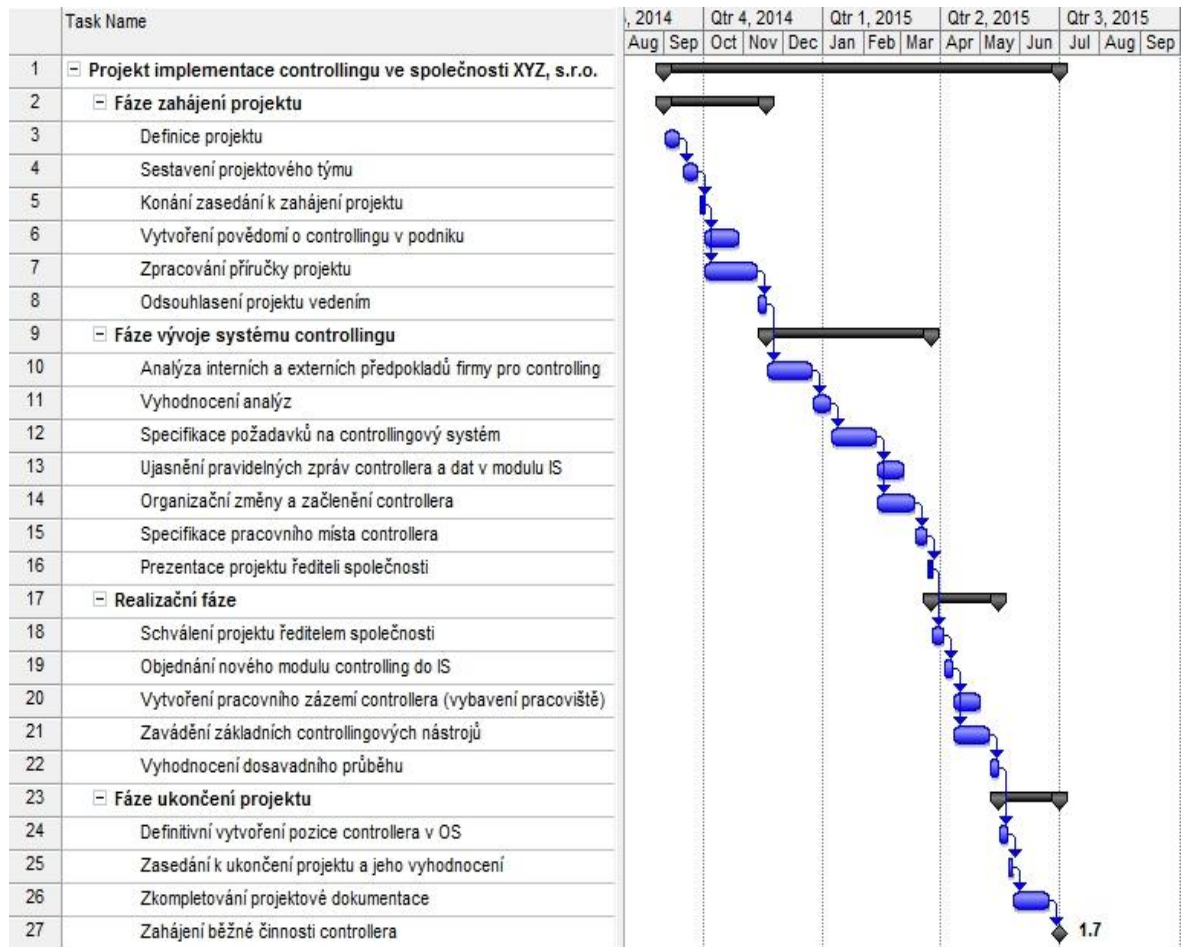
	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
1	<input type="checkbox"/> Projekt implementace controllingu ve společnosti XYZ, s.r.o.	217 days	Mon 1.9.14	Wed 1.7.15	
2	<input type="checkbox"/> Fáze zahájení projektu	57 days	Mon 1.9.14	Tue 18.11.14	
3	Definice projektu	10 days	Mon 1.9.14	Fri 12.9.14	
4	Sestavení projektového týmu	10 days	Mon 15.9.14	Fri 26.9.14	3
5	Konání zasedání k zahájení projektu	2 days	Mon 29.9.14	Tue 30.9.14	4
6	Vytvoření povědomí o controllingu v podniku	20 days	Wed 1.10.14	Tue 28.10.14	5
7	Zpracování příručky projektu	30 days	Wed 1.10.14	Tue 11.11.14	5
8	Odsouhlasení projektu vedením	5 days	Wed 12.11.14	Tue 18.11.14	7
9	<input type="checkbox"/> Fáze vývoje systému controllingu	90 days	Wed 19.11.14	Tue 24.3.15	
10	Analýza interních a externích předpokladů firmy pro controlling	25 days	Wed 19.11.14	Tue 23.12.14	8
11	Vyhodnocení analýz	10 days	Wed 24.12.14	Tue 6.1.15	10
12	Specifikace požadavků na controllingový systém	25 days	Wed 7.1.15	Tue 10.2.15	11
13	Ujasnění pravidelných zpráv controllera a dat v modulu IS	15 days	Wed 11.2.15	Tue 3.3.15	12
14	Organizační změny a začlenění controllera	21 days	Wed 11.2.15	Wed 11.3.15	12
15	Specifikace pracovního místa controllera	7 days	Thu 12.3.15	Fri 20.3.15	14
16	Prezentace projektu řediteli společnosti	2 days	Mon 23.3.15	Tue 24.3.15	15
17	<input type="checkbox"/> Realizační fáze	37 days	Wed 25.3.15	Thu 14.5.15	
18	Schválení projektu ředitelem společnosti	7 days	Wed 25.3.15	Thu 2.4.15	16
19	Objednání nového modulu controlling do IS	5 days	Fri 3.4.15	Thu 9.4.15	18
20	Vytvoření pracovního zázemí controllera (vybavení pracoviště)	15 days	Fri 10.4.15	Thu 30.4.15	19
21	Zavádění základních controllingových nástrojů	20 days	Fri 10.4.15	Thu 7.5.15	19
22	Vyhodnocení dosavadního průběhu	5 days	Fri 8.5.15	Thu 14.5.15	21
23	<input type="checkbox"/> Fáze ukončení projektu	33 days	Fri 15.5.15	Wed 1.7.15	
24	Definitivní vytvoření pozice controllera v OS	5 days	Fri 15.5.15	Thu 21.5.15	22
25	Zasedání k ukončení projektu a jeho vyhodnocení	2 days	Fri 22.5.15	Mon 25.5.15	24
26	Zkompletování projektové dokumentace	20 days	Tue 26.5.15	Mon 22.6.15	25
27	Zahájení běžné činnosti controllera	0 days	Wed 1.7.15	Wed 1.7.15	26

