

Projekt implementace vybraných nástrojů operativního controllingu s důrazem na objednávky a pohledávky v dané firmě

Bc. Aneta Šestáková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Šestáková**
Osobní číslo: **M160091**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace vybraných nástrojů operativního controllingu s důrazem na řízení objednávek a pohledávek ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum a na jeho základě zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu a vypracujte její situační analýzu.
- Provedte analýzu současného stavu využívání controllingu a jeho nástrojů ve vybrané firmě.
- Navrhněte projekt implementace controllingových nástrojů pro efektivnější řízení procesů ve vybrané firmě.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH, Péter et al. Controlling. München: Vahlen Franz GmbH, 2015, 517 s. ISBN 38-00-6495-43.
JESTON, John a Johan NELIS. Business Process Management. Oxford: Routledge, 2010, 504 s. ISBN 978-0-75-068656-3.
KOVARŤÍK, Pavel. Manažerský controlling. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, 184 s. ISBN 978-80-87839-03-4.
SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Controlling studijní text. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 111 s. ISBN 978-80-214-4857-5.

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

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na implementaci nástrojů operativního controllingu ve vybrané společnosti. V teoretické části je vysvětlena definice controllingu, jeho cíle, úkoly, funkce a základní členění s důrazem na operativní controlling a jeho vybrané nástroje. V rámci praktické části byla provedena situační analýza, která hodnotí současnou ekonomickou situaci společnosti a její postavení na trhu. Dále byl zhodnocen současný stav využívání controllingových nástrojů a postup vybraných procesů. Na základě předchozích analýz, jež odhalily kritická místa, obsahuje projektová část možné řešení v podobě návrhů na efektivnější řízení pohledávek, na zhodnocení výkonnosti společnosti v rámci reportingu a na zlepšení procesu objednávání nových vozů. Na konci každého projektového řešení bylo provedeno jeho zhodnocení finanční náročnosti, přínosů a rizik.

Klíčová slova: controlling, operativní plánování, pohledávky, implementace, nástroje, reporting, cash flow

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the implementation of operative controlling tools in the selected society. The theoretical part describes the definition of controlling, its goals, tasks, functions and the basic classification with the emphasis on the operative controlling and its specific tools. The practical part deals with a conducted situational analysis, which evaluates contemporary economic situation of the society and its market position. On the basis of the previous analyses, which revealed critical places, the practical part includes possible solutions in form of plans for more effective claims controlling, society productivity evaluation within reporting and improvement of the process of ordering new cars. At the end of each project solution, financial demands, contributions and risks have been evaluated.

Keywords: controlling, operative planning, claims, implementation, tools, reporting, cash flow

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky při zhotovení této práce.

Dále bych chtěla poděkovat disponentce prodeje nových vozů, vedoucímu servisu a řediteli vybrané společnosti, kteří mi práci umožnili zpracovat a poskytli mi mnoho podstatných informací a podkladů.

Nakonec největší poděkování věnované kolegyním z práce a celé rodině za podporu po celou dobu studia a zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CONTROLLING	13
1.1 DEFINICE CONTROLLINGU	13
1.2 CÍLE A FUNKCE CONTROLLINGU	13
1.2.1 Bezprostřední cíle.....	13
1.2.2 Funkce controllingu	14
1.3 ÚKOLY CONTROLLINGU.....	15
1.4 ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU V ORGANIZACI PODNIKU	17
1.4.1 Externí controlling	17
1.4.2 Controlling bez pozice controllera	17
1.4.3 Controlling se samostatnou pozicí controllera	17
1.4.3.1 Profil controllera	18
1.5 ČLENĚNÍ PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU	20
1.5.1 Operativní controlling	20
1.5.2 Strategický controlling	20
1.5.2.1 Nástroje strategického controllingu	21
2 OPERATIVNÍ CONTROLLING	23
2.1 PODSTATA OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU	23
2.2 OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ	23
2.2.1 Nástroje operativního plánování	23
2.2.2 Způsob sestavování plánu	24
2.2.3 Požadavky na plán.....	24
2.3 VYBRANÉ NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU	25
2.3.1 Analýza ABC (Activity Based Costing)	26
2.3.2 Operativní analýza odchylek.....	27
2.4 REPORTING.....	29
2.4.1 Interní uživatelé.....	29
2.4.2 Externí uživatelé.....	30
3 VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	31
3.1.1 Horizontální a vertikální analýza struktury účetních výkazů.....	31
3.1.2 Ukazatele rentability	32
3.1.3 Ukazatele likvidity	33
3.1.4 Ukazatele zadluženosti.....	34
3.1.5 Ukazatele aktivity.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	39
4.1 NABÍZENÉ SLUŽBY	40
4.1.1 Autorizovaný prodej nových vozů BMW	40
4.1.2 Prodej ojetých vozů BMW	40

4.1.3	Záruční i pozáruční servis značek vozů BMW, BMW i a MINI	40
4.1.4	Prodej náhradních dílů a doplňků	41
4.1.5	Prodej kolekce BMW Lifestyle a MINI Lifestyle.....	41
4.2	STRATEGIE A CÍLE SPOLEČNOSTI	41
5	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	43
5.1	INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	43
5.1.1	Lidské zdroje	43
5.1.2	Informační systém	44
5.1.3	Horizontální, vertikální analýza výkazů a vybrané ukazatele finanční analýzy	46
5.1.3.1	Horizontální a vertikální analýza výkazů	46
5.1.3.2	Ukazatele rentability	47
5.1.3.3	Ukazatele likvidity	48
5.1.3.4	Ukazatele zadluženosti	48
5.1.4	Analýza pohledávek a závazků	49
5.1.4.1	Celkové pohledávky a závazky.....	49
5.1.4.2	Časová struktura pohledávek a závazků z obchodních vztahů.....	51
5.2	EXTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOST	52
5.2.1	Analýza konkurence.....	52
5.2.2	Analýza odběratelů.....	53
5.2.3	Analýza dodavatelů	53
5.2.4	Analýza odvětví	54
6	ANALÝZA CONTROLLINGOVÝCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI	55
6.1	OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ	55
6.1.1	Interní plánování	55
6.1.2	Externí plánování – plány od BMW	56
6.2	REPORTING.....	57
6.2.1	Reporting pro mateřskou společnost.....	57
6.2.2	Reporting pro ředitele	58
6.2.3	Reporting pro BMW	59
6.3	ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	59
6.3.1	Postup řešení pohledávek po splatnosti.....	59
6.3.2	Analýza doby obratu pohledávek a závazků.....	60
6.3.3	Analýza ABC odběratelů	61
6.4	ANALÝZA PROCESU OBJEDNÁVKY NOVÝCH VOZŮ	62
6.4.1	Popis jednotlivých procesních kroků	62
7	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	67
8	PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU PRO EFEKTIVNĚJŠÍ ŘÍZENÍ PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI.....	69
8.1	ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	69
8.2	PLÁN CASH FLOW	72
8.3	REPORTING.....	77
8.4	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU OBJEDNÁVÁNÍ NOVÝCH VOZŮ U VÝROBCE	80
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
SEZNAM OBRÁZKŮ	92
SEZNAM TABULEK.....	93
SEZNAM GRAFŮ	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

V podnikatelském prostředí je stále těžší prosadit zájmy podniku a dosáhnout úspěchu. Pokud se to podaří, musí podnik neustále reagovat na změny a podmínky na trhu, tak aby si byl schopen udržet své postavení mezi konkurencí. Právě zvyšující se konkurence a náročnost zákazníků tlačí podniky k nižším cenám a kvalitě prodávaných výrobků a služeb. Se změnou na trhu přichází i nové požadavky managementu na informace a jejich kvalitu, které jsou nezbytné pro efektivní řízení podniku.

Controlling je pojem mnoha významů a definic. Relativně mladá a neustále se vyvíjející oblast moderního řízení podniku je využívána stále větším počtem firem. Správně nastavené nástroje controllingu pomáhají vedení podniku efektivněji řídit procesy uvnitř firmy a přinášet tak úsporu nákladů. Podstatou controllingu je vykazování ucelených a obsáhlých informací o výkonnosti podniku pro manažerské rozhodování.

Cílem diplomové práce je prokázání potřeby nástrojů operativního controllingu v procesu efektivního řízení společnosti a následné vypracování projektu pro jejich začlenění do chodu společnosti. Diplomová práce je složena ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části práce je literární průzkum z oblasti controllingu a jeho nástrojů a vybrané ukazatele ekonomické analýzy. Praktická část práce využívá poznatků z teorie a na základě vybraných metod je provedena analýza podniku. Nejprve je aplikována situační analýza, která odhaluje ekonomickou situaci uvnitř podniku, ale také postavení na trhu mezi konkurencí. Dále je kladen důraz na analýzu stávajícího využití controllingu ve společnosti. Na základě vyhodnocení analytické části je vypracována část projektová. Hlavní náplní projektové části je zavedení nástrojů operativního controllingu do společnosti s cílem efektivnějšího finančního i procesního řízení. Konkrétně je zde zpracován ucelený systém řízení a sledování krátkodobých pohledávek, návrh na zavedení plánování operativního cash flow, nový systém reportingu, ale také upravení procesu objednávání nových vozů.

V závěru každého řešení je vypracováno zhodnocení projektu zaměřené na finanční a časovou náročnost, přínosy a rizika.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zavedení vybraných nástrojů operativního controllingu do vybrané společnosti, které pomáhá dosáhnout efektivnějšího řízení v podniku. Pro udržení dlouhodobé životaschopnosti podniku je důležité postavení na trhu, schopnost zvyšovat výkony podniku a generovat zisk. K dosažení tohoto cíle je však nutný kvalitní systém řízení uvnitř podniku. Správné začlenění controllingu a jeho nástrojů přináší nejen úsporu nákladů, ale také větší flexibilitu v samotném rozhodování managementu. Mezi dílčí cíle práce patří provedení literárního průzkumu z oblasti controllingu a jeho nástrojů, charakteristika společnosti a její ekonomické situace a analýza současného stavu controllingu uvnitř společnosti.

Pro splnění všech stanovených cílů bude využito hned několik analytických metod. Pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy je možné zhodnotit výkonnost společnosti, a to zejména v oblasti rentability, likvidity a zadluženosti. Analýza pohledávek a závazků zase posuzuje hospodaření a financování ve společnosti. Využitím metody ABC odběratelů je identifikována část odběratelů, o které by měla společnost nejvíce pečovat. Poslední úsek analytické části je věnován rozboru využívaných controllingových nástrojů.

Výsledky vyplývající z analytické části tvoří základnu pro projektovou část práce. Součástí projektu jsou návrhy, vedoucí k eliminaci kritických míst, na zavedení vybraných controllingových nástrojů do stávajícího systému řízení ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

Podle Mikovcové (2007) pro pochopení slova controlling, stačí nahlédnout do slovníků a pokusit se o překlad do češtiny. Avšak podoba tohoto slova nutí zahájit pátrání ve slovníku anglickém, případně přímo přeložit controlling jako kontrola. Control však znamená především také řídit, ovládat, regulovat a dohlížet. Obdobné překlady je možné najít i v jiných cizojazyčných slovnících například francouzském (contrôle – dohled, přezkoušení, revize, perlustrace) či italském (controllo – dohled, dozor, zkouška, revize, řízení ovládání), tudíž o stejném původu slova nemůže být sporu.

1.1 Definice controllingu

V literatuře, která se controllingem zabývá, a to jak teoretickou, tak praktickou aplikací, lze nalézt celou řadu jeho definic. Avšak co autor, to originální znění.

Podle Eschenbacha (2000, str. 76) je původním účelem controllingu koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní harmonizace a zajištění informací. *„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“*

Horváth (2003) zase controlling označuje jako *„subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci a koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení.“*

Král (2003, str. 25) tvrdí, že controlling je *„obecně vyjádřeno metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“*

1.2 Cíle a funkce controllingu

Cíle jsou důvodem a základem pro vybudování systému controllingu a funkcí controllingu.

1.2.1 Bezprostřední cíle

Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku, což zahrnuje následující cíle řízení:

1. zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Obzvláště nutné informace potřebuje podnik pro přizpůsobení se. Controlling se stará o poskytnutí informací, o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace), respektive o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí (schopnost anticipace). Controlling se tedy stává aktivním v celém procesu řízení: ve tvůrčím procesu přípravy rozhodování, při realizaci rozhodnutí a při kontrole výsledku.

2. zajištění schopnosti reakce

Controlling přispívá zavedením informačního kontrolního systému. Tento systém průběžně zobrazuje vedoucím pracovníkům, jak se vyvíjí vztah mezi plánem a skutečností a umožňuje tak úpravu určitých poruch.

3. zajištění schopnosti koordinace

Prispět znamená, že dosažení cíle není závislé pouze na výkonech controllingu. Je třeba použít i jiných nástrojů řízení, tudíž lze říci, že má controlling charakter funkce doplňujícího managementu (Mikovcová, 2007).

4. zajištění schopnosti proveditelnosti plánů

Controlling by se měl starat o prosazení strategických i operativních plánů uvnitř podniku přesně, jak bylo v plánu (Eschenbach a Siller, 2012).

1.2.2 Funkce controllingu

Pro splnění všech výše jmenovaných cílů přebírá na sebe controlling v rámci systému řízení spoustu funkcí a výkonů.

- Informační funkce

Controlling v rámci své činnosti zajišťuje managementu veškeré potřebné informace, které potřebuje pro plnění úloh. Všechna zodpovědnost podpory je však na controllingu. Jedná se o včasnou podporu, její správnost a přiměřenost. Je důležité si uvědomit, že management se nemusí řídit radami controllingu, proto controlling v tomto postavení radíme na stejnou úroveň jako ostatní služby.

- Inovační funkce

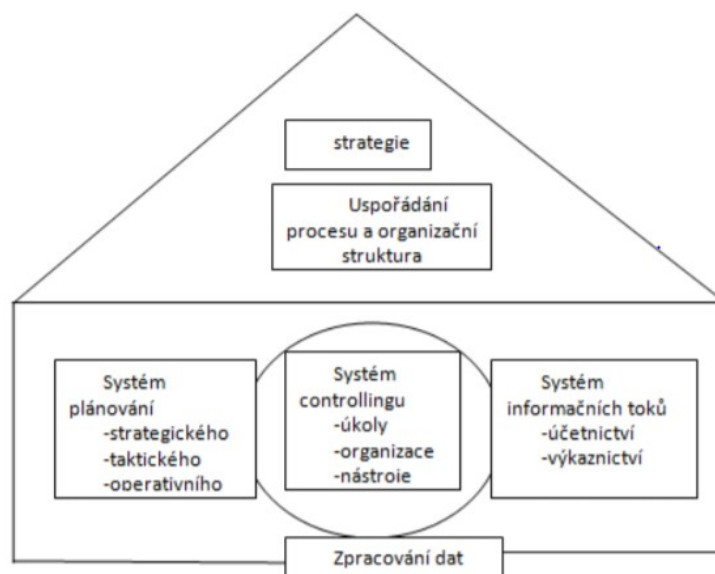
Mimo poradenství se také může controlling aktivně podílet na řízení. V tomto případě pak práce controllingu spočívá v tvorbě nástrojů a metod, které jsou následně využívány v pod-systémech řízení. Práce samotných manažerů je tak doplněna controllingem. V krizových

situacích může převzít controlling zodpovědnost za rozhodování podle předem stanovených rozhodovacích kompetencí. Škála možných kompetencí controllera může být mnohem širší. Vše závisí na velikosti podniku, stylu řízení, pozici na trhu, ale i na ochotě managementu zařadit controlling do všech úrovní řízení.

- Koordinační funkce

Jak definuje Svozilová (2011): „Proces je série souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím, jsou-li postupně vykonány, má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ Díky své důležitosti by měli být podnikové procesy efektivně řízeny sledovány, což je jednou z funkcí controllingu.

Controlling využívá veškeré dostupné informace ke kontrole a regulaci všech podnikových aktivit. Podílí se také na vytváření celé struktury systému a procesů řízení napříč společnostmi (Kislingerová, 2008).

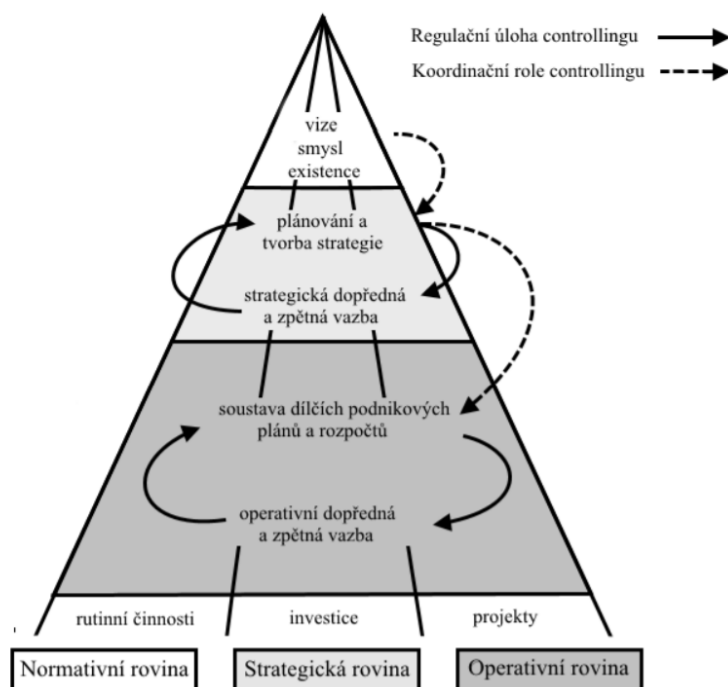


Obr. 1. Systém controllingu (Anonym, 2004)

1.3 Úkoly controllingu

Obecně je úlohou controllera podpora manažerů ve všech fázích řízení, popřípadě také při provádění vybraných řídicích výkonů. V případě, že se za nejdůležitější fázi řídicího procesu považuje plánování, potom mezi stěžejní aktivity controllingu patří tvorba plánů a jejich koordinace, kontrola a zajištění zpětné vazby. Po vytvoření a implementaci plánu dochází k pravidelnému vyhodnocování realizace ve vztahu k plánu. Tento postup vede k identifikaci odchylek. Pomocí této analýzy odchylek je možné vypracovat vhodná regulační opatření. Aby všechny aktivity controllingu správně fungovaly, tak je potřeba určit

zavedení adekvátních controllingových nástrojů pro všechny úrovně řízení. Na normativní úrovni řízení jde o to, jaké jsou elementární hodnoty podniku, jaké jsou zásady chování podniku a jak podnik chápe sám sebe. Řízení na strategické rovině pojednává hlavně o zajištění, udržování a vyhledávání nových potenciálů úspěchu. Rovina operativního řízení zase zajišťuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost podniku, tedy co nejlepší využití existujících potenciálů (Mikovcová, 2007).



Obr. 2. Úloha controllingu v úrovních řízení (Mikovcová, 2007)

Konečný (2007) uvádí náplň controllingu v těchto úkolech:

- Plánování-schopnost vytvářet flexibilní plán, jež optimálně přispívá ke strategii podniku
- Výkaznictví a interpretace-využívat nákladového, finančního a manažerského účetnictví jako zdroj pro sestavení výkazů a reportů, na základě jejich analýzy jsou následně vytvořeny závěry k podniku a jeho činnostem
- Hodnocení a poradenství-poskytovat poradenské služby pro manažery a vrcholové vedení podniku v oblastech plánování, řízení, kontroly, aj.
- Daně-sledování a posuzování všech daňových záležitostí
- Výkaznictví pro státní účely-revize a koordinace veškerých výkazů zpracovávaných pro státní instituce
- Ochrana majetku-obstarání ochrany majetku včetně pojištění, revizí apod.
- Národohospodářské výzkumy-průběžné analyzování vnějšího okolí podniku

1.4 Začlenění controllingu v organizaci podniku

Začlenění controllingu do podniku může mít hned několik podob.

1.4.1 Externí controlling

Vhodným řešením pro malé a střední podniky je vyčlenit tuto funkci tzv. outsourcovat a až poté nakoupit. Často je tento postup uplatňován s účetnictvím, reklamou nebo fakturací. Externí pozice controllingu má výhodu v tom, že podnik nemusí vyčlenit žádné pracovní místo. Může podle svých možností a na základě zkušenosti koupit odborníka. Pro běžnou praxi se doporučuje jen dílčí řešení. Jednoduché propočty očekávání a investic, které se musí často velmi rychle odevzdávat managementu, je výhodnější nepouštět z podniku. Naopak složité převody, výpočty a úpravy strategického procesu je prospěšnější přenechat odborníkům, kteří do procesu přinesou nejnovější know how.

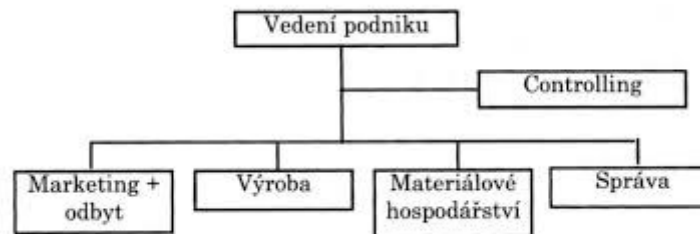
1.4.2 Controlling bez pozice controllera

Tento přístup k zavedení controllingu může být realizován v rámci několika variant. První s možností je přenos všech funkcí controllingu na pracovníky z účetního oddělení. Z tohoto oddělení je poskytováno největší množství informací o celém podniku. Často se však stává, že pracovník účtárny nepřijme všechny úkoly plnohodnotně. Účetnictví je totiž zaměřeno na sledování minulosti, proto nemusí být pracovník schopen správně zrealizovat přístup controllingu, který je orientovaný na budoucí úzká místa a cíle. Velmi často si controlling osvojí vedení podniku (jednatel), jehož výhodou je bezprostřední informovanost o důležitých výsledcích, na které může rychle reagovat. Poslední ne moc vhodnou variantou je rozčlenění funkcí controllingu na jednotlivé vedoucí pozice napříč podniku. Zde je nevýhodou absence odborných znalostí, zvýšení zatížení stávajících pozic a složitou výměnu informací mezi pracovníky.

1.4.3 Controlling se samostatnou pozicí controllera

Nejčastějším přístupem je zřízení samostatné pozice controllera, jež zasahuje i do ostatních odpovědnostních oblastí v podniku. V obecném měřítku platí, že účinnost práce controllera roste se stupněm hierarchické úrovně. Proto je doporučováno zařadit tuto pozici na nejvyšší možné hierarchické úrovni. Výhodou pozice je komplexní zajištění controllingových úkolů a jejich přesná koordinace. Naopak nevýhodou je spolurozhodování controllera, které vede k posuzování jeho vlastních rozhodnutí. Útvar controllingu může mít v podniku formu štábního a liniového úvaru.

Na úrovni *štábní pozice* controlling působí jen jako podpora vedení. Nemá žádnou rozhodovací pravomoc ani oprávnění udělovat pokyny. Jeho funkcí je poradenství, příprava rozhodování a další, které vedou k odlehčení liniových pozic (Žižlavský, 2014).



Obr. 3. Controlling jako štábní pozice (Vollmuth, 2004)

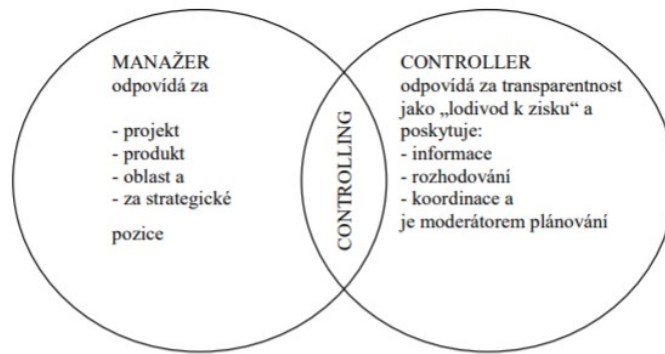
Podle Vollmutha (2004) je zavedení controllera do *liniové pozice* efektivnější, a to z důvodu příslušného nařizovacího práva. Controller se pohybuje na stejné úrovni jako vedoucí výroby, marketingu, odbytu, protože potřebuje provázané informace napříč všemi odpovědnostními středisky.



