

Projekt inovace vybraných nástrojů controllingu ve vybrané společnosti

Bc. Lucie Doleželová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Lucie Doleželová
Osobní číslo:	M21952
Studijní program:	N0412A050011 Finance
Specializace:	Finanční kontrola
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt inovace vybraných nástrojů controllingu ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a zpracujte situační analýzu.
- Proveďte analýzu současného využívání nástrojů controllingu ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků této analýzy zpracujte projektové řešení vedoucí k inovaci vybraných nástrojů controllingu ve vybrané společnosti.
- Podrobně projekt ekonomické, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- DOXEY, Christine H. *The controller's toolkit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2021, 530 s. ISBN 9781119700586.
- LAZAR, Jaromír a Helmut SILLER. *Manažerské účetnictví a controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2017, 381 s. ISBN 978-807-4741-338.
- STATTLER, Elaine a Joyce Anne GRABEL. *The master guide to controllers best practices*. 2. vyd. Newark: Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 2016, 551 s. ISBN 978-1-119-72334-9.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-7578-9.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlině dne 10. února 2023

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 vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Lucie Doleželová:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá vytvoření projektu inovace vybraných nástrojů controllingu ve vybrané společnosti XY. Navržené inovace controllingových nástrojů vycházejí z teoretické části diplomové práce, která se věnuje poznatkům v oblasti controllingu. Praktická část je rozdělena na dvě části. V první části praktické části diplomové práce je provedena analýza současného stavu využívání controllingových nástrojů ve vybrané společnosti. V druhá část praktické části je zaměřena na návrhnutí zlepšení controllingových nástrojů společnosti XY. Implementace vybraných nástrojů vede k zefektivnění a podpoře řízení společnosti. V závěru práce je uvedeno zhodnocení časové a ekonomické náročnosti projektu a jeho rizik.

Klíčová slova: controlling, strategický controlling, operativní controlling, reporting, controller

ABSTRACT

This work deals with creating a project for innovating selected controlling tools in a chosen company, XY. The proposed innovations of controlling tools are based on the theoretical part of the thesis, which focuses on knowledge in the field of controlling. The practical part is divided into two sections. In the first part of the practical section of the thesis, an analysis of the current state of using controlling tools in the chosen company is carried out. The second part of the practical section focuses on proposing improvements to the controlling tools of company XY. The implementation of selected tools leads to the efficiency and support of the company's management. In conclusion, the work provides an evaluation of the project's time and economic requirements and its risks.

Keywords: controlling, strategic controlling, operational controlling, reporting, controller

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D. za ochotu vést mou diplomovou práci, za jeho čas a cenné rady. Dále děkuji vedení společnosti za poskytnuté informace a rady.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU	14
1.1 DEFINICE CONTROLLINGU	14
1.2 CÍLE, ÚKOLY A FUNKCE CONTROLLINGU	15
1.3 ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	16
1.4 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	17
1.4.1 Štábní pozice	17
1.4.2 Liniová pozice	18
1.4.3 Centralizovaný controlling.....	19
1.4.4 Decentralizovaný controlling.....	19
1.4.5 Externí controlling	19
1.5 CONTROLLER	19
1.6 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	21
1.6.1 Operativní controlling	21
1.6.2 Strategický controlling	21
2 NÁSTROJE CONTROLLINGU	23
2.1 NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU	23
2.1.1 Metoda ABC	23
2.1.2 Analýza kritických bodů	24
2.1.3 Analýza odchylek.....	24
2.1.4 Krátkodobý hospodářský výsledek	25
2.1.5 Nákladový controlling.....	26
2.1.6 Finanční controlling	26
2.2 NÁSTROJE STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU	27
2.2.1 Analýza SWOT	27
2.2.2 Balanced Scorecard	28
2.2.3 Portfoliová analýza.....	28
2.2.4 Analýza PEST	29
2.2.5 Optimalizace objemu (velikosti) objednávky	29
3 PRVKY SYSTÉMU CONTROLLINGU	31
3.1 PLÁNOVÁNÍ.....	31
3.2 KONTROLA.....	32
3.3 REPORTING.....	33
3.3.1 Ad hoc reporting	34

4	ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	38
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	38
5.2	NABÍZENÉ SLUŽBY SPOLEČNOSTI	38
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	39
5.4	PERSONÁLNÍ STRUKTURA	40
5.5	ROZVOJ A CÍLE SPOLEČNOSTI	42
6	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	43
6.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	43
6.1.1	PEST analýza	43
6.1.2	Porterův model pěti sil	47
6.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	48
6.2.1	Analýza 7S	48
6.3	SWOT ANALÝZA.....	51
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ CONTROLLINGU.....	53
7.2	VYUŽÍVANÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY SPOLEČNOSTI	53
7.3	VYUŽÍVANÉ NÁSTROJE A METODY CONTROLLINGU.....	54
7.3.1	Strategický controlling	54
7.3.2	Operativní controlling	55
7.3.3	Kalkulace.....	55
7.3.4	Plánování.....	56
7.3.5	Analýza odchylek.....	58
7.3.6	Střediskové hospodaření	59
7.3.7	Ekonomiky	59
7.3.8	Reporting.....	60
7.3.9	Ostatní controllingové činnosti	62
8	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	63
9	PROJEKT INOVACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU	65
9.1	VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	65
9.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ANALÝZY ODCHYLEK.....	66
9.2.1	Stanovení hranice odchylek	66
9.2.2	Zjišťování příčin odchylek a tvorba nápravných opatření	67
9.3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ „EKONOMIK“ PODNIKU A STŘEDISKOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	71
9.4	NÁVRH METODY ABC.....	76
9.4.1	Postup zařazení odběratelů do skupin	76
9.4.2	Vyžití ABC metody při tvorbě vánočních seznamů	78
9.5	NÁVRH PODOBY BALANCED SCORECARD	79

9.5.1	Strategické cíle	79
9.5.2	Strategická mapa Balanced Scorecard	81
9.5.3	Hodnotící ukazatele Balanced Scorecard.....	82
10	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ, ČASOVÉ NÁROČNOSTI A RIZIK PROJEKTU	88
10.1	ČASOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	88
10.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOST.....	89
10.3	RIZIKA PROJEKTU	91
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

V dřívějších dobách byl nedostatek dostupných informací potřebných k řízení společnosti. V dnešním světě se však potýkáme s opačným problémem. Společnosti dnes díky rozvinutější IT podpoře, mají často více informací, než skutečně potřebují k efektivnímu řízení společnosti.

Zvýšený komfort manažerů při rozhodování poskytuje controlling, kterému se tato práce věnuje. Controlling pracuje se všemi dostupnými informacemi ve společnosti. Díky tomu se stal v poslední době nepostradatelnou součástí moderního řízení podniku. Minulost byla dříve dobrým odrazovým můstkem pro plánování budoucnosti, avšak svět se nyní točí rychleji dle jiných pravidel a je třeba tomu přizpůsobit i odrazový můstek pro plánování budoucnosti.

Práce controllera by tedy neměla spočívat pouze v tom, že jednou za měsíc poskytne informace o nepříznivém vývoji, které zdůvodní. Controlling v dnešním světě by se měl primárně zaměřit na poskytování informací o možném budoucím vývoji. Controlling se neustále vyvíjí a modernizuje, a proto je nutné zavedení systému controllingu v podniku aktualizovat a prohlubovat tak, aby byl zajištěn, co nejlepší vliv na podnikové řízení.

Vzhledem k tomu, že se společnost neustále vyvíjí a rozšiřuje portfolium svých poskytovaných služeb, je nezbytné k tomu adekvátně rozšiřovat využívání vhodných controllingových nástrojů.

Pro vedení společnosti je v současnosti klíčová modernizace využívaných systémů společnosti a je to také příležitost pro implementaci inovovaných controllingových nástrojů, které pomohou firmě udržet pozici v konkurenčním prostředí a společnost i nadále bude schopna včas reagovat na změny na trhu.

Sjednocení systému výkaznictví přinese společnosti komplexní pohled na vývoj společnosti a jejich jednotlivých oddělení. Jednotlivé oddělení tak nebudou zahrnuté spoustou reportů s nepřehledným množstvím informací, ale budou mít přístup k relevantním informacím, které budou obsažené v inovovaných reportingových zprávách.

Cílem této diplomové práce je inovace vybraných controllingových nástrojů ve společnosti. Podrobně je tato problematika popsána v následující kapitole.

Zavedení projektu nebude možné realizovat bez finančních prostředků potřebných pro jeho spuštění. Vedení společnosti musí také počítat s jistou časovou náročností projektu. Projekt sebou také přináší jistá rizika, která jsou uvedena na konci této diplomové práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je inovace vybraných controllingových nástrojů společnosti. Volba vhodných inovací bude provedena na základě analýzy současného využívání controllingových nástrojů a také z poznatků ze situační analýzy ve vybrané společnosti.

Teoretická část představuje kompendium poznatků z oblasti controllingu a jeho nástrojů. Tato část vychází z tuzemských i zahraničních zdrojů. Poznátky vyplývající z této části práce jsou podstatné pro korektní pochopení dané problematiky a vypracování praktické části práce.

V praktické části je využita situační analýza společnosti. Na tuto část práce navazuje analýza současného využívání controllingových nástrojů společnosti. Následně bude vypracován projekt inovace vybraných controllingových nástrojů. Na závěr práce budou zhodnoceny rizika a také časová a ekonomická náročnost celého projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU

V současné době se pojem controlling stále častěji užívá v souvislosti s potřebou rozvíjení nových metod řízení, jejichž prvotním cílem je zajistit dlouhodobou úspěšnou existenci podniku (Synek, 2011, s. 414).

Pojem „controlling“ se u nás začal postupně vyskytovat z německy mluvících zemí na přelomu 80. a 90. let. Samotné slovo controlling je odvozeno z anglického slova „to control“. Do českého jazyka lze tento pojem překládat jako „kontrolovat“ a to ve smyslu řídit, vést. V literatuře se tento pojem překládá jako ekonomické řízení. Často je však controlling chápán jen jako kontrola (Preißler, 2020, s. 3).

1.1 Definice controllingu

Naopak controlling je třeba chápat jako ucelený nástroj řízení, jehož jednou ze složek je i kontrola. Obecně se controllingem rozumí moderní nástroj podpory managementu, díky němuž může podnik včas reagovat na vznikající problémy a jejich projevy ještě před jejich vznikem. Řádně aplikovaný controlling vede k pozitivnímu ovlivňování výkonnosti a k dlouhodobé prosperitě podniku (Vochozka, 2012, s. 108).

V literatuře lze nalézt celou řadu definic controlling. Pro ilustraci jsou v následujících odstavcích představené definice controlling od různých autorů. Následující definice pochází od německy píšících autorů, kteří se controllingem zabývají:

Eschenbach (Vochozka, 2012, s. 108) formuluje controlling následovně: *„Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější 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 v controllingovém oddělení). Filozofie controllingu (software) a jeho infrastruktura (hardware) jsou sloupy doplňující řízení. S jejich pomocí je možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“*

Naopak Horváth (Vochozka, 2012, s. 108) controlling definuje jako *„subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení.“*

Češi zabývající se controllingem jej definují následovně:

Máče (2012, s. 411) popisuje velmi zjednodušeně controlling pomocí schématu řízení, kde se vyskytuje kauzální řetězec (seřazená sekvence událostí, ve které kterákoliv událost v řetězci způsobí další) skládající se ze zjištění skutečnosti -> analýzy rozdílu -> vyhodnocení informací pro přijetí nových rozhodnutí a stanovení cílů a kritérií hodnocení.

Dle smýšlení Krále (2018, s. 29) je „*controlling obecně vyjádřeno metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.*“

Koptik (©2023) uvádí následující: „*Controlling si představme jako soubor nástrojů, procesů, postupů a technik, které podniky aplikují, kvalitativně rozvíjí a trvale zdokonalují s cílem dosáhnout maximálně efektivního finančního řízení přinášejícího významnou přidanou hodnotu pro majitele.*“

I přesto, že vymezení controllingu od jednotlivých autorů není jednotné, lze zde zcela zřejmě pozorovat shodu v tom, že nejdůležitějšími slovy pro definici controllingu je řízení, kontrola, propojení plánování a podpora.

Na první pohled se může zdát z teoretického popisu controllingu vše jasné, praktické řešení controllingu však bývá velmi pracné a obtížné (Lazer, 2012, s. 174-175).

1.2 Cíle, úkoly a funkce controllingu

Pozornost by se měla více soustředit na úkoly controllingu než na definici controllera. Jak již bylo zmíněno, základním cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Cílem controllingu je dosáhnout lepší rovnováhy ve firmě.

Mezi úkoly controllingu patří:

- Plánování a kontrola – Plánováním je myšlena koordinace a implementace podnikatelských plánů, které jsou nedílnou součástí řízení za účelem kontroly průběhu podnikání.
- Daňové záležitosti – Sledování daňových záležitostí tvoří důležitou součást controllingu.
- Hodnocení a poradenství – Controller poskytuje poradenství, jak na úrovni vedení, tak i na úrovni jednotlivých oddělení. Vyhodnocování může probíhat například v oblasti nákladového účetnictví.

- Ochrana majetku – Controlling se podílí na zabezpečení majetku společnosti (pojištění, revize atd.).
- Podávání zpráv a interpretace – Úkolem controllera je předávání informací na správná místa. Je zodpovědný za šíření informací, avšak není odpovědný za výsledky. Interpretace je zde vnímaná ve smyslu analýza hlavních příčin.
- Podávání zpráv pro státní účely – například pro finanční úřad.
- Ekonomické šetření – Controller využívá ekonomické šetření k provádění analýz, prognóz a šetření vnějšího prostředí na základě, kterého je schopen posoudit možné dopady na společnost (Sarialtin, 2015, s. 8–10).

Controlling ve společnosti plní čtyři základní funkce:

- Plánovací funkce – Funkce spočívá v návrhu a rozvoji celkové architektury plánovacího systému. Plnění plánu je monitorováno a vyhodnocují se dosažení výsledky a jejich příčiny.
- Zjišťovací a dokumentární funkce – Jedná se o funkci spočívající ve sběru a úschovu relevantních informací, díky kterým by bylo možné provádět analýzy výkonu.
- Kontrolní a analytická funkce – Náplní funkce je stanovení odchylek, kontrola výsledků, obecné kontrolní úkoly (sledování všech procesů ve firmě) a jejich analýza a určování odchylek.
- Reporting – Jde o podávání informací prostřednictvím reportingových zpráv, a to jak externím subjektům, tak především interním uživatelům jako je například vedení společnosti (Kutáč, Janovská, 2012, s. 17).

1.3 Zavedení controllingu ve společnosti

Zavádění controllingu je velmi významnou změnou pro podnik. Aby mohl být ve společnosti controlling vůbec zaveden, je potřeba, aby bylo vedení společnosti smířeno s faktem, že bude třeba změnit organizaci podniku. Hlavní úlohu při zavádění controllingu sehrává vrcholový management. Ten je odpovědný za jeho zavedení a zároveň bude controlling využívat pro řízení svého podniku a splnění definovaných cílů majitelů společnosti (Lazar, 2012, s. 188).

V praxi rozlišujeme mnoho rozdílných variant zavádění controllingu, které lze kategorizovat podle určitých kritérií. Neexistuje žádné vzorové řešení. Nejdůležitější, ať už se jedná o

prvotní zavádění, či rozšiřování controllingu, je ochota pracovníků k aktivní spolupráci při vytváření tohoto systému.

Mezi podmínky, které společnost při zavádění controllingu musí splňovat patří účinný informační systém, který spadá mezi základní stavební kameny controllingu jako takového. Dále je důležité nezanedbat přesné stanovení odpovědnosti a kompetencí jednotlivých pracovníků, a to především na rozhodovací úrovni.

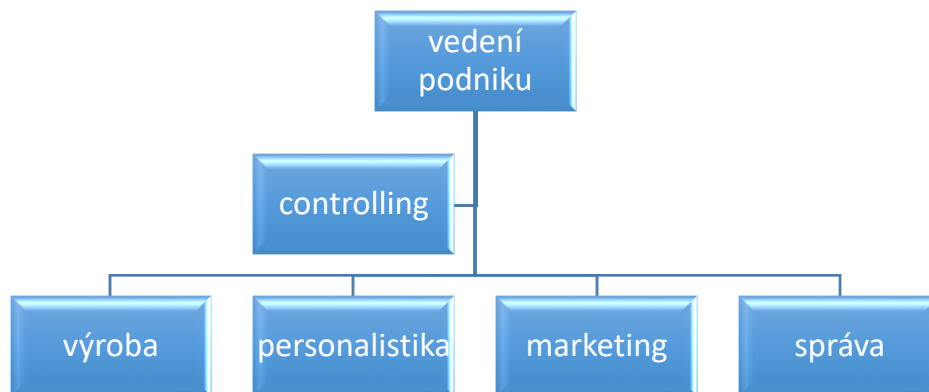
Před zavedením controllingu v organizaci je také vhodné, když má společnost již zavedený ustálený proces zpětné kontroly, a to i na úrovni vedení. Aby však mohlo controllingové oddělení ve firmě vůbec existovat, je důležitá naprostá důvěra vedení společnosti a top managementu vůči controllingu (Sanytrák, ©2018).

1.4 Organizační začlenění controllingu

Postavení controllingového oddělení v podnikové organizaci se podnik od podniku odlišuje v závislosti na řadě jak externích, tak i interních faktorů, z nichž lze například uvést velikost podniku, nebo například existující zásady řízení či progresivitu používané technologie. Mezi externí faktory zahrnujeme např. politické, legislativní a sociální okolí nebo hospodářskou strukturu země. Oddělení controllingu může podle okolností v podniku působit jako útvar štábní nebo liniový (Synek, 2011, s. 419).

1.4.1 Štábní pozice

Jak je patrné z obrázku 1, začlenění controllingové oddělení do pozice štábní nasvědčuje tomu, že se jedná o začlenění na vyšší hierarchické úrovni. Controllingu ve štábní pozici je přisuzována pouze servisní funkce. Působení controllingu spočívá v pomoci a ulehčení při řízení. Controller je přímo podřízen podnikovému vedení. Funkce inovační a koordinační je jen velmi obtížně naplněna (Synek, 2011, s. 419).



Obrázek 1 Štábní pozice (Mikovcová, 2007, s. 20)

1.4.2 Liniová pozice

V liniové pozici se controlling stává zodpovědným za přijatá rozhodnutí a přísluší mu tedy již nařizovací funkce. Toto řešení však bývá přijatelné zejména při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení, neboť praxe ukázala nízkou stabilitu tohoto uspořádání při běžném chodu firmy. (Synek, 2011, s. 419)

Využití tohoto organizačního začlenění je odůvodněné zejména v krizových situacích, kdy controllingové oddělení plně převezme liniové úlohy. Na obrázku 2 je znázorněno, jak toto organizační začlenění vypadá (Mikovcová, 2007, s. 20).



Obrázek 2 Liniová pozice (Mikovcová, 2007, s. 20)

1.4.3 Centralizovaný controlling

V případě velkých společností zde vyvstává otázka, zda by měl být controlling centralizovaný nebo decentralizovaný. Centralizovaný controlling znamená, že je controllingové oddělení umístěno na podnikové úrovni a poskytuje podporu jak managementu, kterému je přímo podřízeno, tak i decentralizovaným jednotkám. Přímá propojenost s managementem umožňuje zapojení controllingu do všech zásadních rozhodovacích procesů. Výhoda centralizovaného controllingu také spočívá v tom, že je možné tak zajistit, že budou všechna rozhodnutí a normy uplatňovány jednotně v celém systému (Behringer, 2023, s. 13).

1.4.4 Decentralizovaný controlling

V decentralizovaném controllingu je controlling rozdělen na několik pozic controllerů, kteří jsou rozmístěni v podniku v různých oblastech podnikání. Decentralizovaná pracoviště mohou být podřízena centrálnímu controllingu, příslušným útvarům či kombinaci předchozích variant (Behringer, 2023, s. 13).

1.4.5 Externí controlling

Kromě interního controllingu, při kterém je oddělení controllingu umístěno ve firmě, existuje také externí controlling. V tomto případě služby controllingu poskytuje externí poradce či společnost. Toto řešení se v praxi však trvale neosvědčuje, a to především z toho důvodu, že ústředí controllingu leží v operativní oblasti.

Využití externího controllingu je výhodné v případě, že se controlling ve společnosti teprve zavádí, protože díky využití externisty se při zavádění controllingu snadněji vyhne společnost konfliktům, než kdyby controlling zajišťovala interně.

Externí controlling se také využívá v řadě menších a středních podniků často především kvůli ekonomické výhodnosti tohoto řešení. V organizacích s již implementovaným controllingovým oddělením, plní externisté především poradní funkci a podporu jednotlivých projektů (Synek, 2011, s. 420).