Obrázek13 Struktura projektu podle činností (vlastní zpracování)

### 15.3 Časový harmonogram projektu

Projekt implementace controllingu do společnosti XYZ, s.r.o. bude běžet celkem 217 dní. Z toho bude nejdéle trvat fáze vývoje systému controllingu, která bude trvat 90 dní. Celý

projekt začne 1. 9. 2014 po skončení období letních dovolených, kdy bude k dispozici drtivá většina důležitých zaměstnanců. Zahájení běžné činnosti controllera bude možné 1.7 2015.



Obrázek 14 Grafické znázornění časového harmonogramu (vlastní zpracování)

## 15.4 Kalkulace nákladů projektu

Vyčíslení nákladů těch činností projektů, na které bude potřeba vynaložit určité finanční prostředky, zachycuje tabulka. Suverénně nejvyšší podíl na celkových nákladech projektu (téměř 85%) tvoří roční mzdové náklady zaměstnance controllingu ve výši 409 200 Kč.

Tabulka 19 Plánované náklady na projekt (vlastní zpracování)

<b>Implementace projektu controllingu do společnosti XYZ, s.r.o.</b>		
<b>Fáze projektu</b>	<b>Plánované náklady (Kč)</b>	<b>Podíl na celkových nákladech</b>
<b>Fáze zahájení projektu</b>	<b>25 000</b>	<b>5,18%</b>
Vytvoření povědomí o controllingu v podniku	20 000	4,15%
Zpracování příručky projektu	5 000	1,04%
<b>Fáze vývoje systému</b>	<b>11 000</b>	<b>2,28%</b>
Analýza interních a externích předpokladů pro controlling	10 000	2,07%
Prezentace projektu řediteli společnosti	1 000	0,21%
<b>Realizační fáze</b>	<b>35 000</b>	<b>7,26%</b>
Objednání nového modulu controlling do IS	5 000	1,04%
Vytvoření zázemí controllera (vybavení pracoviště)	30 000	6,22%
<b>Fáze ukončení projektu</b>	<b>36 100</b>	<b>85,28%</b>
Vytvoření pozice controllera (mzdové náklady)	409 200	84,86%
Zkompletování projektové dokumentace	2 000	0,41%
<b>Celkem</b>	<b>482 200</b>	<b>100,00%</b>

### 15.5 Potenciální bariéry projektu

Každý projekt je ohrožen určitými okolnostmi, které mohou negativním způsobem ovlivnit jeho konečný výsledek. Ve stručnosti si představíme několik nejvýraznějších faktorů ohrožující úspěšnou implementaci controllingu do společnosti XYZ, s.r.o.

Tabulka 20 Bariéry projektu (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Neochota zaměstnanců změnit dosavadní styl práce				X	
Nedostatečné odborné znalosti řídicích pracovníků			X		
Neochota ředitele společnosti delegovat více úkolů		X			
Odmítavý postoj vedení podniku investovat do projektu			X		
Nevhodná struktura dat pro controllingové účely			X		

Co se týká ohrožení ze strany neochoty současných zaměstnanců změnit svou každodenní rutinu a pracovat s novými postupy (např. plánování), tak je můžeme přesvědčit pomocí vhodně zvolené kampaně šíření povědomí o controllingu. Ta názorně ukáže, třeba i na příkladu jiných úspěšných firem s fungujícím controllingovým řízením, nesporné přínosy tohoto systému. Odmítavý postoj vedení investovat prostředky můžeme opět odbourat přiblížením výhod, které přinese už jenom zavedení základního systému plánování zamezující přebytečnému plýtvání a zbytečnému vynakládání nákladů. Nevhodné strukturu dat lze předejít pečlivou specifikací potřeb modulu controllingu, jenž by se dodatečně zavedl do právě zaváděného informačního systému MYWAC a nedostatečné odborné znalosti vedoucích pracovníků eliminujeme pomocí speciálních školení.

## 15.6 Nákladová vyhodnocení zavedení controllingu a získané přínosy

Při tomto projektu firma XYZ, s.r.o. předpokládá, že získané přínosy převáží nákladovou náročnost, proto je nutné získat větší vypovídající schopnost o hodnotě nákladů a nastínit získané přínosy.

### 15.6.1 Nákladové vyhodnocení

Kapitola 15.4 nám vyčíslila celkové plánované náklady na implementaci controllingu do chodu této firmy. Samotné číslo nám toho ale zase tolik neřekne, proto je nyní vhodné podívat se na to, jak velký podíl tyto dodatečné náklady zaujímají na hodnotách nákladů za rok 2013.