Obr. 4. Controlling jako liniová pozice (Vollmuth, 2004)

1.4.3.1 Profil controllera

Controller v podniku zastává hned několik rolí, patří mezi ně role koordinátora, poradce a navigátora, jenž podporuje podnikový management. Hlavní náplní práce každého controllera je koordinace procesu plánování, příprava pravidel a nástrojů, zajištění informací porovnávající skutečné a plánované hodnoty a také vyhodnocení úspěšnosti zavedených změn (Kovařík, 2013).



Obr. 5. Propojení odpovědností manažera a controllera

(Anonym, 2004)

Z rozšířené působnosti controllera lze soudit, že nároky kladené na pozici controllera budou mnohem vyšší než u jiných pozic v podniku. Mikovcová (2007) rozděluje požadavky do těchto dvou skupin:

Osobní předpoklady:

- Analytické a globální myšlení
- Předávat myšlenky a přesvědčovat o nich
- Schopnost komunikace a navazování kontaktů
- Odolávání tlaku z nadřízených i podřízených míst
- Spolehlivost, samostatnost, schopnost porozumění, nezáujatost

Odborné předpoklady:

- Kvalifikační: vzdělání s ekonomickým zaměřením a schopnost využívání výpočetních technik. Dále pak teoretické i praktické znalosti u oblasti controllingu
- Odborné znalosti:
 - Finanční účetnictví, finanční řízení
 - Metody kalkulace a evidence nákladů
 - Znalost z oblasti controllingových nástrojů pro využití analýzy odchylek
 - Využití plánovacích a prognostických metod na strategické i operativní úrovni
 - Znalost podniku a jeho okolí

1.5 Členění podnikového controllingu

Podnikový controlling můžeme z časového hlediska rozdělit na operativní a strategický. Mikovcová (2007) uvádí souhrnný přehled odlišností mezi operativním a strategickým controllingem v následující tabulce.

Tab. 1. Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu (Mikovcová, 2007)

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížné strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoký

1.5.1 Operativní controlling

Operativnímu controllingu se podrobně věnuje následující kapitola č. 2.

1.5.2 Strategický controlling

Strategické plány a cíle, jejichž podstatou je udržení dlouhodobé stability podniku, tvoří základnu pro strategický controlling. Přínosy strategického controllingu nejsou ihned rozpoznatelné, ale mají zásadní dopad na dlouhodobé fungování podniku. Pokud dojde k jeho podcenění nebo selhání, potýká se podnik s dlouhodobými poruchami hospodaření, které mohou zapříčinit restrukturalizaci nebo úplný zánik podniku. Selhání strategických cílů se projevuje až s odstupem času, protože společnost vlivem setrvačnosti udrží po určitou dobu dojem solidně fungující společnosti. Následné události jako je selhání výkonnosti, nedostatek hotovosti, ztráta důvěry, jsou typickým znakem krize podniku při selhání strategie. Odhalování těchto poruch patří mezi největší dovednosti moderního controllingu, které zvládnou jen zkušení manažeři (Havlíček, 2014).

Profesor Péter Horváth (2015), který je považován za kmotra controllingu shrnuje strategický controlling do jedné věty: „strategický controlling znamená kontrolování plnění úkolů jakožto podporu strategického řízení společnosti.“

Podle Fotra (2012) musí strategický controlling významně přispívat k zabezpečení dlouhodobé existence podniku a jeho prosperity. S tím souvisí odhalení rizik, které mají negativní dopad na podnikovou strategii, k tomu pomáhají systémy včasného varování. Ty se uplatňují také v řízení rizik.

1.5.2.1 Nástroje strategického controllingu

Jelikož v literatuře neexistuje žádná teoretická shoda, jaké má strategický controlling typické metody, bude uveden pouze výčet jednotlivých metod. Podle Eschebacha a Sillera (2012) se jedná o tyto metody:

Odvětvová analýza

- Pro tuto analýzu se doporučuje používat Porterův model 5 sil, který vychází ze skutečnosti, že všechna odvětví nemají stejný potenciál zisku. Mikovcová (2007) tvrdí, že společná síla pěti sil určuje intenzitu konkurence a tím i potenciál ziskovosti odvětví. Cílem této metody je identifikace sil s největším významem pro podnik. Mezi těchto 5 sil patří: rivalita v odvětví, potencionální konkurence, hrozba substitutů, dodavatelé a zákazníci.

Analýza potenciálu

- Účelem této analýzy je stanovení potencionálů úspěchu, klíčových schopností, silných a slabých stránek podniku. Analýza by měla vycházet z předchozí analýzy okolí a odvětvové analýzy. Hlavní slabinou a zároveň předností této metody je zpracování analýzy pomocí subjektivních názorů jednotlivých pracovníků o vlastním podniku.

Analýza portfolia

- Tato analýza slouží k určování strategických oblastí a pro výběr podnikové strategie. Cílem je soustředit zdroje tam, kde se očekávání jeví jako příznivá a kde je možné uplatnit konkurenční výhody. Nejčastěji využívanou metodou je matice BCG¹. Její předností je zobrazení dvou rozhodujících faktorů výnosových potenciálů: relativní tržní podíl a růst trhu.

Analýza scénáře

¹ Boston-consulting-group

- V rámci této predikční metody je zpracováno několik scénářů neboli možných obrazů budoucnosti. Cílem této metody je snižování nejistoty. Mezi nejběžnější scénáře patří: optimistický (nejlepší možný), realistický (nejpravděpodobnější scénář) a pesimistický (nejhorší možný).

2 OPERATIVNÍ CONTROLLING

Mezi základní krátkodobé cíle podniku lze zařadit zlepšování rentability, zajištění likvidity a zvyšování hospodárnosti. Aby podnik dosáhl stanovených cílů, musí mít optimálně nastavený systém řízení, do kterého se řadí i operativní controlling. Předmětem řízení je sledování odchylek skutečnosti od plánu, na jejichž základě má možnost regulovat podnikové činnosti a tím je optimalizovat.

2.1 Podstata operativního controllingu

Podstatou operativního controllingu je podpora a doplnění managementu při optimalizaci časových, hodnotových a věcných měřítek podnikových aktivit v rámci jednoho roku. K pozitivnímu ovlivňování sledovaných měřítek výkonnosti podniku jsou využívány nástroje operativního controllingu, které mají následující vlastnosti:

- pomáhají k přehlednosti hospodářské situace podniku,
- včas poskytují informace k eventuálním nápravným opatřením,
- zaručují celostní řízení podniku,
- snaží se dosahovat rovnováhy mezi tržbami, náklady, ziskem a finanční stabilitou, podniku pomocí strategického zajištění budoucnosti,
- orientací na budoucnost řeší kritická místa a problémy podnikání (Žižlavský, 2014).

2.2 Operativní plánování

Významnou součástí controllingového systému řízení je plánování, jež lze chápat jako výhled budoucích událostí. Jedná se o systematickou činnost, která určuje průběh podnikových procesů a rozhoduje o budoucnosti podniku. Operativní plánování se zaměřuje na dopracování se k úspěchu při daném nejlepším možném využití kapacit úspěchu (Mikovcová, 2007).

2.2.1 Nástroje operativního plánování

Eschenbach (2000) uvádí tři prvotní úlohy operativního plánování:

1. Zajištění stavu likvidních prostředků
2. Vytvoření rezerv pro uspokojená kapitálových zájmů a budoucnost
3. Zvýšení reálné hodnoty kapitálu

K dispozici je mnoho nástrojů pro plnění výše uvedených úloh plánování.

Tab. 2. Nástroje operativního plánování (Eschenbach, 2000)

Formulace úloh	Nástroje
Plánování stavu jmění a kapitálu	Plánová bilance
Plánování zisku za období	Plánový výkaz zisku a ztrát
Řízení likvidity	Finanční plán
Řízení výnosů za období a rentabilita složek výnosu	Rozpočet výkonů (kalkulace výsledků za období)
Analýza původu prostředků a jejich použití	Propočet toku kapitálu, propočet cash flow
Kalkulace/plánování nákladů a výkonů	Kalkulace nákladů a výkonů
Analýza podniku a celkové řízení/reporting	Rozličné ukazatele

2.2.2 Způsob sestavování plánu

Při sestavování plánů se používají rozdílné metody jejich tvorby:

- Retrogradní plánování (top-down)

Vrcholový management stanovuje globální plánovací rámec a nižší úrovně managementu je v jednotlivých krocích precizují a konkretizují. Může zde nastat riziko, že plány stanovené vedením společnosti budou pro nižší úrovně nesplnitelné.

- Progresivní plánování (bottom-up)

Plánovací proces začíná na nižších úrovních managementu a postupuje směrem nahoru. Dílčí plány jsou předávány nadřízenému, jehož úkolem je koordinace, shrnutí a předání dál až bude dosaženo nejvyšší úrovně plánování. Výhodou této metody sestavování plánů je přímá vazba na aktuální informace a na pracovníky, kterých se plnění plánů týká. Naopak riziko tvoří náročná věcná i časová koordinace.

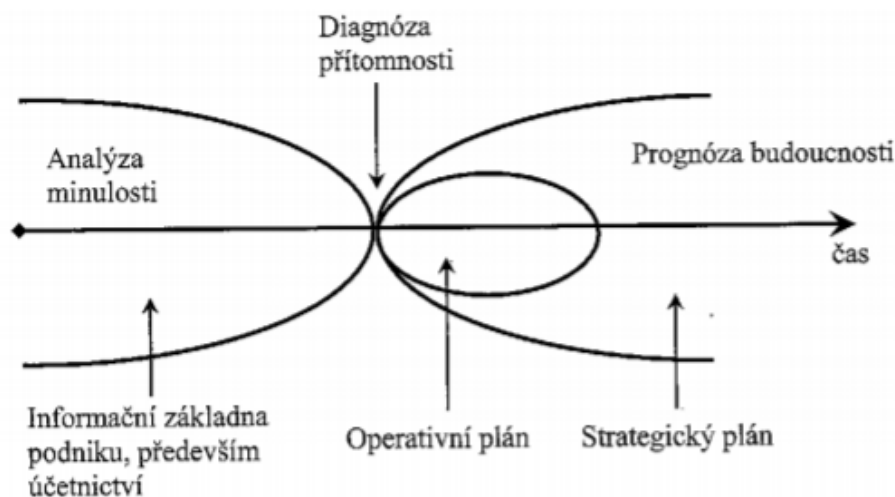
- Kombinované plánování

Kombinované nebo také protisměrné plánování probíhá zároveň nahoru i dolů. Nejdříve vedení podniku stanoví hlavní cíle a určí plánovací rámec. Ten předává na nejnižší úroveň, kde dojde k analýze, zda je plán splnitelný a poté postupují plány zpátky směrem nahoru. Při tomto přesunu se plány koordinují a sjednocují. Proces plánování probíhá tak dlouho, dokud nedojde ke shodě na všech úrovních (Žižlavský, 2014).

2.2.3 Požadavky na plán

Aby sestavené plány byly kvalitní a vhodné pro řízení, tak je nutné splnění následujících požadavků:

- Časová provázanost-Výchozím bodem pro plánování budoucího vývoje je nutné znát minulost a porozumět současnosti. Operativní plánování probíhá v horizontu jednoho roku a často je využíván princip klouzavého plánování, což znamená postupné doplnění vždy o následující měsíc.



Obr. 6. Časová provázanost plánů (Mikovcová, 2007)

- Věcná provázanost-Koordinace věcné stránky dílčích plánů (plán obratu, odbytu, zisku, investic apod.) je pro spojení do souhrnných plánů (finanční plán, plánování rozvahy a výsledovky) nezbytná.
- Proveditelnost-Sestavené podnikové cíle by měly být proveditelné a reálné, avšak jejich hodnota musí být, pro zaručení rozvoje podniku, stále vysoká.
- Mezi další požadavky například patří kontrolovatelnost, systémovost, hospodárnost, variantnost nebo úplnost (Mikovcová, 2007).

2.3 Vybrané nástroje operativního controllingu

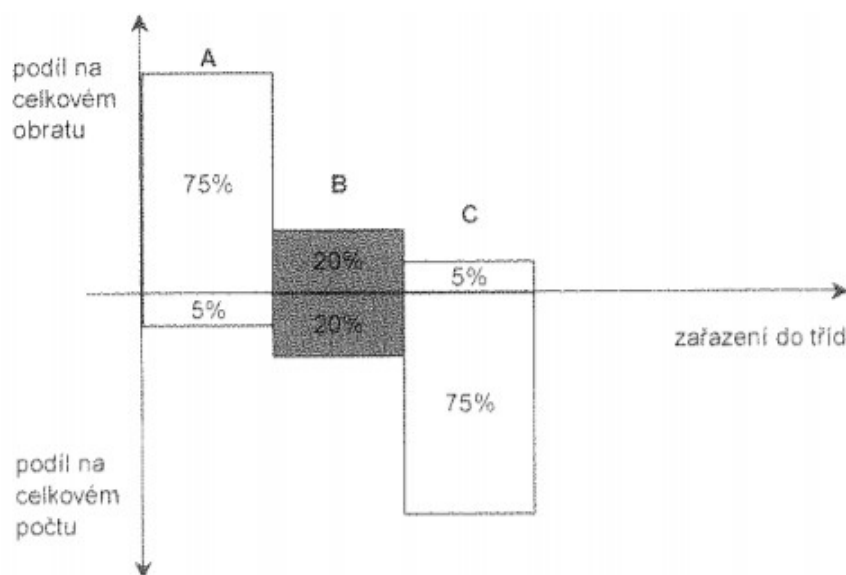
Podnik využívá operativní nástroje a analýzy při řešení problémů v podniku. Jedná se o důležité doplňky controllingové koncepce, které podporují schopnost vedení podniku přijímat nová opatření. Středem operativního controllingu je řízení tvorby zisku. Na řídicí pracovníky je vyvíjen stále větší tlak ze strany konkurence a okolí podniku, proto je nutné pro udržení nebo zvýšení zisku, stále zlepšovat plánování, kontrolu a řízení podniku. Čím důsledněji jsou nástroje nastaveny, tím efektivnější je controlling v podniku a tím větší je úspora času vrcholového managementu (Vollmuth, 2004).

2.3.1 Analýza ABC (Activity Based Costing)

Vhodným nástrojem pro stanovení priorit je analýza ABC, která umožňuje využívat hospodárné a cílené postupy. Jedná se o manažerskou koncepci podporující zlepšení informovanosti manažerů ve stále se měnících ekonomických podmínkách a odlišných přístupech managementu k nákladům (Petřík, 2007).

Jeston (2010) ve své knize uvádí, že analýza ABC je nástrojem, jež doplňuje systémy nákladového účetnictví, a který pomáhá zajistit strategická organizační rozhodnutí a dosáhnout tak snížení nákladů. Tato metoda umožňuje měřit úspěch projektů a pochopitelně vyjádřit výsledek.

V rámci analýzy ABC se navzájem srovnává objem a hodnota. Je prokázáno, že relativně malé množství z celkového objemu může tvořit velkou hodnotu. Vedení podniku by se v tomto případě mělo zaměřit na řízení tohoto malého množství a dosáhnout poměrně rychle velkých efektů. Tato analýza se nejčastěji využívá v oblasti materiálového hospodářství, výrobě a odbytu. V materiálovém hospodářství je předmětem analýzy množství a hodnota dílů a jejich dodavatele. V oblasti výroby je tato metoda uplatněna na sledování a změnu fixních nákladů. Odbyt využívá metodu ABC pro snadnější a úspěšnější analyzování výrobků, skupiny zákazníků a celé odbytové oblasti (Vollmuth, 2004).



Obr. 7. Schéma analýzy ABC (Mikovcová, 2007)

Obecně platí, že sledované členěné položky jsou rozděleny do skupin A, B a C. Skupina A se skládá z 5 % položek přinášejících 75 % efektů. Skupina B přináší 20 % efektů a skupina C se 75 % podílem na celkovém množství zapříčiňuje zhruba 5 % efektů (Mikovcová, 2004).

Tab. 3. Příklad klasifikace dodavatelů (Vollmuth, 2004)

Skupina	Podíl na obratu v %	Podíl na počtu dodavatelů v %
A	75	5
B	20	20
C	5	75

2.3.2 Operativní analýza odchylek

Operativní analýza odchylek porovnávající plán a skutečnost, se provádí ve vztahu k období nebo k nositelům nákladů. Analýza vztahující se k nositelům nákladů přináší důležité informace o kvalitě kalkulace, což umožňuje eliminaci budoucích chyb v plánování. Odchylyky vztažené k období jsou rozděleny na odchylky výnosů a nákladů. Samotné porovnání plánovaných nákladů (tržeb) se skutečnými náklady (tržbami) poskytuje pouze omezené množství informací, proto je nutné analyzovat i příčiny vzniku těchto odchylek.

Odchylyky výnosů

Pokud je jeden výrobek vykazován v různých cenách nebo má-li odlišné příspěvky na úhradu, potom je propočet výnosových odchylek vhodný. V návaznosti na změnu množství prodaných výkonů nebo výrobků dochází ke změně výnosů a dále i ke změně variabilních nákladů. Tato skutečnost prokazuje, že odchylky zapříčiněné výnosy nebo odbytem nejsou shodné (Eschenbach, 2000).

Výpočet odchylky odbytu:

$$\begin{aligned} & \text{Plánované množství} \times \text{plánovaná cena} \\ & - \text{Skutečné množství} \times \text{skutečná cena} \\ \hline & = \text{Větší odbyt} / \text{menší odbyt (v plánovaných cenách)} \end{aligned}$$

Odchylyky nákladů

Stanovení standardních nákladů musí předcházet samotnému zjištění odchylek nákladů, a to z toho důvodu, aby bylo možné provést porovnání se skutečnými hodnotami nákladů. Předem určené náklady se vyskytují převážně ve výrobních podnicích (Lazar, 2012.)

Do nákladových odchylek spadají

- Odchylyky cenové-mohou se týkat fixních nákladů (například mzdy) i variabilních nákladů (například cena materiálu)

Výpočet cenové odchylky:

$$\begin{array}{r} \text{Skutečné množství} \times \text{plánovaná cena} \\ - \text{Skutečné množství} \times \text{skutečná cena} \\ \hline = \text{Cenová odchylka} \end{array}$$

- Odchylky vytížení-podávají zprávu o naplnění kapacit a ukazují stupeň využití fixních nákladů

Výpočet odchylky vytížení:

$$\begin{array}{r} \text{Skutečné množství} \times \text{plánovaná cena} \\ - \text{Přepočtené plánované náklady} \\ \hline = \text{Odchylka hospodárnosti} \end{array}$$

- Odchylky spotřeby-zobrazují rozdíly mezi různorodou spotřebou výrobních faktorů. Dále je členíme na odchylky hospodárnosti a odchylky intenzity (Eschenbach, 2000).

Výpočet odchylky spotřeby:

$$\begin{array}{r} \text{Plánované množství} \times \text{plánovaná cena} \\ - \text{Skutečné množství} \times \text{plánovaná cena} \\ \hline = \text{Odchylka spotřeby} \end{array}$$

Hodnota odchylek lze vyjádřit absolutně nebo relativně. Absolutní odchylky se při podrobnější analýze můžou dále členit dle příčiny vzniku na kvalitativní, kvantitativní a strukturní (Šoljaková a Fíbrová, 2010).

Ke správnému pojetí analyzovaných odchylek je nutné doplnit jejich kontrolu. Kontrola v podniku plní tři funkce:

- Informační-tvorba informační základny
- Analytickou-analýza současného stavu včetně poučení z minulosti
- Preventivní-využití zjištěných dat pro další plánování

Proces kontroly, jak uvádí Mikovcová (2007, str. 135) je možné rozčlenit na základní etapy:

1. stanovení kontrolních veličin a mezí tolerancí pro odchylky,
2. evidence skutečných či očekávaných hodnot,
3. propočet odchylek kontrolních veličin,
4. analýza odchylek,
5. návrh nápravných opatření.

2.4 Reporting

Reporting tvoří jednu z nejpodstatnějších součástí správně fungujícího controllingového procesu ve společnosti. Šoljaková a Fíbrová (2010, str. 10) ho definují takto: „*Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.*“

Původně měl reporting za úkol pouze uchovávání informací, postupem času se úkoly rozšířily na zpracování a interpretaci dat uživatelům reportingu. Základnou reportu však zůstává obstarání kvalitních a aktuálních informací, které jsou zakomponované do reportu (Mikovcová, 2007)

Pro zhodnocení rozdílů skutečnosti a cílů slouží předem stanovená kritéria řízení výkonnosti (KPI). Pro samostatné části podniku se nejčastěji využívají finanční ukazatele zahrnující rentabilitu aktiv, výnosů a nákladů. V návaznosti na pravomoc a odpovědnost jednotlivých vnitropodnikových středisek jsou použita kritéria analytická například řízení nákladů s vhodnou kombinací naturálních kritérií vyjadřující kvalitu a časové zatížení činností. Důležitým předpokladem efektivního hodnocení vývoje a účinného přijetí opatření jsou komentáře a jejich zdůvodnění.

Postup při navrhování a implementaci reportingu:

- Určit jednotlivé uživatele výkazů a zjistit jejich požadavky a potřeby zejména frekvenci vykazování, obsah a formu.
- Rozdělení obsahu podle skupiny uživatelů (interní x externí)
- Vybrat vyhovující formu výkazu (tištěná x elektronická podoba)
- Vytvořit jednotný vzhled výkazů a neměnit jej
- Rozhodnout se pro způsob šíření výkazů a případnou ochranu citlivých údajů
- Zajistit zpětnou vazbu od uživatelů, jež poslouží k případnému zlepšení vykazování výsledků (Šoljaková a Fíbrová, 2010).

2.4.1 Interní uživatelé

Interními uživateli jsou management na různých stupních řízení a vlastníci vykonávající manažerské povinnosti. Jelikož tito uživatelé rozhodují a zodpovídají za výkon podniku, je pro ně reporting užitečným nástrojem pro rozhodování a hodnocení. Nastavení reportingu se odvíjí podle požadavků konkrétního podniku, avšak by do reportingového systému měly být zapojeny všechny významné oblasti podniku.

Dle frekvence vykazování se interní reporting dělí na:

Standardní

Jsou to zprávy, které se zhotovují v pravidelných intervalech a jejich struktura je předem daná. Jedná se o výpočty očekávaných hodnot, o analýzu odchylek nebo o vykázání skutečných hodnot. Pro operativní řízení podniku jsou nejčastěji využívány měsíční a čtvrtletní intervaly vykazování, ale pro mapování nejdůležitějších položek mohou být i denní a týdenní intervaly. Podnik však musí počítat s vysokou časovou i finanční náročností.

Mimořádný

Mimořádný report je vykazován pouze na vyžádání, jeho mimořádnost spočívá v termínu zpracování nebo odlišném obsahu (např. analýza rizik)

Dle struktury se zpravidla dělí na souhrnný a dílčí reporting. Souhrnný reporting obsahuje základní finanční ukazatele za sledované období, jejich srovnání s plánem a srovnání s hodnotami ukazatelů v minulém období. Je možné také využít zhodnocení vývoje za posledních 12 měsíců. Nedílnou součástí reportingu by měly být kvalitně zpracované komentáře, tak aby byla jasně definovaná vypovídací hodnota všech ukazatelů. Dílčí plány jsou obvykle členěné dle sledovaných oblastí na obchodní, výrobní, personální apod. Jejich uspořádání není tak striktní a je podmíněno pouze zvyklostmi podniku (Šoljaková a Fibrová, 2010).