1.5 Controller

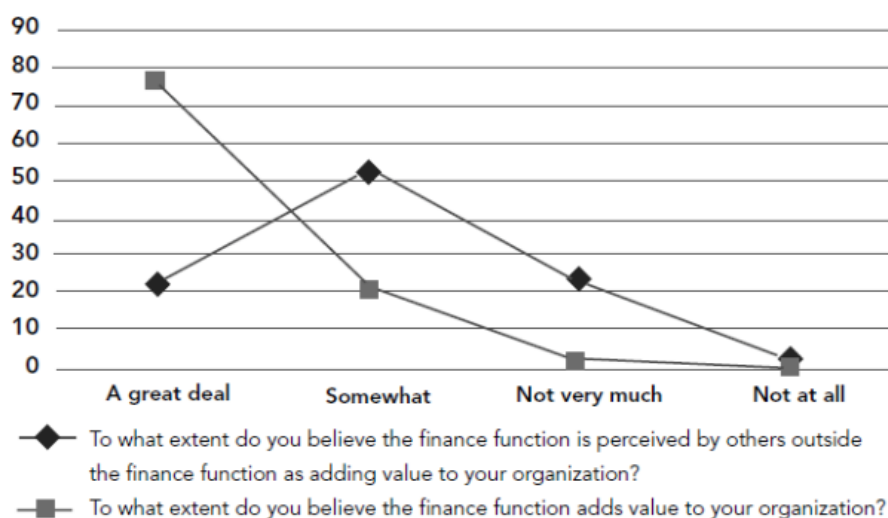
Je důležité rozlišovat mezi controllingem jako funkcí a controllerem. Jak již bylo zmíněno, tak controlling se neskládá pouze ze „špehování a kontroly“, ale naopak controller by měl

být jakýmsi pilotem, který směřuje k dosažení cíle a zároveň by se měl stát i prodejcem tohoto plánování a cílů (Preißler, 2020, s. 3)

Na rozdíl od let minulých, v současnosti controlleri přebírají ve společnostech větší možnosti v řízení společnosti. Aby se controller stal v této nové roli pro společnost strategickým partnerem je nutné, aby dbal na pravidelné setkávání s vyšším a provozním vedením, kde budou prodiskutovány jejich potřeby a cíle.

Controller by měl předcházet úskalí přílišného zaměření na krátkodobé výsledky, a to především tím, že se zaměří také na dlouhodobé cíle. V současné době více než kdy předtím je controlling především o ovládání nástrojů Business intelligence. Controller by se měl naučit, jak transformovat finanční informace a učinit je tak stravitelnými pro zbytek podniku.

Jak je možné vidět na přiloženém grafu, tak častým jevem v podniku je nepochopení významu controllerů ostatními zaměstnanci podniku, kteří často v jejich práci nevidí žádný význam. Tuto skutečnost odhalil i výzkum společnosti IMA (Stattler, 2016, s. 280).



Obrázek 3 Jak ostatní zaměstnanci organizace vnímají přínos controllerů (Stattler, 2016, s. 283)

Controllerka Mary Minton z Healthcare Industry k tomu uvedla následující „Controlleri jsou vyhledávání kvůli finančním informacím, ale často jsou podceňováni, pokud jde o rozhodování o operacích. Často slyšíte: Jediné, co je zajímavé, jsou čísla a nechápou, jak věci fungují. To znamená, že je odpovědností controllera rozptýlit toto vnímání, stát se viditelnějším a prokázat svou schopnost nabízet cenné strategické vstupy pro rozhodování.“

Controller vždy hledá praktické nástroje, jak spravovat své oblasti odpovědnosti. Tyto praktické nástroje, které může controller poskytnout, mohou zvýšit kompetence a efektivitu podnikových a kontrolních procesů (Doxye, 2021, s. 3).

1.6 Členění controllingu

Controlling je možné členit do několika kategorií. Podle kritérií lze controlling členit dle: kritéria funkčnosti, dle sektoru, na který se soustředí a z hlediska cílové orientace. Dle cílového kritéria se stanovily dva hlavní směry: operativní a strategický controlling.

Přehled rozdílů mezi strategickým a operativním controllingem je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1 Rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem (Horváth, 2004, s. 188)

Znaky	Typy	
	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hosp. provozních procesů
Stupeň	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze	Šance/Rizika Přednosti/Slabiny	Výdaje / Výnosy Náklady / Výkony
Cílové veličiny	Zajištění existence, Potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

1.6.1 Operativní controlling

Operativní controlling se zaměřuje na pomoc podniku dosáhnout jeho operativních cílů. Chápeme jej jako systém řízení, který zachycuje zpravidla kratší časový úsek (horizont 1-2 let), a který při neustálém porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu má možnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností a tím činnosti optimalizovat.

Operativní controlling je v podstatě založen na číslech a výsledcích. Zabývá se především řízením rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. Tyto veličiny lze pozitivně ovlivňovat používáním tzv. operativních nástrojů (Vochozka, 2021, s. 26).

1.6.2 Strategický controlling

Strategický controlling se dle Gälweiler citovaného Preißler (2020, s. 5) zabývá potenciálem úspěchu operativního controllingu s optimálním využitím potenciálu zkušeností.

Aby mohl správně fungovat strategický controlling je třeba, aby fungoval operativní controlling. Strategický controlling doplňuje operativní controlling. Operativní controlling se tedy nevypouští. Avšak na rozdíl od operativního controllingu, strategický controlling zachycuje dlouhodobý úsek (Preißler, 2020, s. 5).

Dle Fotra (2020, s. 246) tkví efektivita strategického controllingu v odhalení možných řešení, která vedou organizaci k úspěchu. Strategický controlling vyžaduje dobrou komunikaci controllera s manažery zodpovědnými za implementaci strategického plánu a také s osobami zodpovídajícími za řízení výkonnosti společnosti.

Mezi úkoly strategického controllingu patří:

- permanentní na budoucnost orientované hodnocení rizik
- účast na strategické vizi společnosti
- účast a poradenství ohledně dlouhodobých cílů
- účast na vývoji dlouhodobé strategie
- dlouhodobé a udržitelné zabezpečení existence podniku
- koordinace se strategickým plánováním
- vymezení spolupráce operativního a strategického controllingu (Preißler, 2020, s. 5)

2 NÁSTROJE CONTROLLINGU

Controlling je tvořen řadou nástrojů. Při výběru vhodného controllingového nástroje je třeba zohlednit fázi a úroveň řízení a zároveň zohlednit i operativní a strategickou úroveň controllingu (Vochozka, 2012, s. 112).

Elementárně se controllingové nástroje rozdělují na nástroje operativního a strategického controllingu, avšak tyto nástroje lze členit i dle příslušného odvětví a činnosti podniku, například na nákladový či finanční controlling (Vochozka, 2021 s. 26).

2.1 Nástroje operativního controllingu

Operativní controlling zpravidla zachycuje kratší časový úsek. Cílem operativního controllingu je soustředění se na co nejlepší využití existujících předpokladů úspěchu a vyhledávání a vytváření nových potenciálů. Díky neustálému porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu lze zasahovat do podnikových činností a tím tyto činnosti co nejvíce přiblížit ideálu. Mezi nástroje operativního controllingu se řadí analýza ABC, globální analýza nákladů, nákladové modely apod. Operativní controlling je charakteristický tím, že se zde využívají především detailní údaje např. podrobné údaje o celkových tržbách nebo prodaných výrobcích (Vochozka, 2012, s. 112).

2.1.1 Metoda ABC

Tato metoda vždy využívá porovnání veličin s hodnotami. Původně se tato analýza využívala především v rámci materiálního hospodářství, avšak postupem času si našla uplatnění ve všech oblastech operačního controllingu.

Princip této metody spočívá v tom, že pouze 5-10 % základního množství tvoří zhruba 70-80 % hodnoty. Na základě tohoto pravidla jsou rozdělené příčiny do 3 kategorií A, B a C. Kategorie A označuje sadu objektů s vysokou důležitostí (příčiny, které způsobují 80 % následků). Do kategorie B spadají objekty se střední důležitostí (příčiny, které způsobují 10 % následků). Poslední kategorie C označuje položky s menší důležitostí (příčiny, které způsobují 5 % následků). Výhody této analýzy spočívají především v rychlé a snadné implementaci. Dále v koncentraci zdrojů na podstatné priority. Lze zde snadno využít také vizuální znázornění (Erichsen, 2011, s. 10-11).

2.1.2 Analýza kritických bodů

Analýza kritických bodů (Break-Even Analysis) se také označuje jako analýza bodu zvratu. Jak je již z názvu patrné, tato analýza určuje tržby potřebné k překonání bodu zvratu. Bod zvratu označuje množství produkce, při kterém jsou pokryté variabilní i fixní náklady a podnik tak začne tvořit zisk (Šafrová Drážilová, 2019, s. 217).

Analýza se zaměřuje na úroveň fixních nákladů ve vztahu k zisku získaného každou další vyrobenou a prodanou jednotkou. Analýza se dále zabývá příspěvkovou marží, což je přebytek mezi prodejní cenou produktu a celkovými variabilními náklady.

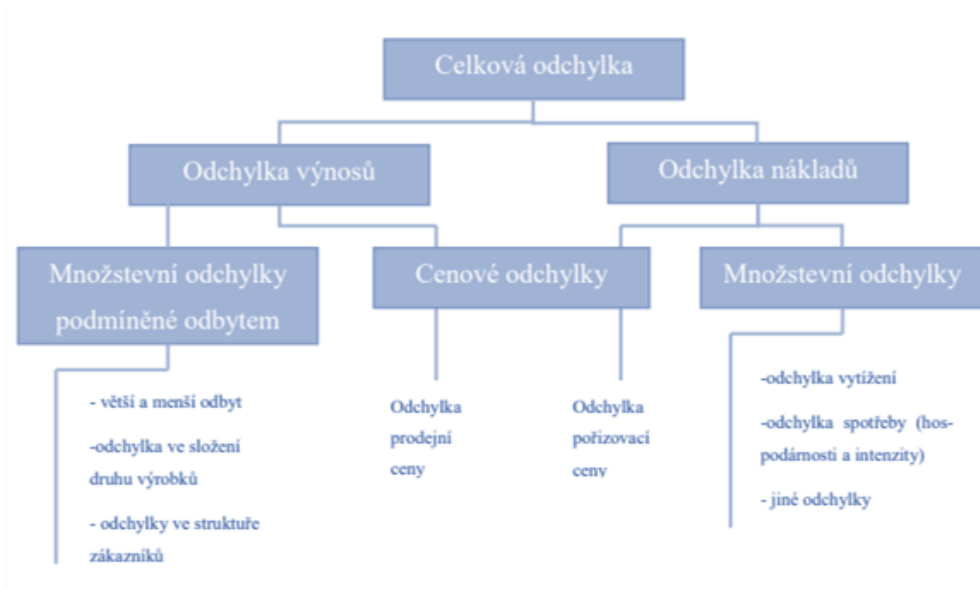
Tato analýza je pro podnik významná zejména v momentě, kdy chce podnik nastavit ceny svých produktů tak, aby pokryly fixní a variabilní náklady a zároveň podnik inkasoval přiměřenou ziskovou marži. Analýza pomáhá podnikům při rozhodování o zvýšení výroby, zavedení nového produktu nebo služby, ale také při snížení nákladů, kdy pomáhá podnikům nalézt oblasti, kde mohou snížit náklady a zvýšit ziskovost. Analýzu kritických bodů lze také využít jako nástroj finanční výkonnosti, díky kterému lze zjistit, jak je na tom podnik s dosahováním svých krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů.

Největší omezení této analýzy spočívá v tom, že předpokládá, že fixní a variabilní náklady v průběhu času zůstávají konstantní. Dalším omezením je, že tvoří některé příliš zjednodušené předpoklady o vztazích mezi náklady, výnosy a úrovní produkce. Omezením je také fakt, že analýza bodu zvratu ignoruje vnější faktory (konkurence, poptávka na trhu, preference spotřebitelů), které mohou mít významný vliv na hospodářský výsledek (Hayes, ©2023).

V souvislosti s touto analýzou také analyzujeme bezpečnou míru zisku. Bezpečnostní míra zisku představuje rozdíl o kolik se mohou snížit tržby, než se společnost stane nerentabilní (Chen, ©2022).

2.1.3 Analýza odchylek

Jedná se o porovnání předem stanovených hodnot a skutečností. Toto porovnání lze provést jak ve vztahu k nositelům nákladů, tak ve vztahu k času. U odchylky se také stanovuje, kdo je za danou odchylku zodpovědný. Samotné nalezení odchylky není dostačující. Je třeba se zaobírat příčinou vzniku těchto odchylek. Příčiny odchylek lze analyzovat na různých úrovních podrobností. Obdobně je tomu u sledování odpovědnosti za vznik odchylky (Šoljaková, 2010, s. 146).



Obrázek 4 Druhy odchylek (Hrachovská, 2017, s. 33)

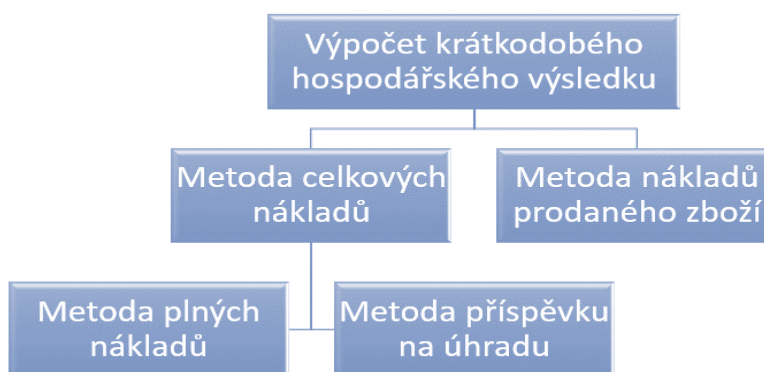
Jako frekvence zjišťování odchylek se nejčastěji volí měsíční interval. Při volbě intervalů hraje roli celá řada faktorů. Platí, že čím kratší je interval, tím efektivněji je možné odchylky řídit. Efektivnější řízení je možné díky tomu, že se častěji analyzují příčiny vzniku odchylek. Ovšem častější frekvence analýzy odchylek přináší i větší náklady na samotné zjišťování odchylek, proto je třeba nalézt kompromis v intervalu, kdy budou analyzované odchylky a především, které odchylky jsou natolik pro podnik podstatné, aby bylo nutné je kontrolovat ve větší periodě.

Rozlišují se dva typy odchylek: pozitivní a negativní odchylka. Existence odchylky neznamená hned zásadní problém, ale je důležité odchylku včas zachytit. Odchylky lze podle významu dělit na odchylky drobné a závažné. V případě závažné odchylky je třeba provést bezprostřední nápravu, aby se již odchylka neopakovala. Hledá se příčina této odchylky, stejně jako to, kdo je za ni odpovědný. U drobných odchylek se naopak příčina této odchylky nehledá a pouze se odchylka eviduje. Náprava se provede je-li to žádoucí a možné (Popesko, 2016, s. 247-248).

2.1.4 Krátkodobý hospodářský výsledek

Krátkodobý hospodářský výsledek patří k nejdůležitějším nástrojům řízení podniku, a to především z toho důvodu, že obsahuje všechna data, která jsou důležitá pro podnik. Díky tomu, že v krátkodobém hospodářském výsledku jsou zvlášť uvedené tržby, ale také

variabilní a fixní náklady, lze vypočítat velikost příspěvku na úhradu, provozní výsledek, neutrální výsledek a podnikový hospodářský výsledek. Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku by měl mít management k dispozici na měsíční bázi, Měsíční báze se uvádí z toho důvodu, že je z této zprávy viditelný pozitivní i negativní vývoj podniku (Vollmuth, 2004, s. 111).



Obrázek 5 Metody výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku (Vollmuth, 2004, s. 111)

Jak je patrné z obrázku 5, tak pro výpočet krátkodobého výsledku hospodaření lze využít buď metodu celkových nákladů nebo metodu nákladů na prodané zboží. Každá z těchto metod má pro podnik jedinečnou vypovídací schopnost (Vollmuth, 2004, s. 111).

2.1.5 Nákladový controlling

Individuální oblast v řízení podniku představuje nákladový controlling. Dle Vochozka (2021, s. 30) spočívá princip nákladového controllingu v sestavení systému, který zahrnuje nákladové plány podniku a jeho vnitřní výnosy, které povedou k dosažení budoucích vymezených cílů podniku. Mezi základní činnosti nákladového controllingu náleží vytváření rozpočtu výnosů a nákladů a následné posouzení rozdílů mezi těmito prvky. Dále zde spadá vyčíslení rozdílů mezi plánovanými a výslednými kalkulacemi a reporting.

2.1.6 Finanční controlling

Další z funkčních specializací controllingu je finanční controlling. Cílem finančního controllingu je efektivně řídit finanční zdroje. Ve finančním controllingu se využívá celá řada finančních ukazatelů výkonnosti, které se soustředí na finanční výstupy. Aby byl

finanční controlling efektivní je nutné, aby nástroje finančního controllingu byly schopné reagovat na požadavky managementu, a to jak na úrovni strategické, taktické tak i operativní.

Mezi nástroje finančního controllingu patří například vnitřní výnosové procento, rentabilita úhrnných vložených prostředků, okamžitá likvidita, obrat zásob atd. (Fotr, 2020, s. 247).

2.2 Nástroje strategického controllingu

Při využívání nástrojů strategického controllingu se controller snaží rozpoznat možné budoucí vlivy ovlivňující prosperitu podniku včetně identifikace možných příčin a důsledků. Časový horizont strategického controllingu je dlouhodobý – začíná v přítomnosti a pokračuje do budoucnosti (Vochazka, 2012, s. 112).

V rámci nástrojů strategického controllingu využívá controller nástroje jako jsou časové řady, kauzální metody a predikční modely. Mezi nejvyužívanější nástroje strategického controllingu řadí Vochazka (2012, s. 112.) strategickou situační analýzu (SWOT analýza a analýza okolí), Delfskou metodu, techniku strategických scénářů či brainstorming.

2.2.1 Analýza SWOT

SWOT (angl. Analysos of the Stength and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing) v českém překladu se jedná o analýzu silných a slabých míst organizace, příležitostí a hrozeb, kterým je tato organizace vystavena (Synek, 2011, s. 80).

Smyslem této analýzy je porovnání silných a slabých stránek podniku s konkurencí, např. s lídrem v oboru. Takto lze identifikovat potencionální rizikové oblasti společnosti a je možné zavést opatření vedoucí ke zlepšení těchto oblastí. Díky SWOT analýze se mimo jiné identifikují i silné stránky společnosti, které je třeba udržet či rozšířit (Mehmet Sarialtin, 2015, s. 54).

Často se jedná o analýzu celé společnosti, kdy obvykle tým lidí, který tvoří vrcholové vedení firmy, nebo k tomu určená skupina pracovníků, zkoumá výrobky, služby, výrobu, marketing, finance, konkurenci, řízení podniku, sociální a politické faktory a tak dále. Výsledkem této analýzy jsou nové plány, díky kterým bude zabezpečeno splnění cílů podniku (Synek, 2011, s. 80).

2.2.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je nástroj strategického controllingu, který je orientován na vize podniku. Cílem tohoto ukazatele je překonat propast mezi stanovenými cíli a jejich realizací. Balances Scorecard zahrnuje klíčové finanční ukazatele, ale také perspektivu zákazníků, vzdělávání a rozvoj vnitropodnikových procesů (Schulze, 2015, s. 52).

Výkonnost podniku je tady sledována ze 4 perspektiv: finanční, zákaznické, učení se a růstu a interních procesů. Finanční hledisko zkoumá, do jaké míry přispívá zvolená podniková strategie ke zlepšení finanční situace podniku. V rámci zákaznické perspektivisty se podnik zaměřuje na spokojenost zákazníků a jejich udržení. Zabývá se např. rychlostí dodávky, kvalitou výrobku, náklady produktu apod. Další dimenze BSC se zabývá dovedností podniku a jeho zaměstnanců se dále rozvíjet (inovace, nové výrobky atd.) (Synek, 2011, s. 366).

Stanovení vize podniku je prvním krokem při zavádění BSC. Dalším krokem je definování strategických cílů a způsobů jejich dosažení, zpracování dílčích cílů a postupů a zavedení systémů neustálého zlepšování a zpětné vazby (Synek, 2011, s. 366).

2.2.3 Portfoliová analýza

Erichsen (2011, s. 301) uvedl že: „*Cílem analýzy portfolia je strukturální optimalizace stávajícího produktového portfolia*“.

Snahou je určit, zda je stávající a plánované portfolio vyvážené a konkurenceschopné a zda tomu tak pravděpodobně zůstane i nadále. Jedná se také o identifikaci tzv. hlavních oblastí podnikání a na tyto oblasti soustředit dostupné zdroje.

Výsledky této analýzy se prezentují v matici. Tento způsob prezentace je zvolen z důvodu jednoduššího porozumění složitým vzájemným vztahům v portfoliové analýze. Portfoliová analýza může být použita pro produkty, ale stejně tak může být použita při analýze hodnocení zaměstnanců, zákazníků nebo technologie.

I přesto, že se jedná v zásadě o strategický nástroj controllingu, lze z něj vyvozovat závěry i pro operační oblast controllingu. Když je známo, kde se firma a její produkty nacházejí dnes a kde chtějí být za pár let, tak tyto informace mají přímý vliv na plánování a tvorbu rozpočtů (Erichsen, 2011, s. 301).

2.2.4 Analýza PEST

PEST analýza (také označována jako PESTLE analýza) slouží ke zkoumání vývoje vnějšího prostředí organizace a posuzuje se při ní, jaký je vliv politického, legislativního, ekonomického, sociálního, kulturního a technologického faktoru na další rozvoj organizace v čase. PEST analýza rozděluje vlivy makrookolí do 4 základních skupin. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje celou škálu faktorů, které různou váhou ovlivňují firmu.