Tabulka 21 Náklady projektu (vlastní zpracování)

<b>Náklady projektu (Kč)</b>	<b>482 200,00</b>
Celkové náklady 2013 (Kč)	89 195 617,96
<b>Podíl nákladů projektu na celkových nákladech</b>	<b>0,54%</b>
Zisk (Kč)	11 512 901,81
<b>Podíl nákladů projektu na zisku</b>	<b>4,19%</b>
Fixní náklady (Kč)	16 509 609,67
<b>Podíl nákladů projektu na fixních nákladech</b>	<b>2,92%</b>

Nyní už známe zatížení souhrnných nákladů za rok 2013 projektem implementace controllingu, ale přínosné bude podívat se rovněž na zatížení jednotlivých firemních oblastí, což nám umožní struktura výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku.

Všechny náklady spojené s projektem spadají do všeobecných fixních nákladů, zajímají nás tedy položky 25-30:

Tabulka 22 KHV po implementaci controllingu (vlastní zpracování)

ř.	Položka	Za rok 2013	Po implementaci controllingu	Změna
25	<b>Příspěvek na úhradu 2</b>	<b>15 129 908,52</b>	<b>15 129 908,52</b>	0,00%
25	Vedení podniku	204 915,00	204 915,00	0,00%
26	Personálie	47 100,00	47 100,00	0,00%
27	Administrativa, výpočetní technika	173 699,71	246 699,71	29,59%
28	Všeobecná správa	3 191 292,00	3 600 492,00	11,37%
29	Všeobecné fixní náklady	3 617 006,71	4 099 206,71	11,76%
30	<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>11 512 901,81</b>	<b>11 030 701,81</b>	<b>-4,37%</b>

### 15.6.2 Získané přínosy

- ✓ Přímé vyčíslení zvýšení tržeb díky zavedení controllingu nyní nelze přímo vyjádřit, ale podle příspěvku na úhradu jednotlivých skupin bude možné **více podpořit nejvýnosnější výrobní skupiny** a to sebou jistě přinese zvýšení výnosů.
- ✓ Další přínosem bude zavedení plánování, které firmě pomůže vyhnout se nepříznivým situacím v budoucnu, jako jsou třeba nyní problémy s nedostatečnou výrobní kapacitou. **Neměla by tedy nastat situace, kdy firma přichází o ušlé tržby** kvůli odmítání zakázek.
- ✓ Zároveň další přínos zavedení plánování, kontroly a analýzy odchylek spočívá, při správném vymezení plánů, v **zamezení zbytečného plýtvání v oblastech nákladů**, což se také pozitivně promítne do výsledku hospodaření.
- ✓ **Další úspory nákladů nepochybně přinesou controllingové nástroje.** Konkrétně optimalizace objemu objednávky či analýza objemu zakázky přispějí k úspoře variabilních nákladů, neboť žádný z controllingových nástrojů dosud firma nevyužívala, proto je téměř jisté, že s jejich zavedením dojde k určité úspoře nákladů.
- ✓ Pomocí výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku, který uvádí všechny významné údaje podniku měsíčně a kumulovaně, můžeme odhalit problémy v jednotlivých oblastech. To nám umožní zavést příslušná protipatření, aby se **zlepšila rentabilita**, se kterou měla firma v minulých letech velké problémy.



## 16 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

Na závěr projektu můžeme vyhodnotit hypotézy formulované v úvodu práce a shrnout několik nejdůležitějších doporučení pro management společnosti XYZ, s.r.o.

### 16.1 Ověření formulovaných hypotéz

*Hypotéza č. 1: Navrhnuté projektové řešení implementace controllingu zvýší úroveň řízení firmy a zmenší rizika plynoucí z nejistoty při rozhodování.*

Z analytické části vyplynulo, že firma byla dosud řízena spíše na základě intuice a zkušeností z minulosti. Samotným projektovým řešením jsme objevili cestu a zjistili, že je reálné implementovat systém controllingu v určité podobě i do této firmy, což je samo o sobě důkazem platnosti této hypotézy. Jestliže totiž skutečně dojde k zavedení controllingu do firmy XYZ, s.r.o., zvýší se dosavadní úroveň firmy a zmenší se rizika plynoucí z nejistot při rozhodování, protože controlling pomáhá manažerům v jejich rozhodování na základě relevantních informací a analytickou prací určuje tendence, trendy a budoucí výsledky. V rámci zavádění controllingové koncepce navíc dojde k vytvoření systému plánování, kontroly a analýzy odchylek, který rovněž odbourává nejistotu a zvyšuje úroveň řízení firmy, což předchází argumenty ještě posilňuje.

**Hypotézu tedy shledávám jako platnou.**

*Hypotéza č. 2: Controllingový koncept zajistí firmě lepší hospodaření a pozitivně ovlivní hospodářské výsledky.*

Konkrétní čísla k dispozici pochopitelně zatím nemáme, ale je velice pravděpodobné, že třeba už jen zavedením příspěvku na úhradu, které přinese možnost podrobněji sledovat různé kategorie a navzájem je srovnávat, bude moci firma vynaložit větší úsilí do výnosnějších skupin výrobků, zákazníků, odbytových zemí. Spolu s aplikací Paretova pravidla se poté může zaměřit například na 20% výrobků tvořících 80% tržeb a tím zvýšit svůj výnosový potenciál. Nebo se společnost naopak bude soustředit na úzké profily, které spotřebovávají výrazné podíly nákladů, a jejich optimalizací, pomocí vhodných controllingových nástrojů, bude dosahovat výrazných úspor celkových nákladů. Dalším argumentem je zavedení plánování s následnou kontrolou a analýzou odchylek. Jestliže firma dosud nevyužívala žádné plánování, zákonitě se jeho zavedení v rámci controllingové koncepce musí projevit v úspoře nákladů. A jestliže je faktem, že takových výhod zatím podnik vůbec

nevyužívá, dá se logicky předpokládat určitý pozitivní posun ve firemní výkonnosti s jejich zavedením. **Tuto hypotézu zatím potvrdit nemůžeme**, ale jsou splněny všechny předpoklady pro její uplatnění.