2.4.2 Externí uživatelé

Externí uživatele reportingu mají přístup pouze k veřejným informacím, jež se zpracovávají za celý podnik dle českých účetních standardů. Reporting pro tyto subjekty je zpracován na základě dat z finančního účetnictví. Mezi tyto uživatele řadíme:

- Spolupracující podniky-odběratelé, dodavatelé, banky apod.
- Státní orgány-zajišťující kontrolu činností podniku např. okresní správa sociálního zabezpečení, úřad práce, finanční úřad a další.
- Úřady a zastupitelské orgány měst a obcí
- Veřejnost a občanské aktivity

V případě, že je v podniku oddělená řídicí a vlastnická funkce, zaujímá vlastník výsadní postavení mezi externími uživateli, protože se své pozice nemá přístup k detailním informacím o fungování podniku. Předmětem zájmu externích uživatelů je především celková finanční stabilita podniku (Šoljaková a Fibrová, 2010).

3 VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Podle Růčkové (2011) je hlavním smyslem finanční analýzy nachystat podklady pro rozhodování o fungování podniku. Finanční analýza vychází z účetních dat, které poskytují přesné hodnoty peněžních údajů vztahující se jen k jednomu časovému okamžiku. Z toho důvodu jsou tyto hodnoty podrobeny finanční analýze, aby bylo možné zhodnotit finanční zdraví podniku.

3.1.1 Horizontální a vertikální analýza struktury účetních výkazů

Základním předpokladem pro zpracování finanční analýzy jsou správná vstupní data. Elementárním zdrojem dat jsou finanční výkazy, uvádějící hodnotové vyjádření položek. Jedná se o data v absolutní hodnotě měřící rozměr určitých položek, například majetek, kapitál nebo peněžní toky. Dělí se na stavové a tokové veličiny podle toho, zda vyjadřují stav nebo zobrazují údaje za určitý interval. Rozdělení veličin je důležité pro zajištění srovnatelnosti analyzovaných dat. Rozvaha obsahuje stavové veličiny k určitému datu, oproti tomu výkaz zisku a ztrát společně s výkazem cash flow obsahují tokové veličiny, zobrazující výsledky za uplynulé období. Tyto absolutní ukazatele tvoří důležitou součást pro rozbor vertikální a horizontální struktury účetních výkazů (Kislingerová, 2004).

Horizontální analýza struktury účetních výkazů

Podle Kislingerové (2004) horizontální analýzou účetních výkazů hledáme odpověď na dvě základní otázky:

- *O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?*
- *O kolik % se změnila příslušná jednotka v čase?*

Rozbor výkazů je možné zpracovat meziročně, tedy srovnáním dvou po sobě jdoucích období, nebo za několik účetních období. Cílem horizontální analýzy je porovnání změn jednotlivých veličin v časové posloupnosti, a absolutně a relativně změřit jejich intenzitu.

Výpočet:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel } (t) - \text{ukazatel } (t-1)$$

$$\% \text{ změna} = (\text{Absolutní změna} * 100) / \text{Ukazatel } (t-1)$$

(Knápková a spol., 2013)

Vertikální analýza struktury účetních výkazů

Vertikální analýza neboli procentní rozbor si klade za cíl vyjádřit, jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jedné zvolené základně. Základnou, nabývající 100 %, je ve většině případů pro rozbor rozvahy zvolen úhrn všech aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztrát suma celkových nákladů nebo výnosů. Analýzu rozvahy lze dále dělit na analýzu finanční struktury (pasiv) a majetkové struktury neboli aktiva (Knápková a spol., 2013).

3.1.2 Ukazatele rentability

Podle Knápkové a spol. (2013) je rentabilita neboli výnosnost určitým měřítkem, jak je podnik schopný dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, jež je v oblasti tržní ekonomiky považován za hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb je základnou efektivností podniku, jakmile nastanou problémy u tohoto ukazatele, potom lze předpokládat, že budou i v ostatních oblastech.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

V praxi jsou využívány hned dvě podoby výpočtu tohoto ukazatele. Změna může nastat v čitateli, kde se uvádí buď čistý zisk (EAT) nebo zisk před zdaněním a úroky (EBIT). Ve jmenovateli se nachází tržby představující tržní ohodnocení výkonů podniku za zvolené časové období. Pro účely porovnání ziskové marže mezi podniky se doporučuje využití zisku před zdaněním a úroky, tak aby nebylo vyhodnocení ovlivněno nestejnou strukturou kapitálovou strukturou, popřípadě odlišnou mírou zdanění u zahraničních podniků. Obecně tento ukazatel měří, kolik čistého zisku (nebo zisku před zdaněním a úroky) připadá na 1 Kč celkových tržeb (Kislingerová, 2004).

Rentabilita celkového kapitálu

Tento ukazatel vyjadřuje, jakého efektu bylo dosaženo vložením kapitálu (aktiv), měří tzv. produkční sílu podniku.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Do čitatele je vhodné zařadit EBIT, protože při využití čistého zisku by došlo k významnému ovlivnění zapříčiněnému strukturou financování podniku (Knápková a spol., 2013).

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do společnosti investovali vlastníci.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Knápková a spol. (2013, str. 100) uvádí, že: „Výsledek ukazatele by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů.“ Rozdíl mezi ukazatelem rentability a úročením dlouhodobých vkladů je odměna pro vlastníky, jež podstupují riziko. Tento kladný rozdíl je pojmenován jako prémie za riziko.

3.1.3 Ukazatele likvidity

Jedním z dalších významných ukazatelů hodnotící výkon podniku je likvidita. Ta je nezbytná pro dlouhodobou existenci podniku. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit aktiva na peněžní prostředky a včas hradit své závazky. V podstatě spojuje dohromady solventnost, což je schopnost podniku hradit své závazky, a likvidnost, jež vyjadřuje schopnost podniku přeměnit aktiva na hotovost. Likvidita je nejčastěji vyjadřována třemi základními ukazateli.

Běžná likvidita

Běžná likvidita měří, kolikrát je podnik schopen svými oběžnými aktivy pokrýt krátkodobé závazky. Je to důležitý ukazatel právě pro věřitele, protože zobrazuje, z jaké části aktiv proměněných na hotovost, dokáže podnik uspokojit své věřitele. Optimální velikost ukazatele je dána zvolenou strategií pro řízení pracovního kapitálu. V případě průměrné strategie se má hodnota pochovat v intervalu 1,6-2,5, u konzervativní strategie má být nad 2,5 a při agresivní strategii nižší než 1,6, ale nesmí klesnout pod hodnotu 1. Podnik by měl oběžná aktiva financovat krátkodobými zdroji, pokud jsou z části krátkodobých zdrojů financovány i dlouhodobá aktiva, je to pro podnik rizikové.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Cílem pohotové likvidity je z očištění oběžných aktiv od nejméně likvidních položek, jako jsou například zásoby, které se těžko přemění na hotovost. Je vhodné také vyloučit nedobytné pohledávky nebo o pohledávky, u nichž je dobytnost pochybná. Doporučená hodnota

ukazatele se uvádí v rozpětí 1-1,5. Pokud ukazatel nabývá menší hodnotu než 1, znamená to, že podnik se musí spoléhat na prodej svých zásob.

$$\text{Pohotov\aa likvidita} = \frac{\text{Ob\textežn\aa aktivita} - \text{Z\aa soby}}{\text{Kr\aa tkodob\ee z\aa vazky}}$$

Okamžitá likvidita

Okamžitá, hotovostní nebo také likvidita I. stupně, je posledním často uváděným ukazatelem z oblasti likvidity. Jedná se o nejpřísnější ukazatel, který poměřuje krátkodobé závazky s peněžními prostředky. Mezi tyto prostředky se však neřadí pouze hotovost na běžném účtu a v pokladně, ale také v podobě cenných papírů, šeků atd. Ideální hodnotou ukazatele je 0,2, pokud nabývá vyšších hodnot, znamená to neefektivní využití finančních prostředků (Kislingerová, 2004).

$$\text{Hotovostn\ii likvidita} = \frac{\text{Pen\textežn\ii prostředky}}{\text{Kr\aa tkodob\ee z\aa vazky}}$$

3.1.4 Ukazatele zadluženosti

Při daném poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů sebou nese podnik určitá rizika, tato rizika jsou vyjádřena právě jednotlivými ukazateli zadluženosti. Platí, zde přímá úměrnost mezi zadlužeností a rizikem. Čím více bude podnik zadlužený, tím větší riziko ponese. Je však nutné zmínit, že do jisté míry je pro podnik výhodnější využívat cizí zdroje, protože jsou levnější než vlastní zdroje. Důležitá je potom schopnost podniku bez problému splácet úroky za využití cizích zdrojů. Pro podnik je, zde také daňové zvýhodnění, které se nazývá jako tzv. daňový štít. Úroky, jež jsou součástí nákladů, totiž snižují zisk a tím i základ daně.

Celková zadluženost

Základním ukazatelem je celková zadluženost, jehož doporučená hodnota je uváděna v rozmezí 30-60 %. Pro správné vyhodnocení ukazatele je nutné pohlížet na odvětví a schopnost podniku splácet úroky.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Ciz\ii zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Míra zadluženosti

Poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu vyjadřuje míra zadluženosti, jejíž hodnota je významným ukazatelem pro bankovní instituce v případě žádosti o nový úvěr. Při hodnocení

hraje důležitou roli také struktura z hlediska splatnosti cizích zdrojů, pokud převažují krátkodobé závazky, vzniká podniku vyšší riziko, protože musí tyto závazky rychleji splatit, v případě dlouhodobých závazků je zase vyšší cena.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí

Výše tohoto ukazatele vypovídá, kolikrát zisk před zdaněním a úroky dokáží pokrýt nákladové úroky. Jedná se o velmi významný ukazatel, jehož vývoj je nutné sledovat. Pokud je roven 1, znamená to, že zisk pokrývá sice náklady spojené s cizími zdroji, avšak nezbylo na daně a čistý zisk pro vlastníka podniku. Odborná literatura uvádí optimální hodnotu vyšší než 5 (Knápková a spol., 2013).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkové nákladové úroky}}$$

3.1.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity patří mezi tři základní činitele efektivnosti. Jednotlivé ukazatele aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv a jejich úkolem je informovat okolí o tom, jak podnik využívá jednotlivé části majetku.

Obrat aktiv

Efektivnost využití celkových aktiv podniku vyhodnocuje ukazatel obrat aktiv. Jedná se o komplexní ukazatel, jenž udává počet obrátů aktiv za rok. Pro správné vyhodnocení ukazatele je ideální porovnání v rámci odvětví, pokud se odvrátíme od sektoru, kde podnik působí, tak by doba obratu měla být minimálně 1. Pokud ukazatel nabývá hodnotu menší než 1, znamená to neefektivní využití majetkové vybavenosti.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tžby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Obrat dlouhodobého majetku

Při úvahách o nové investici je významným ukazatelem právě obrat dlouhodobého majetku. Zobrazuje, kolikrát za rok se dlouhodobý majetek obrátí v tržbách a je tak měřítkem efektivnosti využití budov, zařízení, strojů a ostatních částí dlouhodobého majetku. Při srovnání dvou podniků by měl finanční analytik brát v úvahu míru odepsanosti aktiv a metodu odepisování. K nadhodnocení obrátkovosti majetku dochází v případě, že podnik vy-

užívá leasingového financování a část dlouhodobých aktiv tak není ovlivněna (Kislingero-
vá, 2004).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Obrat zásob

Tento ukazatel nás informuje o tom, kolikrát v průběhu roku jsou jednotlivé položky zá-
sob prodány a opět naskladněny. Lze ji zjistit více způsoby. Jedním je výpočet podílu tržeb
a průměrných zásob a druhým, dle literatury zřejmě přesnějším, je podíl denních nákladů,
popř. denní spotřeby a průměrných zásob. Pokud vyjde hodnota tohoto obratu lépe než
průměr, znamená to, že firma nemá neprodejně zásoby a tím nedochází k vázanosti kapitá-
lu, který by se tím stal nevýnosným (Kislingerová, 2004).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Doba obratu zásob

Jeden z nejvýznamnějších ukazatelů. Vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy zásoby leží na
skladu, než se zpeněží. Čím menší je hodnota tohoto ukazatele, tím je situace firmy lepší.
Zároveň však platí, že obratovost zásob se musí zvyšovat. Aby bylo vše optimální je nutné
najít rovnováhu mezi velikostí zásob a rychlostí obratu zásob. Díky této optimalizaci záso-
by zajišťují plynulou výrobu a firma je schopna adekvátně reagovat na poptávku trhu
(Kislingerová, 2004).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{(\text{Tržby}/360)}$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu je vyjádřena podílem průměrného stavu pohledávek a průměrným stavem
denních tržeb. Je to doba, po kterou musí firma čekat, než se z pohledávky stane finanční
prostředek, to znamená, než je společnost dostane zaplacené. Je nutné brát v úvahu posta-
vení firmy na trhu, velikost firmy a další faktory. Inkaso pohledávek by nemělo být delší
, než je průměr, protože to znamená větší potřebu úvěrů. Čím delší je tato doba, tím vyšší
jsou vynaložené náklady.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{(\text{Tržby}/360)}$$

Doba obratu závazků

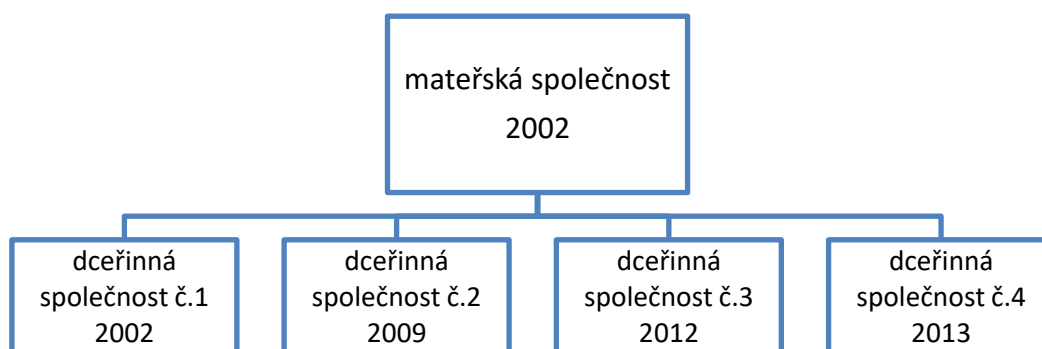
Stejně jako u pohledávek tento ukazatel vyjadřuje dobu, od vzniku závazku až po jeho úhradu. Oba ukazatelé by měli dosáhnout alespoň stejné hodnoty. Jsou důležité při posouzení časového hlediska, které ovlivňuje celkovou likviditu firmy. Je výhodné, pokud je doba obratu závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, protože tím dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby (Knápková a spol., 2013).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{(Tržby/360)}$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Na území České republiky se nachází 16 autorizovaných prodejen prémiových vozů značky BMW. Značnou část tvoří skupina, jejíž majitel působí na trhu této značky vozidel již od roku 2002, kdy založil svoji první společnost. Během 11 let vytvořil síť autorizovaných prodejen BMW sídlících v Ostravě, Praze, Liberci a Olomouci. Všechny pobočky patří do vlastnictví mateřské společnosti, v jejímž čele stojí tři jednatele. V následujícím organizačním diagramu (Obr.8.) je zobrazena pozice jednotlivých poboček i s rokem jejich založení.



Obr. 8. Organizační diagram společnosti (vlastní zpracování)

Sledovaná společnost s ručením omezeným, jako nejmladší z celé skupiny, funguje od října roku 2013. Tak jako ostatní prodejny má nezaměnitelný showroom, který si zachovává jedinečný vzhled a strukturu. Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Mimo špičkové služby odpovídající kvalitě značky BMW, také společnost pravidelně podporuje a pořádá různé sportovní turnaje, společenské akce, zprostředkovává účast klientů na motoristických meetinzích, adrenalinové zážitky a mnoho dalšího.

Aktuálně společnost zaměstnává přes 30 zaměstnanců, jejichž společné motto zní: „Rozdíl je v přístupu!“ Ředitel, který je zároveň i vedoucí prodejců nových vozů, jedná za společnost formou prokury. Organizační struktura společnosti (PI), která se řadí mezi funkcionální, zobrazuje jednotlivé profesní funkce v rámci celého podniku. Uspořádání společnosti však působí poněkud nepřehledně, a to díky tomu, že strukturu z pohledu jednotlivých středisek nemá společnost propracovanou. Je tak těžké, posoudit zodpovědnost jednotlivých zaměstnanců.

4.1 Nabízené služby

Pobočka nabízí hned několik sofistikovaných služeb splňujících velmi vysoké požadavky německé společnosti BMW Group.

4.1.1 Autorizovaný prodej nových vozů BMW

Na novém nezaměnitelném showroomu tohoto autosalonu si můžete prohlédnout nejnovější modely vozů, kde jsou zákazníkům k dispozici odborně proškolení prodejci, kteří pomáhají nejen s výběrem správného vozu, ale také umožní zkoušku auta při předváděcí jízdě. V rámci prodeje nových vozů je pro zákazníky vždy připravena celá modelová řada BMW. Samozřejmostí je také zajištění veškerých služeb kolem nákupu vozu například přihlášení vozu, evidenční kontrola, pojištění nebo také možnost zajištění financování přes společnost Unicredit Leasing, která nastaví financování přesně na míru.

4.1.2 Prodej ojetých vozů BMW

V rámci své činnosti společnost nabízí také prodej ojetých vozů tzv. premium selection. Přehled vozidel k prodeji najdou zákazníci na internetovém katalogu, kde jsou veškeré informace o vozech. U všech vozů je známá celá historie oprav a servisních prohlídek. Společnost tak zaručuje kvalitu všech ojetých vozů.

4.1.3 Záruční i pozáruční servis značek vozů BMW, BMW i a MINI

Servisní zázemí společnosti je opravdu rozsáhlé. Snaží se všem zákazníkům poskytnout komfortní, kvalitní a rychlý servis. Na oddělení servisu zaměstnanci pracují s nejmodernějšími technologiemi, jako je např. ISPA Mobile sloužící ke kompletaci informací o voze, požadavků na servis a stanovení předběžné ceny opravy. Klient přebírá svůj vůz přímo od servisního poradce, který zákazníkovi sdělí všechny potřebné informace. Pravidelným využíváním služeb autorizovaného servisu stoupá hodnota vozu, a to z důvodu známé servisní historie vozu a podrobně vedené servisní knížce. Společnost ručí za kvalitně odvedenou práci, originální náhradní díly BMW a používání kapalin a maziv výhradně doporučených výrobcem. Cena servisních služeb je stanovená na základě kalkulace, která vychází z ceníků náhradních dílů a hodinové sazby mechaniků, případné vícepráce jsou vždy předem konzultované se zákazníkem. Během opravy vozu je zákazníkům k dispozici zapůjčení náhradního vozidla dle zvolené kategorie.

4.1.4 Prodej náhradních dílů a doplňků

Součástí prodejny je samozřejmě i oddělení náhradních dílů a doplňků. Běžné a často prodávané díly jsou k dispozici přímo ve skladu prodejny, ostatní náhradní díly je možné objednat. Personál tohoto oddělení je připraven jakkoli pomoci při výběru správného dílu, a to nejen díky znalostem, ale také pomocí portálu od BMW, kde vidí všechny parametry včetně aktuální cenu dílů.

4.1.5 Prodej kolekce BMW Lifestyle a MINI Lifestyle

Navíc společnost ve svém showroomu nabízí i doplňkový sortiment pod značkou BMW. Zákazníci si, zde mohou nakoupit originální oblečení, obuv, vybavení na cesty, také dětské hračky. Průběžné slevy a akce tohoto zboží je možné sledovat na stránkách BMW, v newsletterech, které společnost rozesílá každý měsíc svým zákazníkům.

4.2 Strategie a cíle společnosti

Cíle společnosti definuje generální ředitel společně s řediteli poboček a jsou tak společné pro celou skupinu. Dřív se společnost o správné definování cílů a nastavení odpovídající strategie, k jejich dosažení, příliš nezajímala. Po změnách ve vedení na začátku roku 2018, se však poměry změnila. Nové vedení se rychle adaptovalo a díky členům s dlouholetou praxí v oboru, se zapojilo do formování společnosti, která se dokáže i nadále udržet na špičce pelotonu mezi dealery nejen značky BMW.

Hlavní cíle stanovené vedením společnosti:

- Maximalizace zisku
- Digitalizace dat
- Aplikace pro smartphony umožňující zákazníkům lepší přehled o svých vozech BMW
- Rozšíření poboček i do zahraničí

Jedním ze společných cílů většiny firem na trhu je zvyšování zisku, nicméně by to neměl být cíl prioritní. Největší výzvou a hlavním cílem sledovaného podniku je digitalizace dat. Vedení společnosti si představuje dokonalé propojení všech poboček, tak aby se zákazníkovi dostavilo té nejlepší péče. Využitím všech dat o vozech je možné zákazníkům nabídnout rychlejší a přesnější službu ve správný čas a správné kvalitě. I nadále však bude kladen na osobní kontakt se zákazníky. Doplňkem digitalizace bude vytvoření nové aplikace. Tato aplikace bude nástrojem pro zákazníky, kteří díky ní mohou lépe spravovat všechny

svůj vozový park. Posledním cílem, jehož chce společnost dosáhnout, je vybudování poboček i v zahraničí, konkrétně na Slovensku a v Polsku.

Společnost již dávno přerostla rozměry běžné rodinné firmy, avšak zásady přístupu a vedení společnosti, zůstávají neměnné. Strategii společnost definovanou nemá, ale prioritou je nabízení kvalitních služeb, které navazují na ideologii značky BMW.

5 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Cílem této kapitoly je provést interní a externí analýzu společnosti, pomocí vybraných nástrojů.

5.1 Interní analýza společnosti

Interní analýza se zaměřuje na způsob řízení společnosti, systémovou podporu, ekonomickou analýzu a v neposlední řadě také na vývoj pohledávek a závazků s vlivem na operativní cash flow.

5.1.1 Lidské zdroje

Společnost si zakládá na tom, aby byli zaměstnanci spokojeni a mohli se tak naplno věnovat své práci. Zaměstnancům jsou poskytovány benefity v podobě stravenek, multisport karet, výkonnostních prémiech, 13. platech a dalších. Společnost také pořádá dvakrát ročně teambuildingové akce, které mají vždy hojnou účast a pozitivní ohlasy. Nezbytnou součástí jsou také školení a semináře. Hned několikrát ročně jezdí zaměstnanci na školení do Prahy, kde se dozvídají novinky přímo od školitelů z BMW. Jedná se o povinné školení, jehož absolvování je staveno přímo od BMW a vedení mateřské společnosti. Zaměstnanci měli možnost se také zúčastnit interních školení o práci ve stresu, time managementu nebo o taktikách prodeje.

V následující tabulce (Tab.4.) je zaznamenán vývoj počtu zaměstnanců od založení společnosti až dodnes.

Tab. 4 Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady v letech 2013 až 2017 (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Zaměstnanci celkem	22	22	21	28	31
Z toho řídicí pracovníci	1	0	2	3	3
Z toho THP pracovníci	13	12	9	11	12
Z toho dělníci	8	10	10	14	16
Osobní náklady (v tis. Kč)	2 443	9 895	13 253	17 975	22 155

Každým rokem se průměrný počet zaměstnanců, díky prosperitě, zvyšuje. V roce 2013 měla společnost 22 zaměstnanců a průměrné osobní náklady činily pouze přes dva miliony korun, a to z důvodu, že společnost začala fungovat až od října. V dnešní době jich je více jak 30 a náklady přerostly hranici 22 milionů korun. Největší počet zaměstnanců je od roku 2015 na servisním oddělení. Podle vedení, se společnost stále rozrůstá, avšak nastává zde

problém s prostorem. Zázemí má bohužel omezenou kapacitu, která už je téměř naplněna. Do budoucna by to mohla být určitá brzda, proto je potřeba tento problém zavčas řešit.

5.1.2 Informační systém

V podniku je využíváno hned několik informačních systémů. Některé pomáhají urychlit a zároveň zlepšit určité procesy například v oblasti objednávek a zakázek, jiné jsou naopak nutností, jež určuje výrobce vozů. Společnost musí investovat do koupě jednotlivých programů, ale také musí vynaložit spoustu prostředků na podporu, aktualizaci a školení zaměstnanců během roku. Navíc různorodost jednotlivých platforem neumožňuje propojení mezi všemi programy a dochází tak k nesrovnalostem a nekonzistentnosti dat.