- Technické a technologické faktory představují inovační potenciál země, rychlost technologických změn.
- Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace země a její hospodářské politiky. Náleží zde následující makroekonomické faktory: nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, tempo růstu ekonomiky, vývoj HDP, inflace, daňové podmínky, výše úrokových sazeb, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu apod.
- Sociální a kulturní faktory jsou dány společností, její strukturou, společenskými a kulturními zvyky a sociální skladbou obyvatelstva.
- Politicko-právní faktory tvoří společenský systém, v němž firmy realizují svoji činnost. Systém určují mocenské zájmy politických stran a politická situace ve státě a jeho okolí.

V závislosti na podniku a různých situacích se liší míra důležitosti jednotlivých faktorů. Cílem této analýzy není tvorba vyčerpávajícího seznamu těchto faktorů, ale rozpoznání a odlišení významných faktorů právě pro určitý podnik (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 131).

2.2.5 Optimalizace objemu (velikosti) objednávky

Každá společnost přijímá různě velké zakázky. Hodnota těchto objednávek může být od několika málo korun až po řádky několika miliard korun. Hodnota objednávek a jejich velikost závisí na velikosti společnosti a odvětví, ve kterém daná společnost podniká. Podniky zpravidla přijímají veškeré objednávky, které dostanou, a to často bez ohledu na to, jak velká je daná objednávka a jakou hodnotu podniku přináší. Často se opomíjí fakt, že i malá objednávka způsobuje nemalé náklady. Zpracování malé objednávky (zadání objednávky do systému) zabere pracovníků téměř totožný čas jako zadání velké objednávky. Doba zpracování a personální náklady jsou v mnoha případech téměř totožné. Fixní náklady se mnohdy rovnoměrně rozkládají mezi všechny objednávky, takže je zatěžují všechny na

stejné úrovni. To však neplatí pro obrovské zakázky, kde je často nutné absolvovat řadu jednání včetně služebních cest a intenzivního výzkumu (prohlídky objektů apod.).

Úspěšnou firmu lze poznat i dle struktury objemu objednávek. Obecně platí, že čím větší společnost, tím větší objem (velikost) objednávek by společnost měla mít. Společnost by měla mít snahu, co nejvíce omezit počet malých a velmi malých objednávek, protože právě tyto způsobují neúměrně vysoké náklady k poměru k hodnotě objednávky a velikosti společnosti (Enrichsen, 2011, s. 24).

Pomocí optimalizace objemu objednávky lze tedy zjistit, jaká je aktuální struktura objednávek společnosti a zda je vyvážený poměr malých, střední a velkých objednávek. Poté společnost rozhodne o tom, jaké má možnosti a jaké zvolit opatření, která povedou ke zlepšení optimalizace objednávek (Erichsen, 2011, s. 25).

V první fázi se rozdělí objednávky do velikostních tříd. Obvykle se dělí objednávky do tříd v závislosti na velikosti tržeb. Erichsen (2011, s. 25-30) uvádí, že 10–15 velikostních tříd stačí. Poté se v další fázi se určí náklady na objednávku tak, aby bylo možné určit částku, od které je objednávka považována za malou. Velkou část těchto nákladů tvoří náklady spojené s vyřízením objednávky. Velikost těchto nákladů se zjistí tak, že se u každé kategorie velikosti objednávek změří čas potřebný k jejímu vyřízení. Tento čas by se měl měřit po dobu 4–6 týdnů.

K nákladům na zpracování objednávky patří také náklady na kancelářské potřeby, náklady na komunikaci (tel. poplatky, internet), náklady na databáze, na údržbu a opravy, odpisy, úroky, reprezentaci apod. Tyto náklady lze k objednávce přiřadit dvěma způsoby: zaznamenané doby zpracování se vynásobí příslušnou hodinovou sazbou nebo prostým vydělením nákladů příslušného nákladového střediska. U velkých objednávek se však vyplácí použít podrobný výpočet přesných nákladů na objednávku (Erichsen, 2011, s. 25-33).

3 PRVKY SYSTÉMU CONTROLLINGU

Každý úspěšný controllingový systém v organizaci se nemůže obejít bez jistých controllingových prvků systému. Přinejmenším se jedná o prvky plánování a kontroly. Mezi další prvky systému controllingu patří také reporting.

3.1 Plánování

Plánování vychází z předpokladu, že podnik má stanovené své podnikatelské cíle. Pod pojem podnikatelský cíl můžeme zařadit například maximalizaci zisku. Tyto cíle podniku jsou rozpracovány do plánů podniku. Existuje celá řada plánů jako je například plán výroby, finanční plán, investiční plán, personální plán a tak dále (Lazar, 2012, s. 20).



Obrázek 6 Tři základní úrovně plánování (Vlastní zpracování)

Dle časového horizontu rozlišujeme plány strategické, taktické (manažerské) a operativní. Strategické plánování je zásadní pro dlouhodobé směřování podniku. Taktický plán uvádí strategický plán do praxe. Operativní plánování zajišťuje rozvržení nebo zajištění zdrojů na krátkodobé bázi (v rádech hodin, dnů, týdnů, měsíců,..). Operativní plán je nejdetailnější. Za smysl plánování lze považovat projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí (Plánování (Planning), ©2016).

Při plánování se využívají následující metody:

- **Delfská metoda** – Subjektivně intuitivní metoda prognózování.

- **Brainwriting** – Tvůrčí diskuse, kde účastníci své nápady zapisují.
- **Brainstorming** – Tvůrčí diskuse, která se skládá z několika částí.
- **Technika scénáře** – „katastrofický scénář“. Scénář je popisem aktuálního stavu a možných budoucích variant vývoje jež k nim povede.
- **Strategické hry** – Cílem této hry je prozkoumání možné budoucnosti za relativně krátký čas s relativně nízkými náklady a relativně vysokou přesností.
- **Regresní a korelační analýza** – Analýza zjišťuje vzájemnou ekonomickou souvislost jevů a stanovuje jejich závislost. Analýza řeší závislost nikoliv však otázku příčin.
- **Analýza časových řad** – Jedná se o hodnoty určitého ukazatele, které jsou posloupně uspořádány v čase.
- **Interpolace a extrapolace funkce** – Jedná se přibližný výpočet funkce, jsou-li známy její hodnoty pouze v některých bodech vyšetřovaného oboru.
- **Systém včasné výstrahy** – systém založený na sledování vytipovaných citlivých bodů v podniku. Pokud u těchto bodů dojde k odchylce, bude tato odchylka včas podrobena analýze a budou vyhodnocovány její příčiny. Zároveň dojde ihned k přijetí opatření vedoucích ke zlepšení (Mikovcová, 2007, s. 120-129).

3.2 Kontrola

Kontrola představuje soustavné sledování a kritické hodnocení chování různých nastalých jevů, situací a procesů ve společnosti či v jejím okolí. Hlavní význam kontroly spočívá v korekci směřování společnosti. Díky kontrole lze také preventivně předcházet negativním jevům (Kontrola (Control), ©2018).

Cílem kontroly je identifikace chyb, které vznikly například již v rámci plánovacího procesu, a poté nabídnout vhodná opatření, která zamezí vzniku nežádoucího stavu. Odchylky se tedy neodstraňují ex post, ale ex ante. Pro kvalitní provedení kontroly je nutné v podniku vybudovat kvalitní informační systém šitý na míru dané společnosti.

Kontrolu lze rozdělit na následující základní etapy:

1. Stanovení kontrolní veličiny mezi tolerancí pro odchylky
2. Evidence skutečných či očekávaných hodnot

3. Propočet odchylek kontrolních veličin
4. Analýza odchylek
5. Návrh nápravných opatření (Mikovcová, 2007, s. 134-136)

3.3 Reporting

Šoljaková (2010, s. 10) definuje reporting následovně: „*Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, který syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.*“

Reporting je jedním z hlavních nástrojů controllingu, jehož cílem je poskytnout vedoucím pracovníkům uživatelsky srozumitelný a komplexní systém informací a ukazatelů. Každý vedoucí pracovník by měl mít přístup pouze k těm informacím, které svou činností ovlivňuje (Šoljaková, 2010, s. 10).

Na základě toho, komu jsou informace poskytovány se reporting dělí na vnější (externí) a vnitřní (interní) reporting. Vnější reporting poskytuje data jiným nadřízeným orgánům, jako může být například mateřská či dceřiná společnost. Mnohem více se však ve společnostech vyskytuje vnitřní reporting, který poskytuje data vnitřním uživatelům firmy. Vnitřní uživatelé firmy mohou představovat majitelé, management či jednotlivé oddělení (Moravec, 2021, s. 276)

Důležitou součástí reportingu je stanovení tzv. KPI – klíčových ukazatelů výkonnosti. KPI se využívá pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly. Z hlediska využití vhodné kombinace naturální a hodnotové informace se stanovují samostatná kritéria. Během stanoveného období mají za úkol pracovní týmy dosáhnout těchto hodnocených výsledků.

Reportingové výkazy či zprávy mohou být sledovány v různých podobách průřezů. Nejčastěji se však vyskytují průřezy členěné dle skupin, výkonů, zákaznických skupin a dle týmů či středisek. Ve všech těchto průřezech by měla být sledována stejná měřítko, a to i přesto, že nejsou napříč těmito průřezy přímo porovnatelná (Šoljaková, 2010, s. 11).

V reportingu nedostačuje pouze jednoduše vytisknout nějakou účetní sestavu. Při sestavování reportu je třeba zaměřit se na několik bodů, které by každý report měl splňovat:

Každý reporting by měl obsahovat poznámky. Tyto poznámky představují komentář a zdůvodnění. Poznámky jsou důležitým předpokladem pro hodnocení dosaženého vývoje a

zejména pak pro přijetí účinných opatření, a to včetně dopadů do motivačního systému (Šoljaková, 2010, s. 10).

Procesy reportingu dle Žůrkové jsou uvedeny na následujícím obrázku.



Obrázek 7 Procesy reportingu (Žůrková, 2007, s. 128)

3.3.1 Ad hoc reporting

I v reportingu dochází k neustálému vývoji a v současné době přichází ke stále větší oblíbě ad hoc reporting. Ad hoc reporting představuje způsob reportování, kdy sestavy si dokáže vytvářet a distribuovat i běžný uživatel. Tento způsob reportování může ulehčit zátěž jak controllingové, tak i IT oddělení.

Například lze využít tento způsob reportování na úrovni oddělení, kde si vedoucí jednotlivých divizí mohou sami klást své vlastní otázky a vytvořit si tak vlastní reporty. Ovšem aby ad hoc reporting fungoval je třeba mít ve společnosti již samoobslužný business intelligence nástroj.

Hlavní výhodou oproti klasickému reportingu je velmi snadné vytváření nových reportingových sestav. Není zde již nutné konzultovat požadavky na vytváření reportu s controllingovým oddělením a IT oddělením. Oproti klasickým reportům, které se často

poskytují cílovým uživatelům ve formě tabulky zaslané emailem, je ad hoc reporting díky Business Intelligence (BI) dostupný on-line a tak přístupný odkudkoliv. Díky BI jsou data mnohem transparentnější a lze tak jednotlivé reporty snadněji upravovat, znovu používat či sdílet s dalšími uživateli (Večeřa, ©2022).

4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je zpracována formou kritické rešerše se zaměřením na controlling a jeho vybrané nástroje.

V úvodní části je především definován controlling a jeho pojetí. Dále jsou zde objasněny cíle, funkce a hlavní úkoly controllingu. Poté jsou v této části charakterizovány základy vedení controllingu ve společnosti. S ovládáním souvisí i slovo controller, je to člověk ve firmě, který tvoří hlavní článek celého controllingového systému. V této souvislosti je zmíněna jeho role ve společnosti a organizační integrace v podniku.

Zvláštní pozornost je věnována popisu strategických a operativních nástrojů controllingu, jejichž teoretická východiska poslouží jako základ pro praktickou část této diplomové práce. Strategický controlling je obvykle zaměřen na delší časové období. Strategický controlling se zaměřuje na předpovídání budoucích příležitostí a rizik pro podnik. Mezi strategické nástroje, které jsou v této práci představeny patří např. analýza silných a slabých míst nebo Portfoliová analýza.

Vedle strategického controllingu se teoretická část práce věnuje také operativnímu controllingu. Ten se na rozdíl od strategického controllingu zaměřuje na krátké časové období. Do operativních nástrojů je možné zařadit především nákladový controlling, finanční controlling, krátkodobý hospodářský výsledek a další.

K určení, kdy společnost dosáhne stanoveného limitu výroby či nulového zisku nebo objemu prodeje, bude použita analýza bodu zlomu. Dalším možným operativním nástrojem je ABC analýza, která slouží k identifikaci skupiny zákazníků, odběratelů, produktů významných z pohledu celkových výsledků podnikání.

Po výše uvedených controllingových nástrojích jsou představené prvky systému controllingu, mezi které patří plánování, kontrola a reporting. Značná pozornost je věnována reportingu, který představuje koncept základní formy komunikace ve společnosti.

Výše zmíněné teoretické poznatky z oblasti controllingu poslouží jako základ pro řešení praktické části, která následuje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 Základní informace

Společnost XY působí na trhu již od roku 1993, kdy bylo zahájeno podnikání fyzickou osobou. S ohledem na rozkvět společnosti došlo v roce 2003 ke vzniku společnosti XY. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti se nachází v Olomouci. Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti XY Group a.s.. Základní kapitál společnosti XY je 200 000 Kč.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je správa a údržba nemovitostí, ostraha majetku a osob, poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a činnost agentury práce.

Společnost XY je součástí skupiny, do které patří další 4 firmy, které jsou majetkově či personálně propojené. Společnost XY působí na celém území české republiky. Společnost v současnosti zaměstnává více než 1500 zaměstnanců.

Za dobu své existence si společnost vybuodovala významné postavení na trhu, a především si díky kvalitě poskytovaných služeb udržela řadu významných a náročných klientů. Aby společnost mohla nabízet svým zákazníkům co nejpokročilejší a nejkvalitnější služby, je vlastníkem řady certifikátů jako jsou například certifikáty ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007, ISO/IEC 27001:2013 a tak dále.

5.2 Nabízené služby společnosti

Na celkovém zisku společnosti se nejvíce podílí služby poskytované v divizi úklidu a ostrahy. Společnost XY poskytuje služby pro společnosti jako je například E.ON, Český statistický úřad, GEMO, Olomoucký kraj, Univerzita Palackého, Ostravská univerzita, Jihočeské letiště a Armádní servisní příspěvková organizace a mnoho dalších zákazníků.

Společnost XY poskytuje služby fyzické ostrahy. V rámci zlepšení kvality této služby společnost zavedla on-line obchůzkový systém a ActiveGuard a tlačítko „Tíseň“. Kromě fyzické ostrahy společnost zákazníků nabízí také recepční služby.

Ostrahu objektů společnost také poskytuje formou dálkového dohledu prostřednictvím pultu centrální ochrany (PCO). Služba neslouží pouze k hlídání objektů, lze ji využít například k

zjišťování úniků plynu, výpadků elektrického proudu, poruch chladících zařízení, poruch líhni, zatopení prostor vodou a podobně.

V rámci úklidových služeb společnost nabízí pravidelný i nadstandardní úklid interiérů a také speciální úklid. V rámci úklidových služeb si zákazníci mohou objednat například čištění koberců, mytí oken, údržbu tvrdých ploch, údržbu a renovace podlah a mnoho dalšího.

V zimní období společnost XY poskytuje také zimní úklid, který spočívá především v monitoringu množství sněhu a jeho případného odstranění. Naopak především v letních měsících využívají zákazníci služeb realizace a údržby venkovních ploch, kde společnost XY poskytuje sečení travních ploch, údržbu zeleně, návrhy výsadby a údržbu zahrad a okrasných ploch a mnoho dalších služeb.

Další odvětví společnosti XY se zaměřuje na realizaci dodávek a služeb v oblasti landscapingu. Zde se společnost zaměřuje především na realizaci sadových úprav pro stavební firmy, developery, města, obce a jejich následnou údržbu.

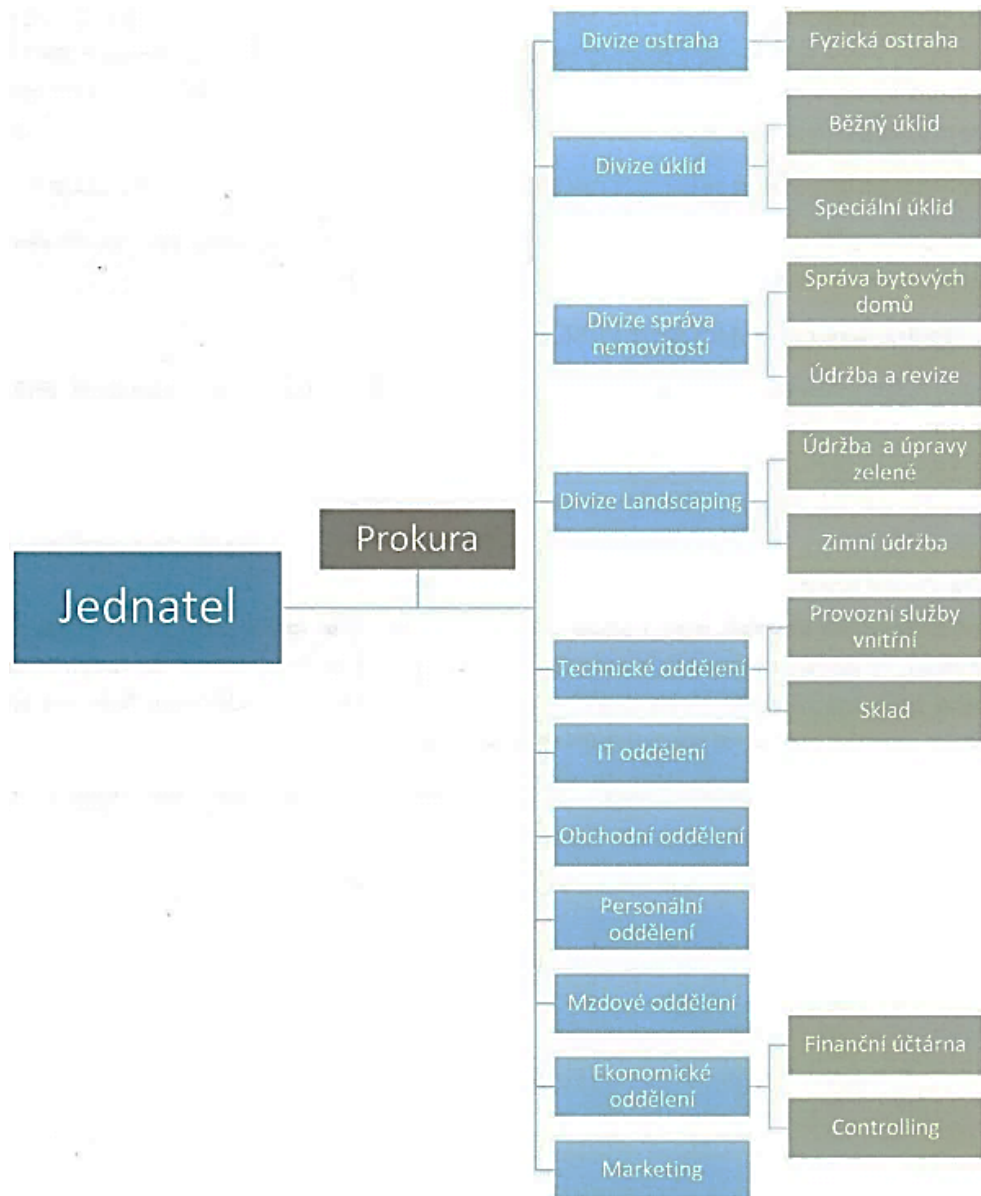
Zákazníci mají také možnost využít služeb údržby a revize v rámci které je společnost XY poskytuje obsluhu a kontrolu budov a jejich technického stavu, vedení provozní a technické dokumentace budov a zařízení, obsluhu tepelných a vodohospodářských zařízení a mnoho dalšího.

Další neméně významnou službou je poskytování správy nemovitostí. Zde je možné poskytovat například pasportizaci domu a bytových jednotek, roční vyúčtování hospodaření domu, předpis a evidenci plateb do fondu a další.

Velmi zákaznický oblíbená službou je poskytování náhradního plnění, kde zákazník díky odběru služeb nebo produktů od společnosti XY si zajistí splnění zákonné povinnosti v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

5.3 Organizační struktura

Jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným, tak nejvyšším orgánem společnosti je jednatel. V současné době má společnost XY dva jednatele. V rámci prokury má společnost dva prokuristy. Jak je vidět na obrázku 8, tak společnost je rozdělena na několik divizí, které vede vždy příslušný ředitel divize. To stejné platí i pro jednotlivá oddělení. Controlling se zde nachází v liniové pozici.