## 16.2 Závěrečná doporučení managementu společnosti

### ➤ **Důraz vedení podniku na vytváření povědomí o controllingu**

Jelikož jde o zavedení úplně nové koncepce do podniku, kde zatím nefunguje vůbec žádný základní controllingový systém a není zavedeno ani plánování či pokročilejší podnikohospodářské metody, je potřeba věnovat zvýšenou pozornost samotnému šíření povědomí o controllingu. Nesmí se podcenit školení současných zaměstnanců pro práci s takovým systémem. Musí dojít k jejich výrazné motivaci, aby se s projektem ztotožnili a nadchli se pro něj, protože jedině tak udělají maximum pro úspěšné zavedení controllingu do běžného chodu společnosti, což by mohlo posunout firmu o třídu výše a přinést výhody všem zaměstnancům v podniku. A právě to se musí dozvědět.

### ➤ **Správná specifikace modulu controlling pro potřeby firmy**

Klíčovým prvkem bude správně navrhnout software pro podporu controllingu – v našem případě modul controlling v IS MYWAC. Správné třídění a výběr dat je zásadní pro úspěch controllingového konceptu. Proto se k této činnosti musí takto přistupovat a nebát se investovat například do externího odborníka, který má se zaváděním controllingu zkušenosti z jiných firem a může tak výrazně pomoci při návrhu vhodné softwarové podpory.

### ➤ **Zaměřit se na klíčové komponenty controllingového systému**

Což znamená věnovat dostatek času vytvoření konceptu plně vyhovujících reportingových zpráv, fungujícího systému plánování a výběru vhodných nástrojů controllingu. Při plánování si určit jasné termíny, zvolit pravidelnou periodicitu reportingových zpráv a vyjasnit si poskytování konkrétních informací podle hierarchie příjemců.

### ➤ **Ujasnit pozici pracovní pozici controllera v podniku**

Mnoho dosavadních útvarů se může obávat, že nový pracovník bude pouze jejich hlídačem, proto je potřeba prezentovat nově přijatého pracovníka controllingu jako rádce, navigátora, poradce, který se zabývá, spíše než upozorňování na chyby, odhalováním nevyužitých potenciálů a skrytých možností. Je potřeba všem pracovníkům ujasnit hned od počátku jeho pravomoc a vysvětlit zařazení do nové organizační struktury.

## ZÁVĚR

Na příkladu společnosti XYZ, s.r.o. jsme si ukázali, že je možné v jisté formě zavedení controllingu do běžné praxe i u těch podniků, které tento systém zatím nepoužívají a mají pouze minimální základy pro jeho uplatnění. Po splnění několika předpokladů, mezi které řadíme především zavedení kapacitního členění nákladů, vytvoření systému plánování a kontroly, výpočet příspěvku na úhradu, analýzu bodu zvratu, výpočet krátkodobého hospodářského výsledku a koncepci ziskových středisek, neexistuje žádná zásadní překážka pro využívání výhod lepšího řízení s pomocí controllingu. Zároveň nemusí jít ani o drahou záležitost, neboť v případě společnosti XYZ, s.r.o. náklady na implementaci zaujímají pouze mizivé procento z celkových ročních nákladů.

Důležitým faktorem pro konečný úspěch projektu ve specifických podmínkách podniku XYZ, s.r.o. bude nadchnout pro danou věc zaměstnanec podniku, protože jedině po získání jejich důvěry v nesporné přínosy tohoto systému, bude možné realizovat běžné controllingové činnosti a plně čerpat jeho výhod.

Neméně důležitý úkol skýtá výběr správné osoby na pozici controllera, neboť na tom bude stát úspěch projektu a posléze i každodenní úspěšný chod controllingového oddělení v této firmě. Proto je potřeba věnovat výběru dostatek pozornosti a vybrat takovou osobu, která splňuje určité odborné i osobní předpoklady specifikované v projektové části této práce.

Controllingový systém navržený v projektové části byl zpracován pro potřeby daného podniku XYZ, s.r.o. co nejjednodušeji. Bylo tak učiněno vzhledem k velikosti podniku a na základě minimálních výchozích předpokladů pro controlling. Po úspěšné implementaci se tento systém může postupem času dále rozvíjet a v budoucnu může dojít k rozšíření controllingového útvaru o dalšího zaměstnance.

Z projektového řešení vyplynulo, že zavedením controllingové koncepce společnost odstraní většinu svých slabých stránek, kam patří především absence plánování a kontroly, stanovení cílů nebo kapacitního členění nákladů. Zmizí tak překážky, které doposud bránily v posunu firemní výkonnosti o krok kupředu. Konkrétně se zvýší úroveň řízení, zmenší se rizika plynoucí z nejistoty při rozhodování a to společnosti XYZ, s.r.o. pomůže zajistit úspěšnou budoucí existenci s výhledem ještě lepších hospodářských výsledků.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY****KNIHY:**