1. Incadea

Všichni členové skupiny využívají jednotný informační systém Incadea vycházející z platformy Microsoft Dynamics Nav Classic 2009. Tento program je sestaven přímo pro automobilový průmysl a mezi jeho hlavní oblasti patří: správa vozidel, řízení procesů servisní činnosti, správa náhradních dílů a jejich zásob, účetní agenda. Zejména modul pro zpracování účetnictví je zastaralý. Nevratný proces účtování zvyšuje časovou náročnost zejména díky dvojitým kontrolám a opravám následných chyb. Reakce systému na změny v zákonech a vyhláškách je příliš pomalá, a ne všechny aktualizace jsou dobře provedeny. Spoustu účetních operací tento program nezvládá a je tak nutná podpora od jiných programů. Dále má program ve svých možnostech také jednoduchý modul ERP systému, který je však společnost nevyužíván.

2. Helios

Program Helios stále vyvíjí nové moduly a databáze pro zlepšení uživatelského rozhraní a patří tak mezi nejpoužívanější programy účetních kanceláří. V tomto programu společnost zpracovává personální agendu, mzdové účetnictví a správu majetku. Program se využívá hlavně proto, že účetnictví a mzdy zpracovává externí účetní firma, která má všechny moduly a programové vybavení právě v tomto softwaru. Jedním z důvodů je také ten, že program Incadea sice modul mezd má, ale je příliš drahý, proto společnost zvolila levnější variantu. Dalším důvodem, proč společnost využívá program Helios, je modul pro správu majetku. Tento modul se v programu Incadea sice nachází, ale je nepřehledný a funkčně omezený. Přenosy dat mezi jednotlivými programy nejsou možné, proto jsou všechny potřebné informace převáděny ručně, to vede k vyššímu riziku chybovosti.

3. Programy od BMW

Dále společnost využívá hned několik programů přímo od společnosti BMW. Jsou to programy na objednání náhradních dílů, informační systém o náhradních dílech, stahování faktur od BMW a mnoho dalších. Díky vysokému počtu využívaných programů je nutné, aby měli všichni zaměstnanci zřízený přístup do programů, ale také aby byli řádně proškoleni. To je pro společnost finančně náročné, ale bohužel je to nutnost všech autorizovaných prodejen.

Programy a jejich funkce:

a) Supply and replenishment dealership (SRD)

- Nejnovější program od BMW, který je propojený s Incadeou
- Automatické kontrola stavu dílů na skladě (obrátek)
- Automatické generování objednávek dílů
- Sledování skladové zásoby u ostatních dealerů

b) ISPI Admin Client

- Evidence skladu pneumatik
- Přehled servisních zakázek
- Evidence zapůjčených vozů a komponentů

c) BMW AIR CLIENT

- Informace o vozidlech: kontrola ujetých km, počet oprav, počet návštěv v autorizovaných servisech, seznam technických akcí na daného vozu, informace o záruce a mapách v navigaci
- Pomocník pro opravu vozidel a využití náhradních dílů
- Podpora hlavně pro servisní techniky

d) BMW S-GATE (IVSR)

- Sledování vozidel ve výrobě podle statusů, změna specifikace výbavy, motoru nebo barvy
- Retail vozidel tedy ukončení vůči BMW, když je předáno zákazníkovi
- Rezervace vozidel ve volném skladu
- Historický náhled na všechna vozidla společnosti i skupiny

e) Sales asisstant 3 (SA3)

- Zadávání všech specifikací vozidel
- Přímá modelace vozidla se zákazníkem (obrázková předloha promítaná na obrazovkách v kanceláři prodejce)

- Zadávání jednotlivých objednávek a generování cenové nabídky pro zákazníka včetně sjednání a tisku kupní smlouvy
- f) Informační portály
- E BOX-online faktury od BMW
 - INFO BOX-server o novinkách, technické akce

4. EVOZ

Program EVOZ naprogramoval ředitel jedné z poboček, který je zároveň zkušeným IT poradcem. Program byl vytvořen pro potřeby celé skupiny, jeho funkce jsou velmi podobné programu BMW S Gate, avšak celkově je EVOZ mnohem přehlednější a má více funkcí pro sledování vozů. Je to určitá nástavba programu BMW S Gate. Společnost využívá oba programy kvůli dvěma významným důvodům. Prvním z nich je povinnost využívat programy od společnosti BMW, jež vzniká všem dealerům. Druhým je změna parametrů během výbory. Provádění změn u vozidel lze pouze v programu BMW S Gate, tato funkce programu EVOZ chybí. Účelnému využití programu EVOZ bude věnována část diplomové práce.

Obsluhu mají na starosti disponentky prodeje, které mají veškerá autorizační práva v rámci své pobočky, do ostatních mohou pouze nahlížet, tak jako prodejci vozidel. Všichni členové skupiny tento program využívat nechtěli, ale v rámci propojenosti a jednotném vedení, museli začít. Díky EVOZ má vrcholové vedení každodenní přehled o všech vozidlech.

5.1.3 Horizontální, vertikální analýza výkazů a vybrané ukazatele finanční analýzy

Horizontální a vertikální analýza výkazů zobrazuje základní přehled o vývoji jednotlivých veličin ve statutárních výkazech. Jedná se o základní ekonomické hodnocení celého podniku. Dále pak pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy lze usoudit, jak se společnosti daří během posledních sledovaných období v oblasti ziskovosti, likvidity a zadluženosti.

5.1.3.1 Horizontální a vertikální analýza výkazů

Analýza majetkové struktury společnosti uvedená v příloze (PII) zobrazuje vývoj jednotlivých položek majetku. Z hlediska celkové majetkové struktury, převyšuje podíl dlouhodobého majetku podíl oběžných aktiv, to se však s vlivem růstu zásob a pohledávek a zároveň s poklesem dlouhodobého hmotného majetku v roce 2016 mění. Největší meziroční nárůst oběžných aktiv nastal v roce 2015, kdy se rapidně zvýšila suma pohledávek z obchodních vztahů a výše zásob.

U vývoje finanční struktury, uvedené v příloze (PII), je nejdůležitější skutečnost, že položka vlastního kapitálu po celou dobu sledovaného období roste, což při neměnné výši základního kapitálu dokazuje, že je společnost stále zisková. Z rostoucí hodnoty výsledku hospodaření minulých let je patrné, že společnost ponechává vydělané zisky ve společnosti, z důvodu jejího dalšího rozvoje. Významný nepoměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů, kdy podíl cizích zdrojů byl vyšší, poukazuje na financování společnosti pomocí levnější varianty. Pokles bankovních úvěrů informuje o řádném splácení.

Z hlediska struktury výnosů, zobrazené v příloze (PIII), je evidentní, že se jedná o obchodní společnost, protože většinu výnosů představují tržby za prodej zboží. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu tvořily v roce 2014 a 2015 více 10 % celkových tržeb, avšak v letech 2015 a 2016 tento podíl klesl na zhruba 4%. Bylo to způsobeno snížením počtu aut zaváděných do dlouhodobého majetku, což způsobilo i pokles jejich prodeje.

V příloze (PIII) je přiložen vývoj struktury nákladů ve sledovaných letech, jenž má velmi podobný trend jako výnosy. Nejvyšší podíl nákladu na prodané zboží je pro obchodní společnost charakteristické. Nejvýznamnější zvýšení téměř všech položek nákladů nastal v roce 2014, protože předchozí rok 2013 obsahoval pouze hodnoty za tři měsíce fungování společnosti.

5.1.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost kapitálu je určitým měřítkem, jak je společnost schopna dosáhnout zisku využitím investovaného kapitálu. Obecně platí, že čím vyšší je rentabilita, tím se podniku lépe daří. V tabulce (Tab.5) jsou zobrazeny nejčastěji používané ukazatele rentability.

Tab. 5. Ukazatele rentability v procentech v letech 2013-2017(vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-33,2	42,1	43,2	33,6	25,6
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	-3,5	7,1	8,2	8,4	8,2
Rentabilita tržeb (ROS)	-14,3	4,2	4,9	5,1	4,5

V roce 2013, kdy společnosti vznikla, nabývají ukazatele rentability záporných hodnot. Je to způsobeno ztrátou, kterou společnost za tři měsíce fungování vykázala. Ukazatel ROE, jehož hodnota je v dalších letech vysoko nad doporučenými hodnotami, zobrazuje efektivnost využití vlastního kapitálu. V roce 2015 tento ukazatel dosáhl dokonce 43,2 %. Stejně tak tomu bylo i u rentability celkového kapitálu. Ukazatel ROA napovídá o tom, jak

podnik hospodaří se svými aktivy. Dle výsledných hodnot lze usoudit, že ziskovost aktiv je na velmi dobré úrovni. Posledním z ukazatelů je ziskovost tržeb, která je mimo jiné užitečná pro kontrolu nákladů. Při snižování totiž může docházet ke zvyšování nákladů a naopak. V případě sledovaného podniku dochází spíše k růstu, tudíž dochází k poklesu nákladů a k zvyšování ziskovosti tržeb.

5.1.3.3 Ukazatele likvidity

Jednotlivé ukazatele likvidity zobrazují poměr toho, co může společnost zaplatit s tím, co se uhradit musí. V podstatě likvidita vyjadřuje, jak je společnost schopná hradit své závazky.

Tab. 6. Ukazatele likvidity v letech 2013-2017(vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
běžná likvidita	2,1	0,5	0,9	1,0	1,0
pohotová likvidita	0,8	0,2	0,2	0,3	0,4
hotovostní likvidita	0,3	0,1	0,1	0,1	0,3

Po většinu času se hodnoty běžné likvidity držely pod hodnotou 1, což značí, že společnost nedokáže hradit své závazky z oběžných aktiv a je tak nutné je uhradit z dlouhodobých zdrojů. Jedinou výjimkou je rok 2013, kdy byla společnost schopna všechny své krátkodobé závazky pokrýt z oběžných aktiv. Hodnoty pohotové likvidity upozorňují na vysoké krátkodobé závazky, jež společnost nedokáže pokrýt krátkodobými zdroji, a dokonce ani s využitím zásob. V letech 2014 až 2015 byla hotovostní likvidita těsně pod hranicí doporučených hodnot, avšak v případě nutnosti má společnost kontokorentní úvěr, který je možné v případě okamžité potřeby finančních prostředků využít. V tomto případě by se společnost měla zaměřit na řízení operativního cash flow.

5.1.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zobrazují hladinu rizika, jež společnost nese při dané struktuře cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Čím větší je zadluženost, tím vyšší je riziko, že společnost nebude schopna dluhy splácet. Avšak ne vždy je větší míra financování z cizích zdrojů nevýhodou. Cizí kapitál může být pro podnik levnější, a může tvořit tzv. daňový štít.

Tab. 7. Ukazatele zadluženosti v letech 2013-2017(vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
celková zadluženost (%)	88,6	84,2	82,6	76,7	69,4
míra zadluženosti	7,8	5,5	4,8	3,3	2,4
úrokové krytí	-14,3	11,2	7,6	7,6	8,7

Doporučené hodnoty pro celkovou zadluženost jsou 30-60 %, lze tak soudit, že společnost je vysoce nad hodnotami a je nutné se za tento ukazatel zaměřit. I když postupně klesá, tak společnost nese velké riziko, že své závazky nedokáže splatit. Vysoká míra zadluženosti říká, o kolik jsou cizí zdroje vyšší než vlastní kapitál. Zde také dochází k poklesu, což vyjadřuje ustálení podniku ve financování. Společnost do roku 2015 musela krýt část dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a byla podkapitalizovaná. Přesto, že je společnost značně zadlužená, stále má schopnost splácet úroky, což je v tomto případě velmi pozitivně hodnocený ukazatel.

5.1.4 Analýza pohledávek a závazků

Pro lepší představu o fungování společnosti a jejím hospodaření je dobré se zaměřit také na analýzu pohledávek a závazků, které ukazují, jak společnost splácí své dluhy a zároveň s jakými obchoduje odběrateli.

5.1.4.1 Celkové pohledávky a závazky

Prvotní analýza celkových pohledávek a závazků vychází z rozvahy společnosti v letech 2013 až 2017.

Tab. 8. Vývoj pohledávek v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé pohledávky	9 991	4 597	14 452	20 941	11 905
Pohledávky z obchodních vztahů	5 970	4 317	11 943	19 060	11 301
Daňové pohledávky	3 910	250	2 418	1 881	10
Krátkodobé poskytnuté zálohy	72	30	85	0	0
Jiné pohledávky	39	0	6	0	594

Jelikož společnost ve sledovaném období nevidovala žádné dlouhodobé pohledávky, práce je zaměřena se jen na krátkodobé pohledávky. Z tabulky je patrné, že nejvýznamnější zastoupení mají pohledávky, které vznikly na základě obchodních vztahů. Jejich podíl na celkovém objemu krátkodobých pohledávek se postupně zvyšoval, až se v roce 2017 dostal téměř na 95 %. Nejvyšší pohledávky měla společnost v roce 2016, kdy jejich hodno-

ta vzrostla více než o 60 %. Růst zapříčilo téměř ze 45 % zvýšení tržeb, zhoršení platební morálky zákazníků a hromadné nákupy zákazníků na konci roku. Většina firem na konci roku nakupuje nové vozy kvůli zvyšování daňových nákladů. Opačný trend měly daňové pohledávky, které z 16 % klesly až pod 1 %.

Tab. 9. Vývoj závazků v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobé závazky	0	0	23 773	43 935	27 038
Krátkodobé závazky	19 850	70 318	100 148	117 321	129 801
Závazky z obchodních vztahů	2 156	59 399	72 949	96 460	4 565
Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	13 566	5 068	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	398	479	707	1 041	1 211
Závazky z SZ a ZZ	233	290	413	625	715
Stát-daňové závazky	55	3 292	283	904	5 367
Krátkodobé přijaté zálohy	3 442	8 886	3 714	7 223	11 359
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	5 712	5 712	5 712
Jiné závazky	0	0	22 082	5 356	100 872

Dlouhodobé závazky vznikly až v roce 2015, kdy společnost načerpala půjčku od mateřské společnosti. V roce 2016 si společnost zřídila úvěr na nemovitost s úvěrovým rámcem 40 mil. Kč. Z poklesu dlouhodobých závazků v roce 2017 lze usoudit, že společnost své závazky řádně splácí. Naopak je tomu u krátkodobých závazků, které během sledovaných let vzrostly z 19 850 tis. Kč až na 129 801 tis. Kč. Díky zvyšování počtu zaměstnanců rostly i závazky k zaměstnancům a závazky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Tyto závazky zůstávají předepsané v účetnictví na konci každého roku. Největší podíl mají závazky z obchodních vztahů, ale jen do roku 2016, kdy se změnila metodika účtování. Závazky, z titulu refinancování vozů převedené na společnost BMW Austria Bank, byly přesunuty z obchodních závazků do jiných závazků. Tato skutečnost poukazuje na určité zkreslení obchodních závazků v předchozích letech. Všechna vozidla nakoupená od společnosti BMW Czech Republic jsou vyplacena z účtu společnosti BMW Austria bank, u které má společnost zřízený rámec na čerpání financí v hodnotě 145 mil. Kč. Sledovaná společnost vyplácí tento závazek na základě předem známých parciálních plateb. Pokud je překročeno 90 % limitu jsou provedeny doplňkové platby, aby se uvolnily finance na další nákupy. Závazky nepřekračují splatnost 12 měsíců, proto jsou vedeny v krátkodobých závazcích. Zákaznické vozy, vyrobené přímo na míru zákazníkovi, jsou financovány od předání vozu dealerovi po dobu prodeje zákazníkovi. K prodeji a úhradě vozu ze strany zákazníka

většinou dojde během jednoho týdne. Poté je auto vyplaceno a staženo z financování BMW Autria Bank. Jiný režim nastává u vozidel, která jezdí po dobu až 6 měsíců jako předváděcí. Doba financování od BMW Austria bank se tak prodlužuje podle délky využití předváděcích vozů.

5.1.4.2 Časová struktura pohledávek a závazků z obchodních vztahů

Jedním z dalších ukazatelů pro řízení operativního cash flow je časová struktura pohledávek a závazků. Pomocí této struktury je možné zhodnotit rozložení jednotlivých položek v čase a určit tak případné kritické místo společnosti. Podrobný rozbor obratu pohledávek a závazků za rok 2017 je v kapitole 6.4.

Tab. 10. Časová struktura pohledávek v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ve lhůtě	510	879	5 544	12 016	8 517
Po splatnosti celkem:	5 460	3 438	6 399	7 044	2 784
do 30 dnů	5 460	1 567	1 392	3 892	1 811
30-90 dnů	0	1 264	2 145	0	561
90-180 dnů	0	518	2 540	2 883	143
nad 180 dnů	0	89	322	269	269
Celkem	5 970	4 317	11 943	19 060	11 301

Od roku 2013, kdy byla společnost založena, se pohledávky zvyšují a jejich struktura se stále mění. Největší suma pohledávek po splatnosti byla v letech 2015 a 2016. Zejména se jednalo o pohledávky po splatnosti v rozmezí 90 až 180 dnů, které přesáhly hranici 2500 tis. Kč. Další významnou položkou jsou pohledávky 180 dní po splatnosti, které je nutné hlídat, aby nedocházelo ke vzniku nedobytných pohledávek. Společnost všechny servisní služby a náhradní díly prodává na fakturu s průměrnou dobou splatnosti 10 dní. Tím, že odběratelé platí pozdě, v ojedinělých případech nezaplatí vůbec, dochází k navyšování pohledávek. I přesto, že zákazníci nemají všechny faktury uhrazené, tak dostávají dále služby i díly na fakturu.

Tab. 11. Časová struktura závazků v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ve lhůtě	543	2 019	15 137	19 183	3 914
Po splatnosti celkem:	1 613	57 380	57 812	77 277	651
do 30 dnů	1 613	10 780	14 588	25 124	302
30-90 dnů	0	33 266	33 280	32 903	247
90-180 dnů	0	13 303	9 934	6 425	64
nad 180 dnů	0	31	10	12 825	38
Celkem	2156	59 399	72 949	96 460	4 565

Závazky v letech 2014 a 2016 mají velmi podobný vývojový trend jako pohledávky. Od založení společnosti rostou závazky ve splatnosti i po splatnosti. Významný nárůst závazků po splatnosti nastal v roce 2016, kdy bylo nakoupeno více předváděcích vozidel, které byly financovány po dobu delší jak 180 dní. Velká změna nastává v roce 2017, kdy závazky z obchodních vztahů klesly o několik desítek procent, díky změně účtování. Tato změna způsobila určité zkreslení struktury závazků v předchozích letech.

Na základě interní analýzy bylo zjištěno, že sledovaná společnost, spadající do kategorie malých podniků, dokáže hospodařit se svými prostředky a generovat zisk. Je však nutné sledovat více ukazatelů posuzujících fungování společnosti. Z pohledu finanční analýzy má společnost schopnost zhodnotit vložené prostředky na velmi dobré úrovni. Pro financování svých závazků využívá levnějších cizích zdrojů, které dokáže bez problému splácet. Kritickým místem ve společnosti je stav pohledávek. Jejich hodnota se trvale zvyšovala až do roku 2016, v roce 2017 byl zaznamenán pokles. Z podrobné analýzy pohledávek vyplynulo, že se pohledávkami po splatnosti společnost moc nezabývá. Občasné rozesílání upomínek nebo telefonické upozornění opravdu nestačí. Proto se řízením a sledováním pohledávek bude autorka v práci dále zabývat.

5.2 Externí analýza společnost

V rámci externí analýzy se hodnotí okolí podniku, do kterého patří: konkurence, odběratelé, dodavatelé, ale také odvětví.

5.2.1 Analýza konkurence

Konkurence mezi prodejci vozidel je obrovská, avšak je nutné si uvědomit, že značka BMW se svou historií a cílovými zákazníky je velmi specifická. Vozidel je na trhu nespočet, proto je nutné stále mapovat konkurenci a tvořit marketingové strategie. Značka BMW se vyznačuje svojí dlouhou historií, německým výrobcem a prvotřídní kvalitou. V roce

2017 vzrostl celosvětový prodej o 5 % a byl tak rekordní pro celý koncern BMW. Celkem se prodalo 2,46 milionů nových vozidel a společnost tak získala 12. příčku celosvětového prodeje.

V rámci českého trhu společnost dělí konkurenci do tří skupin:

1. Autorizovaní dealeři BMW

Prodej a servis vozů BMW je pod drobnohledem hlavního německého závodu BMW Vertriebs GmbH, který má po světě hned několik odštěpených závodů. Tyto závody zprostředkovávají distribuci vozů. U nás je tímto závodem BMW Czech Republic s.r.o. sídlící v Praze. Statut autorizovaného dealera není vůbec lehké získat, prodejny totiž musí splňovat stále se měnící kritéria a náročné podmínky. Na území České republiky je celkem 16 autorizovaných prodejců. Největšími konkurenty jsou Renocar Brno a Synot Zlín. Tito dealeři konkurují převážně jinou skladbou skladových vozů a odlišnou cenovou politikou.

2. Dealeři konkurenčních značek

Mezi největší konkurenční značky patří vozy značky Mercedes a Audi. Pro některé klienty se jedná o substituty značky BMW.

3. Běžné servisy, autobazary apod.

Konkurence v oblasti servisu vozů vzniká v případě, kdy zákazníci nevyhledávají kvalitní služby spojené s originálními díly BMW. Většinou se jedná o starší vozy nižší cenové kategorie. Prodej vozů v rámci autobazarů konkuruje prodeji vozů BMW Premium Selection.

5.2.2 Analýza odběratelů

Zájem o zboží nebo služby společnosti je od fyzických osob přes drobné podnikatele až po velké firmy. Společnost eviduje více než 5000 zákazníků z toho je více než 50 ze zahraniční. Díky tomu, že společnost nabízí spoustu služeb, tak nepřichází o své odběratele hned po prodeji vozu. Zákazníci se vrací na servisní oddělení, kde jim je nabízen autorizovaný servis, při kterém jsou využity pouze originální náhradní díly. Dále pak využívají ruční myčku, poradenství od servisních poradců nebo nakupují doplňkový sortiment se značkou BMW.

5.2.3 Analýza dodavatelů

Aktivně společnost obchoduje s více než 300 dodavateli, z velké části se jedná o české dodavatele, nabízející služby pro správný chod společnosti. Od zahraničních dodavatelů

společnost nakupuje některé softwary pro servis, ale také náhradní díly. Pokud není díl k dostání v centrálním skladu, tak společnost využívá kontakty na autorizované prodejce v jiných zemích. Mezi zahraniční dodavatele také patří města, zasílající pokuty za dopravní přestupky klientů, kteří mají pronajatá vozidla. Hlavním dodavatelem je bezesporu BMW Vertiriebs GmbH. Společnost dodává nejen samotná vozidla, ale i náhradní díly a doplňkový sortiment. Ostatní dodavatelé poskytují společnosti zboží a služby na běžný provoz a reži. Zásadou společnosti pro výběr dodavatele je vždy prvotřídní kvalita.

5.2.4 Analýza odvětví

V celé Evropě je prodej aut ovlivněn neustálým tlakem na snižování emisí v ovzduší. Od roku 2018 začala platit nová metodika měření a spotřeby emisí. Ze strany některých evropských států je požadována už od roku 2000. Díky této metodě WLTP má být dosaženo větší shody mezi uváděnými a skutečně naměřenými hodnotami. Změna v měření emisí zapříčinila pokles nabízených aut všech světových značek po celé Evropě, protože automobilky nebyly připraveny na změnu, a museli tak stáhnout z prodeje vozy neodpovídajícím novým normám.