Obrázek 8 Organizační struktura společnosti (Výkaz společnosti XY)

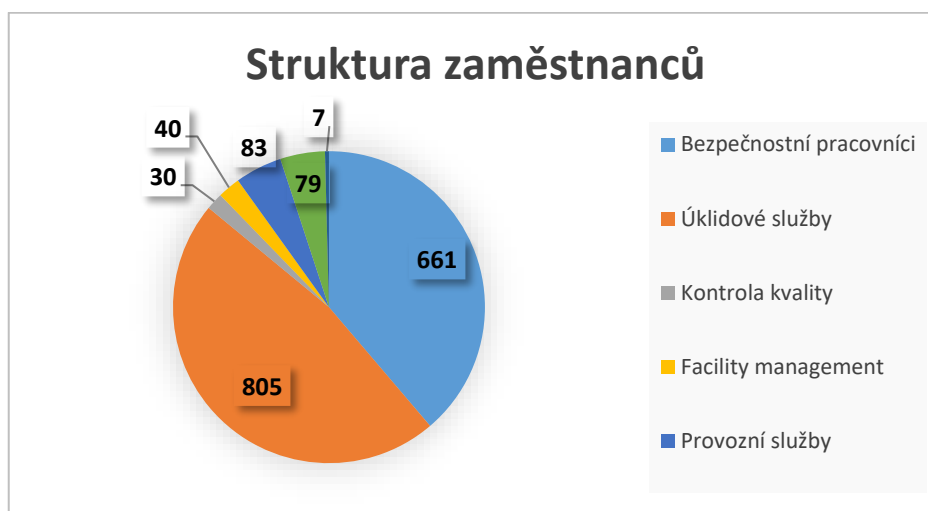
5.4 Personální struktura

V roce 2023 společnost zaměstnává přes 1705 zaměstnanců. Z toho 85 % byli zaměstnanci zdravotně znevýhodnění.

Tabulka 2 Struktura počtu zdravotně znevýhodněných zaměstnanců
(Vlastní zpracování)

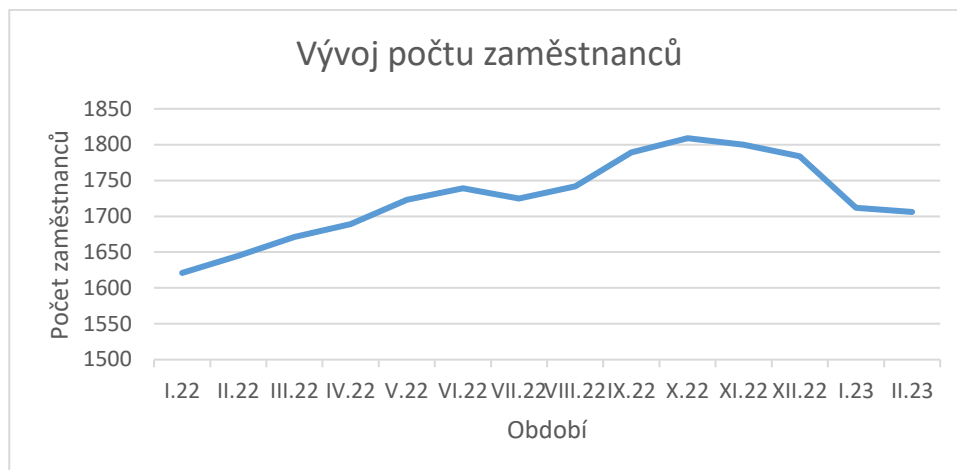
	Počet zaměstnanců	v %
INV	1354	79 %
ZZ	107	6 %
Zdraví	244	14 %
Celkem	1705	100 %

Následující graf zobrazuje strukturu zaměstnanců k 1.3.2023. Z grafu je patrné že nejvíce zaměstnanců má divize úklidu, a to přes 47 % z celkové počtu zaměstnanců společnosti XY. Přes 39 % má divize ostrahy. Vrcholový management zahrnuje 7 osob. Střední management a administrativa zahrnuje 79 osob.



Obrázek 9 Struktura zaměstnanců k 1.3.2023 (Vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že společnost vykonává spoustu služeb, které jsou sezónního charakteru, tak graf vývoje počtu zaměstnanců není stabilní, ale dle aktuálně poskytovaných služeb se počet zaměstnanců zvyšuje nebo snižuje.



Obrázek 10 Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování)

5.5 Rozvoj a cíle společnosti

Společnost i v následujících letech plánuje pokračovat v obchodních aktivitách při získávání zakázek v oblasti správy nemovitostí, úklidu a ostrahy. I nadále má společnost v plánu zajišťovat tuto činnost, tam kde to bude možné, osobami se zdravotním postižením.

Momentálně se společnost soustředí na rozvoj svých interních procesů, aby mohla efektivněji a úspěšněji konkurovat na trhu. V roce 2021 byl v organizaci zaveden nový systém FUSIO, který se nyní implementuje a postupně zavádí do plného provozu. Tento systém slouží ke zlepšení a optimalizaci procesu fakturace, evidence smluv a objednávek.

Nicméně společnost nezůstává jen u zavedení nového systému fakturace, ale plánuje i modernizaci své skladové evidence a zlepšení svých controllingových nástrojů v této oblasti.

Společnost také investuje do zlepšení svých controllingových nástrojů, což by mělo vést ke zlepšení efektivity a přesnosti controllingu. To by mělo umožnit lepší rozhodování a strategické plánování v budoucnosti. Celkově se tedy společnost snaží neustále vylepšovat své interní procesy, aby mohla být úspěšnější a konkurenceschopnější na trhu.

6 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza je proces sběru, vyhodnocování a interpretace dat a informací o určité situaci. V tomto případě se jedná o situaci podniku. Informace o situaci podniku lze získávat pomocí různých metod včetně průzkumů, zkoumání a dotazování. Cílem situační analýzy je získat celkový pohled na situaci podniku a identifikovat klíčové faktory, které ji ovlivňují.

Situační analýza společnosti XY se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

6.1 Analýza vnějšího prostředí

Při analýze vnějšího prostředí bylo využito analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti sil, díky čemuž se identifikovaly faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti.

6.1.1 PEST analýza

Politické prostředí

Společnost XY stejně jako i ostatní společnosti podnikající na území České republiky podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám platným na území republiky. Těmito zmíněnými pravidly se daná společnost musí řídit a respektovat je. Mezi důležité zákony patří například:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- zákon č. 362/2009 Sb., o nemocenském pojištění
- zákon č. 216/2022 Sb., o sociálním zabezpečení
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění

Společnost má značné množství veřejných zakázek. Velikost a počet těchto zakázek závisí na prioritách vlády, která poskytuje finance na tyto zakázky. Řada zakázek je zadávána městy a obcemi, které získávají k financování těchto veřejných zakázek finance ze zdrojů pocházejících z dotačních fondů evropské unie.

Vzhledem k tomu, že velkou část zaměstnanců společnosti XY tvoří také osoby se zdravotním znevýhodněním, tak se společnosti týká i politika kolem příspěvku na podporu zaměstnávání OZP.

Ekonomické prostředí

Mezi typické ukazatele ekonomického prostředí státu patří vývoj HDP, podpora v nezaměstnanosti a mzdové náklady.

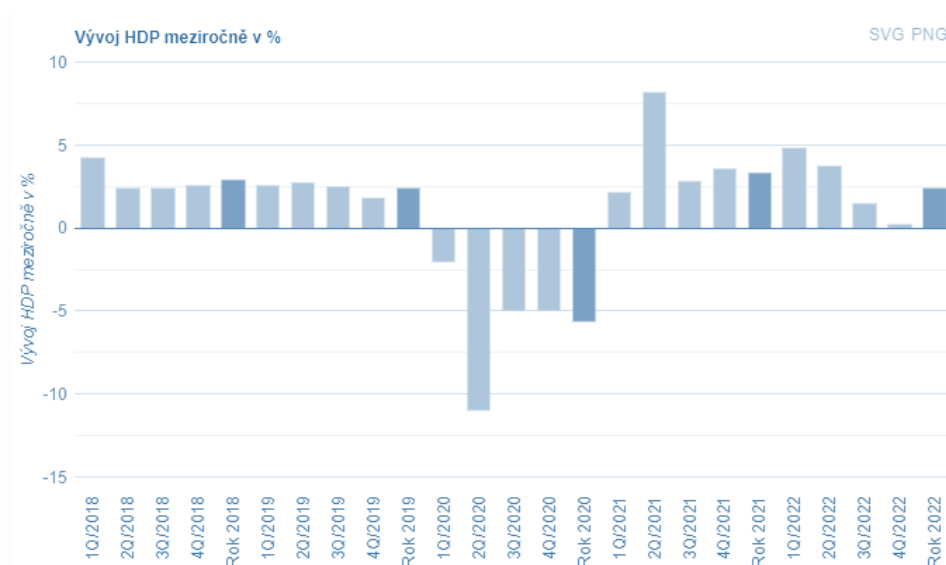
1. Vývoj HDP

Z grafu na obrázku 11 je patrné, že ve 2–4. čtvrtletí došlo k poklesu hladiny HDP. Česko se dostalo do stavu takzvané technické recese.

Pokles HDP se předpokládal i pro rok 2023 a to především kvůli vysokým cenám energií a vysoké inflaci. Pokračování recese se předpokládá pro celou první polovinu roku 2023. Naopak v druhé polovině roku by mohlo dojít k oživení ekonomiky.

Hlavním faktorem pro pokles HDP je především snižování spotřeby domácností. Negativní růst HDP snižuje poptávku po produktech společnosti.

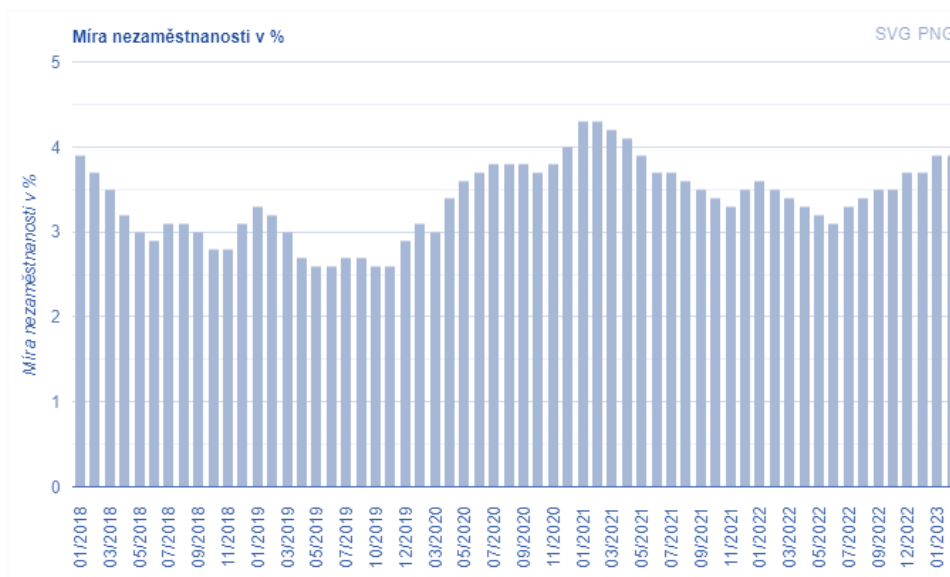
„Ke zlepšení by mělo docházet až od 3. čtvrtletí. V první polovině roku postupně dojde ke stabilizaci spotřeby domácností a k pozvolnému ožívování spotřeby ve druhé polovině roku. Nezbytným předpokladem je však zpomalování dynamiky inflace a svižný růst mezd,“ popisuje Novák (Česká ekonomika loni narostla o 2,4 procenta, koncem roku stagnovala, ©2023).



Obrázek 11 Vývoj HDP meziročně (Kurzycz, © 2023)

2. Nezaměstnanost

Roce 2022 měla nezaměstnanost převážně snižovací trend. Od druhého pololetí 2022 má nezaměstnanost rostoucí trend. V prvních dvou měsících roku 2023 počet nezaměstnaných osob stagnoval. V únoru 2023 byl počet nezaměstnaných osob 282 508 (Český statistický úřad, ©2023).

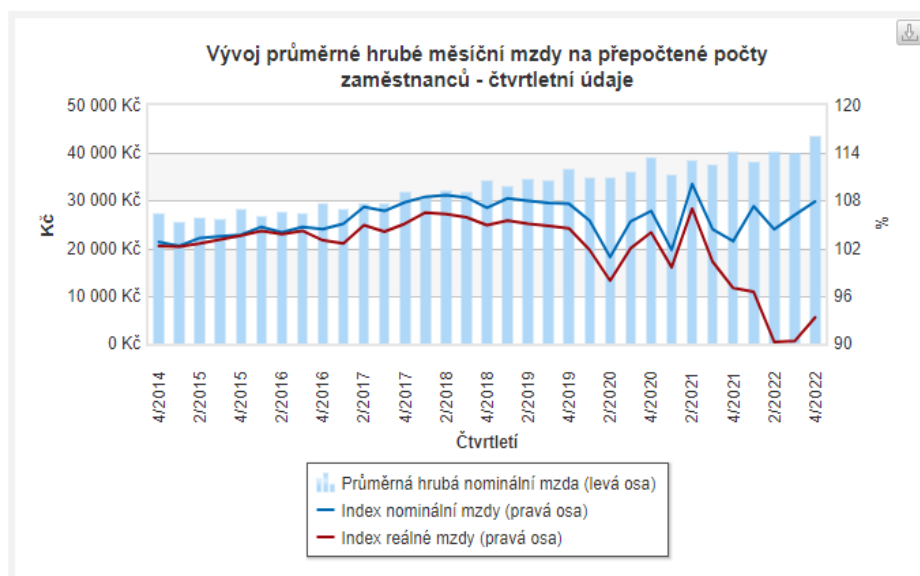


Obrázek 12 Míra nezaměstnanosti v % (Kurzycz, © 2023)

Pro společnost to může znamenat pozitivní i negativní dopad. Vyšší nezaměstnanost pro společnost představuje menší zájem občanů o využívání nabízených služeb. Avšak na trhu práce se nachází více osob, které společnost může zaměstnat. Při nižší nezaměstnanosti může společnost mít větší problémy při hledání kvalitních zaměstnanců.

3. Mzdové náklady

Z dat zveřejněných v 3/2023 Českým statistickým úřadem vyplývá, že průměrná hrubá mzda činí 43 412 Kč. Oproti předcházejícímu kvartálu lze sledovat nárůst průměrné hrubé nominální mzdy.



Obrázek 13 Vývoj průměrné hrubé mzdy (Český statistický úřad, ©2023)

Společnost Deloitte. (©2023) uvádí že: „Průměrná mzda by měla v roce 2023 sice vzrůst o 4,6 %, nicméně z důvodu vyšší inflace by reálná mzda měla klesat o 3,7 %. Stejně tak tomu v loňském roce, kdy podle odhadu vzrostla průměrná mzda o 5,7 %, ovšem reálně došlo k propadu o 8,2 %“

Průměrná přepočtená hrubá měsíční mzda ve společnosti XY činí 30 000 Kč. To je méně, než je průměr v České republice.

Sociální prostředí

Česká republika patří ke státům, které mají nejvyšší vzdělanost obyvatel. Průměrný věk dožití se neustále zvyšuje. V současné situaci válečného konfliktu dochází ke zvýšené integraci osob pocházejících ze zemí, kde došlo ke konfliktu.

Tyto osoby představují pro společnost XY příležitost, kde získat nové zaměstnance do svých řad.

Vzhledem k tomu, že společnost dodává služby především dalším společnostem, tak není třeba zde dělat zcela podrobnou analýzu sociálních faktorů, která by se skládala z počtu obyvatel, hustoty osídlení apod.

Technologické prostředí

Vývoj technologií jde neustále dopředu. Již dnes má spousta domácností například robotické vysavače či sekačky. Je pouze otázkou času, kdy některé tyto činnosti nahradí robotické

stroje i ve firmách. Společnost se proto snaží jít s dobou a inovuje neustále svou technickou vybavenost.

Společnost jde s trendem také v oblasti nabízených kamerových systémů a pultů centralizované ochrany.

6.1.2 Porterův model pěti sil

Vyjednávací vliv odběratelů

Společnost XY se specializuje pouze na trh v České republice, přičemž největší skupinu odběratelů tvoří firmy, následované kraji, obcemi a státními institucemi. Osoby bez podnikatelských aktivit představují nejméně početnou skupinu zákazníků.

Odběratelé mají velkou vyjednávací sílu. V případě nespokojenosti mohou zákazníci přejít ke konkurenci. Proto je velmi důležité, aby společnost poskytovala vysoce kvalitní a profesionální služby. Výhodou společnosti je, že může zákazníkům nabídnout komplexní řešení facility management a další služby podstatné pro jejich společnost.

Dominantním kritériem pro odběratele je především cena, avšak nejnižší cena nemusí nutně představovat celkovou ekonomickou výhodnost.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost proto využívá především služeb od dalších společností ze skupiny, do které patří. V rámci skupiny využívá v případě ostrahy taky služeb uskupení KRUH. Dále společnost v rámci dodávek spolupracuje především s dlouhodobě prověřenými partnery jako například společnost SECURITAS ČR s.r.o..

Co se týká dodávek materiálu, tak firma má vzhledem k frekvenci objednávek a odebíranému množství značnou výhodu. Na trhu není pouze jedna společnost, která by dodávala potřebný materiál. Existuje zde široké konkurenční prostředí, což umožňuje společnosti vyjednávat výhodnější cenu na dodávané zboží a služby.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Trh v odvětví poskytování služeb je jedním z trhů, kde je poměrně vysoká konkurence. Pro vhodné určení a srovnání s konkurencí je vhodné rozčlenit konkurenci dle divizí.

Konkurenci lze hodnotit v divizi ostrahy, kde k největším konkurentům patří společnosti jako jsou například TOP security s.r.o., S.B.S. Security s.r.o., skupina IPO a další. Spousta z těchto firem nabízí také obdobné služby i v oblasti úklidu či facility managementu.

V oblasti úklidu jsou pro společnost hlavní konkurenti např. ISS Facility Services s.r.o., HPF CLEANCAT s.r.o. a další.

Pro společnost nejsou malé firmy až tak velkou konkurencí, protože společnost se snaží cílit na zakázky většího rozsahu, které mnohdy tyto malé firmy nejsou schopny plně zajistit. Také řada společností není schopna poskytovat služby v rámci celé republiky.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup na trh, ve kterém se společnost pohybuje není nijak omezený. Největší bariéru pro vstup do odvětví tvoří obtížné vybudování dostatečné distribuční sítě. Ovšem nová firma vstupující na trh může mít vazby na některou firmu již existující na trhu a tím způsobit špatný odhad zisku distribuční sítě.

Hrozba substitučních a komplementárních produktů

Hrozbou pro společnost je především neochota firem platit za úklidové služby, které mohou případně vykonat její vlastní zaměstnanci. To platí také pro údržbu zeleně. V případě bytových domů lze nahradit práci správce a úklidové společnosti tak, že ji bude vykonávat někdo z obyvatel domu. To stejné platí také pro zimní úklid, kdy tuto činnost mohou vykonat zaměstnanci firmy. V případě ostrahy areálu lze nahradit fyzickou ostrahu kamerovým systémem.

6.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy byla zvolena analýza 7S. Mezi tyto „S“ patří spolupracovníci, strategie, sdílené hodnoty, schopnosti, styl, struktura a systémy.

6.2.1 Analýza 7S

1. Struktura

Společnost XY je součástí skupiny XY. Skupina staví na svých bohatých zkušenostech v oblasti poskytování služeb a díky tomu skupina působí v 12 odvětvích poskytování služeb. Jednotlivé firmy se v rámci skupiny podporují a poskytují si své nově získané poznatky a technologie.

V rámci skupiny působí v současnosti 13 aktivních firem z nich 4 společnosti jsou součástí XY Group. Každá z jednotlivých společností v rámci skupiny má svou specializaci na některou z nabízených činností, či se specializuje na určité skupiny zákazníků. Na první

pohled je skupina vedena centralizovaně. Každá ze společností má svou vlastní odpovědnost a zodpovídá se vyššímu subjektu v organizační struktuře či rovnou majitelům skupiny.

Samotná struktura společnost XY je uvedena na obrázku 8. Společnost je rozdělena do několika divizí a oddělení. Jednotlivá oddělení a divize mají pod sebou pak další menší útvary pracovníků. Jednotlivá oddělení mezi sebou spolupracují na společných projektech. Zaměstnanci mají vztah nadřízený – podřízený podle své činnosti. Největší problém nastává v případě, že jeden zaměstnanec vykonává více různých druhů činností. V tomto případě má více nadřízených. Rozhodovací pravomoci jsou rozděleny mezi dva jednatele dle divize, o kterou se jedná. Ve společnosti probíhají pravidelné porady a setkání s majitelem společnosti. Pravidelně také probíhají porady, které mají za cíl zefektivnit spolupráci mezi jednotlivými odděleními.

2. Spolupracovníci

Vzhledem k tomu že společnost XY zaměstnává více než 1700 zaměstnanců, je dle počtu zaměstnanců společnost řazená mezi velké podniky. Společnost patří mezi podniky, které v České republice zaměstnávají nejvíce osob se zdravotním znevýhodněním. Nejvíce početnou skupinu tvoří zaměstnanci na dělnických pozicích. Zde je poměrně velká fluktuace zaměstnanců. Další početnou skupinou je střední management, který zahrnuje pracovníky v jednotlivých divizích a odděleních. Top management společnosti v současném stavu zahrnuje 7 osob.