- [1] ESCHENBACH, Rolf. 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-035-1
- [2] FÍBROVÁ, Jana. 2010. *Reporting*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2759-2
- [3] GROCHLA, Erwin. 1995. *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*. Stuttgart: Schfer Poeschel Verlag. ISBN: 9783791092072
- [4] HAVLÍČEK, Karel. 2011. *Management & controlling malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN: 978-80-7408-056-2
- [5] HERMANN, Petr a Jaromír LAZAR. 1999. *Nákladový controlling: příručka pro tvorbu systému řízení zisku*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. ISBN 80-861-2234-4.
- [6] HOFMEISTER, Roman a Harald Steigler. 1992. *Controlling*. 2. vyd. Praha: BaBtext. ISBN 80-900178-8-6
- [7] HORVÁTH, Péter. 2012. *Controlling*. 12.vyd. München: Verlag. ISBN 978-3-8006-4455-1.
- [8] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. 2003. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-085-6
- [9] KAPLAN, Robert a David NORTON. 2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. ISBN 1578512506.
- [10] KONEČNÝ, Miloš. 1997. *Controlling*. 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, s.r.o. ISBN 80-214-1535-5
- [21] LAZAR, Jaromír. 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4133-8
- [32] MANN, Rudolf a Elmar Mayer. 1992. *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. 1.vyd. Praha: Profit. ISBN: 80-85603-20-9

- [43] POPESKO, Boris. 2009. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2974-9
- [54] PREIBLER, Peter. 2007. *Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs*. München: Oldenbourg. ISBN 978-348-6584-998.
- [65] SIMEONOV, Ognyan a Maya LAMBOVSKA. 2010. *Control over threats*. Zilina: GEORG. ISBN 978-80-89401-10-9
- [76] VOLLMUTH, Hilmar. 1999. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o. ISBN 80-85235-54-4
- [17] VOLLMUTH, Hilmar. 2004. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o. ISBN 80-7259-032-4
- [88] VYSUŠUL, Jiří. 2004. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: Sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-012-X
- [99] VYSUŠUL, Jiří. 2000. *Controlling do kapsy aneb šest základních bodů controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-013-8
- [20] VYSUŠUL, Jiří a Michal KAVAN. 1999. *Controllingové integrační metody*. Praha: Montanex. ISBN 80-7225-012-4

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE**

CONDUCTIX, ©2014. *Automobilový průmysl* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.conductix.cz/>

Seznam použitých symbolů a zkratk

BSC	Balanced Scorecard
KHV	Krátkodobý hospodářský výsledek
OS	Organizační struktura
PŮ	Příspěvek na úhradu

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Vztah manažera a controllera .....	17
Obrázek 2 Štábní pozice útvaru controllingu .....	19
Obrázek 3 Liniová pozice útvaru controllingu .....	20
Obrázek 4 Systém dílčích plánů a jejich vazby .....	22
Obrázek 5 Informační hierarchie .....	28
Obrázek 6 Halový objekt .....	43
Obrázek 7 Využití skiletu v automobilovém průmyslu .....	43
Obrázek 8 Původní organizační struktura .....	61
Obrázek 9 Pozměněná organizační struktura .....	67
Obrázek 10 Bod zvratu u degresivně-progresivní nákladové funkce .....	74
Obrázek 11 Návrh provázaného systému plánování .....	77
Obrázek 12 Schéma projektového týmu .....	89
Obrázek 13 Struktura projektu podle činností .....	91
Obrázek 14 Grafické znázornění časového harmonogramu .....	92

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Nástroje operativního plánování .....	25
Tabulka 2 Nástroje operativního controllingu .....	31
Tabulka 3 Přehled expedice a počtu vyvezených tun 2011-2013.....	45
Tabulka 4 PEST – noví konkurenti.....	51
Tabulka 5 PEST – rivalita mezi současnými konkurenty .....	51
Tabulka 6 PEST – substituční výrobky .....	52
Tabulka 7 PEST – dodavatelská síla.....	52
Tabulka 8 PEST – odběratelská síla .....	53
Tabulka 9 Přehled ukazatelů likvidity .....	54
Tabulka 10 Přehled ukazatelů rentability .....	54
Tabulka 11 Přehled ukazatelů zadluženosti.....	55
Tabulka 12 Přehled ukazatelů aktivity .....	56
Tabulka 13 Kapacitní třídění nákladů.....	68
Tabulka 14 Příspěvek na úhradu 2013 za podnik.....	70
Tabulka 15 Výpočet KHV .....	72
Tabulka 16 Popis pracovního místa controllera .....	75
Tabulka 17 Návrh pravidelné kontroly u výrobního střediska firmy XYZ, s.r.o. ....	81
Tabulka 18 Srovnání nákladů plán vs. skutečnost.....	84
Tabulka 19 Plánované náklady na projekt.....	93
Tabulka 20 Bariéry projektu .....	94
Tabulka 21 Náklady projektu .....	95
Tabulka 22 KHV po implementaci controllingu .....	95



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech .....	44
Graf 2 Vývoj obrátu v letech 2011 až 2013 .....	45
Graf 3 Podíl zemí na odbytu firmy XYZ s.r.o. za rok 2013 .....	46
Graf 4 Schopnost zaměstnanců definovat controlling .....	58
Graf 5 Přínosné nástroje očima zaměstnanců .....	59
Graf 6 Předpokládaný měsíc bodu zvratu .....	83
Graf 7 příspěvek na úhradu podle skupin výrobků .....	84
Graf 8 Vývoj likvidity 1. čtvrtletí 201X .....	85

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Kapacitní členění nákladů .....	107
Příloha P II: Součásti controllingové zprávy .....	112