V České republice se podle naměřených emisí neprovádí registrace vozu a neplatí silniční daň, ale i tak to má na prodej vozů vliv. Po neustálém růstu registrací prodej nových vozů v České republice klesá. Pokles zaznamenal koncern VW, ale i Škoda, jež svou prořidlou nabídku vozu již doplnila. Některé automobilky nebyly dostatečně připraveny na novou normu, došlo tak ke stažení některých motorů, a tím i modelů, z trhu. (Autoforum, ©1996)

V období ekonomického růstu se očekává, že se společnosti bude dařit, bude prodávat mnoho aut, u kterých v budoucnu bude zajišťovat servis a náhradní díly. Je však důležité, aby se společnost připravila i na blízkou ekonomickou krizi. Společnost by měla více apelovat na péči o zákazníky a na jejich třídění. Pomocí analýzy odběratelů může společnost vymezit významné klienty přinášející největší zisk a na ty se zaměřit.

6 ANALÝZA CONTROLLINGOVÝCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI

6.1 Operativní plánování

Krátkodobé neboli operativní plánování probíhá v rozmezí jednoho roku a tvoří se plány týdenní, měsíční a čtvrtletní. Plánování je třeba rozdělit na dvě úrovně-interní a externí plánování. V následující kapitole budou zhodnoceny obě úrovně.

6.1.1 Interní plánování

Krátkodobému plánování předchází stanovení cílů v rámci celého podniku. Většinou se plány týkají zisku a udržení konkurenceschopnosti. Plány sestavují vedoucí jednotlivých útvarů sledovaného podniku společně s generálním ředitelem celé skupiny. V tomto složení jsou schopni zhodnotit minulé období a určit plán pro následující období, tak aby dokázal motivovat celou společnost, a přesto byl splnitelný. Dříve se žádné plány netvořily, protože majitele zajímal pouze hospodářský výsledek. Nové vedení nastavilo alespoň jednoduché plánování, které je vypracováno v jednoduchých tabulkách a slouží tak k určité zodpovědnosti a motivaci všech zaměstnanců. Bohužel i toto jednoduché plánování není propojeno do reportingových souborů skutečnosti, aby z pohledu controllingu mohla být vyhodnocena odchylka od plánu nebo % plnění plánu.

1. Prodej nových a ojetých vozů

Tento plán sestavuje vedoucí prodeje nových vozů. Jedná se o jednoduchý plán, jehož cílem je hlavně motivace jednotlivých prodejců. Za plnění plánu dostávají odměny a prémie. Hlavním plánem, na jehož plnění se oddělení nejvíce soustředí, je ten od BMW, protože za jeho plnění společnost dostává nemalé bonusy. Tento plán je podrobně popsán níže v této kapitole.

2. Prodej náhradních dílů

Plánování náhradních dílů probíhá zcela jinak. Na konci každého roku posílá BMW LO² tabulku, do které má společnost zaznamenat plánovaný prodej náhradních dílů na následující rok. Obsahem tabulky je objem prodeje v eurech rozdělený do jednotlivých kvartálů. Tabulku vyplňuje vedoucí servisu společně se servisními technikami a prodejci náhradních

² BMW local office-centrální kancelář BMW Czech Republic sídlící v Praze

dílů, následně se po schválení ředitelem tabulka vrací zpět do Prahy. Dále probíhá komunikace mezi pražskou kanceláří BMW a vedoucím servisu. BMW má totiž také své plány a často odlišné, proto je nutné najít zlatou střední cestu a tyto plány spojit. Po dohodě obou stran se plán schválí a stane se tak společným plánem, který společnost musí plnit, aby dosáhla na bonusy podle bonusového systému vydaného na daný rok.

2014		%	2015		%	2016		%	2017		%
Q1		20,6%	Q1		22,6%	Q1		21,6%	Q1		21,5%
Q2		21,8%	Q2		27,7%	Q2		24,7%	Q2		23,3%
Q3		28,7%	Q3		28,6%	Q3		28,6%	Q3		29,2%
Q4		28,9%	Q4		21,2%	Q4		25,1%	Q4		25,9%
Celkem		100%	Celkem		100%	Celkem		100%	Celkem		100%
2014 - skutečnost			2015 - skutečnost			2016 - skutečnost			2017 - skutečnost		
Q1			Q1			Q1			Q1		
Q2			Q2			Q2			Q2		
Q3			Q3			Q3			Q3		
Q4			Q4			Q4			Q4		
Celkem			Celkem			Celkem			Celkem		

Obr. 9. Ukázka plánu prodeje náhradních dílů (interní zdroje společnosti)

Interní plánování postrádá hned několik důležitých plánů. V první řadě se jedná o finanční plán, jenž je považován za základ stabilního podniku. Dále chybí plán investic nebo například plán oprav a údržby.

6.1.2 Externí plánování – plány od BMW

Plány, stanovené společností BMW, mají stejnou strukturu pro všechny dealery. Na základě splněných plánů jsou vyplaceny bonusy podle míry plnění. Každoročně BMW vypracuje bonusový systém, ke kterému je vypracován manuál, v němž jsou popsána všechna kritéria pro získání bonusů. Manuál obdrží všechna dealerství v anglickém i českém jazyce. Bonusový systém je motivací a nástrojem k boji s konkurencí. Systém je zaměřen na prodej vozů a dílů tedy tam, kde se předpokládá větší zisk a více obchodů.

1. Prodej nových a ojetých vozů

Společnost BMW stanovuje plány vždy na jeden rok. Plán je vypracován v tabulce, jež koluje v předem daném pořadí přes všechny dealery v České republice. Tabulka se dělí podle druhu prodávaných vozidel například BMW, BMW i, MINI a MOTO. U každé kategorie a dealera je ke splnění stanoven individuální plán. Plán je sestaven podle velikosti pobočky, minulých dat a současnou situací na trhu. Tato tabulka zároveň slouží jako motivace pro všechny dealery, protože vidí prodeje vozů u konkurentů. Údaje o prodeji se zapisují vždy jednou měsíčně, proto můžeme říct, že je to do jisté míry i report, podle kterého se hodnotí plnění.

Plnění plánu NV																
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Celkem předáno	Plán BMW 2018	Plnění	ON TOP mimo plán
BMW																
dealer č.1	7	7	18	20	7	13	7	6	11	12	23	41	172	171	101%	0
dealer č.2	7	11	15	26	17	18	13	16	33	26	27	33	242	242	100%	0
celkem	7	7	18	20	7	13	7	6	11	12	23	41	172	171		0
MINI																
dealer č.4																
celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
MOTO																
dealer č.5																
celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	---	

Obr. 10. Ukázka plánu prodeje nových vozů (interní zdroje společnosti)

6.2 Reporting

6.2.1 Reporting pro mateřskou společnost

Hlavní výstupy ze systému Incadea sloužící pro potřeby firmy a pro legislativní povinnosti jsou rozvaha a výkaz zisku a ztrát tvořené jednou za kalendářní rok. Dále pak výkaz cash flow, jenž je součástí účetní závěrky a zprávy auditora. Tyto výkazy byly jedinou zpětnou vazbou pro majitele. Majitel skupiny měl jediný zájem, a to výsledek hospodaření, podle něhož posuzoval výkon společností za celý rok.

Po nástupu nového vedení v roce 2018 se začaly vytvářet reporty vycházející z účetních dat. Struktura, tohoto reportu, je pro všechny pobočky stejná, tak aby byla srozumitelná a měla určitou vypovídající hodnotu. Reporty zpracovává účetní a daňová kancelář zaštiťující nejen samotné účetnictví, ale také mzdovou agendu a daňové poradenství ve všech pobočkách. Report je sestaven přesně podle pokynů vedení, které rozdělilo nákladová střediska a nařídilo jejich oddělené sledování v rámci účtování nákladů. Report je zpracován vždy k 27. dni v měsíci. Všechny pobočky zasílají report generálnímu řediteli mateřské společnosti. Výsledky vyhodnocuje se zástupcem účetní kanceláře v Praze na meetingu pořádaném na konci každého měsíce. Zpětná vazba na report je pak zaslána individuálně každému řediteli pobočky.

Prodej nových vozidel	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	celkem
Tržby za prodej vozidel													
- intercompany													
- ostatní													
Popora prodeje													
- Nákupní cena vozu													
- Vedlejší náklady alokované													
-- Zisk z prodeje vozidel													
Provize													
- provize za sjednané pojištění													
- provize za sjednané úvěry													
Půjčovní vozidel													
-- Ostatní tržby													
- Mzdové náklady													
- Odpisy provozovaných vozidel													
- Pohonné hmoty													
- Interní servis vozidel													
- Telefony													
- Opravy													
- Ostatní definovaná režie - materiál													
- Ostatní definovaná režie - služby													
- Školení													
- prodejní akce													
- ostatní													
-- Celkem náklady													
+ Zisk Prodej vozidel													

Obr. 11. Struktura reportingu (interní zdroje společnosti)

Na obrázku (Obr.11.) se nachází stávající struktura reportingu, která zobrazuje pouze přehled skutečnosti z pohledu základních rozdělení prodejny na střediska: prodej nových a ojetých vozů, prodej náhradních dílů a servis. Pro každé středisko je zpracován velmi podobný přehled zahrnující významné položky nákladů a výnosů a výsledek hospodaření za daný měsíc.

6.2.2 Reporting pro ředitele

Tak, aby měl ředitel přehled a mohl efektivně řídit společnost, musí vědět, jaké má výsledky. Proto pravidelně dostává reporty z jednotlivých nákladových středisek dle BMW.

1. Prodej nových a ojetých vozů

I když je ředitel zároveň vedoucí prodeje vozů, díky čemuž má přehled o samotném prodeji vozů, ale také o rozjednaných obchodech, o chování prodejců a o spokojenosti zákazníků, tak vyžaduje po prodejcích a disponentce prodeje zpětnou vazbu. Prodejci proto musí posílat týdenní report o všech prodaných vozidlech a rozjednaných objednávkách.

2. Prodej náhradních dílů

Každý měsíc zasílá vedoucí servisu přehled prodeje a plnění odběrů náhradních dílů. Dále pak zasílá výkaz zisku a ztrát za servis. V tomto výkazu jsou zahrnuty všechny tržby za prodej náhradních dílů, tržby za provedenou práci, náklady na mzdy, náklady na nákup náhradních dílů a náklady na subdodávky. Pomocí tohoto výkazu je možné určit výsledek hospodaření na servisním oddělení za každý měsíc.

6.2.3 Reporting pro BMW

Jednou z povinností autorizovaných prodejců vozů BMW je také reporting, jejímž cílem je v pravidelných intervalech informovat o své činnosti.

Disponentka prodeje nových vozů zasílá 1x týdně počet prodaných vozů rozdělených podle sérií do BMW LO, dále pak 1x měsíčně tzv. notifikace. Součástí notifikace je seznam prodaných vozů, interních předváděcích vozů a objednávky. K předaným vozům musí doložit veškeré informace o vozidle a prodeji (cenová nabídka, faktura, technický průkaz atd.). V případě náhradních dílů je nutné jednou měsíčně zaslat přehled objemu prodeje v eurech a plnění plánu v procentech. To vše zpracovává vedoucí servisu.

6.3 Řízení pohledávek

6.3.1 Postup řešení pohledávek po splatnosti

Pro samotné řízení pohledávek je důležitá jejich evidence, kontrola a lhůta splatnosti. Jelikož má společnost přes 5000 zákazníků, tak je sledování pohledávek komplikované. Základem pro řízení pohledávek ve společnosti je měsíční kontrola odběratelského saldokonta.

Na základě salda, vygenerovaného účetní kanceláří, rozesílá vedoucí servisu email prodejcům nových vozů, servisním technikům a asistentkám na recepci, ve kterém je seznam faktur po splatnosti. V první fázi jsou klienti obvoláni a informováni o neuhrazených fakturách. Tento první kontakt je záměrně přenechán technikům a prodejcům, protože jsou se zákazníky ve styku a mají větší přehled o konkrétních situacích. Pracovníci mají za úkol napsat do programu Incadea k jednotlivým fakturám poznámku o tom, zda informovali zákazníka a co se nového dozvěděli. Jednou za pololetí se pak zasílají klientům písemné upomínky, u kterých jsou faktury po splatnosti. Po telefonické urgenci a po odeslání třetí upomínky se pohledávky nad 5000 Kč zasílají na právnícké oddělení.

Vymáhání pohledávek nemá přesná pravidla ani časový horizont. Vše se řeší narázově a nekoordinovaně. Díky neucelenému řízení pohledávek často dochází i k neuplatnění pohledávek v insolvenčním řízení, o které pak společnost přijde.

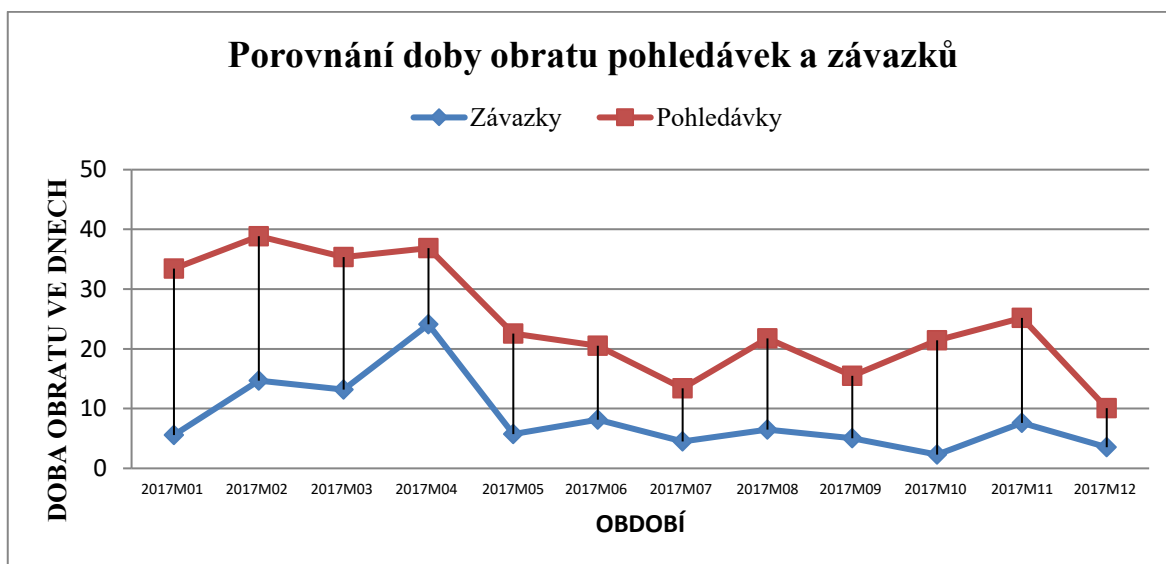
6.3.2 Analýza doby obratu pohledávek a závazků

V následující tabulce je zobrazena doba obratu pohledávek a závazků za rok 2017. Tento rok byl vybrán, protože byl poslední nejaktuálnější, tudíž měl nejvyšší vypovídací schopnost.

Tab. 12. Doba obratu pohledávek a závazků za rok 2017 (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Závazky	5,6	14,7	13,2	24,1	5,8	8,2	4,5	6,5	5,1	2,3	7,6	3,6
Pohledávky	33,4	38,9	35,4	36,9	22,5	20,5	13,4	21,8	15,5	21,4	25,2	10,1

Z tabulky (Tab.12.) je patrné, že doba obratu pohledávek značně převyšuje dobu obratu závazků. V praxi to znamená, že závazky hradí společnost dříve, než dostane zaplacené své pohledávky. Může to způsobit absenci finančních prostředků, což je pro společnost nebezpečné, protože společnost musí tuto situaci řešit jiným zdrojem financování. Tento rozdíl nastal i přesto, že průměrná stanovená doba splatnosti u dodavatelů je 30 dní a u odběratelů 10 dní. Pro lepší zobrazení rozdílu doby obratu je tabulka přenesena do grafu.



Graf. 1. Graf porovnání doby obratu pohledávek a závazků (vlastní zpracování)

V místech, kde jsou křivky doby obratu pohledávek a závazků blíže u sebe, tím nižší potřebu cizích zdrojů bude podnik mít. Nejblíže jsou k sobě doby obratu v prosinci, kde roz-

díl tvoří zhruba 7 dní. Největší rozdíl 28 dnů nastal v lednu, v té době společnost měla nejvyšší potřebu cizích zdrojů za celý rok 2017.

6.3.3 Analýza ABC odběratelů

Na kapitulu 5.2.2. navazuje provedení ABC analýzy odběratelů. Pomocí analýzy ABC, zobrazené v tabulce níže, bylo zjištěno, že zhruba 79 % obratu v roce 2017 tvořilo 130 odběratelů z celkového počtu 5376 zákazníků. To znamená, že 79 % obratu vygenerovala skupina zákazníků tvořící 2,4 % z celkového počtu odběratelů. O tuto **skupinu odběratelů A** by se společnost měla zajímat nejvíc, protože zajišťuje největší přínosy. Vyžaduje to zvláštní přístup k jednotlivým zákazníkům, nabízení slev za odběr dílů nebo například smluvní dobu splatnosti. Společnost by měla tuto analýzu provádět pravidelně, aby mohla posoudit významnost zákazníků podle obratu.

Tab. 13. Analýza ABC odběratelů za rok 2017 (vlastní zpracování)

Název odběratele	Roční obrat (v Kč)	Podíl na celkovém obratu (v %)
1. odběratel	52 343 657,36	12,2
2. odběratel	24 572 229,18	5,7
3. odběratel	15 155 281,19	3,5
4. odběratel	12 670 661,25	2,9
5. odběratel	9 262 343,68	2,2
6. odběratel	6 100 859,43	1,4
7. odběratel	5 530 461,18	1,3
8. odběratel	4 689 936,44	1,1
9. odběratel	4 078 581,95	0,9
10. odběratel	3 912 161,32	0,9
11. odběratel	3 359 913,85	0,8
12. odběratel	3 046 521,47	0,7
13. odběratel	2 895 373,51	0,7
14. odběratel	2 798 848,73	0,7
15. odběratel	2 785 431,43	0,6
16. odběratel	2 738 759,36	0,6
17. odběratel	2 640 763,85	0,6
18. odběratel	2 587 533,87	0,6
19. odběratel	2 569 502,54	0,6
20. odběratel	2 568 765,34	0,6
21. -130. odběratel	173 222 871,72	40,3
Celkem obrat odběratelů A	339 530 458,65	79,0
Celkem obrat odběratelů B	68 772 055,20	16,0
Celkem obrat odběratelů C	21 522 831,17	5,0
Celkem obrat všech odběratelů	429 825 345,02	100,0

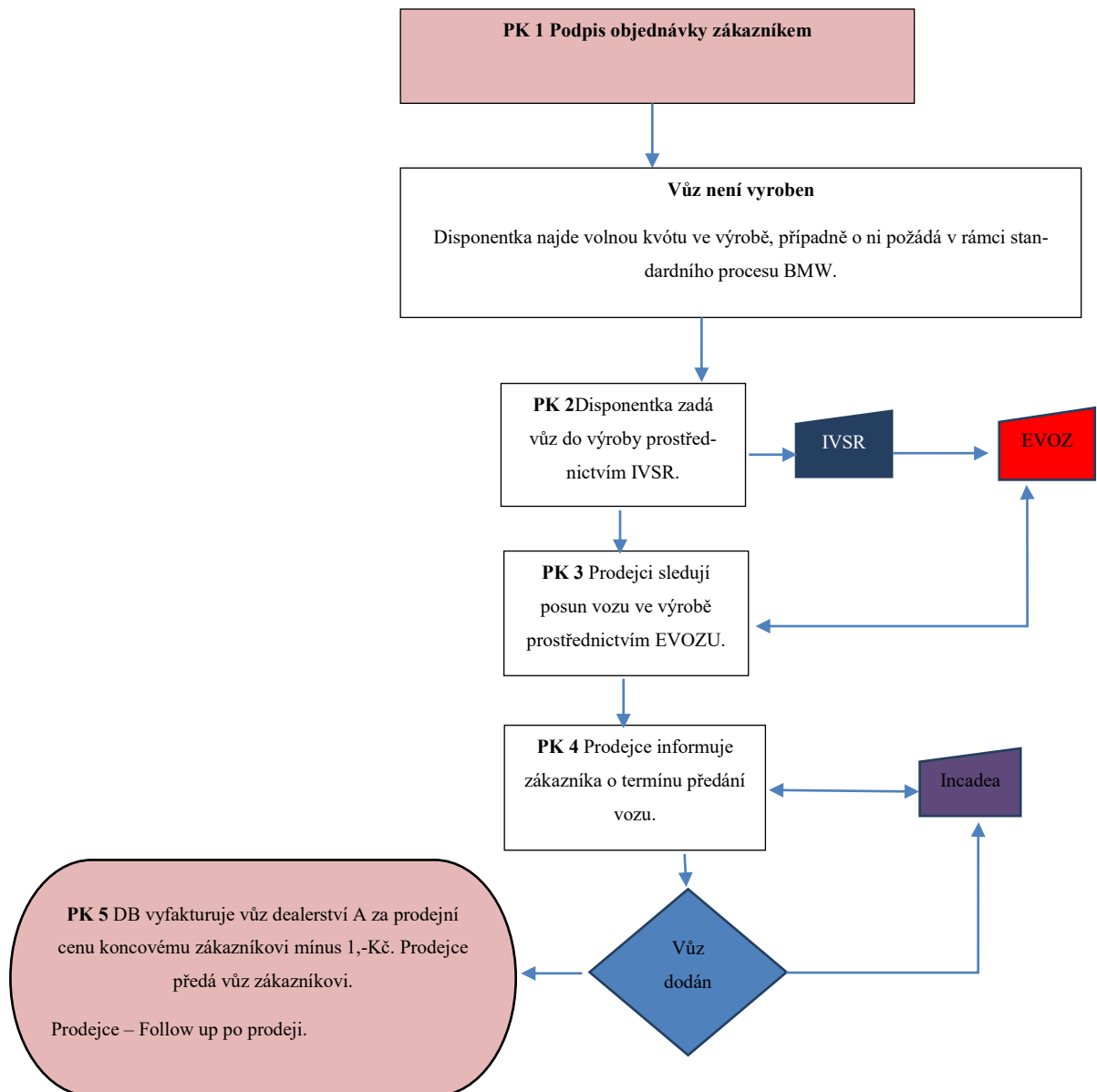
Skupina odběratelů B, tvořící zhruba 27 % z celkového počtu zákazníků, přináší společnosti 16 % obratu. Sledování této skupiny odběratelů by mělo probíhat v pravidelných intervalech, ale ne tak soustavně jako u skupiny A. **Skupina C** odběratelů zahrnuje největší počet odběratelů, ti však společnosti přináší pouhých 5 % celkového obratu. Z tohoto důvodu může společnost této skupině věnovat nejmenší pozornost.

6.4 Analýza procesu objednávky nových vozů

V rámci prodeje nových vozů probíhá napříč celým podnikem mnoho podnikových procesů. Jeden z hlavních procesů je objednávání nových vozů u výrobce v případě, kdy není vůz na skladě nebo k dostání u jiného dealera.

6.4.1 Popis jednotlivých procesních kroků

Pro znázornění zvoleného procesu je využit vývojový diagram aktivit (Obr.13)



Obr. 12. Proces objednání nových vozů u výrobce (interní zdroje společnosti)

PK 1 Podpis objednávky zákazníkem

Po dohodě se zákazníkem, jež si určí typ vozu, výbavu, barvu a další parametry, je prodejcem sestavena cenová nabídka. K tomuto úkonu se využívá program SA3, kde je k dispozici obrazový náhled, který je povinností autorizovaného dealera přenášet zákazníkovi na velkoplošnou TV a tablet. Zde nastupuje obchodní jednání v souvislosti s konečnou cenou. Zákazník se velice často informuje na cenu u více dealerů a snaží se získat co nejnižší cenu. Pokud zákazník nechce nic měnit a je s nabídkou spokojen, dojde k vystavení zálohové faktury a podpisu kupní smlouvy. Prodejce přinese disponentce prodeje podepsané dokumenty, aby je mohla dále zpracovat. Pokud zákazník zálohu neuhradí, tak je objednávka zrušena.