3. Strategie

Strategie zahrnuje definici cílů skupiny a způsobu jejich dosažení. Prioritou společnosti je udržení a zlepšování kvality poskytovaných služeb. Ve společnosti XY je kladen důraz také na správné postupy a koordinaci s policií při nahlašování narušení bezpečnosti budov, které společnost střeží. Vysoký důraz je kladen na udržení již získaných norem (ISO apod.) a získání i dalších norem.

V rámci dlouhodobé strategie společnosti se tvoří plány jak na budoucí rok, tak i v horizontu několika let. V současnosti se společnost zaměřuje na rozšiřování poskytovaných služeb v oblasti správy nemovitostí, kde rozšiřuje především okresy poskytovaných služeb.

Společnost se i nadále snaží využívat v rámci úklidových a sanitárních prací nově získané postupy a znalosti, které nabyla v rámci pandemie Covid -19. Společnost klade důraz na vysokou technickou vybavenost a používání nejmodernějších technologií nezatežujících životní prostředí.

V oblasti zaměstnanosti hodlá společnost i v budoucnu zaměstnávat osoby se zdravotním znevýhodněním.

4. Styl

Společnost preferuje demokratický styl vedení. Vedoucí osoby jsou ve svých činnostech velice aktivní, ale také si rády vyslechnou názor a pojetí ostatních osob. Avšak i přesto má hlavní slovo vedoucí pracovník.

Využití tohoto stylu je patrné na pravidelných poradách. Porady se konají pravidelně každé pondělí. V liché týdny se konají porady pro všechny divize a oddělení společnosti. V sudé týdny jsou porady se specifickým zaměřením na určitou problematiku. Z každé porady se tvoří zápisy.

5. Sdílené hodnoty

Hodnoty společnosti jsou zveřejněné na jejich webových stránkách ale také v interních dokumentech společnosti. Priority při poskytování služeb jsou spolehlivost, pružnost, kvalita a pozitivní vliv na životní prostředí. Společnost a její zaměstnanci si jsou vědomi vysoké zodpovědnosti vůči svým zákazníkům za poskytované služby.

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni za kvalitně odvedenou práci formou mimořádných odměn a prémie.

6. Schopnosti

Společnost se snaží všechny pozice obsazovat vhodnými kandidáty na vykonávání dané profese. Všichni uchazeči o pracovní pozici jsou podrobeni výběrovému řízení. Při vykonávání služeb, které společnost nabízí svým zákazníkům se dbá především na zodpovědnost a spolehlivost jednotlivých pracovníků. Náročnost výběrového řízení se s vyšší pozicí zvedá.

Společnost dbá na vzdělávání svých pracovníků a pravidelně pořádá pro své zaměstnance školení v nejrůznějších oblastech dle specializace jednotlivých pracovníků.

7. Systémy

Ve společnosti je zavedeno hned několik softwarů. Pro účetnictví využívá společnost software POHODA. Personální a mzdové oddělení při své práci využívají software Perm. Pro evidenci smluv, objednávek a tvorby podkladů k fakturaci je využívám software FUSIO.

Dále společnost pro tvorbu ekonomik a reportů využívá Excelové tabulky vytvořené z databází systémů POHODA a Perm díky SQL.

Obecně je ve společnosti nejvíce používaným nástrojem program MS Excel. V tomto programu jsou tvořeny všechny reporty, ekonomiky, podklady k jednotlivým zakázkám apod.

Ke sdílení informací a dokumentů se zákazníci, kteří mají sjednané služby správy nemovitostí používá společnost extranet.

6.3 SWOT Analýza

SWOT analýza je velmi užitečný nástroj, který pomáhá organizacím lépe porozumět jejich vlastním silným a slabým stránkám, stejně jako příležitostem a hrozbám v prostředí, ve kterém podnikají.

Tato SWOT analýza byla vytvořena na základě údajů zjištěných v rámci předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Výsledky analýzy jsou demonstrovány na obrázku 14.



Obrázek 14 SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování)

Snahou společnosti je maximalizovat silné stránky. Hlavní konkurenční výhodou představuje komplexní nabídka služeb poskytovaných v rámci celé ČR. Slabé stránky se nachází

především v personální oblasti. Společnost zaměstnává převážně osoby se zdravotním znevýhodněním, což pro ni představuje hrozbu v podobě změny státní dotační politiky, která by ovlivnila výši příspěvků na zaměstnávání těchto osob.

Další vnější vliv, který pro společnost představuje hrozbu, je nepříznivý růst HDP. Tento vliv se projevuje především na poptávce úklidu poskytovaného pro společenství vlastníků bytových domů.

Vzhledem k jednoduchému vstupu na trh, kde společnost podniká, představuje pro společnost největší hrozbu konkurence. Mezi hlavní konkurenty společnosti patří firmy s obdobným portfoliem služeb. Jmenovitě se jedná například o skupinu IPO. Menší společnosti v současné situaci pro podnik nepřestávají významnější hrozby. Společnost by se tak i nadále měla soustředit na poskytování širšího portfolia kvalitních služeb, a i nadále rozšiřovat spektrum zákazníků. Příležitost v současné době pro společnost představuje především oblast správy bytových domů.

Z důvodu k růstu společnosti je nutné, aby společnost věnovala také pozornost rozvoji informačního a controllingového systému, který využívá. Technický pokrok na společnost vyvíjí tlak k modernizaci používaného vybavení. S tím souvisí také potřeba zvýšit vzdělání pracovníků na takovou úroveň, aby zvládli pracovat s moderními technologiemi a poskytovat tak vysoce kvalitní služby.

Díky svému již 30. letému setrvání na trhu má společnost bohaté zkušenosti, které během svého podnikání může využít v boji proti konkurenci. To společnosti pomáhá také při získávání veřejných zakázek. Avšak tyto veřejné zakázky jsou ovlivněny politickou situací, a tak by bylo vhodné, aby se společnost zaměřila na získávání velkých zakázek spíše v soukromém sektoru.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ CONTROLLINGU

Controlling je obvykle považován za důležitou součást finančního managementu společnosti. S rozvojem společnosti se také rozrostla potřeba analyzovat a sledovat hospodaření firmy s cílem maximalizovat zisk a minimalizovat náklady.

7.1 Postavení controllingu ve společnosti

Aby společnost tuto potřebu uspokojila dala vzniknout oddělení controllingu. Oddělení controllingu, jak je patrné z organizační struktury, je v liniové pozici. V současnosti se controllingové oddělení společnosti XY skládá z 6 osob, které mají různé schopnosti a znalosti, a každý z nich se specializuje na určitou oblast controllingu.

Vyšší počet zaměstnanců controllingového oddělení má společnost především z toho důvodu, že controllingové oddělení zpracovává výstupy, jak za společnost XY, tak také vypomáhá se zpracováním výstupů i za další členy skupiny.

Pozitivem tedy je, vyšší počet pracovníků controllingu a také rozdělení jednotlivých činností controllingu mezi více osob, takže mají pracovníci dostatek času na zpracování zadaných úkolů. To však vytváří i jistou nevýhodu. Tato nevýhoda spočívá v tom, že controllingové oddělení zpracovává výstupy i za další členy skupiny, kde controllingové oddělení nemá až tak dostatečné a zcela úplné znalosti o dané společnosti skupiny, aby bylo schopné pracovat stejně kvalitně jako ve společnosti XY.

7.2 Využívané informační systémy společnosti

Společnost využívá pro svou práci několik programů. Využívané programy jsou zobrazené na obrázku níže.



Obrázek 15 Využívané systémy ve společnosti (Vlastní zpracování)

Z pohledu controllingu je nejdůležitější systém „Ekonomika“. Jedná se o systém založený na Microsoft SQL Serveru. Tento systém tedy zobrazuje vybrané údaje ze systémů PERM a Pohoda.

Přednost Ekonomik spočívá v tom, že jsou založené na formě kontingenčních tabulek, které lze snadno sestavovat do potřebných podob. Největší nevýhodou tohoto řešení je, že v současné době ve společnosti není žádná osoba, která by dokázala přímo se SQL databází pracovat a každou úpravu, tak musí společnost řešit s externistou, což je nejen časově náročné, ale také finančně nákladné.

7.3 Využívané nástroje a metody controllingu

Informace o využívaných controllingových nástrojích a metodách byly získány na základě diskuse s pracovníky controllingového oddělení společnosti a také vlastním výzkumem poskytnutých výstupů controllingového oddělení společnosti.

7.3.1 Strategický controlling

Definovat strategii podniku je v tomto momentě obtížné, neboť ve společnosti neexistuje žádná písemná forma strategických cílů a vizí společnosti. Dle poskytnutých informací je strategie podniku tvořena formou brainstormingu. Veškeré informace o strategii společnosti

jsou pouze komunikovány mezi jednotlivými vedoucími zaměstnanci. Sledování naplňování strategických cílů je vykonáváno formou pravidelných schůzek vedoucích pracovníků. Zde jsou také prodiskutovávány a stanovovány další dílčí cíle vedoucí k naplnění strategie společnosti. Strategické cíle společnosti jsou stanoveny především na hodnotové úrovni.

Tato metoda má svá pozitiva, především v pravidelné frekvenci porad vedoucích pracovníků. Největším úskalím této metody je velmi omezené zaměření na vyhodnocení strategie společnosti na nefinanční úrovni. Zásadní problém, zde vyvstává ve velmi slabé komunikaci strategických cílů a vizí společnosti i mezi ostatními zaměstnanci společnosti. Na otázku „Jaké jsou cíle a vize společnosti pro kterou pracujete?“ zaměstnanci dané společnosti nebyli schopni poskytnout zcela jednoznačnou a stejnou odpověď. Pokud společnost, chce neustále zlepšovat své výsledky, je vhodné, aby zaměstnanci znali cestu, kam společnost směřuje.

Dle výzkumu společnosti Rungway by se až 39 % oslovených zaměstnanců rádo podílelo na budování firemní vize a hodnot. Vysvětlení zaměstnancům, jak svou prací pomáhají naplnění cílů a vizí společnosti, může dopomoci ke stabilnímu podávání lepších výsledků práce vykonávané danými zaměstnanci (Jemelka, ©2023).

7.3.2 Operativní controlling

Na základě zkoumání využívaných controllingových nástrojů a metod ve společnosti XY byly identifikovány následující nástroje, které spadají do oblasti operativního controllingu.

Práce controllingového oddělení v rámci operativního controllingu začíná u plánování a tvorby kalkulací.

7.3.3 Kalkulace

Tvorbu kalkulací mají převážně v kompetenci vedoucí jednotlivých oddělení, pod které daná zakázka spadá. Pouze ve výjimečných případech zpracovává kalkulaci controllingové oddělení. Příklad kalkulace pro zakázku ostrahy z minulých let (rok 2015) je uveden na obrázku 16. Dodnes má kalkulační výpočet obdobnou podobu.

Kalkulace ceny

Základní minimální hodinová mzda, přepočtená pro zaměstnance pracujícího v nepřetržitém provozu - Tarif č. II	53,10 Kč
Osobní ohodnocení zaměstnance	5,00 Kč
Přepočtený průměrný hodinový náklad na dovolenou	5,90 Kč
Přepočtený průměrný hodinový náklad na práci přesčas	1,00 Kč
Přepočtený průměrný hodinový náklad na příplatek za práci v noci	2,00 Kč
Přepočtený průměrný hodinový náklad na příplatky za práci ve svátek	4,00 Kč
Přepočtený průměrný hodinový náklad na příplatky za práci o víkendu	2,00 Kč
Mzdový náklad na 1 hodinu práce bez odvodů celkem	73,00 Kč
Mzdové náklady na 1 hodinu práce včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel (34 %)	97,82 Kč
Dotace a příspěvky poskytnuté dle Zákona č. 435/2004 Sb. - přepočet na 1 hod.	-50,00 Kč
Mzdové náklady po odečtení dotací a příspěvků	47,82 Kč
Administrativní a provozní náklady – běžné - přepočet na 1 hod.	2,00 Kč
Provozní náklady spojené s požadavky zadavatele přepočet na 1 hodinu	6,00 Kč
Zisk společnosti – přepočet na 1 hod.	14,18 Kč
Nabídková cena za 1 hodinu bez DPH	70,00 Kč
DPH ve výši 21 %	14,70 Kč
Nabídková cena za 1 hodinu včetně DPH	84,70 Kč

Obrázek 16 Kalkulace ceny (Interní zdroj společnosti)

V rámci kalkulačních zpracovává controllingové oddělení především „passporty“ zakázek pro obchodní oddělení. Jedná se o vytvoření kalkulačních zakázek v případě využití mzdové a inflační doložky.

Kalkulace i passporty mají ve společnosti již ucelenou podobu předem nastavených výpočtových vzorců, takže je jednoduché je vytvářet.

7.3.4 Plánování

Společnost se soustředí na tvorbu operačních plánů. Jak je zmíněno v literární rešerši, tak tyto plány se zaměřují na to, jak společnost dosáhne svých cílů v krátkodobém horizontu. Především společnost využívá operační plán tržeb. Prvním krokem při tvorbě tohoto plánu je stanovení cíle tržeb. Cíl se pak na rozdělí na dílčí části cíle tržeb, které mají za úkol splnit jednotlivé divize společnosti.

Klíčovým ukazatelem operativního plánu tržeb je zatímní roční zisk z fakturace. Plán na příloženém obrázku vychází z výpočtu předpokládaného počtu odsloužených hodin za měsíc, vynásobeného hodinovou sazbou. Do plánu je také zahrnuto uplatnění mzdové a inflační doložky v průběhu roku. Sleduje se rozdíl mezi plánem a skutečnou výší zisku.

Platnost	Středisko	Celkový zatímní roční zisk	Zisk z fakturace	Plán	2023 01	2023 02	Rozdíl (+/-)
Platné	589	186 835 Kč	25,9%	721 078 Kč	75 548 Kč	111 287 Kč	35 739 Kč
Platné	858	94 426 Kč	52,8%	178 908 Kč	36 023 Kč	58 403 Kč	22 380 Kč
Platné	987	81 821 Kč	30,2%	270 701 Kč	31 225 Kč	50 596 Kč	19 371 Kč
Platné	62107	89 229 Kč	43,4%	205 745 Kč	35 210 Kč	54 019 Kč	18 809 Kč

Obrázek 17 Plán tržeb zakázek ostrahy (Interní zdroj společnosti)

Je důležité vyzdvihnout fakt, že plány controllingové oddělení pravidelně reviduje a kontroluje.

V oblasti tvorby plánů pro řízení lidských zdrojů lze poukázat na detailní plán školení zaměstnanců. Tento plán kromě specifik jednotlivých druhů školení zahrnuje především také údaje o výši nákladů, které za dané školení společnost zaplatí.

Dívize/oddělení	Zaměstnanec	Druh školení	Typ školení	Náklady
Controlling	všichni	MS Excel - pokročilí	školení proběhne od 08:00 do 14:00, zaměřeno na KT + vzorce	12 000,00 Kč
Controlling	všichni	MS Excel - expert	školení proběhne od 08:00 do 14:00, zaměřeno na VBA	13 500,00 Kč
Controlling	J.P.	Fakturace	Náležitosti faktur	8 500,00 Kč
Controlling	K.Č	MS Excel - expert	školení proběhne od 08:00 do 14:00, zaměřeno na Power Query	3 500,00 Kč
Controlling	K.Č + J.P	Finanční controlling - plánování a reporting	školení proběhne od 08:00 do 14:00, zaměřeno na Power Query	20 598,00 Kč

Obrázek 18 Plán školení pro oddělení controllingu (Interní zdroj společnosti)

Finanční plán společnosti obsahuje přehled o současné situaci podniku. Zahrnuje finanční výsledky minulých období, přehled aktiv, pasiv a dalších finančních údajů. Dále tento přehled zahrnuje již zmíněný plán tržeb. V plánech nákladů se společnost zabývá především mzdovými náklady. Výši těchto nákladů ovlivňuje výše získaných dodatkových dotací. Plán investic zahrnuje především investice vyšší hodnoty. Finanční plán také obsahuje plán financování společnosti. Tento plán zahrnuje především bankovní úvěry a vlastní kapitál.

O systému plánování ve společnosti lze konstatovat, že je v současnosti na dostatečné úrovni. Nejvíce problémová oblast se nachází v plánech nákladů na vánoční dárky, které zpracovává technické oddělení. Dárky se plánují na základě „osobního pocitu“, což v období vydávání dárků vede často k neshodám, protože pak nastávají situace, kdy jednatelé chtějí předat významnému klientovi dražší dárek a dojdou k zjištění, že tento dárek již na skladu není a dostal ho mnohem méně významný odběratel. Zásadnější nedostatek byl nalezen v oblasti analýzy odchylek.

7.3.5 Analýza odchylek

Jak uvádí Šoljaková (2010, s. 146) analýza odchylek spočívá v porovnání předem stanovených hodnot a skutečnosti, Analýza odchylek ve společnosti se provádí na několika úrovních. Jedná se o úrovně skupiny, společnosti a jednotlivých divizí. V současné době je nejdůkladněji sledována odchylka u divize ostrahy. Veškeré odchylky, které společnost monitoruje, se sledují s měsíční frekvencí.

Na obrázku 19 je prezentována tabulka sledování odchylky tržeb v oblasti ostrahy. Společnost analyzuje odchylky jak v absolutní hodnotě, tak i v procentech.

Operátor	Středisko	Platnost	Predikce			Skutečnost		Odchylky			
			01_2023	02_2023	03-2023	01_2023	02_2023	01_2023	02_2023	01_2023	02_2023
Operátor 1	123	Platné	108 019	121 461	129 953	141 967	125 286	33 947	3 824	31%	3%
Operátor 2	456	Platné	101 627	124 564	99 025	112 314	114 775	10 687	- 9 789	11%	-8%
Operátor 3	789	Platné	85 187	85 187	82 026	80 696	91 066	- 4 491	5 879	-5%	7%

Obrázek 19 Sledování odchylek na zakázkách ostrahy (Interní zdroj společnosti)

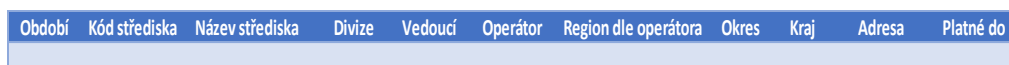
Analýza odchylek není zcela kompletní. Jak je uvedeno v kapitole věnované analýze odchylek, tak samotné nalezení odchylky není dostačující. Je třeba bádát po příčině

odchylek. Současný systém hledání příčin odchylek je poměrně chaotický a neefektivní. Není stanoveno, jak vysoké odchylky je třeba podrobně analyzovat. Controller prezentuje výsledky analýzy odchylek na poradách. U vysokých odchylek doplňuje svůj komentář. Pokud není schopný zjistit příčinu odchylky, tak se controller doptává na její příčinu vedoucího daného střediska, na kterém se odchylka vyskytuje. Tento systém zjišťování příčiny odchylky je poměrně zdlouhavý a pracný. V současnosti také neexistuje žádná evidence příčin vzniku odchylek ani evidence opatření, které mají zabránit vzniku odchylky v budoucnu.

7.3.6 Střediskové hospodaření

Společnost má již zavedený systém hospodářských středisek. Každé středisko má své specifické označení. Diagram středisek se nachází v příloze této práce. Označení středisek je zpravidla stanoveno číselným kódem. V diagramu je uveden příklad kódu, který se u daných typů středisek využívá.

Všechny střediska se evidují v seznamu středisek, kde jsou dále uvedené údaje o vedoucích jednotlivých středisek, datum založení a ukončení střediska viz. obrázek níže.



Období	Kód střediska	Název střediska	Divize	Vedoucí	Operátor	Region dle operátora	Okres	Kraj	Adresa	Platné do
--------	---------------	-----------------	--------	---------	----------	----------------------	-------	------	--------	-----------

Obrázek 20 Evidence středisek (Interní zdroj společnosti)

Lze konstatovat, že střediskové hospodaření je ve společnosti již zaběhlé. Problémovou oblast ve střediskovém hospodářství představují střediska režijních nákladů. Problém je patrný především v Ekonomikách společnosti.

7.3.7 Ekonomiky

Ekonomiky představují komplexní pohled na hospodaření jednotlivých středisek. Jedná se v podstatě o ad hoc reportingový nástroj. Přínosem tohoto řešení je jeho široká variabilita možností vytváření nejrůznějších tabulek a analýz. Je třeba však mít na paměti, že do Ekonomiky střediska zakázky nejsou zahrnuté režijní náklady. Díky tomu tak vzniká zkreslený pohled na výsledky daných středisek. Tato skutečnost vzhledem k tomu, jak často jsou Ekonomiky ve společnosti využívány může negativně ovlivnit rozhodování vedoucích pracovníků.