## PŘÍLOHA P I: KAPACITNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Číslo účtu	Název účtu	Kapacitní klasifikace nákladů		Koncový stav (Kč)
<b>501</b>	<b>Spotřeba materiálu</b>			<b>29 436 602,00</b>
501001	Hutní materiál		VN	20 222 864,51
501002	Spojovací materiál		VN	857 802,34
501005	Barvy, ředidla, lepidla, tmely		VN	1 389 010,84
501006	Drobné nářadí	FN		994 597,14
501007	Kanc. potřeby, předplatné	FN		69 371,29
501008	Čistící a hyg. Prostředky	FN		43 586,39
501009	Plyny, svářecí materiál		VN	1 740 177,19
501010	Ochranné pomůcky		VN	326 667,84
501011	Stavební a eletr. materiál		VN	671 257,28
501014	Vybavení vnitřní, venkovní	FN		121 035,13
501016	Izolační materiál		VN	141 149,38
501019	PHM zametač		VN	287,60
501020	Voda čirá bez příchutě	FN		838,10
501022	Oleje, mazadla		VN	67 643,80
501023	PHM VZV		VN	48 577,83
501024	PHM FORD	FN		10 216,39
501025	PHM 320i	FN		21 672,52
501026	Nákup minerálních vod	FN		2 139,90
501027	PHM auto z půjčovny	FN		4 416,71
501028	PHM VZV Desta		VN	24 724,42
501030	Materiál na opravy		VN	35 420,47
501032	Náhradní díly		VN	916 511,61
501034	PHM sekačka	FN		2 772,60
501035	PHM BMW X5	FN		10 951,30
501036	VZV - boční zdvih		VN	39 202,77
501037	PHM autojeřáb		VN	38 087,07
501043	PHM Volkswagen	FN		29 442,59
501044	PHM Mercedes	FN		180 279,92
501045	PHM BMW 330 D	FN		79 756,57
501046	PHM BMW 730 D	FN		53 029,18

501048	PHM bobcat		VN	38 087,07
501049	PHM CADDY		VN	43 630,75
501051	PHM Crafter		VN	43 911,30
501052	PHM Bentley	FN		11 313,34
501060	Nákup DHIM	FN		1 156 168,86
<b>502</b>	<b>Spotřeba energie</b>			<b>2 043 055,28</b>
502001	Elektrická energie		VN	1 405 054,60
502002	Vodné, stočné	FN		3 978,43
502003	Plyn na ohřev a vytápění	FN		634 022,25
<b>50x</b>	<b>Spotřebované nákupy</b>			<b>31 479 657,28</b>
<b>511</b>	<b>Opravy a udržování</b>			<b>1 735 466,14</b>
511001	Opravy výr. zařízení		VN	202 597,41
511002	Oprav nevyr. Zařízení	FN		1 532 868,73
<b>512</b>	<b>Cestovné</b>			<b>78 053,95</b>
512000	Cestovné	FN		78 053,95
<b>513</b>	<b>Náklady na reprezentaci</b>			<b>46 064,34</b>
513000	Náklady na reprezentaci	FN		46 064,34
<b>518</b>	<b>Ostatní služby</b>			<b>29 395 378,97</b>
518001	Nájmy	FN		171 487,60
518002	Nájmy strojů	FN		62 857,77
518003	Doprava, jeřáby		VN	125 787,07
518004	Cizí výkony		VN	22 742 044,94
518005	Ostatní služby	FN		1 476 971,79
518006	Reklama, propagace	FN		336 355,74
518030	Doprava do zahraničí		VN	4 399 189,48
518060	Drobný DNM (software)	FN		58 264,08
518099	Ostatní služby nedaňové	FN		22 420,50

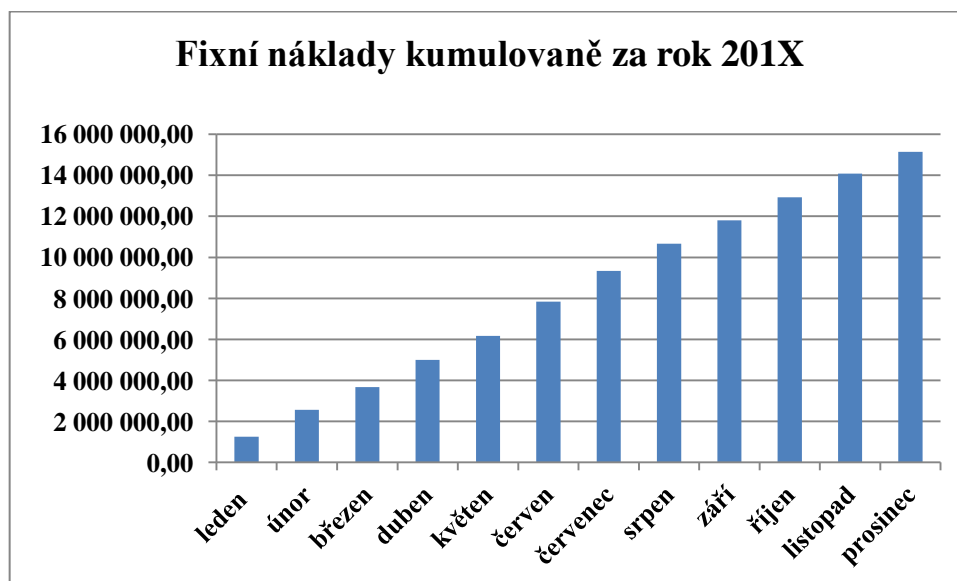
<b>51x</b>	<b>Služby</b>			<b>31 254 963,40</b>
<b>521</b>	<b>Mzdové náklady</b>			<b>14 955 671,00</b>
521001	Mzdové náklady výrobní pracovníci		VN	12 017 666,00
521002	Mzdové náklady dohody		VN	439 957,00
521003	Mzdové náklady jednatelé	FN		204 915,00
521004	Mzdové náklady pracovníci správy	FN		2 293 133,00
<b>524</b>	<b>Zákonné sociální pojištění</b>			<b>4 853 974,00</b>
524001	Zákonné sociální pojištění OSSZ		VN	3 569 071,00
524002	Zákonné sociální pojištění VZP		VN	859 336,00
524003	Zákonné sociální pojištění Vojenská		VN	5 428,00
524004	Zákonné sociální pojištění ZP MVČR		VN	86 706,00
524005	Zákonné sociální pojištění OZP		VN	43 493,00
524009	Zákonné sociální pojištění Česká prům.		VN	289 940,00
<b>527</b>	<b>Zákonné sociální náklady - penzijní</b>			<b>620 067,50</b>
527000	Zákonné sociální náklady - penzijní		VN	165 575,00
527001	Stravenky		VN	454 492,50
<b>528</b>	<b>Ostatní sociální náklady</b>			<b>47 100,00</b>
528000	Ostatní sociální náklady	FN		47 100,00
<b>52x</b>	<b>Osobní náklady</b>			<b>20 476 812,50</b>
<b>532</b>	<b>Daň z nemovitosti</b>			<b>30 759,00</b>
532000	Daň z nemovitosti	FN		30 759,00
<b>538</b>	<b>Ostatní daně a poplatky</b>			<b>10 702,59</b>
538000	Ostatní daně a poplatky	FN		10 702,59
<b>53x</b>	<b>Daně a poplatky</b>			<b>41 461,59</b>
<b>543</b>	<b>Dary</b>			<b>124 917,63</b>