PK 2 Zadání vozu do výroby

Zadání vozu do výroby proběhne ve chvíli, kdy je zákazníkem uhrazena zálohová faktura. V případě potřeby, vyrobit vozidlo co nejdříve, se podívá disponentka na volnou kvótu na sklad BMW LO, ostatní dceřiné společnosti a na tzv. nechtěný sklad, do kterého exportují všechny dealerství v ČR nechtěné kvóty. O standardní výrobu vozidla lze požádat 2x měsíčně. Žádá se s předstihem dvou měsíců, a proto je potřeba plánovat i skladové zásoby a žádat o takové kvóty ve standardní výrobě. Na začátku každého měsíce posílá disponentka tabulku obsahující počty právě objednaných modelových kódů. V polovině měsíce se posílá tzv. MIX, kde je možné přidat na daný měsíc další kvóty nebo odebrat již zadané. Evidence vozidel zadávaných do výroby je viditelná v programu EVOZ, kde asistentka ručně mění tzv. statusy. Pro jistotu si vede evidenci i ručně a probíhá tak dvojí kontrola. Všechny aspekty jako ruční evidence, zadávání a odesílání tabulky, totiž vede k možné chybovosti a není ideálním řešením. Žádost se posílá do BMW LO, kde shromažďují objednávky od všech dealerů z České republiky.

První status je požádat standardně/individuálně/MIX. Tento status se eviduje v průběhu měsíce, než dojde k odeslání do výroby. Následně se mění na nepotvrzenou kvótu. Před odesláním další výroby se vrací asistentce tabulka uvádějící, jaké kvóty byly dealerovi potvrzeny. V případě, že nedošlo k potvrzení, je potřeba o tyto kódy zažádat znovu v další výrobě a samotná výroba se tak odsouvá. Zde může vznikat další prostor pro chybovost, jelikož se situace může zhoršit ještě tzv. restrikcí, kdy je zastavena výroba určitých komponentů a daný model se tak může ve výrobě odsouvat i několik měsíců a stále se tak přelévá v evidenci žádostí. Seznam restrikcí získává dealer pravidelně od BMW LO hlavní kanceláře BMW v ČR. Po potvrzení výroby se změní status vozu na „potvrzená výroba“. Následně také asistentka informuje emailem prodejce o potvrzení žádosti, aby měli přehled o procesu a mohli kdykoliv informovat zákazníka.

PK 3 Sledování posunu vozu ve výrobě

Posuny ve výrobě lze sledovat v programu IVSR a EVOZ. EVOZ je uživatelsky přehlednější, a proto jej prodejci využívají primárně. V tomto programu jsou vozidla označena kódy, s jejichž pomocí je možné sledovat samotný proces výroby. Prodejci mají pouze přístupová práva, která jim umožňují náhled. Oproti tomu disponentka má práva na změnu objednávky, doplnění údajů atd. Mezi nejdůležitější kódy patří:

- 047- bez výrobní kvóty
- 111- potvrzená kvóta, auto se bude vyrábět

- 112 (změna) - při tomto označení je poslední šance změnit objednávku, disponentka posílá prodejčům ke kontrole výbavu vozu, výroba je již naplánovaná
- 150 - vozidlo ve výrobě, od 150 nelze upravit výbava
- 182 - Evropa, proclení
- 190 - cesta z Německa do Rakouska
- 193 - centrální sklad v Rakousku, fakturace
- 195 - auta na kamionu
- 198 (sklad) – vozidlo se nachází na skladě
- 295 - status předváděcího vozidla, přihlášeno na SPZ
- 298 (ukončeno) – vůz je předán zákazníkovi, prodej vykázán vůči BMW, záruka na voze

Ve chvíli, kdy je vozidlo vyrobeno, dochází k fakturaci na daného dealera. Asistentka si na denní bázi kontroluje samotné faktury a vozidlo naskladní. Pokud se jedná o vozidlo přihlášené na dealera nebo o předváděcí vůz, musí zajistit pojištění a předat jej k přihlášení na dopravním úřadě. Následně informuje prodejce, že je vozidlo připraveno.

PK 4 Informování zákazníka o termínu předání vozu

Prodejce informuje zákazníka o termínu předání vozu. Telefonicky si domluví termín, který následně potvrdí emailem. Jeho povinností je odeslat email i na určené kolegy v dealerství, aby byl uskutečněn předprodejní servis, kde se vozidlo probudí z tzv. továrního spánku. Také probíhá kontrola, zdali není ze strany výrobce zastaveno předávání z důvodu technické akce na daném modelu. Dále je potřeba rezervovat předávací místnost a objednat na daný termín květiny pro zákazníka.

PK 5 Předání vozu zákazníkovi

Prodejce si nachystá veškerou dokumentaci o vozidle. Nejdříve vystaví konečnou fakturu a zajistí technický průkaz. Na daný termín požádá asistenta prodeje o umytí, nazdobení vozu a navezení do předávací místnosti. Při předání vozu se dostává zákazníkovi technická podpora a jsou mu vysvětleny všechny funkce vozu. Zákazník je při předání obdarován kyticí a lahví vína.

Poprodejní činnosti (Follow up)

Předáním vozů však práce disponentky nekončí, provádí kontrolu a kompletaci podepsaných dokumentů. Na začátku každého měsíce vykazuje přehled o prodaných vozidlech z předchozího měsíce do BMW a následně žádá o bonusy. Součástí tzv. notifikací je po-

vinnost naskenovat přihlášené technické průkazy, smlouvy, faktury a předávací protokoly za vozidla vykázaná v předchozím měsíci. V případě nedodržení je dealer sankcionován. Ve stejném časovém horizontu jsou odesílány i zmiňované žádosti o bonusy. Bonusy musí disponentka ručně spočítat na základě podmínek, které platí v době podpisu objednávky daného vozu. Podmínky jsou vyhlašované na každý kvartál a s každým prodejním rokem se jejich nastavení mění. Díky ručnímu výpočtu a kvartálními změnám podmínek bonusů, dochází k chybovosti a nepřesnosti. Proto musí asistentka vyplacené podpory kontrolovat v souvislosti s tím, co bylo žádáno a je reálně vyplaceno. Touto kontrolou pak může přijít na případné nesrovnalosti. K výpočtu je potřeba využít data z nákupní faktury a smlouvy. Procentuálně se bonusy liší dle motorizace, výše výbavy vozidla a typu zákazníka. Velkoobdobatelům pak dokáže dealer nabídnout lepší podmínky.

V souvislosti s ukončením obchodního případu je povinnost dealera doložit kopii přihlášeného technického průkazu od zákazníka. V případě, že tak není učiněno, jsou na přelomu roku podpory přepočítány a dobropisovány. Na prepis vozu je vázáno hned několik práv a povinností. Jednou z nich je odvod silniční daně, kterou společnost musí platit, dokud je v průkazu zapsaná jako provozovatel.

S přeepsaným vozidlem, jež bylo původně přihlášeno na dealera je také potřeba zrušit pojištění povinného ručení. Povinností asistentky tedy je, vést si ruční evidenci pojištěných vozidel. Opět se jedná o ruční evidenci prostřednictvím tabulky v MS Excel, proto je zde opět možné riziko chyb. Pozornost se musí věnovat návaznosti pojištění, aby nedocházelo k tomu, že bude vozidlo několik dní nepojištěno. V roli je totiž opět Česká kancelář pojistitelů, která by pak nepojištěné dny dealerovi fakturovala. Složitě se pak musí dohledávat, zdali je to chyba dealera nebo byl v právu již pojistku zrušit a musel by tak náklady přefakturovat na koncového zákazníka.

Následně dochází k ukončení i po stránce administrativy a složka daného obchodního případu je založena do archivu. Zpětně je však dohledatelná prostřednictvím zmiňovaného programu EVOZ, kde je také číselná evidence složek. Často se totiž stává, že je potřeba doklady dohledat pro finanční úřad nebo samotného klienta, když se rozhodne k výměně vozového parku.

7 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Začátek analytické části byl zaměřený na samotné představení společnosti popisující historii založení, organizační strukturu, ale také předmět podnikání, kterým je nejen prodej vozů BMW a náhradních dílů, ale také autorizovaný servis a spoustu dalších doplňkových služeb. V další části byla provedena situační analýza, s jejíž pomocí byly zjištěny určité nedostatky a slabá místa společnosti z pohledu správného ekonomického fungování. V rámci interní analýzy byly zhodnoceny lidské zdroje, informační systém a ekonomická situace podniku. Externí analýza se zaměřila na konkurenci, odběratele, dodavatele a odvětví. Poslední část kapitoly se věnovala zhodnocení využívání nástrojů operativního controllingu.

Na základě analytické části bylo zjištěno hned několik důležitých poznatků. Shrnutí je popsáno níže.

Společnost nedokáže pokrýt své krátkodobé závazky z oběžných aktiv, proto musí využívat dlouhodobé zdroje. S tímto faktem souvisí vysoká míra zadluženosti. Někdy je však pro společnost levnější varianta využívat cizí zdroje na místo těch vlastních. V případě sledované společnosti to tak opravdu je. Společnost nemá problém se splácením úroků, což dokazují i vysoké hodnoty úrokového krytí.

Plánovací systém je zaměřený pouze na samotný obchod, chybí zde zaměření na plánování ostatních ekonomických ukazatelů a činností, například plán investic, plán oprav a údržby. Rovněž chybí účelné controllingové vyhodnocení daného plánu (procentní odchylka, srovnání na minulé období). Společnost nezpracovává finanční plán. Chybí plány významných nákladových položek například mezd, nákladů na vozidla, daně a další, proto není možné správně vyhodnocovat v měsíčního reportingu.

K efektivnímu řízení společnosti také chybí celkové plánování financí, především operativního cash flow. Velká suma pohledávek po splatnosti, jejich vysoká doba obratu a neúčinnost jejich vymáhání poukazuje na neefektivní řízení pohledávek. Se zvyšováním pohledávek hrozí společnosti riziko záporného cash flow, proto by se tomuto problému měla společnost více věnovat.

Aby dokázalo vedení správně rozhodovat, potřebuje mít kvalitní, přesné a výstižné informace. Ve společnosti je zcela nedostatečný reporting, který sice udává výsledky za jednotlivé období a středisko, avšak není zde žádná komparace s plánem ani identifikace odchylek.

Detailní analýzou procesu objednávek nových vozů bylo zjištěno kritické místo. Spočívá v nesytemovém řešení poprodejní činnosti (ruční evidence). To vede k chybovosti, zvyšování nákladů a časové náročnosti procesu. Jedná se zejména o ruční kontrolu evidence vyrobených vozů, složité hlídání pojištění vozidel a komplikované ruční výpočty nárokových bonusů.

8 PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU PRO EFEKTIVNĚJŠÍ ŘÍZENÍ PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI

Cílem projektové části diplomové práce je eliminace nedostatků, které vyplývají z aktuální analýzy sledované společnosti. Zavedení vybraných nástrojů operativního controllingu zlepši nejen samotné řízení, ale následně se také může pozitivně projevit na výsledcích hospodaření. Autorka práce, pro efektivnější řízení financí, navrhuje systémové řízení pohledávek a zavedení plánování operativního cash flow. Dále doplňuje reporting o další atributy, jehož cílem je informovat, hodnotit a srovnávat jednotlivá období, také s jeho pomocí bude moci vedení podniku lépe rozhodovat a řídit. Nakonec doporučuje vhodná systémová řešení pro kritická místa v procesu objednávání nových vozů.

8.1 Řízení pohledávek

Pohledávky společnosti vznikají na základě vystavených faktur za dodávku zboží nebo služeb. Jedná se o očekávané peněžní prostředky zapůjčené zákazníkům do doby splatnosti. Jde o bezúročnou půjčku, a proto by se jim společnost měla více věnovat. Záměrem dodavatelů je rychlé splacení pohledávek ze strany svých odběratelů, a tedy i co nejkratší doba splatnosti. U odběratelů to je přesně naopak, chtějí peněžní zůstatky držet co nejdéle, proto se dožadují co nejdelší splatnosti. Výsledná doba splatnosti je na vzájemné dohodě.

Sledováním vývoje pohledávek může společnost dosáhnout rychlejšího splacení faktur, a tudíž i přísunu peněžních prostředků, které může využít pro zaplacení svých závazků, proto by bylo vhodné, aby se výše pohledávek sledovala a vyhodnocovala každý měsíc.

Tab. 14. Návrh měsíčního sledování pohledávek (vlastní zpracování)

Leden	Částka v tis. Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
Ve lhůtě splatnosti			x
Po splatnosti celkem:			100
do 30 dnů			
30-90 dnů			
90-180 dnů			
nad 180 dnů			
Pohledávky celkem		100	x

V tabulce (Tab.14) je navrženo sledování stavu pohledávek sumárně za každý měsíc. Tabulka se skládá ze dvou částí. První část sleduje pohledávky ve lhůtě splatnosti a druhá pohledávky po lhůtě splatnosti rozdělené podle časových intervalů. Dále je zde také vyjádřený % podíl na celkových pohledávkách a na pohledávkách po splatnosti. Detailní časový rozpad a procentní vyjádření pohledávek umožní komplexní a přehledné sledování pohledávek za daný měsíc.

V případě, že z nějakého důvodu nejsou odběrateli včas hrazeny jejich závazky vůči sledované společnosti, měl by být také nastaven postup pro vymáhání pohledávek. Autorka doporučuje měsíční kontrolu odběratelského saldokonta. Pro přehlednější evidenci pohledávek byla navržena následující tabulka. Z důvodu ochrany údajů společnosti je na obrázku pouze záhlaví tabulky.

Popis	Částka	Zůstatek	Kód částka měny (CZK)	Původní Zůstatek (CZK)	Číslo zákazníka	Název zákazníka	IČ zákazníka	ID uživatele	Upomínka		Právník	Poznámky	Voláno 1	Voláno 2	Původní částka	Částečná úhrada	
									1	2							
																0	0

Obr. 13. Tabulka pro sledování pohledávek po splatnosti (vlastní zpracování)

V tabulce (Obr.14.) se nachází podrobný přehled o pohledávkách: číslo faktury, variabilní symbol, název společnosti, datum splatnosti. Přehled vychází z odběratelského saldokonta a je obohacený o výsledky řízení dané pohledávky prostřednictvím poznámek: o volání, o zaslání upomínek nebo předání dlužné pohledávky právníkovi. Tabulka bude uložena na sdíleném serveru. Na tento server by měl přístup vedoucí servisu, účetní a asistentka z recepce, která bude mít vymáhání pohledávek na starost. Kvůli vytíženosti prodejců a servisních techniků bylo doporučeno, po předběžné konzultaci s vedením společnosti, přesunutí práce spojené s vymáháním pohledávek právě na ni. Vymáhání bude zajišťovat pouze jeden zaměstnanec, a tak bude mít kompletní přehled o probíhajícím procesu.

Ve spolupráci s vedoucím servisu, zodpovídajícím za sledování pohledávek ve společnosti, byl navržen následující postup:

1. Účetní vygeneruje každý týden odběratelské saldokonto a pošle jej vedoucímu servisu, který ho importuje do tabulky uložené na sdíleném serveru.
2. Asistentka bude mít za úkol projít uložené saldo a volat zákazníkům. Do tabulky do sloupce volání napíše poznámku, jestli zákazníka zastihla a jaký navrhla postup řešení.
3. Pokud do 10 dnů nebude pohledávka uhrazena, zašle asistentka 1. upomínku vygenerovanou z účetního programu. Poznámku o zaslání upomínky uvede také do tabulky. V tento moment také zkontroluje, zda se společnost nenachází v konkurzním

nebo insolvenčním řízení, pokud ano, tak ihned kontaktuje právní oddělení. Popřípadě je zákazníkovi navržen splátkový kalendář.

4. Po 10 dnech se zašle 2. upomínka a po dalších 7 dnech i 3. upomínka. Pokud ani potom nebude faktura zaplacená, odešle se záznam o pohledávce právnímu oddělení k vymáhání, avšak pouze v případě, že bude pohledávka vyšší než 5.000 Kč.

Pro další sledování pohledávek může společnost využít i vybrané ukazatele finanční analýzy. Pro tento účel byla sestavena tabulka (Tab.15.) obsahující navrhované ukazatele.

Tab. 15. Návrh sledovaných ukazatelů pohledávek (vlastní zpracování)

Ukazatel/měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Tržby celkem (v tis. Kč)												
Neuhrazené pohledávky (v % z celkových tržeb)												
Obrátka pohledávek (rychlost obratu)												
Doba obratu pohledávek (ve dnech)												

Ukazatel procentního podílu neuhrazených pohledávek na celkových tržbách vyjadřuje, kolik procent pohledávek není doposud zlikvidováno. Rychlost obratu zobrazuje, jak rychle jsou pohledávky schopny přeměnit se na peníze. Posledním vybraným ukazatelem je doba obratu pohledávek. Ten pomáhá společnosti sledovat, za jaký čas jsou v průměru pohledávky spláceny. Ukazatele přispějí k identifikaci chyb a k ucelenému pohledu na celkový stav krátkodobých pohledávek společnosti.

Zhodnocení

Společnost nemusí se zavedením navrhovaného postupu řízení a sledování pohledávek vynaložit žádné peněžní prostředky navíc. Všechny činnosti jsou rozprostřeny mezi stávající zaměstnance a jejich volnou kapacitu v pracovním úvazku. Pro zavedení nového postupu je však nutné rozdělit jednotlivé funkce a odpovědnosti. Nové postupy by měli být popsány prostřednictvím vnitropodnikové směrnice.

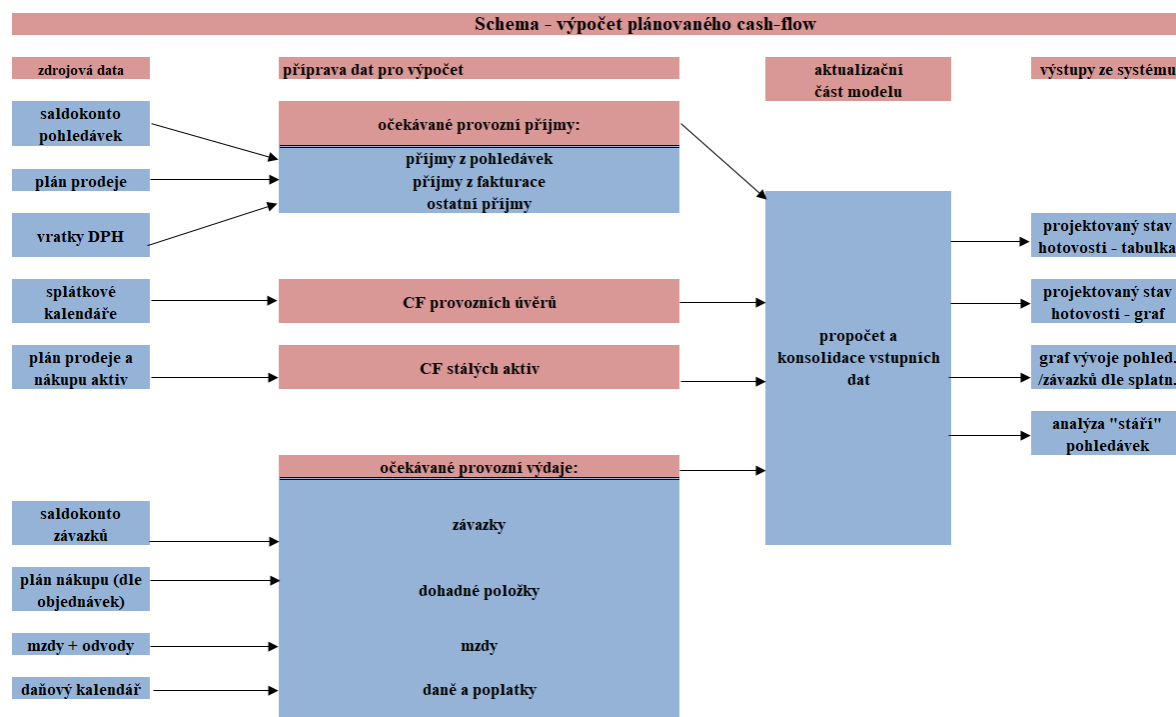
Mezi největší přínosy patří přehlednější a podrobnější sledování pohledávek, detailně určený postup a vymezení povinností jednotlivým pracovníkům. Zavedením tohoto systému tak dojde k pružnějšímu efektivnímu řízení pohledávek. V novém systému bude mít vymáhání pohledávek přesná pravidla a společnost nebude muset řešit neuplatněné pohledávky v rámci insolvenčních řízení.

Rizika omezující úspěšnost změny spočívají v možné neochotě zaměstnanců přistoupit na změny a ve vyšší časové náročnosti pro zpracování oproti stávajícímu stavu.

8.2 Plán cash flow

Cash flow neboli tok hotovosti je velmi důležitou veličinou, která je často opomíjena a řešena pouze v rámci povinného vykazování účetní závěrky. Přitom je cash flow nejpresnějším ukazatelem úspěšnosti společnosti. Pro řízení je důležité pravidelné sledování a plánování stavu hotovosti. Cílem řízení hotovosti by měla být snaha zpomalení odlivu peněz, a naopak o zrychlení jejich přísunu. Doposud společnost žádné plány cash flow netvořila, proto bude tato kapitola věnována návrhu plánování a řízení peněžních toků.

Pro samotné zavedení je nutné vytvořit postup, podle kterého bude společnosti plánování provádět. Pro lepší představu bylo navrženo následující schéma plánování cash flow (Obr.15).



Obr. 14. Schéma plánování provozního cash flow (vlastní zpracování)

Popis jednotlivých kroků plánování:

1. Zdrojová data

Nejdříve je nutné vyčlenit důležitá vstupní data, s jejichž pomocí bude možné plánovat budoucí stav hotovosti. Většina těchto dat je dostupná v účetním programu Incadea, například odběratelské saldokonto, jež doplňuje tabulka pro sledování pohledávek po splatnosti

navržená v kapitole 8. 1. Dále se jedná o plán nákupu, plán prodeje a záznam o DPH. Výše mezd a odvodů jsou zaznamenány v programu Helios. O ostatních plánovaných nákupech, investicích a plánu prodeje má přehled ředitel společnosti. Návrhem je zpracování tohoto plánu externí účetní firmou. Jednak má přístup ke všem potřebným informacím, ale také odborné znalosti a časový prostor. Díky momentální vytíženosti všech pracovníků by se také těžko vymezoval prostor v pracovním úvazku některého z nich.

2. Příprava dat pro výpočet

Získaná data je potřeba roztrždit do skupin: provozní výdaje, provozní příjmy, CF³ provozních úvěrů a CF stálých aktiv. U příjmů a výdajů je to zcela zřejmé. CF provozních úvěrů zahrnuje data o čerpání úvěrů, plánovaných splátkách jistin a úroků. Plánované nákupy a prodeje stálých aktiv se zachycují do CF stálých aktiv. Konkrétně sem patří nákupy a prodeje majetku, jejichž plánování je pro CF důležité, protože se jedná o značně velké finanční položky.

3. Propočet a konsolidace vstupních dat

Již zmíněné sjednocení a uspořádání dat bude využito k výpočtu konečného stavu cash flow za dané období. K počátečnímu stavu hotovosti budou přičteny příjmy, odečteny výdaje a výsledkem bude CF za sledované období.

4. Výstupy procesu

Výstupem plánování by měla být tabulka zaznamenávající vstupní data i samotný výpočet CF. Dále je vhodné v rámci plánování cash flow sledovat vývoj pohledávek a závazků a analyzovat stáří pohledávek.

³ CF-cash flow

Klíčová je tabulka samotného plánu provozního CF. Do tabulky (Tab.16.) se zaznamenávají důležité plánované položky příjmů a výdajů.