Operátor	Středisko	Skupina	Popis	Detail	2023 01	
Operátor	121	Fakturace	Služby		52 080,00 Kč	
			Mzdové	Dotace § 78		31 805,00 Kč
				Dotace dokládaná DO PLNA		11 294,52 Kč
				Dotace paušál		3 000,00 Kč
				Mzda_DPP		-16 891,00 Kč
				Mzda_DPP k PP		-6 953,00 Kč
				Mzda_PP_INV		-41 740,00 Kč
				OOPP		- 52,00 Kč
				ZPPÚ		
			Provozní	Lékařské prohlídky		- 700,00 Kč
				Provoz bezdr. sítě PCO		-1 000,00 Kč
				Subdodávka		-1 395,00 Kč
				Školení, právní služby, ostatní		
				Telefony		
			121 Celkem			
Operátor Celkem					28 948,52 Kč	

Obrázek 21 Ekonomika střediska (Interní zdroj společnosti)

7.3.8 Reporting

Společnost v rámci reportingu naplňuje všechny body, které by měl report splňovat, uvedené na straně 34–35 této práce. Report je přehledný a snadno se v něm orientuje. Má stabilní strukturu, která se mění pouze minimálně. Reporting má téměř stejnou podobu pro každou společnost skupiny. Reporty se ve společnosti sestavují na měsíční bázi. Položky reportu jsou pro uživatele reportu přesně definované.

Ekonomické informace pro tvorbu reportů se získávají z programu Pohoda, Tato získaná data je třeba převést do excelové podoby, kde se reporty dále sestavují do požadované a zavedené podoby.

Vytvořené reporty se prezentují pravidelně vedení společnosti. Report za společnost XY má následující podobu:

Na první stránce reportu je zobrazen rozklad společnosti dle dané struktury. Data jsou zde uvedena jak v letech, tak v jednotlivých měsících. Dolní část reportu obsahuje data za celou skupinu.

Rozklad - Společnosti XY					
Rozklad	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022	leden 23
VH dle VZZ					
56 skupina					
66 skupina					
Provozní VH					
541					
641					
Provozní VH očištěn o prodej majetku					
NP					
Provozní VH bez majetku, NP					
Odpis pohledávek					
Provozní VH bez NP a odpisu pohl., majetku					
Landscaping					
VH po korekcích a úpravě o Landscaping					
Průběžný provozní výsledek hospodaření v Kč (kumulativně)					
Firma	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022	leden 23
Společnost 1					
Společnost 2					
Společnost 3					
Společnost 4					
Společnost 5					

Obrázek 22 Report společnosti XY (Interní zdroj společnosti)

Vedení společnosti neuspokojí pouze jeden jednoduchý přehled, protože si uvědomuje nutnost vidění více do hloubky, a tak se v reportu nachází i další tabulky, které přibližují vedení společnosti hospodaření dané firmy v daném období dle podoby, které vedení společnosti vyžaduje.

	Rok 2023	Leden
	VH dle VZZ	
Korekce Finanční VH	56 skupina	
	66 skupina	
	Provozní VH	- Kč
	Kumulativně	- Kč
Korekce NEMOVITOSTÍ/MAJETKU	541 - Zůstatková cena majetku	
	551	
	641 - Tržby z prodeje majetku	
	Provozní VH bez FVH, majetku	- Kč
	Kumulativně	
Korekce NP	NP	
	Provozní VH bez FVH, majetku, NP	- Kč
	Kumulativně	
Korekce Odpis pohledávek	Odpis pohledávek/Opravné položky	
	Provozní VH bez FVH, majetku, NP, odpisu pohl.	- Kč
Korekce Landscaping - Ekonomika	Landscaping	
	Kumulativně	
Orientační výpočet	VH po úpravě o Landscaping	- Kč

Obrázek 23 Report měsíčního výsledku hospodaření společnosti XY (Interní zdroj společnosti)

Významný podíl na zisku společnosti tvoří dotace. Proto se v reportu nachází také část, která se touto problematikou zabývá. Požadovaná tabulka uváděná v reportu se nachází na obrázku 24.

Náklady - dotace do plna - 2023				
Rok 2023	Leden	Únor	Březen	Duben
Náklady - provozní zaměstnanci vynaložené				
Počet provozních ZC pro náklady (schválených)				
% ZC (INV)				
Náklady - provozní zaměstnanci uplatněné				
Doprava vynaložené	-			
Doprava uplatněné	-			
Náklady celkem uplatněné	-	-	-	-
Dodatková dotace				
Převys nákladů nad dodatkovou dotací	-	-	-	-

Obrázek 24 Report – náklady – dotace do plna (Interní zdroj společnosti)

V České republice existuje dodatečná dotace na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Dotace je určena k pokrytí nákladů spojených s přizpůsobením pracovního prostředí a pracovních pomůcek pro zdravotně znevýhodněné zaměstnance. Velikost dodatkové dotace závisí na konkrétní situaci a vztahuje se na náklady spojené s přizpůsobením pracovního prostředí a pracovních pomůcek v rozmezí od 25 000 Kč do 200 000 Kč.

Kromě toho reportingové zprávy obsahují také predikce na další období, které vychází ze stanovených plánů.

7.3.9 Ostatní controllingové činnosti

Pracovníci controllingového oddělení vykonávají i další činnosti mimo přípravy výše zmíněných nástrojů controllingu. Mezi ostatní činnost controllingového oddělení lze zařadit evidenci, a kontrolu smluv a objednávek, tvorba a kontrola podkladů k fakturaci, zpracovávání dotací, kontrola přijatých faktur, modernizace a zefektivňování Excelových tabulek pro ostatní oddělení, přípravu podkladů k dotacím a další činnosti, které však s controllingem jako takovým příliš nesouvisí a jedná se především o administrativní činnost.

8 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Předešlé kapitoly byly věnované zhodnocení současného stavu využití controllingových nástrojů ve společnosti a také situační analýze podniku. Organizace má zavedené controllingové oddělení. Z provedené analýzy controllingových nástrojů ve společnosti bylo zjištěno, že společnost využívá systém střediskového hospodaření. Má také zavedený způsob Ekonomik, které zobrazují výsledky hospodaření jednotlivých středisek (zakázek). Nicméně bylo zjištěno, že tyto výsledky nejsou zcela správné, protože v nich nejsou započítané režijní náklady, které se vedou na zvláštních střediscích a již se do zakázek nerozpouští.

Dále je třeba zmínit, že společnost má zavedené plánování, kalkulace a reporting. V těchto oblastech nebyly zjištěny žádné zásadnější problémy. Dané systémy jsou i dle vyjádření pracovníků controllingového oddělení v současné situaci plně dostačující a společnosti vyhovují.

Nedostatek byl nalezen v současném systému analýzy odchylek. Jak v uvádí Šoljaková (2010, s. 146), tak pouze nestačí nalézt odchylky, ale je třeba se zaobírat jejich příčinou. Příčiny odchylek se ve společnosti zjišťují pouze prostřednictvím dotazů a bádání controllingového oddělení. Dle Popeska (2016, s. 247-248) je třeba odchylky oddělit na drobné a závažné. U závažných odchylek je třeba se zaměřit na hledání příčin, aby se již tyto odchylky neopakovaly. Společnost projevila zájem o vyřešení současného problému v této oblasti, tak aby byly negativní odchylky ve společnosti co nejvíce minimalizovány.

Je třeba zdůraznit, zájem společnosti o zlepšení přesnosti a efektivnosti controllingových nástrojů. Z provedené situační analýzy bylo zjištěna vysoká vyjednávací síla odběratelů. Společnost má zájem nabízet odběratelům co možná nejkvalitnější a nejprofesionálnější služby. Zde by bylo vhodné zavést systém klasifikace odběratelů do skupin dle metody ABC. Společnost by tak mohla využít tuto klasifikaci při implementaci a plánování zefektivňování poskytovaných služeb. Při návrhu tohoto nástroje také pracovníci controllingového oddělení společnosti poukázali na fakt, že bude možné tuto klasifikaci zákazníků do skupin využít v současném systému plánování vánočních dáreků pro zákazníky. Jako přednosti zavedení tohoto nástroje, které byly identifikovány v rámci literární rešerše, lze uvést fakt, že implementace této analýzy je rychlá a snadná a lze ji vizuálně znázornit.

V rámci analýzy podniku byl zjištěn problém s vyšší fluktuací zaměstnanců. Společnost si je vědoma faktu, že její hospodářský výsledek je spjat s čerpáním dotačního programu. Proto je pro společnost důležité udržet v pracovním poměru co nejvyšší počet zaměstnanců se

zdravotním znevýhodněním. Ač společnost nenabízí nejvyšší výši mezd v oboru, tak dbá na spokojenost, vzdělávání a odměňování za kvalitně odvedenou práci zaměstnanců.

Hodnocení strategie společnosti probíhá především na finanční úrovni. Vedení společnosti projevilo zájem o nástroje, díky kterým by bylo možné zaměstnancům společnosti prezentovat dosažené strategické cíle nejen na finanční úrovni. Tuto prezentaci strategických cílů a dosažených výsledků by vedení společnosti využívalo na akcích konaných pro zaměstnance podniky jako jsou například venkovní posezení a podobné akce. Tato prezentace by mohla pomoci ke zlepšení komunikace strategických cílů mezi zaměstnanci. Také by mohla vycházet jako podklad k diskusi o možnostech zlepšení strategických cílů s řádovými zaměstnanci, kteří mohou poskytnout vedení společnosti pohled především z praxe.

9 PROJEKT INOVACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

Společnost si je vědoma toho, že efektivní controlling je klíčovým nástrojem pro úspěšnou a udržitelnou budoucnost podnikání. Proto se společnost zaměřuje na hledání nových projektových příležitostí v oblasti controllingu.

Ve světle informací a závěrů z provedené analýzy byly po diskusi s controllingovým oddělením navrženy následující inovace.

9.1 Vymezení projektových příležitostí

Tato část práce se zabývá vymezením projektových příležitostí definovaných na základě poznatků z provedené analýzy a teoretické části této práce.

Projektová část je rozdělena do 4 menších projektů, které se zaměřují na jednotlivé problémové oblasti.

První dílčí projekt je věnován zlepšení analýzy odchylek. Cílem této projektové části je vytvoření uceleného procesu řešení příčin odchylek a vyhodnocování účinnosti provedených opatření na zjištěných odchylkách. Vytvoření komplexního systému analýzy, který bude obsahovat přehled vzniklých odchylek a jejich řešení využije společnost při sestavování plánů a strategie pro další období.

Druhá projektová příležitost byla identifikována na úrovni střediskového hospodářství a Ekonomik společnosti. Controllingové oddělení vyjádřilo požadavek na to, aby Ekonomiky společnosti zobrazovaly skutečné výsledky daných středisek. Nyní výsledky jednotlivých středisek jsou poměrně zkreslené, neboť do výsledků středisek nejsou zahrnuté režijní náklady. Cílem této projektové části je reálné zobrazování výsledku hospodaření středisek v Ekonomikách společnosti, které jsou velmi využívaným nástrojem. Provedené vylepšení tohoto nástroje povede k lepšímu uvědomění nákladu a skutečných výsledků středisek, což se odrazí v plánování a strategii jednotlivých vedoucích pracovníků divizí.

Na základě diskuse s pracovníky controllingového oddělení byla nalezena již zmíněná příležitost v zavedení ABC metody. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, tak zavedení této metody bude pro společnost přínosem, jak na úrovni zlepšení poskytovaných služeb, tak lze výsledky této metody využít také při plánování nákladů na vánoční dárky pro odběratele.

Jako poslední dílčí projekt, který se zakládá na základě informací z posledních odstavců předchozí kapitoly byl stanoven návrh zavedení Balanced Scorecard. Vzhledem k tomu, že zavedení je poměrně náročné, a to zejména v situaci, kdy společnost nemá zatím zkušenosti s touto metodou řízení výkonnosti podniku, bylo s controllingovým oddělením dohodnuto, že se projekt bude skládat z navrhnuté podoby Balanced Scorecard na základě poznatků této práce a rozhovoru s kompetentními pracovníky. Budou definované klíčové ukazatele výkonnosti, které společnost bude sledovat a na základě těchto ukazatelů společnost později zhodnotí, zda navrhnutou podobu Balanced Scorecard zavede v této podobě, či se návrh ukazatelů bude dále upravovat.

Organizace si uvědomuje, že rozšíření stávajících nástrojů a zavedení nových prvků strategického controllingu není snadnou úlohou. Kromě toho bude projekt i finančně náročný.

9.2 Návrh na zlepšení analýzy odchylek

Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, tak společnost v současnosti vede analýzu odchylek viz. obrázek 19. Odchyly jsou zjišťovány porovnáním plánu a skutečnosti. Základním stavebním kamenem analýzy odchylek dle Popeska (2016, s. 247-248) je dělení odchylek na drobné a závažné. To v současné analýze odchylek chybí.

9.2.1 Stanovení hranice odchylek

Z důvodu absence systému na základě, kterého by se určovalo, zda je daná odchylka závažná či nikoliv bylo navrženo stanovit hranci, která bude určovat u jednotlivých divizí a druhů odchylek, zda se jedná o závažnou odchylku, kterou je třeba řešit, či se jedná o drobnou odchylku, u které není nutné provádět detailní analýzu a provádět nápravná opatření.

Na příloženém obrázku 25 je vyobrazen návrh formy evidence hranic odchylek, a to jak pro odchylky absolutní, tak pro odchylky relativní.

Druh odchylky	Divize	Hranice zanedbatelné odchylky	Hranice významné odchylky	Hranice zanedbatelné odchylky v %	Hranice významné odchylky v %

Obrázek 25 Návrh formy evidence hranic odchylek (Vlastní zpracování)

Pro názornost je zde zpracována v současnosti hojně využívaná analýza odchylek tržeb divize ostrahy.

Pro divizi ostrahy je doporučeno stanovit hraniční hodnotu odchylky u plánu tržeb nad 10 %. A to z toho důvodu, že mnoho zákazníků má výkyvy v počtu odsloužených hodin, především v pracovních dnech před státním svátkem, kdy některé společnosti požadují ostrahu dříve, či naopak nepožadují ostrahu vůbec. Jedná se z pravidla o pár hodin, které ve výsledných tržbách nenapáchají příliš velký rozdíl.

Aby byla i tato skutečnost více patrná navrhuji pro divizi ostrahy následující strukturu analýzy odchylek v plánu tržeb:

Operátor	Středisko	Platnost	Skutečný počet hod.	Plánovaný počet hod.	Absolutní odchylka	Odchylka v %	Skutečné tržby	Plánované tržby	Absolutní odchylka	Odchylka v %
Operátor 1	245	Platné	744	720	↑ 24,00	↑ 3%	78 120,00 Kč	75 600,00 Kč	↑ 2 520,00 Kč	↑ 3%
Operátor 2	123	Platné	220	240	↓ -20,00	↓ -8%	23 100,00 Kč	25 200,00 Kč	↓ -2 100,00 Kč	↓ -8%
Operátor 3	246	Platné	744	744	→ 0,00	→ 0%	78 120,00 Kč	78 120,00 Kč	→ 0,00 Kč	→ 0%
Operátor 4	456	Platné	546	622	↓ -76,00	↓ -12%	51870	59 090,00 Kč	↓ -7 220,00 Kč	↓ -12%

Obrázek 26 Návrh analýzy odchylek tržeb u dané společnosti (Vlastní zpracování)

9.2.2 Zjišťování příčin odchylek a tvorba nápravných opatření

Aby se mohl zefektivnit proces zjišťování příčin odchylek, je třeba nejprve jasně definovat, kdo je za danou odchylku zodpovědný. Navrhuji tuto informaci uvádět, již ve formuláři pro založení střediska. Tím se tato informace dostane do již zavedeného a využívaného seznamu středisek a stane se tak snadno dohledatelnou.

Období	Kód střediska	Název střediska	Divize	Vedoucí	Odpovědnost za odchylky	Operátor	Region dle operátora	Okres	Kraj	Adresa	Platné do

Obrázek 27 Návrh evidence středisek včetně odpovědného pracovníka za vzniklé odchylky (Vlastní zpracování)

Jako nápravná opatření k odchylkám se označují kroky, které společnost podniká s cílem minimalizovat nebo odstranit odchylky a zlepšit tak výkonnost procesů a systémů. Hlavním cílem nápravných opatření je zajistit, aby se chyby již neopakovaly a dané procesy se tak staly účinnější a efektivnější.

Jak je uvedeno v teoretických východiscích této práce, tak je třeba zaobírat se především příčinou vzniku dané odchylky. Díky stanovení odpovědného pracovníka se proces zjišťování nápravného opatření podstatně zefektivní, protože příčinu dané odchylky bude analyzovat pracovník, který by ji měl nejlépe rozumět. Převážně odchylky tedy budou řešit vedoucí pracovníci divizí či operátoři provozu.

Formulář odchylky	
Období:	<input type="text"/>
Oblast vzniku:	<input type="text"/>
Příčina vzniku:	<input type="text"/>
Nápravná opatření	<input type="text"/>
Zpracoval:	<input type="text"/>
Schválil	<input type="text"/>

Obrázek 28 Návrh formuláře pro zjištění odchylky (Vlastní zpracování)

Odpovědný pracovník vyplní přiložený formulář odchylek, kde druh odchylky označuje, o jakou odchylku se jedná. Tedy zda se jedná o odchylku množstevní, výnosovou apod. v návaznosti na druhu analýzy odchylek. Oblast vzniku označuje, kde odchylka vznikla, což v tomto případě je především středisko a dále lze tuto kolonku využít pro zaznamenání, zda se jedná o odchylku výnosů či nákladů.

V kolonce příčina vzniku zaznamená odpovědný pracovník zjištěnou příčinu vzniku odchylky. Na základě této zjištěné příčiny navrhne odpovědný pracovník nápravné opatření, které povede k eliminaci vzniklé odchylky.

V závislosti na tom, kdo bude za danou odchylku zodpovědný je ve formuláři uvedená i kolonka schválil. V případě, že například odchylku vzniklou v hodinách bude analyzovat operátor provozu dané zakázky, tak řešení a příčinu odchylky mu bude schvalovat vedoucí divize.

Konkrétní postup implementace nápravných opatření musí být dobře specifikován a musí obsahovat jasný časový horizont. Každé nápravné opatření bude evidováno v seznamu nápravných opatření odchylek, kde bude uvedeno datum plánované realizace daného opatření, jaký je odhadovaný přínos nápravného opatření a jaké jsou předpokládané náklady na realizaci daného opatření. Tato evidence pomáhá zajistit, že všechna nápravná opatření jsou řádně dokumentována a že se sleduje jejich implementace včas a v souladu s plánem. Je důležité, aby se každé nápravné opatření řešilo individuálně a aby bylo navrženo s ohledem na specifika dané odchylky. Pokud jsou náklady na realizaci nápravného opatření vysoké, měli by být zváženy alternativní přístupy, které mohou být méně nákladné, ale stále účinné při řešení odchylky. Evidenci nápravných opatření budou mít na starost pracovníci controllingové oddělení.

Středisko	Oblast vzniku	Opatření	Zodpovídá	Datum		Odhadovaný užitek	Odhadované náklady
				Od	Do		

Obrázek 29 Návrh evidence nápravných opatření odchylek (Vlastní zpracování)

Controllingové oddělení bude prezentovat zjištěné odchylky spolu s jejich nápravnými opatřeními v rámci pravidelných porad a také budou uvedené v reportingových zprávách.

Vzhledem k tomu, že odchylky mohou mít různou povahu, je nutné tabulky přizpůsobit konkrétnímu druhu odchylky. Je důležité si uvědomit, že správné prezentování odchylek je klíčové pro rozhodování a řízení podnikových procesů. Proto je nutné vytvářet tabulky, které jsou srozumitelné, přehledné a umožňují rychlou a efektivní analýzu dat. Na obrázku 30 je prezentovaná navrhovaná podoba sledování odchylek v reportingových zprávách.