543000	Dary	FN		104 819,00
543099	Dary nedaňové neuznatelné	FN		20 098,63
<b>544</b>	<b>Smluvní pokuty a úroky z prodlení</b>			<b>9 434,00</b>
544000	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	FN		9 434,00
<b>545</b>	<b>Ostatní pokuty a penále</b>			<b>0,00</b>
545000	Ostatní pokuty a penále	FN		0,00
<b>546</b>	<b>Odpis pohledávky</b>			<b>211 282,50</b>
546099	Odpis pohledávky	FN		211 282,50
<b>548</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>			<b>367 687,28</b>
548000	Ostatní provozní náklady		VN	22 921,22
548002	Pojištění odp. za škodu	FN		73 085,00
548004	Cestovní pojištění	FN		228,00
548005	Pojištění - hala	FN		43 364,00
548009	Zákonné pojištění aut	FN		57 911,20
548010	Havarijní pojištění	FN		43 861,90
548011	Zákonné pojištění zaměstnanců		VN	109 894,00
548012	Pojištění podnikatelských rizik	FN		12 182,00
548015	Pojistné - ČSOB Leasing	FN		4 239,96
<b>54x</b>	<b>Jiné provozní náklady</b>			<b>713 321,41</b>
<b>551</b>	<b>Odpisy dlouhodobého nehm. majetku</b>			<b>4 188 256,88</b>
551001	Odpisy DNM	FN		4 840 807,88
551002	Odpisy DNM rozdíl daň a účet.	FN		-652 551,00
<b>558</b>	<b>Tvorba a zúčtování zák. opr. položek</b>			<b>12 885,60</b>
558000	Tvorba a zúčtování zák. opr. položek	FN		12 885,60
<b>55x</b>	<b>Odpisy, rezervy, komplexní náklady</b>			<b>4 201 142,48</b>

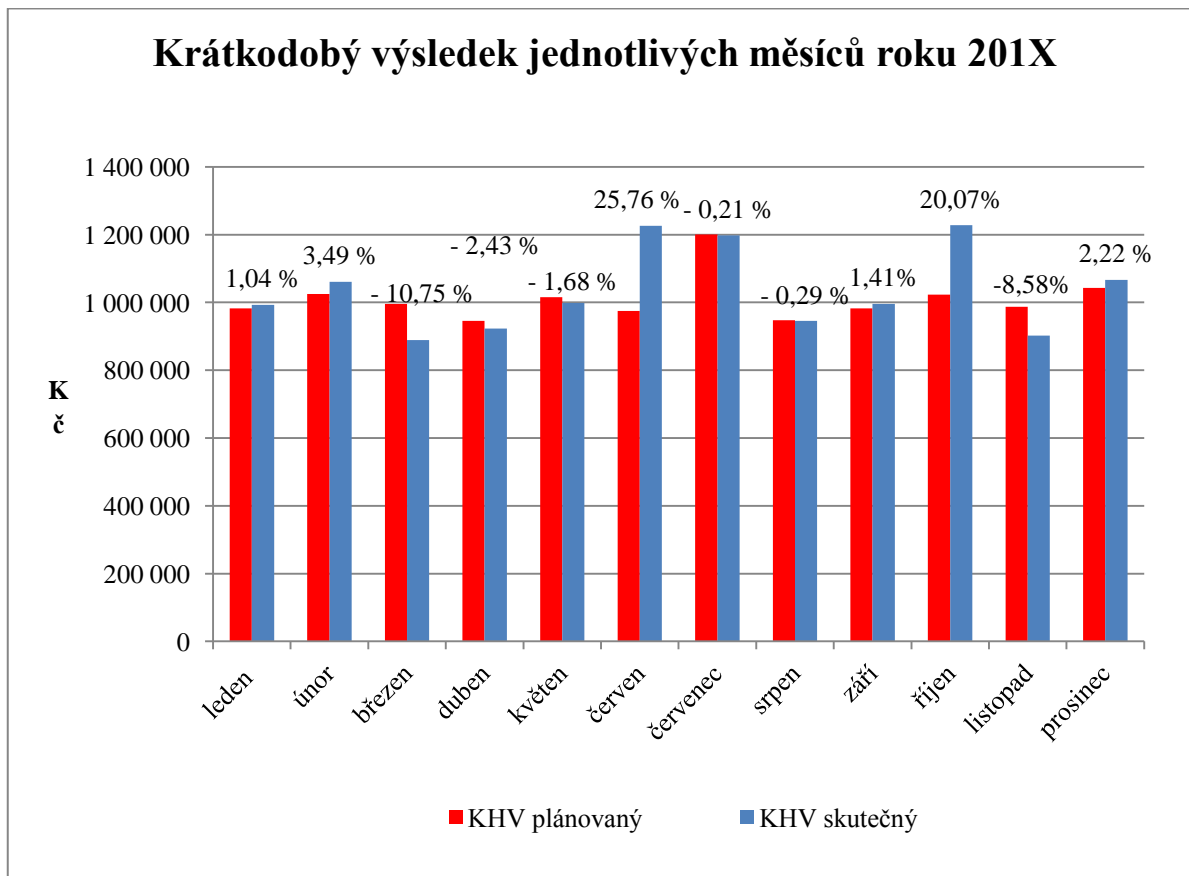
<b>562</b>	<b>Úroky</b>			<b>262 035,78</b>
562001	Úroky - revolvingový úvěr	FN		126 220,28
562003	Úroky - úvěr Citibank	FN		7 111,66
562004	Úroky - ČSOB	FN		21 986,23
562005	Úroky - účelový střednědobý úvěr	FN		106 717,61
<b>563</b>	<b>Kursově ztráty</b>			<b>634 438,09</b>
563000	Kursově ztráty	FN		634 438,09
<b>568</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>			<b>131 785,43</b>
568003	Poplatky bance	FN		131 785,43
<b>56x</b>	<b>Finanční náklady</b>			<b>1 028 259,30</b>
	<b>Náklady celkem</b>			<b>89 195 617,96</b>