Tab. 16. Plán provozního cash flow-vzor (vlastní zpracování)

Balance příjmů a výdajů (v tis. Kč)		
1. 1. - 31. 1. 2019	výhled	skutečnost
A. Počáteční stav finančních toků		
Příjmy		
vystavené faktury		
garanční faktury		
pojistná plnění		
B. Celkem příjmy:		
Výdaje		
přijaté faktury		
mzdy		
odvody z mezd		
DPH, daň z příjmu, silniční daň		
parciální platba za vozy		
náhradní díly (open list ⁴)		
C. Celkem výdaje:		
Plán CF (A+B-C)		
ZŮST. U BMW AUSTRIA BANK K ČERP.		

Mezi plánované příjmy patří:

- **vystavené faktury**-podle odběratelského salda se na základě splatnosti dají plánovat peněžní příjmy s výhledem 14 dnů dopředu. Jedná se zejména o faktury za nové a ojeté vozy, servisní faktury, prodej náhradních dílů, pronájem vozů a ostatní režijní faktury. Do plánování CF je také nutné zakomponovat tabulku pro sledování pohledávek po splatnosti. V tabulce jsou totiž údaje o splátkových kalendářích a o dalších dohodách se zákazníkem, pomocí kterého můžeme odvodit reálný přísun peněžních prostředků.
- **garanční faktury**-garance se záměrně sledují odděleně, protože jejich hodnota je známa ještě před vystavením samotných faktur. Po provedení garanční opravy servisní technik provede zápis do systému, z tohoto systému se vygeneruje sestava

⁴ Open list neboli seznam otevřených položek, který zasílá společnost BMW. Na tomto seznamu se nachází všechny faktury vystavené společností BMW za uplynulý měsíc.

provedených oprav za určité období, většinou se jedná o týden, a je zaslána do BMW. Následně vystavená faktura je nahraná na webu E-BOX, kde je ihned k dispozici. Na fakturách je uváděna splatnost 90 dní, ale běžnou praxí je úhrada do 10 dnů. Příjmy z garančních oprav tedy můžeme plánovat a kalkulovat na základě provedených oprav. Tento postup umožní plánovat za hranici 20 dní dopředu.

- **pojistná plnění**-pokud je oprava vozu nahlášena jako pojistná událost u pojišťovny, tak je proces úhrady složitější. Po provedení opravy je faktura zaslána na pojišťovnu, jež vyčíslí spoluúčast a výši náhrady za škodu. Na základě dopisu od pojišťovny je vyfakturována spoluúčast zákazníkovi s obvyklou dobou splatnosti 14 dní. Celý proces trvá přes 30 dní.

Mezi plánované výdaje patří:

- **přijaté faktury**-opět na základě saldokonta může společnost plánovat úhradu jednotlivých faktur. Cílem je, aby faktura včas prošla procesem schvalování a byla zaplácena těsně před datem splatnosti.
- **mzdy a odvody z mezd**-úhradu i výši mezd lze velmi dobře plánovat. Výplatní termín ve společnosti je každý 10. den v měsíci. Mzdy patří mezi prioritní výdaje, na které musí být vždy dostatek financí. Výše mezd je odhadována podle předchozího měsíce, avšak je nutné zahrnout změnu počtu zaměstnanců, ale také odměny a mimořádné prémie.
- **daně**-dalším plánovaným výdajem jsou daně. Velkou položkou jsou zálohy na daň z příjmu. Výše i datum splatnosti je známá už od podání daňového přiznání za předchozí rok. Další velmi variabilní položkou je daň z přidané hodnoty. Jelikož se cena vozů pohybuje od jednoho do dvou milionů korun, tak je DPH v rádech statisíců. Společnost je ale schopná predikovat sumu prodaných a nakoupených aut, podle kterých se pak odvíjí následná daňová povinnost. Například od dubna do května je zvýšený nákup vozidel na filmový festival v Karlových Varech. Proto je v těchto měsících nadměrný odpočet DPH, naopak koncem léta se tyto vozy začnou prodávat, tím vzniká nedoplatek na dani z přidané hodnoty. Důležité je zmínit i silniční daň, jejíž záloha je splatná jednou za čtvrtletí a odvíjí se právě od počtu zaregistrovaných vozidel na společnost.
- **parciální platby**-jak už bylo zmíněno, vozy jsou vypláceny společností BMW Austria Bank, a to na základě parciálních plateb. Rozpis plateb je znám vždy až do úplného splacení načerpaného limitu. Platby probíhají zhruba každých 7 dní.

- **náhradní díly**-faktury za náhradní díly přicházejí v průběhu měsíce se splatností 15. dne následujícího měsíce, ale vyplácí se na základně tzv. seznamu otevřených položek. Každý měsíc posílá kancelář BMW seznam otevřených položek. Ten zahrnuje všechny faktury za náhradní díly. Po kontrole všech faktur je vše jednou platbou uhrazeno.

Autorka práce navrhuje, aby společnost tvořila plán cash flow v časovém rozmezí jednoho měsíce. Zároveň doporučuje frekvenci úhrad jednou týdně, každé pondělí. Do dnešního dne společnost úhradu svých závazků nijak neplánovala, což vedlo k chaosu a velké pozornosti účetní, která chystá příkazy k platbám. S řízením plateb souvisí i schvalování a oběh dokladů. Společnost má problém se zdlouhavým procesem schvalování dokladů, a tudíž i k opožděným platbám. Aby se mohlo účelně plánovat CF, musí být v podniku správně nastaven fungující schvalovací proces dokladů. Proto dalším doporučením je optimalizovat schvalovací proces, ale tato optimalizace, díky své obsáhlosti, nebude předmětem diplomové práce.

Zhodnocení

Kvůli potřebným odborným znalostem je nejvhodnější, aby plánování operativního cash flow zpracovávala účetní a daňová kancelář. Pro společnost to znamená určitou ekonomickou náročnost, shrnutou v tabulce č. 17.

*Tab. 17. Ekonomická náročnost zavedení plánování
CF (vlastní zpracování)*

Položka	Kč
Jednorázové zaškolení ředitele	500
Náklady na zpracování plánu CF měsíčně	1 250
Náklady na zpracování plánu CF ročně	12 500

Částka měsíčních nákladů se odvíjí od hodinové sazby daňového poradce a časové náročnosti na zpracování. Aby ředitel dostal povědomí o funkci a vypovídací hodnotě výkazu, proběhne školení, kde bude daňovým poradcem poučen o zásadách a nových pravidlech řízení peněžních toků, včetně zpracování do vnitropodnikové směrnice.

Zavedením plánování operativního CF dojde ke komplexnímu ucelení peněžních toků ve společnosti, a tím k optimalizaci využití peněžních prostředků. Měsíční výhled cash flow usnadní rozhodování vedení společnosti o případných mimořádných investičních akcích, zda na ně podnik má hotovost či nikoli, a hlavně bude zpřehledněna schopnost podni-

ku splácet své závazky. Přínosem ze zavedení bude rovněž úspora času na straně účetní připravující platby v bance. Dosud bylo možné připravovat platby v bance kdykoli, což představovalo vyšší časovou náročnost, než když se budou závazky platit 1x týdně.

Rizika a ekonomické zatížení řízení cash flow spočívá v možné neochotě zaměstnanců přijmout změnu. Nové zpracování řízení peněžních toků se také projeví ve vyšší finanční náročnosti ze strany účetní kanceláře a daňového poradce.

8.3 Reporting

V analytické části byl popsán aktuální stav reportingu rozděleného podle uživatelů. Reporting pro společnost BMW má jasně danou strukturu i periodu vykazování, proto jej není třeba dále hodnotit. Pro ředitele a vedení mateřské společnosti vyhodnocuje reporting pouze minulý stav. Měsíční report sestavený účetní kanceláří má sice určitou vypovídací hodnotu o jednotlivých nákladových střediscích, o měsíčním hospodářském výsledku, ale chybí porovnání plánu a vyhodnocení odchylek. Cílem této kapitoly bude inovace stávajícího systému reportingu a zavedení sledování odchylek od plánovaných hodnot, jejich analýza, s jejíž pomocí bude vedení moci rozhodovat o dalších postupech ke zlepšení. Součástí bude srovnání mezi aktuálním a minulým obdobím. Výsledkem bude větší rozhled vedení, které na základě nových reportů bude schopno efektivněji rozhodovat a zlepšovat ekonomickou situaci jednotlivých středisek.

Tab. 18. Návrh měsíčního reportingu prodeje vozů (vlastní zpracování)

	Leden 2019				
	Leden 2018	Plán v Kč	Plán v ks	Skutečnost v Kč	Plán v ks
Nové vozy					
Ojeté vozy					
Celkem					

Zpětná vazba prodejců zahrnovala vždy jen počet prodaných vozidel. Ředitel tak vždy musel nahlížet do plánu prodeje a sám si porovnávat jednotlivá období. Navrhovaná tabulka umožní sledování odchýlení od plánu. Sledování rozdílu mezi plánem a skutečností je jednak motivační pro prodejce, ale také má lepší vypovídací hodnotu pro ředitele. V tabulce se také nachází hodnota ze stejného období minulého roku. Srovnání aktuálních výsledků s výsledky minulého období zobrazuje meziroční posun.

Tab. 19. Návrh ročního reportingu prodeje náhradních dílů (vlastní zpracování)

	Minulé období v Kč	Plán v Kč	Skutečnost v Kč	Odchylka v Kč	Odchylka v %
1. Q					
2. Q					
3. Q					
4. Q					
Celkem					

Nová struktura reportu prodeje náhradních zobrazuje detailnější porovnání jednotlivých čtvrtletí. Upravený report umožní sledování meziročních rozdílů, ale také odchýlení od plánu nastaveného pro aktuální rok.

Další úpravou v systému reportingu je doporučení nové struktury reportu zpracovávaného účetní kanceláří. Jak už bylo řečeno v analytické části, v reportech chybí komparace meziobdobí a vyhodnocení rozdílů. Zásadním problémem v reportu zůstává neplánování významných položek nákladů popsaných již v kapitole 7.

V následující tabulce (Tab.20.) je zobrazena ukázka nového reportu.

Tab. 20. Aplikace nové struktury reportu (vlastní zpracování)

Prodej nových vozidel	1. Q	2. Q	Rozdíl v Kč	Rozdíl v %
Tržby za prodej vozidel	68 011 148,53	77 690 236,73	9 679 088,20	14
- intercompany	5 487 574,15	9 060 386,70	3 572 812,55	65
- ostatní	62 523 574,38	68 629 850,03	6 106 275,65	10
Podpora prodeje	7 991 141,70	11 041 439,46	3 050 297,76	38
- nákupní cena vozu	66 626 489,36	81 321 619,34	14 695 129,98	22
- vedlejší náklady alokované	341 371,11	19 413,24	-321 957,88	-94
-- Zisk z prodeje vozidel	9 034 429,75	7 390 643,61	-1 643 786,14	-18
Provize	314 207,50	628 981,13	314 773,63	100
- provize za sjednané pojištění	103 199,18	140 725,50	37 526,33	36
- provize za sjednané úvěry	211 008,33	488 255,63	277 247,30	131
Půjčovní vozidel	223 281,25	202 657,50	-20 623,75	-9
-- Ostatní tržby	537 488,75	831 638,63	294 149,88	55
- mzdové náklady	2 144 812,50	1 944 857,50	-199 955,00	-9
- odpisy provozovaných vozidel	1 160 881,25	457 830,00	-703 051,25	-61
- pohonné hmoty	176 704,65	215 920,65	39 216,00	22
- interní servis vozidel	1 398 750,01	813 759,09	-584 990,93	-42
- telefony	8 995,73	6 379,96	-2 615,76	-29
- opravy	113 994,19	116 701,90	2 707,71	2
- ostatní definovaná režie - služby	83 607,95	257 942,08	174 334,13	209
- školení	0,00	23 906,25	23 906,25	100
- ostatní	83 607,95	234 035,83	150 427,88	180
-- Celkem náklady	5 087 746,28	3 813 391,18	-1 274 355,10	-25
+ Zisk Prodej vozidel	3 587 337,78	3 527 112,85	-60 224,93	-2

V tabulce je zobrazena aplikace nové struktury v praxi. Hodnoty v tabulce jsou zkráceny náhodně zvoleným koeficientem, protože si společnost nepřála zveřejnit částky vybraných položek. Porovnáním prvních dvou kvartálů v roce 2018 vplynuly značné rozdíly téměř ve všech položkách. Tržby za prodej vozidel vzrostly ve 2. Q o 14 %, jak je obecně známo, tak je začátek roku v tržbách slabší ve všech podobných odvětvích. Logicky se také zvýšila podpora prodeje, která je odvozena od počtu a ceny nakoupených vozů. Neúměrné zvýšení nákladů na nákup vozidel, způsobilo odstartování nákupu vozidel na KVIFF⁵. Společnost dodává vozidla na tento festival již několik let. V praxi to funguje tak, že budoucí zákazník společně s prodejcem nakonfiguruje vůz přesně podle svých představ a přání. Vozidla pak jezdí na festivalu v rámci reklamní kampaně jako předváděcí vozy. Po skončení festivalu je

⁵ KVIFF-Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary

auto prodáno zákazníkovi. V průměru se jedná o 27 aut ročně. Výhodou je nižší nákupní cena vozu, což také způsobuje slevu pro konečného zákazníka. Proto jsou vždy náklady na nákup vozidel od dubna do května vyšší než prodej, a naopak od srpna do září je pak více prodaných vozů než nakoupených. S frekvencí nákupů a prodejů vozidel pak souvisí i nadměrné odpočty na DPH, proto každý rok vyzývá finanční úřad k doložení nákupních a prodejních faktur. Z porovnání dále vyplývají rozdíly z ostatních režijních nákladů a služeb, ale také v nákladech a výsledném zisku. Stejným způsobem je změněna struktura i u ostatních středisek.

Zhodnocení

Reporting nadále zůstane v kompetenci externí účetní kanceláře, ale tímto řešením vznikne společnosti vyšší finanční zatížení.

Tab. 21. Kalkulace nákladů na nový reporting (vlastní zpracování)

Položka	Původní	Nová	Rozdíl
Měsíční náklady na report v Kč	3 200	4 800	1 600
Jednorázová úprava reportu v Kč	x	2 400	2 400
Navýšení pracnosti reportu v hodinách	4	6	2

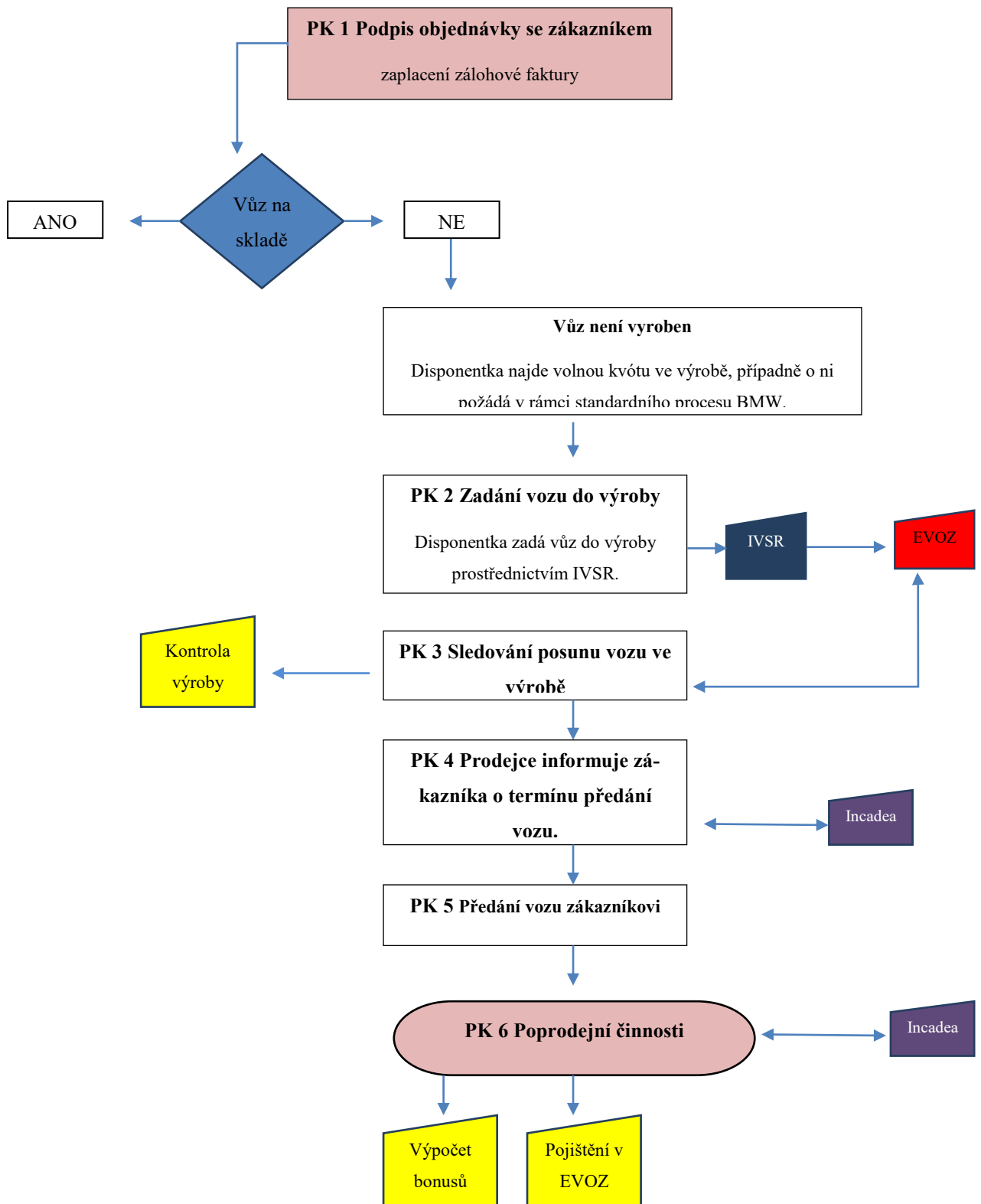
Zpracování původního reportu trvalo v průměru 4 hodiny, navrhované rozšíření reportu však způsobí prodloužení doby zpracování. Z měsíční částky 3 200 Kč se pravidelné náklady zvednou zhruba na 4 800 Kč. Jednorázovým nákladem je samotná úprava struktury reportu odhadovaná na 2 400 Kč.

Mezi přínosy nově zpracovaného reportingu patří identifikace a analýza jednotlivých odchylek, což umožňuje zjištění úzkých míst, efektivnější, a hlavně rychlejší rozhodování vedení společnosti.

Rizikem může být nedostatečné množství potřebných informací, nejasné stanovení cílů nebo nevyhovující nastavení systému plánování.

8.4 Návrh na zlepšení procesu objednávání nových vozů u výrobce

Nový diagram procesu objednávání nových vozů je rozšířen o doplnění procesů, jež povede k úspoře času, chyb a nákladů.



Obr. 15. Nový diagram procesu objednávání nových vozů (vlastní zpracování)

V procesu se nachází několik kritických míst, jež spočívají v ruční kontrole a správě dat, která vede k chybovosti a časové náročnosti. Jedno z kritických míst je v **procesním kroku č. 3**. Jak je uvedeno v analytické části, disponentka má za úkol opětovně zadávat požadavek na výrobu vozu, pokud je tento požadavek v předchozím měsíci zamítnut. V tomto případě je pro společnost nejlepší variantou implementovat kontrolu přímo do programu SA3. Tento program však spravuje společnost BMW, což by mohlo být určitou překážkou. Pokud by výrobce neměl zájem tento problém řešit, pak by se společnost měla pokusit zakomponovat řešení v programu EVOZ. Jelikož tento problém řeší každá pobočka, mohlo by vyřešení problému zefektivnit kontrolu výroby globálně. Proces kontroly by pak probíhal pomocí nově nastavených statusů. Jejich úprava v bodech:

- 047- bez výrobní kvóty
- **109- zamítnutí výroba**
- **110 - opětovná žádost**
- 111- potvrzená kvóta, auto se bude vyrábět
- 112 (změna) - při tomto označení je poslední šance změnit objednávku, disponentka posílá prodejčům ke kontrole výbavu vozu, výroba je již naplánovaná

Po přijetí zpětné vazby z BMW disponentka zadá status „potvrzená kvóta“ nebo nově vytvořený status „**zamítnutá výroba**“. Při novém objednání vozů si vyfiltruje vozy se zamítnutými vozy a ty přidá do nové objednávky, jejich status poté změní na „**opětovná žádost**“. Po těchto změnách bude jasné, zda se o vůz již žádalo a s jakým výsledkem. Pro doplňující informace by měl být vytvořen prostor pro poznámky u každého zadaného vozidla.

Zavedení procesního kroku 6, týkajícího se poprodejní činnosti, skrývá mnoho důležitých, avšak opomíjených postupů. Velmi důležitou součástí je výpočet nárokovaných bonusů u výrobce. Jedná se o úkon zabírající mnoho času a vyžadující znalost jednotlivých změn a výpočtů. Opět se jedná o náplň práce disponentky prodeje nových vozů. Pro usnadnění a předcházení chybovosti, je níže zpracovaný návrh na výpočet bonusů prostřednictvím MS Excel s přednastavenými vzorci a odkazy. Dalším navrhovaným systémovým řešením z pohledu optimalizace je export výsledného excelového souboru do prostředí programu EVOZ.

Pro správné sestavení výpočtové tabulky bylo nutné provést analýzu a pochopit princip výpočtu bonusů. Obecně platí, že se výše bonusu počítá podle prodejní ceny bez DPH uvedené v kupní smlouvě. Z matrixu je podle výbavy a motorizace určeno, kolik % bonusu

náleží na daný model vozu BMW. Pokud se jedná o tzv. fleet, tedy akciovou společnost nebo společnost s ručením omezeným nebo OTH⁶, tak se k obecnému bonusu přičte ještě bonus 1PL⁷. Nelze však kombinovat bonus pro fleet s bonusem 2PL (např. předváděcí vozy).

Tab. 22. Podklad pro výpočet bonusu All in (vlastní zpracování)

Podpora All in	
Prodejní cena bez DPH (kupní smlouva)	2 076 282 Kč
% all in (prodejní matice)	30
1 % z prodejní ceny	20 763 Kč
	622 885 Kč
K odpočtu	1 453 397 Kč
Cena Netto z nákupní faktury	1 890 159 Kč
Base	436 762 Kč
Sleva uplatněná v rámci nákupní faktury	195 645 Kč
Doplatek bonusu	241 117 Kč

Bonus All in je maximální možná výše přiznaného bonusu na vozidlo, nelze párovat s fleet nebo 1PL/2PL. Od prodejní ceny bez DPH uvedené v kupní smlouvě odečteme % určené podle výše zmíněných parametrů (model, motorizace atd.). Od tohoto výsledku je odečtena cena netto z nákupní faktury od BMW. Pokud již byla přiznaná sleva přímo v rámci faktury, musí být odečtena i tato již započtená sleva. Výsledkem je výše bonusu, který bude na základě žádosti od disponentky vyplacen.

Tab. 23. Podklad pro výpočet podpory 1PL a 2PL (vlastní zpracování)

Podpora 1PL a 2PL	
Prodejní cena bez DPH	1 550 000 Kč
% 1PL, 2PL	3
1 % z prodejní ceny	15 500 Kč
K odpočtu	46 500 Kč
Sleva uplatněná v rámci nákupní faktury	0
Doplatek bonusu	46 500 Kč

⁶ OTH-právníci, lékaři, auditoři, soudci apod.

⁷ 1PL,2PL-price level 1 a 2

Z prodejní ceny bez DPH se vypočítá % nárokovaného bonusu. Je možné, že se vozidlo nakoupilo se slevou uplatněnou na nákupní faktuře, v tom případě by se bonus rovnal rozdílu mezi nárokem a uplatněnou slevou. U obou tabulek jsou přednastavené vzorce pro výpočty, stačí jen zadat vstupní údaje a každý kvartál změnit procento bonusu.

Analýzou výpočtu zpracovanou v MS Excel byla ověřena konzistentnost a správnost vypočítaných dat oproti ručnímu zpracování disponentky prodeje nových vozů. Výsledky byly totožné.