Druh odchylky:

Zpracoval:

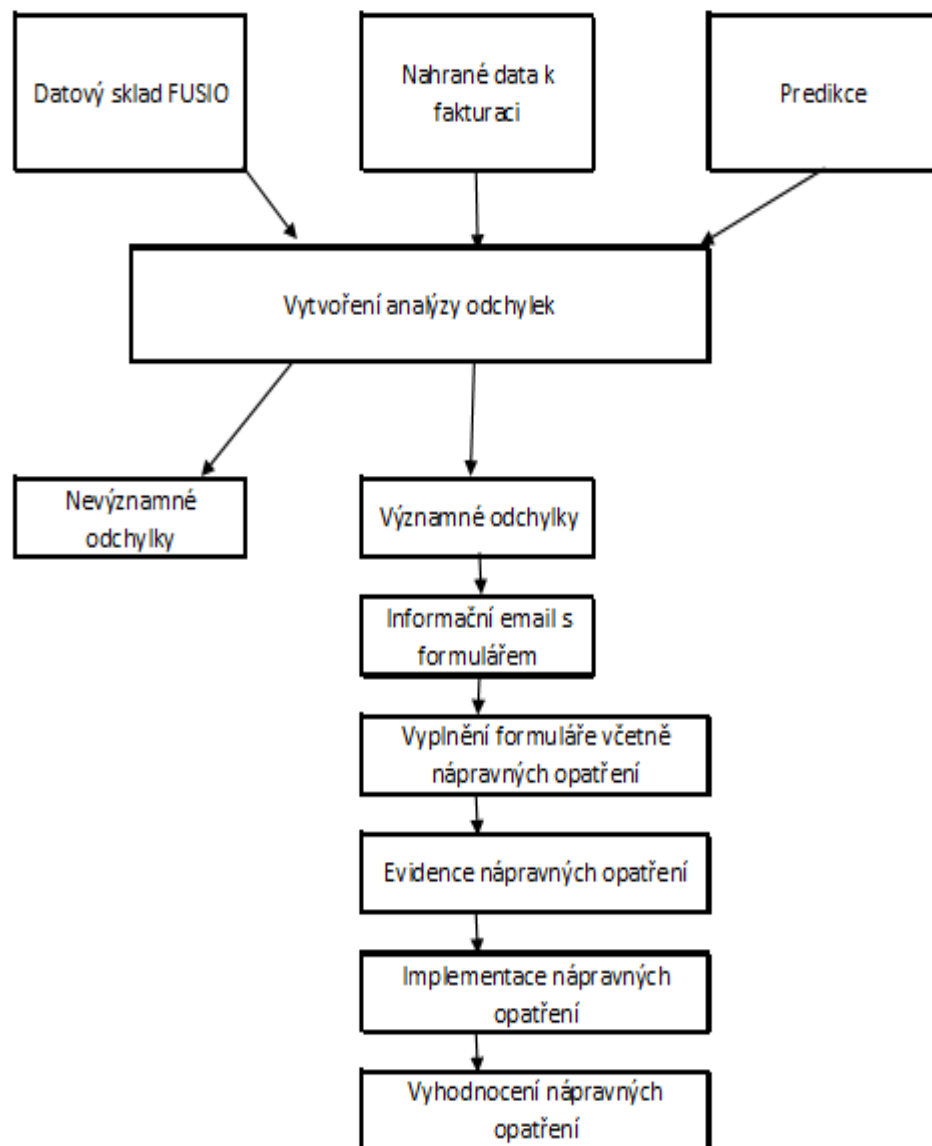
Období:

Operátor	Středisko	Platnost	Skutečnost	Plán	Absolutní odchylka	Odchylka v %	Odpovědný pracovník	Navrhovaná opatření	Odhadovaný užitek
Operátor 1	123	Platné							
Operátor 2	245	Platné							
Operátor 3	658	Platné							

Obrázek 30 Návrh prezentace odchylek v reportingových zprávách
(Vlastní zpracování)

U již proběhlých navrhovaných opatření bude analyzován skutečný užitek a bude zde určena odchylka vůči odhadovanému užitku. Jedná se o zásadní krok v procesu monitorování a hodnocení výkonu navrhovaných opatření. Díky této analýze lze identifikovat, zda jsou navrhovaná opatření efektivní a plní svůj účel či zda je třeba přijmout další kroky, které povedou k optimalizaci odchylky.

System analýzy odchylek díky zavedení těchto návrhů dostane následující podobu vyjádřenou pomocí diagramu na obrázku níže. Datový sklad FUSIO je zde uveden z důvodu, že se v něm nachází databáze středisek.



Obrázek 31 Návrh zpracování analýzy odchylek (Vlastní zpracování)

9.3 Návrh na zlepšení „Ekonomik“ podniku a střediskového hospodářství

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, tak problém, který se vyskytuje ve střediskovém hospodářství a také zasahuje do Ekonomik společnosti jsou režijní náklady. Zkreslenost výsledků, které Ekonomiky společnosti poskytují spolu s jejich řešením budou demonstrovány na analýze výsledků zakázek vybraného operátora ostrahy.

Na obrázku níže je uveden stav střediska č. 122, tak jak ho v současnosti Ekonomiky prezentují svým uživatelům.

Skupina	Popis	Detail	2023 02
Provozní	Provoz bezdr. sítě PCO		-1 000,00 Kč
Mzdové	Dotace § 78		69 976,50 Kč
	Dotace paušál		6 000,00 Kč
	Mzda_PP_INV		-94 964,00 Kč
	Mzda_DPP k PP		0,00 Kč
	Dotace dokládaná DO PLNA		1 024,31 Kč
	Mzda_DPP		-10 224,00 Kč
	OOPP		-126,00 Kč
Fakturace	Služby		69 888,00 Kč

Celkový součet **40 574,81 Kč**

Obrázek 32 Ekonomika střediska ostraha (Interní zdroj společnosti)

Jak je z obrázku patrné, tak výnosy po odečtení nákladů jsou ve výši 40 574,81 Kč. V této části však není zahrnutá žádná část nákladů vyskytujících se na střediscích režijních nákladů. Tyto náklady jsou prezentovány na následujících snímcích.

Skupina	Popis	Detail	2023 02
Provozní			-831 522,46 Kč
Účetní			-1,06 Kč
Finanční			-85 761,48 Kč
Mzdové			-2 956 013,30 Kč
Reprezentace			-29 346,54 Kč
Celkový součet			-3 902 644,84 Kč

Obrázek 33 –Ekonomika střediska režijních nákladů společnosti (Interní zdroj společnosti)

Skupina	Popis	Detail	2023 02
Provozní	Nájem, energie		-29 232,32 Kč
	Ostatní		-4 000,00 Kč
	Poštovné		-489,35 Kč
	Telefony		-97,26 Kč
Celkový součet			-33 818,93 Kč

Obrázek 34 Ekonomika střediska režijních nákladů kanceláře využívané operátory (Interní zdroj společnosti)

Skupina	Popis	Detail	2023 02
Provozní	Opravy a udržování_sl. auta		-2 548,00 Kč
	Ostatní		-4 099,00 Kč
	PHM		-80 197,54 Kč
	Pojištění osobních vozidel		-10 916,77 Kč
	Telefony		-6 354,40 Kč
	Cestovné		-405,73 Kč
	Materiál		-1 167,00 Kč
	Odpis		-72 706,00 Kč
	Reklama		-654,00 Kč
Mzdové	Dotace § 78		24 200,00 Kč
	Dotace paušál		3 000,00 Kč
	Mzda_PP_INV		-42 735,00 Kč
	Mzda_DPP k PP		-141 900,00 Kč
	Mzda_PP_ZZ		-71 067,00 Kč
	Home office		-4 510,00 Kč
	Mzda_PP		-863 147,00 Kč
	Celkový součet		

Obrázek 35 Ekonomika střediska režijní náklady divize ostraHy (Interní zdroj společnosti)

Poměrná část nákladů vyobrazených na obrázcích 33–35 bude rozpuštěna do jednotlivých středisek zakázek vybraného operátora.

Podrobný výpočet režijních nákladů u vybraného operátora se nachází na obrázku níže.

Druh nákladu	Výpočet	
Náklady připadající na středisko společnosti	Celkový počet nepřímých nákladů	3 902 644,84 Kč
	Počet zaměstnanců	1705
	Nepřímé náklady připadající na 1 osobu	2 288,94 Kč
	Nepřímé náklady připadající na osobu	2 288,94 Kč
	Počet zaměstnanců divize	661
	Nepřímé náklady na divizi	1 512 990,17 Kč
	Počet odsloužených hodin v divizi	86369,75
	Nepřímý náklad na 1 hod. ostrahy	17,52 Kč
Náklady připadající na středisko kanceláře	Náklady kanceláře	33 818,93 Kč
	Počet operátorů v kanceláři	8
	Náklady na 1 operátora	4 227,37 Kč
	Celkový počet hodin na zakázkách	4980
	Nepřímý náklad na 1 hod. ostrahy	0,85 Kč
Náklady připadající na středisko ostrahy	Mzdové náklady vedoucího divize	133 286,00 Kč
	Administrativní pracovníci	40 140,00 Kč
	Celkový počet hodin na zakázkách za celou divizi	86369,75
	Nepřímé náklady mezd divize za hodinu	2,01 Kč
	Mzdové náklady oblastního vedoucího	56 342,00 Kč
	Počet hodin odsloužených na oblasti	56817
	Náklad mezd oblastního vedoucího na 1 hod. ostrahy	0,99 Kč
	Nepřímý náklad na 1 hod. ostrahy	3,00 Kč
Náklady připadající na operátora	Měsíční pojištění auta	909,73 Kč
	Celkový počet hodin na zakázkách	4980
	Nepřímé náklady pojištění auta	0,18 Kč
	Odpis auta	4 684,00 Kč
	Celkový počet hodin na zakázkách	4980
	Nepřímé náklady odpis	0,94 Kč
	Pohonné hmoty	3 207,88 Kč
	Celkový počet hodin na zakázkách	4980
	Nepřímé náklady PHM	0,64 Kč
	Telefonní poplatky	264,00 Kč
	Celkový počet hodin na zakázkách	4980
	Nepřímé náklady telefon	0,05 Kč
	Mzda operátora	51 492,00 Kč
	Celkový počet hodin na zakázkách	4980
	Nepřímé náklady operátor	10,34 Kč
	Nepřímý náklad na 1 hod. ostrahy	12,16 Kč

Obrázek 36 Výpočet režijních nákladů na 1 hodinu ostrahy (Vlastní zpracování)

Vypočtené režijní náklady připadající na 1 hodinu ostrahy byly vynásobeny počtem odsloužených hodin v daném měsíci na jednotlivých zakázkách (střediscích). Výsledky jsou uvedené na obrázku 37.

Středisko	Hodiny	Nepřímý náklad společnosti	Nepřímý náklad kancelář	Nepřímé náklady mzdy	Nepřímé náklady vedoucí oblasti	Nepřímé náklady operátor	Nepřímé náklady zakázky celkem
122	672	11 771,82 Kč	570,44 Kč	1 349,34 Kč	666,38 Kč	8 171,63 Kč	22 529,62 Kč
326	672	11 771,82 Kč	570,44 Kč	1 349,34 Kč	666,38 Kč	8 171,63 Kč	22 529,62 Kč
329	452	7 917,95 Kč	383,69 Kč	907,59 Kč	448,22 Kč	5 496,39 Kč	15 153,85 Kč
561	3184	55 776,02 Kč	2 702,80 Kč	6 393,31 Kč	3 157,38 Kč	38 717,96 Kč	106 747,46 Kč
Celkem	4980	87 237,62 Kč	4 227,37 Kč	9 999,58 Kč	4 938,37 Kč	60 557,61 Kč	166 960,54 Kč

Obrázek 37 Výpočet režijních nákladů připadajících na zakázky vybraného operátora (Vlastní zpracování)

Výsledek provedeného výpočtu byl implantován do Ekonomiky střediska č. 122. Rozdíl oproti původnímu výsledku uvedeném v Ekonomikách je 22 529,62 Kč. U některých středisek se výsledek dostává i do záporných hodnot.

Skupina	Popis	Detail	2023 02
Provozní	Provoz bezdr. sítě PCO		-1 000,00 Kč
	Režijní náklady		-22 529,62 Kč
Mzdové	Dotace § 78		69 976,50 Kč
	Dotace paušál		6 000,00 Kč
	Mzda_PP_INV		-94 964,00 Kč
	Mzda_DPP k PP		0,00 Kč
	Dotace dokládaná DO PLNA		1 024,31 Kč
	Mzda_DPP		-10 224,00 Kč
	OOPP		-126,00 Kč
Fakturace	Služby		69 888,00 Kč
Celkový součet			18 045,19 Kč

Obrázek 38 Ekonomika střediska ostrahy včetně režijních nákladů
(Vlastní zpracování)

Nejvíce se uplatnění režijních nákladů projeví v celkové Ekonomice středisek vybraného operátora.

Skupina	Popis	Detail	Bez režijních nákladů	Včetně režijních nákladů
Fakturace	Služby		546 871,19 Kč	546 871,19 Kč
Provozní	Ostatní		-149,28 Kč	-149,28 Kč
	PHM		-3 781,24 Kč	-3 781,24 Kč
	Výstroj			
	Lékařské prohlídky		-300,00 Kč	-300,00 Kč
	Nájem, energie		-8 081,48 Kč	-8 081,48 Kč
	Opravy a udržování sl. auta		-7 702,41 Kč	-7 702,41 Kč
	Pojištění osobních vozidel		-7 291,87 Kč	-7 291,87 Kč
	Provoz bezdr. sítě PCO		-6 000,00 Kč	-6 000,00 Kč
	Telefony		-300,00 Kč	-300,00 Kč
	Režijní náklady			-166 960,54 Kč
Mzdové	Dotace § 78		371 487,25 Kč	371 487,25 Kč
	Dotace dokládaná DO PLNA		41 112,56 Kč	41 112,56 Kč
	Dotace paušál		33 000,00 Kč	33 000,00 Kč
	Mzda_DPP		-145 096,00 Kč	-145 096,00 Kč
	Mzda_DPP k PP		-59 406,00 Kč	-59 406,00 Kč
	Mzda_PP_INV		-508 083,00 Kč	-508 083,00 Kč
	Mzda_PP_ZZ		-54 824,00 Kč	-54 824,00 Kč
	OOPP		-757,00 Kč	-757,00 Kč
	Rozdílové hodiny		1 708,00 Kč	1 708,00 Kč
Účetní	Zaokrouhlení		0,10 Kč	0,10 Kč
Celkový součet			192 406,82 Kč	25 446,28 Kč

Obrázek 39 Srovnání Ekonomiky za vybraného operátora (Vlastní zpracování)

V tomto srovnání je již na první pohled patrný značný rozdíl Ekonomik s a bez uplatnění režijních nákladů. Využití přiřazení režijních nákladů k zakázkám poskytne společnosti pohled na skutečné zisky jednotlivých zakázek. Zobrazení reality může pozměnit plánování a také strategii společnosti.

Výpočet těchto nákladů bude možné v budoucnu pomocí vzorců plně zautomatizovat, takže rozpočítání režijních nákladů bude možné zobrazovat u všech divizí společnosti. Zde už se bude jednat spíše o práci IT oddělení.

Největší problém ve výpočtu nastal u střediska režijních nákladů dané divize, a to především z toho důvodu, že zde jsou náklady za všechny operátory provozu.

Je třeba z těchto nákladů definovat ty, které jsou přímo spjaté s daným střediskem a ty, které souvisí se všemi zakázkami divize. U divize ostrahy se v současnosti jedná o středisko 900_O. Zde by stálo za zvážení, zda by nebylo jednodušší vytvořit pro každého operátora provozu jeho vlastní analytické středisko například v podobě 900_O1, 900_O2 atd. Tak by se po zadání střediska 900_O se v Ekonomikách zobrazily všechny režijní náklady, ale zároveň by bylo lépe dohledatelné, které náklady patří danému operátorovi a lépe by se tak rozpočítávaly na střediska zakázek. Tuto metodiku pak lze praktikovat i u dalších divizí společnosti.

9.4 Návrh metody ABC

Princip ABC analýzy spočívá v tomto v rozdělení odběratelů společnosti dle metody ABC. Jak je z názvu již patrné, tak se bude jednat o rozřazení odběratelů do skupin A, B, C. Erinschen (2011, s. 10-11) uvádí, že kategorie A jsou objekty s vysokou důležitostí, B se střední důležitostí a C s menší důležitostí.

Přednost zavedení této evidence spočívá v její jednoduché implementaci a časové nenáročnosti.

9.4.1 Postup zařazení odběratelů do skupin

Pro zjednodušení a názornost bylo vybráno 20 odběratelů, které společnost vnímá jako klíčové. Jednotliví odběratelé byli zaznamenáni do seznamu. Z Ekonomik se pak k těmto odběratelům doplnily zisky za předcházející měsíční období.

Dle zisků se odběratelé sestupně seřadili. K jednotlivým odběratelům byly dopočítané kumulativní hodnoty tržeb a kumulace v %. Na základě výsledků kumulace v % se roztřídili odběratelé do skupin.

Aby bylo možno určit skupiny odběratelů, musí si společnost stanovit hranice pro jednotlivé skupiny. Při stanovení těchto hranic musí dodržet podmínku $A \leq B \leq C$.

Jako vzor byly stanoveny následující hranice:

- Skupina A – kumulativní obrat do 70%
- Skupina B – kumulativní obrat 71 % - 90%
- Skupina C – kumulativní obrat nad 91%

Odběratel	Zisk	Kumulace	Kumulace v %
Armádní Servisní, příspěvková organizace	2 520 801,08 Kč	2 520 801,08 Kč	22,03%
BRYVECASTA s.r.o.	2 107 424,87 Kč	4 628 225,95 Kč	40,45%
Metrostav a.s.	1 152 500,00 Kč	5 780 725,95 Kč	50,53%
GEMO a.s.	1 115 744,53 Kč	6 896 470,48 Kč	60,28%
E.ON Česká republika, s. r. o.	1 114 400,55 Kč	8 010 871,03 Kč	70,02%
Kimberly-Clark, s.r.o.	555 196,50 Kč	8 566 067,53 Kč	74,87%
Priessnitzovy léčebné lázně a.s.	531 548,00 Kč	9 097 615,53 Kč	79,52%
Tepláreny Brno, a.s.	460 539,19 Kč	9 558 154,72 Kč	83,55%
Český statistický úřad	311 416,66 Kč	9 869 571,38 Kč	86,27%
MORA MORAVIA, s.r.o.	291 230,60 Kč	10 160 801,98 Kč	88,81%
Promens a.s.	283 000,00 Kč	10 443 801,98 Kč	91,29%
EMERSON CLIMATE TECHNOLOGIES, s.r.o.	262 754,26 Kč	10 706 556,24 Kč	93,58%
ZLKL, s. r. o.	215 000,00 Kč	10 921 556,24 Kč	95,46%
Jungheinrich (ČR) s.r.o.	167 683,92 Kč	11 089 240,16 Kč	96,93%
CANIS SAFETY a.s.	150 780,00 Kč	11 240 020,16 Kč	98,25%
STRABAG a.s.	102 482,50 Kč	11 342 502,66 Kč	99,14%
RETIGO s.r.o.	58 415,00 Kč	11 400 917,66 Kč	99,65%
TAPEX EU s.r.o.	22 500,00 Kč	11 423 417,66 Kč	99,85%
T.S.BOHEMIA a.s.	17 140,00 Kč	11 440 557,66 Kč	100,00%
Celkem	11 440 557,66 Kč		

Obrázek 40 Návrh ABC analýzy odběratelů (Vlastní zpracování)

Na základě výsledků této analýzy je patrné, že 70% zisku generuje 5 zákazníků. Jedná se o zákazníky především z oblasti landscapingu, kde probíhá fakturace vždy po dokončení zakázky, takže společnost každý měsíc negeneruje tak vysoké zisky. Proto doporučuji tuto analýzu provádět za roční období, aby výsledky nebyly zkreslené touto fakturací. Nicméně pro představu nastavení hranic jednotlivých skupin je i toto zpracování dostačující.

9.4.2 Vyžití ABC metody při tvorbě vánočních seznamů

Díky poznatkům z této analýzy, tak může společnost rozdělit odběratele do skupin podle důležitosti, což může využít ke zlepšení současné komunikace s nimi, či zkvalitňování jim poskytovaných služeb.

Při využití této analýzy v rámci přípravy seznamů vánočních dáreků pro odběratele doporučuji se zaměřit nejen na rozřídění odběratelů do skupin dle zisků z minulého období, ale také na sestavení metody ABC i pro plánované zisky z budoucího období plynoucích od daných odběratelů. Při rozdílu ve skupině zákazníka již doporučuji využít metodiku:

- Odběratel z nižší skupiny bude v budoucím období patřit již do vyšší skupiny a je již jistá hodnota fakturace (podepsané nová smlouva či dodatek smlouvy), bude v rámci vánočního seznamu zařazen mezi odběratele z vyšší skupiny.
- Odběratel z nižší skupiny bude v budoucím období patřit již do vyšší skupiny, ale dosud není jistá hodnota fakturace v budoucím období (nepodepsaná nová smlouva či dodatek smlouvy), bude v rámci vánočního seznamu zařazen mezi odběratele nižší skupiny.

V současnosti byl systém vánočních dáreků sestavován spíše chaoticky a neexistoval žádný ani předběžný plán o výši nákladů na vánoční dárky, či kolik jednotlivých kusů vánočních dáreků bude třeba objednat. Nyní na základě této metodiky bude tato problematika vyřešena. Níže je vytvořen návrh, jak může vypadat sestavený plán nákladů na vánoční dárky s využitím klasifikace odběratelů dle metody ABC.

Skupina	Počet odběratelů ve skupině	Dárek	Náklady na 1 ks	Náklady celkem
A	5	Dárkový koš - velký	1 500,00 Kč	7 500,00 Kč
		Víno s logem společnosti	350,00 Kč	1 750,00 Kč
		Čokoláda s logem společnosti	20,00 Kč	100,00 Kč
		Svíčka - velká	80,00 Kč	400,00 Kč
B	5	Dárkový koš - střední	1 000,00 Kč	5 000,00 Kč
		Víno s logem společnosti	350,00 Kč	1 750,00 Kč
		Čokoláda s logem společnosti	20,00 Kč	100,00 Kč
		Svíčka - malá	50,00 Kč	250,00 Kč
C	10	Dárkový koš - malý	800,00 Kč	8 000,00 Kč
		Víno s logem společnosti	250,00 Kč	2 500,00 Kč
		Čokoláda s logem společnosti	20,00 Kč	200,00 Kč
Celkové náklady				27 550,00 Kč

Obrázek 41 Plán nákladů na vánoční dárky s využitím metody ABC (Vlastní zpracování)

9.5 Návrh podoby **Balanced Scorecard**

Při formulování vlastní podnikové vize a strategie vznikají v podniku problémy se sdílením vize a strategie a s jejím naplňováním. Toto je jeden z důvodů proč se metodika **Balanced Scorecard** v podniku využívá. Společnost sleduje pouze finanční ukazatele. Ostatní ukazatele, co se týká nehmotných aktiv, jsou sledovány spíše velmi sporadicky a nesystematicky. A přitom na základě provedených rozhovorů s vedením podniku dbá právě na naplňování strategických cílů v oblastech těchto aktiv. Mezi nehmotná aktiva spadají kvalitní služby, excelentní zaměstnanci, interní procesy a další.