## PŘÍLOHA P II: SOUČÁSTI CONTROLLINGOVÉ ZPRÁVY

Kumulované fixní náklady během roku 201X



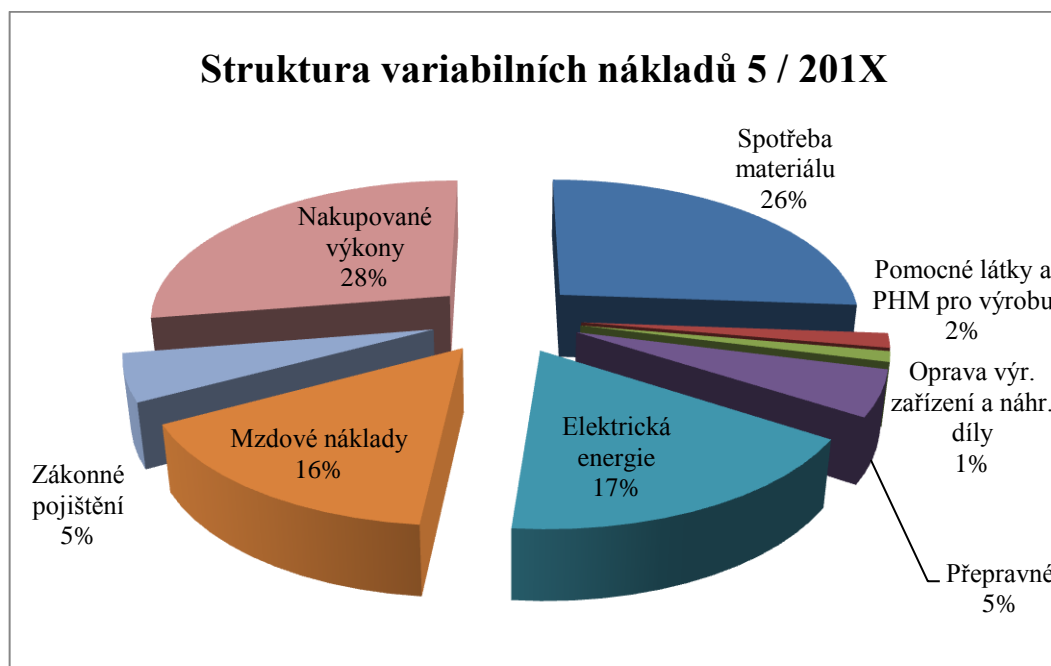
Souhrnné výsledkové ukazatele – KHV (plán x skutečnost) v měsících 201X





## Analýza složek variabilních nákladů za konkrétní měsíc

Struktura variabilních nákladů	Plán 5 / 201X (Kč)	Skut. 5 / 201X (Kč)	Odchylka	
			absolutně (Kč)	procentuálně
Spotřeba materiálu	1 999 612	2 122 000	-122 388	-6,12%
Pomocné látky a PHM pro výrobu	144 430	132 185	12 245	8,48%
Oprava výr. zařízení a náhr. díly	95 169	95 036	133	0,14%
Přepavné	377 081	415 066	-37 985	-10,07%
Elektrická energie	1 405 055	1 410 000	-4 945	-0,35%
Mzdové náklady	1 267 100	1 267 100	0	0,00%
Zákonné pojištění	424 455	427 455	-3 000	-0,71%
Nakupované výkony	1 895 170	2 235 000	-339 830	-17,93%
Celkem	7 608 072	8 103 842	-495 770	-6,52%



## Rozbor přínosů jednotlivých výrobních skupin

	Příspěvek na úhradu jednotlivých skupin výrobků 05 / 201X			
	Výrobní skupina 1	Výrobní skupina 2	Výrobní skupina 3	Výrobní skupina 4
<b>Příspěvek na úhradu plánovaný (Kč)</b>	1 218 000	180 000	343 875	678 750
<b>Příspěvek na úhradu skutečný (Kč)</b>	1 415 000	96 000	338 560	669 871
<b>Odchylka (%)</b>	16,17%	-46,67%	-1,55%	-1,31%