Další doporučenou změnou je přeměna dosavadního způsobu sledování a evidence pojištění vozidel. Ruční evidence v tabulce, složitá kontrola a nepřehlednost, to vše je spojováno s tímto procesem. Všechny informace o nových vozech jsou v programu EVOZ, proto by měla společnost vynaložit peněžní prostředky na vylepšení a zdokonalení tohoto programu. Zrušením vedlejších záznamů docílí společnost kompletní evidence vozů s plnohodnotnými informacemi. Jediným zaměstnancem s možností změny by nadále zůstala disponentka prodeje, která má přehled o všech okolnostech. V programu jsou jednotlivé záložky, mezi které se nově zařadí Pojištění a Technický průkaz. V záložce **Pojištění** pak bude datum prodeje, datum přihlášení pojištění, datum odhlášení pojištění, výpočet pojistné doby. V záložce **Technický průkaz** pak bude nahraný opis technického průkazu, datum nákupu, datum přihlášení vozu, datum prodeje, datum odhlášení, číslo a název zákazníka a jméno prodejce. Jelikož má program přednastavené importy z MS Excel, nemusí být všechny tyto údaje zadávány ručně, stačí jen vyexportovat data z účetního programu a nahrát do EVOZ. Pomocí nastavení podmínky, *uvedení data přepisu vozidla na zákazníka do 10 dnů ode dne prodeje*, zahlásí program upozornění uvedenému prodejci o doplnění údajů. Stejná podmínka je i u pojištění, ze zákona je plátcem pojištění provozovatel uvedený v technickém průkazu.

The screenshot shows the EVOZ software interface. At the top, there is a navigation bar with 'EVOZ-Holding' and various menu items. Below that, a header section contains 'EVIDENCE VOZIDEL' and 'VLOŽIT' buttons. The main area displays a vehicle record for 'Ord: 9233744, VIN: 5F05462 - F48 X1 XDRIVE25D - KLIENT - Psychologická ambulance s.r.o. - CTRL+K'. The record is organized into a grid of fields including: Individual, Order (9233744), ModelCode (HU51), Status (298), VIN (5F05462), ID WEB, Smazat záznam, BodyGroup (F48), Řada (X1), Oddělení, Model (X1 XDRIVE25D), Režim retailu (OTH), Aktivní SGATE, Barva (475), Čalounění (ERL2), Původ vozidla (Výroba), Původ poznámka, Umístění / stav (KLIENT), Umístění poznámka, Číslo nabídky / Kupní smlouvy (4225), Tacho (km) (.00), SPZ datum odhlášení, and Datum výroby (12.10.2016).

Obr. 16. Náhled do programu EVOZ

Na obrázku (Obr.17.) je náhled do programu EVOZ, kde jsou na levé straně vidět jednotlivé záložky, mezi nimi by se nacházely i záložky na pojištění a technické průkazy.

Zhodnocení

Ekonomická náročnost doporučených změn je vyjádřena kalkulací v tabulce (Tab.24.).

Tab. 24. Kalkulace nákladů na rozšíření programu EVOZ (vlastní zpracování)

Položka	Kč
Implementace modulů do EVOZ	9 800
Měsíční podpora EVOZ	200
Zaškolení disponentky	700

Nejdražší položkou doporučeného řešení je samotná implantace změn do programu EVOZ. V kalkulaci je započtena hodinová sazba IT poradce, který bude nastavovat nové moduly. Další jednorázovou položkou je zaškolení disponentky prodeje. Odhadovaná doba zaškolení je 1 hodina, proto je do kalkulace zahrnuta hodinová sazba poradce a průměrná hodinová mzda disponentky. Měsíčním nákladem pak bude zvýšení měsíční IT podpory odhadnuté na 200 Kč. Celkově jsou náklady v porovnání s výsledným přínosem zanedbatelné.

Přínosy navrhovaného řešení spočívají v úspoře času a eliminaci chyb práce disponentky. Implementací dojde ke zrychlení procesu poprodejní činnosti a ucelení přehledu informací o prodaných vozech. Zavedením by došlo ke snížení pracnosti kontroly platby silniční daně a úspoře na penále za pozdní platbu pojistného.

Riziko řešení spočívá v náročnosti (časové, finanční) softwarového nastavení v programu EVOZ. Opět se zde vyskytuje možnost neochoty disponentky přijmout nové postupy.

ZÁVĚR

Controlling patří mezi moderní přístupy řízení orientující se na budoucnost. Nástroje operativního controllingu dokážou zásadním a rychlým způsobem ovlivnit efektivnost celého podniku. Vybraná společnost, jejímž cílem je zvyšování zisku, digitalizace dat a sjednocení postupů s ostatními členy skupiny, doposud neuvažovala o zavedení nástrojů controllingu ani jiných možností pro zlepšení stávajícího řízení.

Cílem diplomové práce bylo zlepšení stávajících procesů řízení právě pomocí implementace vybraných nástrojů operativního controllingu. Z vybraných nástrojů controllingu byla použita horizontální a vertikální analýza pro srovnání významných položek statutárních výkazů. Dále pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy bylo vyhodnocení finančního zdraví podniku. Pomocí ABC analýzy bylo rozděleno portfolio odběratelů s vymezením následující péče o ně. Podrobná analýza procesu objednávek nových vozů odhalila kořenovou příčinu chybovosti a nesprávnosti dat v procesním kroku č. 5, tzv. poprodejních činnostech. Byla provedena optimalizace procesu zavedením kroku č. 6, jež se zabývá eliminací zjištěných nesystémových kroků a podchycuje problémové činnosti jako systém. Na základě provedených analýz bylo zjištěno mnoho nedostatků a úzkých míst v oblasti řízení, plánování a organizování procesů.

Analytická část odhalila velkou sumu pohledávek po splatnosti s vysokou dobou obratu, což je způsobeno nedostatečným řízením pohledávek. Společnost by se měla více zabývat stavem svých pohledávek, aby předcházela nedobytným pohledávkám a zápornému toku peněžních prostředků. Proto byl navržen postup pro jejich sledování v podobě tabulek obsahujících časovou strukturu všech pohledávek a významné ukazatele pro včasné varování. Dále byl také upraven stávající proces vymáhání pohledávek po splatnosti, s jehož pomocí bude postup urychlen a zefektivněn.

V návaznosti na řízení pohledávek bylo společnosti doporučeno zavedení plánování operativního cash flow. Absence finančního plánování je pro společnost vysokým rizikem. Neřízené investice, nákupy a daňová povinnost mohou vést k záporným hodnotám peněžních zdrojů. Zavedením nového plánování operativního cash flow dojde ke komplexnímu ucelení peněžních toků ve společnosti, a tím k optimalizaci využití peněžních prostředků. Doporučený plán také usnadní rozhodování vedení společnosti o možných investicích a zpřehlední schopnost podniku splácet své závazky.

Nedílnou součástí zavedení controllingu ve společnosti je také reporting. Ten už sice byl ve společnosti vykazován, ale jen na základě účetních dat a pouze za minulé období. Zpracování reportu provádí externí účetní kancelář. V projektové části je navržena struktura nového reportingu, který umožní nejen srovnání dat, ale také vyhodnocení rozdílů. Reporting by stále zůstal rozdělen na jednotlivá střediska a hodnotil by náklady a výnosy významných položek výsledovky s možností porovnávat minulé období a pomocí odchylek správně a včas reagovat na daný stav.

Dále bylo pomocí provedených analýz zjištěno kritické místo v procesu objednávání nových vozů a navržen procesní krok č. 6. Pro eliminaci výpočtových chyb, v procesu počítání bonusů nárokovaných u společnosti BMW, byl nastaven pomocí vzorců výpočet bonusů do MS Excel. Návrhem systémového řešení pak bylo zakomponování výpočtů bonusů do programu EVOZ společně se sledováním doby pojištění a přepisu vozidel na nového zákazníka.

Zavedením všech navrhovaných řešení společnost dosáhne mnohem efektivnějšího řízení jednotlivých oblastí. Všechny postupy a návrhy jsou reálné a proveditelné. Bude záležet na vedení společnosti, zda bude ochotna a schopna navrhované změny přijmout. Do budoucna by se společnost měla také zaměřit na schvalovací proces dokladů, jehož momentální časová i administrativní náročnost způsobuje pozdní placení závazků někdy i ke ztrátě dokladů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

- [1] ESCHENBACH, Rolf., 2000. *Controlling*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [3] FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.
- [5] HORVÁTH, Péter et al., 2015. *Controlling*. München: Vahlen Franz GmbH, 517 s. ISBN 38-00-6495-43.
- [6] JESTON, John a Johan NELIS, 2010. *Business Process Management*. Oxford: Routledge, 504 s. ISBN 978-0-75-068656-3.
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck, 293 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.
- [10] KONEČNÝ, Miloš, 2007. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4., přeprac. V Akademickém nakladatelství CERM 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
- [11] KOVAŘÍK, Pavel, 2013. *Manažerský controlling*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 184 s. ISBN 978-80-87839-03-4.
- [12] KRÁL, Bohumil, 2003. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-062-7.

[13] LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, a.s.

ISBN 978-80-247-4133-8.

[14] MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

[15] Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu : 5. přepracované vydání. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.

[16] PETŘÍK, Tomáš, 2007. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

[17] RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

[18] SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 223 s. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.

[19] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

[20] VOLLMUTH, Hilmar J, 2004. *Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 357 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-032-4.

[21] ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2014. *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 111 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4857-5.

Internetové zdroje:

[1] Autoforum [online]. ©1996-2019 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.autoforum.cz/zajimavosti/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity based costing
BMW LO	Local office v Praze
CF	Cash flow
DPH	Daň z přidané hodnoty
ERP	Enterprise Resource Planning
OTH	Členové komor (auditoři, právníci lékaři pod.)
PL	Price level (cenová skupina)
ROS	Rentabilita tržeb
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SA3	Sales support 3

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Systém controllingu (Anonym, 2004)</i>	15
<i>Obr. 2. Úloha controllingu v úrovních řízení (Mikovcová, 2007)</i>	16
<i>Obr. 3. Controlling jako štábní pozice (Vollmuth, 2004)</i>	18
<i>Obr. 4. Controlling jako liniová pozice (Vollmuth, 2004)</i>	18
<i>Obr. 5. Propojení odpovědností manažera a controllera (Anonym, 2004)</i>	19
<i>Obr. 6. Časová provázanost plánů (Mikovcová, 2007)</i>	25
<i>Obr. 7. Schéma analýzy ABC (Mikovcová, 2007)</i>	26
<i>Obr. 8. Organizační diagram společností (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Obr. 9. Ukázka plánu prodeje náhradních dílů (interní zdroje společnosti)</i>	56
<i>Obr. 10. Ukázka plánu prodeje nových vozů (interní zdroje společnosti)</i>	57
<i>Obr. 11. Struktura reportingu (interní zdroje společnosti)</i>	58
<i>Obr. 13. Proces objednání nových vozů u výrobce (interní zdroje společnosti)</i>	63
<i>Obr. 14. Tabulka pro sledování pohledávek po splatnosti (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obr. 15. Schéma plánování provozního cash flow (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Obr. 16. Nový diagram procesu objednávání nových vozů (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Obr. 17. Náhled do programu EVOZ</i>	85

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu (Mikovcová, 2007).....</i>	<i>20</i>
<i>Tab. 2. Nástroje operativního plánování (Eschenbach, 2000).....</i>	<i>24</i>
<i>Tab. 3. Příklad klasifikace dodavatelů (Vollmuth, 2004).....</i>	<i>27</i>
<i>Tab. 4 Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady v letech 2013 až 2017 (vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 5. Ukazatele rentability v procentech v letech 2013-2017(vlastní zpracování).....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 6. Ukazatele likvidity v letech 2013-2017(vlastní zpracování).....</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 7. Ukazatele zadluženosti v letech 2013-2017(vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 8. Vývoj pohledávek v tis. Kč (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 9. Vývoj závazků v tis. Kč (vlastní zpracování).....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 10. Časová struktura pohledávek v tis. Kč (vlastní zpracování).....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 11. Časová struktura závazků v tis. Kč (vlastní zpracování).....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 12. Doba obratu pohledávek a závazků za rok 2017 (vlastní zpracování).....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 13. Analýza ABC odběratelů za rok 2017 (vlastní zpracování).....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 14. Návrh měsíčního sledování pohledávek (vlastní zpracování).....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 15. Návrh sledovaných ukazatelů pohledávek (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 16. Plán provozního cash flow-vzor (vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 17. Ekonomická náročnost zavedení plánování CF (vlastní zpracování).....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 18. Návrh měsíčního reportingu prodeje vozů (vlastní zpracování).....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 19. Návrh ročního reportingu prodeje náhradních dílů (vlastní zpracování).....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 20. Aplikace nové struktury reportu (vlastní zpracování).....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 21. Kalkulace nákladů na nový reporting (vlastní zpracování).....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 22. Podklad pro výpočet bonusu All in (vlastní zpracování).....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 23. Podklad pro výpočet podpory IPL a 2PL (vlastní zpracování).....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 24. Kalkulace nákladů na rozšíření programu EVOZ (vlastní zpracování).....</i>	<i>85</i>

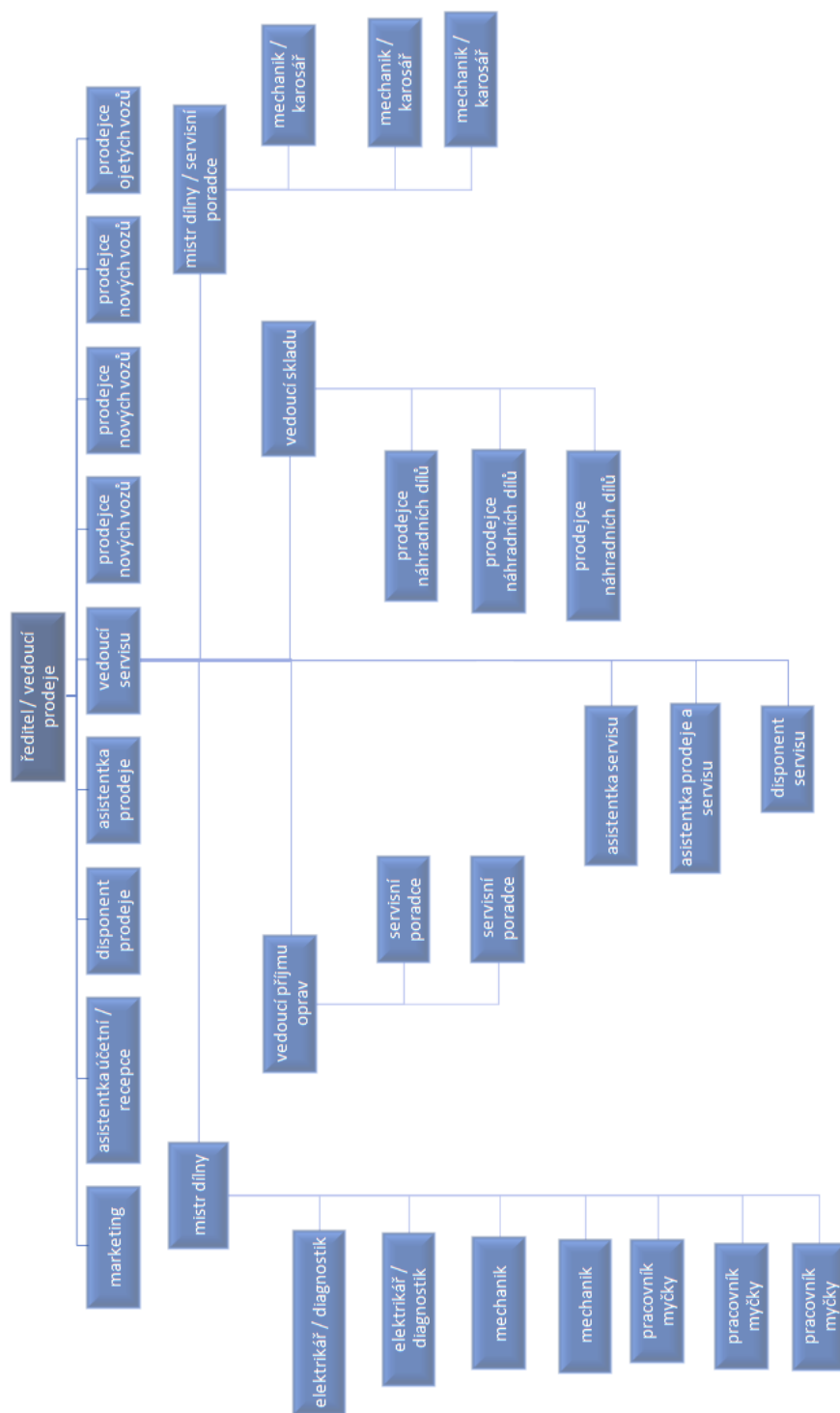
SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1. Graf porovnání doby obratu pohledávek a závazků (vlastní zpracování) 60

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Organizační struktura společnosti
- PII Horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv
- PIII Horizontální a vertikální analýza nákladů a výnosů

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV A PASIV

(v tis. Kč)	Vertikální							Horizontální							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	r.2014/2013	r.2015/2014	r.2016/2015	r.2017/2016	r.2018/2017	r.2019/2018		
	%	%	%	%	%	%	%	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
Aktiva	105 997	134 358	186 617	210 563	226 859	2017	2018	28 361	27	52 259	39	23 946	13	16 296	8
Dlouhodobý majetek	60 940	88 722	91 223	78 514	79 053	0	0	27 782	31	2 501	3	-12 709	-14	539	1
DNM	908	736	368	0	0	1	1	-172	-23	-368	-50	-368	-100	0	0
DHM	60 032	96 986	90 855	78 514	79 053	57	72	36 954	38	-6 131	-6	-12 341	-14	539	1
DFM	0	-9 000	0	0	0	0	-7	-9 000	100	9 000	-100	0	0	0	0
Obežná aktiva	42 177	40 042	86 824	122 127	134 140	40	30	-2 135	-5	46 782	117	35 303	41	12 013	10
Zásoby	26 798	28 071	66 286	84 104	82 544	25	21	1 273	5	38 215	136	17 818	27	-1 560	-2
Pohledávky	9 991	4 597	14 452	20 941	11 905	9	4	-5 394	-117	9 855	214	6 489	45	-9 036	-43
KFM	5 388	7 374	6 086	17 082	39 691	5	7	1 986	27	-1 288	-17	10 996	181	22 609	132
Časové rozlišení aktiv	2 880	5 594	8 570	9 922	13 666	3	4	2 714	49	2 976	53	1 352	16	3 744	38

	Vertikální							Horizontální								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	r.2014/2013	r.2015/2014	r.2016/2015	r.2017/2016	r.2018/2017	r.2019/2018			
	%	%	%	%	%	%	%	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	
Pasiva	105 997	134 358	186 617	210 563	226 859	2017	2018	28 361	21	52 259	28	23 946	11	16 296	7	
Vlastní kapitál	12 015	20 752	32 026	48 253	64 853	11	15	8 737	42	11 274	35	16 227	34	16 600	26	
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kapitálové fondy	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	14	11	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rezervní fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VH min. let	0	-3 985	2 201	26 026	32 253	0	-3	-3 985	100	6 186	281	23 825	92	6 227	19	
VH účetního období	-3 985	8 737	13 825	16 227	16 600	-4	7	12 722	146	5 088	37	2 402	15	373	2	
Cizí zdroje	93 895	113 130	154 152	161 564	157 540	89	84	19 235	17	41 022	27	7 412	5	-4 224	-3	
Rezervy	0	0	227	308	501	0	0	0	0	0	227	100	81	26	193	39
Dlouhodobé závazky	0	0	23 773	43 935	27 038	0	0	0	0	23 773	100	20 162	46	-16 897	-62	
Krátkodobé závazky	19 850	77 414	100 148	117 521	129 801	19	58	57 564	74	22 734	23	17 173	15	12 480	10	
Bankovní úvěry	74 045	35 716	30 004	24 292	18 580	70	27	-38 329	-107	-5 712	-19	-5 712	-24	-5 712	-31	
dlouhodobé	36 918	35 716	24 292	18 580	12 868	35	27	-1 202	-3	-11 424	-47	-5 712	-31	-5 712	-44	
krátkodobé	37 127	0	5 712	5 712	5 712	35	0	-37 127	0	5 712	100	0	0	0	0	
Časové rozlišení pasiv	87	476	439	746	4 666	0	0	389	82	-37	-8%	307	41	3 920	84	

PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

	Vertikální												Horizontální				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	r.2015/2014	r.2016/2015	r.2017/2016				
	%	%	%	%	%	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %				
Tržby za prodej zboží	22 114	200 264	272 169	297 832	353 131	81	77	79	82	82	178 150	26	25 663	9	55 299	16	
Výkony	4 411	31 335	36 192	48 240	59 448	16	12	11	13	14	26 924	13	12 048	25	11 208	19	
<i>tržby za prodej vř. výrobků a služeb</i>	3 919	28 591	35 683	48 476	59 069	14	11	10	13	14	24 672	86	7 092	20	12 793	26	
<i>změna stavu zásob</i>	250	1 520	-1 300	-236	379	1	1	0	0	0	1 270	84	-2 820	217	1 064	-451	
<i>aktivace</i>	242	1 224	1 809	0	0	1	0	1	0	0	982	80	585	32	-1 809	0	
Tržby z prodeje DM a mat.	677	29 081	34 978	16 296	14 214	2	11	10	4	3	28 404	98	5 897	17	-18 682	-115	
Ostatní provozní výnosy	0	1 237	1 011	1 393	2 317	0	0	0	0	1	1 237	100	-226	-22	382	27	
Tržby z prodeje CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Výnosy z DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Výnosové úroky	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	
Ostatní finanční výnosy	36	-290	40	12	1	0	0	0	0	0	-326	112	330	825	-28	-233	
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VÝNOSY	27 238	261 627	344 391	363 774	429 112	100	100	100	100	100	234 389	90	82 764	24	19 383	5	

	Vertikální												Horizontální				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	r.2015/2014	r.2016/2015	r.2017/2016				
	%	%	%	%	%	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %				
Náklady na zboží	19 637	172 696	231 818	253 863	306 144	63	68	70	73	74	153 059	89	59 122	26	22 045	9	
Výkonová spotřeba	8 006	37 000	39 213	44 729	57 219	26	15	12	13	14	28 994	78	2 213	6	5 516	12	
<i>spotřeba materiálů a energie</i>	4 930	20 093	22 420	29 392	36 809	16	8	7	8	9	15 163	75	2 327	10	6 972	24	
<i>služby</i>	3 076	16 907	16 793	15 337	20 410	10	7	5	4	5	13 831	82	-114	-1	-1 456	-9	
Osobní náklady	2 443	9 895	13 253	17 975	22 155	8	4	4	4	5	7 482	75	3 358	25	4 722	26	
Daně a poplatky	22	284	377	544	573	0	0	0	0	0	262	92	93	25	167	31	
Odpisy DHM a DNM	193	6 303	7 625	7 580	8 129	1	2	2	2	2	6 110	97	1 322	17	-45	-1	
ZC prodaného DM a majetku	598	22 542	31 221	14 343	9 053	2	9	9	4	2	21 944	97	8 679	28	-16 878	-118	
Změna stavu rezerv (provozní)	0	0	-93	80	193	0	0	0	0	0	0	0	-93	100	173	216	
Ostatní provozní náklady	29	903	1 380	1 955	2 560	0	0	0	1	1	874	97	477	35	575	29	
Prodané CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Změna stavu rezerv (finanční)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nákladové úroky	261	857	1 994	2 329	2 138	1	0	1	1	1	596	70	1 137	57	335	14	
Ostatní finanční náklady	34	63	383	268	260	0	0	0	0	0	29	46	320	84	-115	-43	
Daň z příjmu	0	2 346	3 395	3 881	4 088	0	1	1	1	1	2 346	100	1 049	31	486	13	
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NÁKLADY	31 223	252 889	330 566	347 547	412 512	100	100	100	100	100	221 666	0	77 677	1	16 981	1	