BSC představuje nezbytný nástroj k objasnění strategie podniku. Při zavádění BCS je nutné nejprve formovat strategii podniku do podoby konkrétních cílů, které budou sledovány a analyzovány.

Správná formulace dílčích strategických cílů vede k naplnění celkové strategie podniku. Zde je proto nezbytně nutné tyto cíle správně formulovat. Vzhledem k tomu, že ve společnosti byly zjištěny nedostatky především na úrovni formulace strategických cílů a komunikace těchto cílů mezi zaměstnance bylo na základě diskuse s controllingový oddělením navrženo, že se projektová část této práce bude skládat z návrhu **Balanced Scorecard**. Tento návrh bude sestaven na základě zjištěných informací o strategii podniku od vedení společnosti a také na základě zjištěných informací ze situační analýzy.

9.5.1 **Strategické cíle**

Všechny strategické cíle společnosti náleží jednotlivým perspektivám dle metodiky BSC. Ze zjištěných informací byly navrženy v rámci jednotlivých perspektiv následující strategické cíle.

V rámci perspektivy učení se a růstu má společnost XY tyto strategické cíle:

- **Zvyšování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců** – společnost musí podporovat profesní rozvoj zaměstnanců minimálně na úrovni středního managementu společnosti a vyšších pozicích v rámci jednotlivých oddělení. Poskytnutí vyššího vzdělání povede k zvýšení výkonnosti pracovníků a také ke zlepšení pozice na trhu.
- **Zvýšení motivace** – Pro společnost je nezbytné chránit si proti konkurenci své klíčové zaměstnance a snažit se je udržet ve své společnosti. Společnost tak může činit zvýšením motivace pracovníků, a to například nabídnutím nějakých zaměstnaneckých benefitů.

- **Spokojenost zaměstnanců** – Pro společnost je důležité udržet si spokojené zaměstnance, protože právě spokojení zaměstnanci, kteří se snaží svou práci vykonávat dobře, tak vedou ke splnění dalších cílů jako je spokojenost zákazníků. Spokojenost zaměstnanců přímo ovlivňuje vztahy na pracovišti.
- **Udržení stávajících zaměstnanců** – Klíčovému ke zvyšování kvality služeb je udržení již kvalifikovaných a spolehlivých zaměstnanců. V případě, že společnost nemá dostatek kvalifikovaných zaměstnanců může být ohrožena dodávka služeb ve stanovených termínech a v odpovídající kvalitě.

Další perspektiva BSC je perspektiva interních procesů, u společnosti XY byly uvedeny tyto strategické cíle:

- **Kvalitní služby** – Ke zlepšení postavení společnosti na trhu přispívá poskytování vysoce kvalitních služeb, což přispívá k udržení zákazníků. Zvyšování kvality poskytovaných služeb je pro společnost velmi důležité.
- **Využívání nových technologií** – Aby společnost byla konkurenceschopná je třeba, aby společnost investovala do nových a modernějších technologií. Zavedení nových technologií povede ke zlepšení kvality poskytovaných služeb.
- **Spolupráce mezi pracovníky** – Komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, spolupráce, předávání zkušeností a přátelské vztahy na pracovišti vedou ke zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Zákaznická perspektiva metody BSC u společnosti má stanovené tyto cíle:

- **Zvyšování podílu na trhu** – Firma usiluje o neustálé zvyšování podílu na tuzemském trhu a navazování spolupráce s novými obchodními partnery. Tento cíl je klíčový pro růst společnosti a její udržení v konkurenčním prostředí.
- **Posílení vlastní značky** – Cílem tohoto úkolu je zvýšit povědomí o společnosti a jí poskytovaných službách, a tím získat nové potenciální zákazníky. Tento cíl je významný pro budování pověsti společnosti a pro získání většího podílu na trhu.
- **Budování trvalého vztahu se zákazníky** – Udržení trvalého vztahu s již získanými zákazníky zajistí společnosti trvalé dosahování zisku. Společnost by se měla aktivně projevovat při komunikaci se zákazníky, aby získala jejich loajalitu. Aby mohla společnost lépe pochopit potřeby a očekávání zákazníků, je vhodné, aby pravidelně dělala průzkumy spokojenosti mezi svými zákazníky.

Poslední perspektiva je finanční perspektiva podniku. Zde má podnik tyto cíle:

- **Trvalé dosahování zisku** – K dosažení tohoto cíle je nutné, aby společnost měla správně nastavenou cenovou politiku. Toho cíle lze dosáhnout několika způsoby. Lze jej docílit snížením či alespoň minimalizací nákladů. Dalším způsobem, jak dosáhnout trvalého zisku, je zvyšování objemu tržeb.
- **Zvyšování tržeb** – Díky tomuto cíli dojde k posílení prosperity společnosti v budoucnu, zajištění finanční stability společnosti, a také k efektivnímu vývoji společnosti. Zvyšování tržeb by mělo být dlouhodobým cílem společnosti, který by měl být podporován všemi ostatními cíli a strategiemi.
- **Zajištění finanční stability** – Společnost je kromě vlastního kapitálu financována také cizím kapitálem. Aby mohla dosáhnout finanční stability, tak je třeba snižovat podíl financování cizím kapitálem. Existují různé způsoby, jak může organizace snížit svůj podíl financování cizím kapitálem a zvýšit podíl vlastního kapitálu.

9.5.2 Strategická mapa Balanced Scorecard

Jedná se o nástroj, který pomáhá společnosti k vizualizaci a komunikaci strategických cílů organizace. Mapa pomůže vedoucím pracovníkům, ale i řádovým zaměstnancům lépe porozumět strategii podniku především díky tomu, že jednotlivé dílčí strategické cíle jsou v mapě mezi sebou propojeny, takže lze lépe pochopit, proč je třeba snažit se naplnit právě daný dílčí cíl a k čemu naplnění tohoto cíle povede.

Hlavní cílem společnosti je dosahování zisku, s čím souvisí zvyšování tržeb a také zajištění finanční stability společnosti. Aby bylo dosaženo těchto cílů, je třeba naplnit i dílčí strategické cíle vyjádřené na mapě.



Obrázek 42 Návrh strategické mapy Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)

9.5.3 Hodnotící ukazatele Balanced Scorecard

Z výše uvedených 4 perspektiv BSC byly vytvořeny hodnotící kritéria pro každý cíl dané perspektivy. Návrh hodnotících ukazatelů je představen v tabulce níže.

U každého strategického cíle si musí společnost jasně definovat, jaké cílové hodnoty by u daného cíle chtěla dosáhnout. Je vhodné cílové hodnoty pravidelně aktualizovat. Ideální je revidovat cílové hodnoty jednou ročně. Doporučuji tak vykonat po představení výsledků BSC zaměstnancům společnosti a diskuzi s nimi o směřování společnosti pro nadcházející rok. Zaměstnanci jsou myšleni především pracovníci, kteří úzce spolupracují na chodu společnosti. Předpokladem je, že BSC v plném rozsahu bude známá pracovníkům

controllingového oddělení, obchodního oddělení, finanční účtárně a vedoucím pracovníkům jednotlivých divizí. Zde je na místě také vytvoření směrnice, která bude obsahovat údaje o tom, kdo je zodpovědný za sestavování BSC, kdo má odpovědnost, za jaký strategický cíl, jakým způsobem jsou měřené jednotlivé cíle, a především kdo a v jakém rozsahu bude mít možnost vidět výsledky BSC.

	Strategické cíle	Strategické měřítko	Jednotka	Frekvence měření	Cílová hodnota	Výchozí stav	Skutečnost	Odchylka
Finanční perspektiva	Trvalé dosahování zisku	Rentabilita tržeb	%	ročně	17,48%	15%		
	Zvyšování tržeb	Roční přírůstek tržeb	%	ročně	10%	6%		
	Zajištění finanční stability	Celková zadluženost	%	ročně	21,39%	24,30%		
Zakaznická perspektiva	Budování trvalého vztahu se zákazníky	Podíl trvale udržovaných zakázek na celkovém počtu	%	půlročně	90%	80%		
	Zvyšování tržního podílu	Podíl z celového obrátu trhu	%	ročně	30%	26,89%		
	Posílení vlastní značky	Návštěvnost webových stránek společnosti	počet	čtvrtletně	30000	15000		
Perspektiva interních procesů	Využívání nových technologií	Podíl využívání nových technologií na celkovém počtu poskytovaných služeb	%	půlročně	60,5%	48%		
		Hodnota investic do nových technologií	v Kč	ročně	3 000 000,00 Kč	2 500 000,00 Kč		
	Zvyšování kvality služeb	Průzkum vnímání firmy veřejností a zákazníky	Index- body	ročně				
	Spolupráce mezi zaměstnanci	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	Index- body	ročně				
Perspektiva učení se a růst	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Náklady na školení 1 zaměstnance	v Kč	ročně	428,57 Kč	306,98 Kč		
		Podíl zaměstnanců zvyšujících si kvalifikaci na celkovém počtu	%	ročně	20%	14,93%		
	Zvyšování motivace	Podíl prémie a příplatků na hrubé mzdě	%	měsíčně	10%	7,56%		
	Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření spokojenosti	Index- body	ročně				
	Udržení stávajících zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	%	půlročně	2,85%	10,10%		

Obrázek 43 Návrh hodnotící ukazatele BSC (Vlastní zpracování)

Výchozí stav představuje hodnotu, kterou podnik zvolí podle aktuálních dostupných údajů. Údaje o skutečném a výchozím stavu doplní oddělení controllingu, které se bude tabulku BSC starat.

Veškerá dotazníková šetření budou s oddělením controllingu konzultována, aby bylo možné výsledky těchto šetření správně využít v BSC.

V současnosti lze navrhnout dle dostupných dat z minulého roku tyto výchozí a cílové hodnoty pro tento rok:

Cílová hodnota ROS byla vypočtena na základě strategie dosáhnouti zisku 35 000tis. Kč a očekávaného nárůstu tržeb a nákladů. V průměru bylo vypočteno, že tržby a náklady stoupnou o 10 %. Nelze zvednout tržby ani náklady o celé procento inflace, neboť u všech firem se o toto procento cena nezvedená. Na základě dat z obchodního oddělení byl nalezen průměr právě na 10 %. Ten byl použit k výpočtu.

Z předchozího cíle je tedy patrné, že roční přírůstek tržeb se očekává ve výši 10 %. Výše tohoto přírůstku se stanoví na základě vypočteného průměrného % navyšování z obchodního plánu pro nadcházející rok. Obchodní plán zahrnuje plán zákazníků, u kterých se bude navyšovat o inflaci, o mzdovou doložku a také plánované zakázky pro nadcházející rok, kde již probíhá jednání a schyluje se k brzkému podpisu smlouvy.

Celková zadluženost byla vypočtena jako cizí kapitál/celková aktiva. V porovnání s hlavními konkurenty je celková zadluženost nižší hodnoty. Konkurenti se pohybují na průměrné zadluženosti okolo 26,77 %. Vzhledem k tomu, že společnost v současnosti plánuje financovat nové technologie především z vlastních zdrojů a dotačních programů, tak se očekává snížení celkové zadluženosti k 21,39 %. Ve výpočtu je zohledněno snížení cizího kapitálu a nárůst aktiv o nákup nového hmotného majetku (nové technologické stroje).

Nové technologie (nové kamerové systémy, nové Active Guard zařízení, nové výrobní stroje, systém dezinfekce objektů apod.) využívá společnost dle interních dat na 48 % zakázek. Cílem společnosti je samozřejmě implementace těchto systémů na všechny zakázky. Avšak pro letošní rok je v plánu rozšířit tyto technologie o dalších 25 % zakázek. Nové technologie se tak plánuje využívat na 73 %. V půlročním intervalu se tento cíl rozdělí na polovinu. Je to poměrně optimistický plán, avšak k jeho naplnění je předpoklad vzhledem k výši investic do nákupu nových technologií.

Hodnota investic do nových technologií v minulém roce byla ve výši 2 500 000 Kč. Pro letošní rok je plánu obnova zbývajících úklidových strojů a nákup nového traktorku se sekačkou pro divizi landscapingu.

Celkový počet zakázek v roce 2022 činil 632. Počet zakázek trvajících déle než 1 rok je 508. Podíl trvale udržovaných zakázek v roce 2022 je tedy 80 %. Společnost by chtěla dosáhnout udržení 90 % zakázek.

Návštěvnost webových stránek za předchozí čtvrtletí byla 15 000 návštěvníků. Návštěvnost webů konkurence za stejné období byla následující:

Tabulka 3 Čtvrtletní návštěvnost webu konkurence (Vlastní zpracování z údajů z webu www.similarweb.com)

Společnost	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
Počet návštěv webu	49200	16000	157800

Vzhledem k tomu, že společnost má na svém webu zveřejněné nabídky práce a také je přes tento web umožněn přístup zákazníkům do jejich interních profilů u společnosti, tak vedení společnosti očekávalo mnohem lepší výsledek. Cílem v tomto kroku je zdvojnásobit čtvrtletní návštěvnost webu. Celoroční cíl čtvrtletní návštěvnosti webu společnost stanovila na 45 000. Tím by se společnost alespoň částečně přiblížila návštěvnosti webových stránek konkurence.

Náklady na školení jednoho zaměstnance – roce 2022 bylo za školení zaměstnanců zapláceno 530 467 Kč. Průměrný stav zaměstnanců v daném roce byl 1728. Náklady na školení jednoho zaměstnance tak činily 306,98 Kč. Společnost pro letošní rok plánuje uvolnit na školení zaměstnanců 600 000 Kč a také připravuje žádost o dataci na školení zaměstnanců v hodnotě 150 000 Kč. Celková plánovaná částka je 750 000 Kč. Plánovaný počet zaměstnanců pro rok 2023 je 1750 osob. Plánované náklady na školení činí 428,57 Kč na osobu.

Fluktuaci zaměstnanců již společnost sleduje. Z dat společnosti je znám půlroční údaj o fluktuaci v roce 2022. V druhé polovině roku 2022 se ve společnosti vystříдалo 173 zaměstnanců. Pro společnost to představuje vzhledem k dotační politice poměrně vysoké číslo. Požadavkem vedení je dostat se na maximální fluktuaci 50 osob za pololetí. Což povede k lepší stabilitě dotační politiky společnosti a zároveň se sníží i náklady spojené s náborem nových zaměstnanců. To pro rok 2023 s plánovaným počtem 1750 osob představuje fluktuaci ve výši 2,85 %.

Do podílů zaměstnanců zvyšujících si kvalifikaci na celkovém počtu se započítávají pouze školení nad rámec běžných školení (BOZP, PO apod). V loňském roce zvýšilo svou úroveň vzdělanosti 248 pracovníků nad rámec těchto školení. Na celkovém počtu se tak jedná o 14,93 %. Z plánu školení pro letošní rok vyplývá, že vzdělání nad rámec běžných školení absolvuje 350 pracovníků. Především se bude jednat o rozvoj znalostí pracovníků skladového hospodářství společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost nenabízí příliš mnoho jiných benefitů pro zaměstnance, rozhodlo se vedení podniku pro nastavení strategie podnikových prémie ve výši 10% základní mzdy zaměstnance. Za předchozí měsíc rozdělili vedoucí zaměstnanci prémie ve výši 7,56% podílu na hrubé mzdě. Rozdělování prémie a příplatků záleží na naplnění požadovaných činností. Zde je třeba se zaměřit také na to, zda zaměstnanci vědí, za jakou činnost mohou prémie a příplatky získat, a tak je i více motivovat k naplnění jednotlivých cílů. Například prémie získávají operátoři provozu za udržení nově nastoupených pracovníků ve společnosti po dobu delší než 4 měsíce.

Český statistický úřad v současnosti neuvádí data za odvětví pro rok 2022. Tak se při výpočtu podílů z celkového obratu trhu vycházelo z dostupných údajů největších konkurentů na trhu.

Tabulka 4 Podíl z celkového obratu trhu (Vlastní zpracování)

Společnost	Obrat	Podíl na celkovém obratu
Konkurent č. 1	62 137 000,00 Kč	2,04%
Konkurent č. 2	10 167 000,00 Kč	0,33%
Konkurent č. 3	452 200 000,00 Kč	14,86%
Konkurent č. 4	7 284 000,00 Kč	0,24%
Konkurent č. 5	146 600 000,00 Kč	4,82%
Konkurent č. 6	1 485 953 000,00 Kč	48,83%
Konkurent č. 7	5 021 000,00 Kč	0,17%
Konkurent č. 8	1 241 000,00 Kč	0,04%
Konkurent č. 9	53 975 000,00 Kč	1,77%
Společnosti XY	818 249 000,00 Kč	26,89%
Celkem	3 042 827 000,00 Kč	100,00%

Konkurenti byli určeni na základě výběru vedení společnosti. Společnost si nepřeje z interních důvodů uveřejňovat přesná jména konkurentů, se kterými se srovnává. Data byla použita z veřejně dostupných závěrek. Společnost by se ráda stala jedničkou na trhu a samozřejmě překonala konkurenci. Cílem společnosti je ovládnout 50 % podílu z celkového

obratu trhu. Tento cíl si společnost rozhodla rozdělit do drobnějších kroků a pro letošní rok je cílem společnosti ovládnout 30 % trhu.

Vzhledem k tomu, že společnost až do současné doby netvořila žádný dotazníkový průzkum, tak není možné vycházet z žádných dat z minulosti. Průzkum vnímání firmy veřejností a zákazníci doporučují provést jak externí agenturou, která se zaměří na veřejnost, která v současné době netvoří zákazníky společnosti. V rámci výzkumu vnímání firmy zákazníci bude dostačující, když tento výzkum provede přímo společnost sama.

Předpoklad plného zavedení BSC je od následujícího kalendářního roku. Takže společnost v letošním roce provede dotazníková šetření, které povedou k nastavení strategie na následující rok.

Navrhovaný harmonogram zavedení BSC je přiložen níže.

Tabulka 5 Navrhovaný harmonogram zavedení BSC ve společnosti (Vlastní zpracování)

AKTIVITA	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopa	Prosinec	Leden
Zpracování strategických cílů společnosti												
Návrh mapy BSC												
Návrh hodnotících ukazatelů BSC												
Kompletní návrh BCS												
Návrh cílů a výchozích hodnot pro rok 2023												
Vyhodnocení podílu trvale udržených zakázek												
Vyhodnocení posílení vlastní značky												
Vyhodnocení podílu využívaných nových technologií												
Vyhodnocení podílů prémie na hrubé mzdě												
Vyhodnocení fluktuace zaměstnanců												
Zahájení práce na dotazníkovém šetření												
Vyhodnocení dotazníkového šetření												
Vyhodnocení ostatních ročních ukazatelů												
Prezentace výsledků BSC												
Nastavení strategických cílů a hodnot pro následující rok												
Úprava BSC												
Implementace BSC												

Do plného zavedení BSC je navrženo, aby společnost nadále sledovala vývoj navrhnutých klíčových ukazatelů a jejich odchylek od cílů. Toto srovnání pomůže společnosti se lépe zamyslet nad nastavenými strategickými cíli a při plném zavedení BSC je dokáže lépe definovat a nastavit.

10 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ, ČASOVÉ NÁROČNOSTI A RIZIK PROJEKTU

Cílem této diplomové práce je inovace vybraných nástrojů. Práce je rozdělena do 4 dílčích projektových částí.

Předtím než se společnost rozhodne aplikovat vybraná projektová řešení je vhodné, aby byla vyčíslena časová a ekonomická náročnost jednotlivých procesů. Také by se společnost měla zamyslet nad riziky projektů.

10.1 Časová náročnost projektu

Aby projekt mohl fungovat, je třeba vynaložit určité úsilí ve formě času stráveného prací na projektu.

Nejnáročnější z hlediska času je projekt implementace BSC. Časový harmonogram implementace tohoto projektu byl představen v tabulce 5, která je součástí předchozí kapitoly.

Nejméně časově náročným projektem je zavedení metody ABC. Uvést tuto metodu je možné prakticky ihned. Z praktického využití této metody se však společnost rozhodla tuto metodu uskutečnit až v listopadu.

Tabulka 6 Časová náročnost projektu implementace metody ABC
(Vlastní zpracování)

AKTIVITA	Listopad	Prosinec	Leden
Implementace metody ABC			
Vytvoření plánu vánočních dárků			
Výpočet nákladů na vánoční dárky			
Předání vánočních dárků			
Kontrola odchylek nákladů			

Časově náročnějším projektem je inovace analýzy odchylek. Tu je nutné do projektu zařadit testovací provoz, aby se ověřila funkčnost formuláře.

Tabulka 7 Časová náročnost projektu implementace zlepšení analýzy odchylek (Vlastní zpracování)

AKTIVITA	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Stanovení odpovědnosti za odchylky				
Stanovení hranic pro jednotlivé odchylky				
Zkušební provoz formuláře odchylek				
Vyhodnocení připomínek k formuláři				
Ostrý provoz formuláře odchylek				
Zahájení vyhodnocování účinnosti nápravných opatření				
Prezentace odchylek dle nové podoby v reportingových zprávách				

Dílčí projekt zlepšení Ekonomik podniku a úpravy střediskového hospodářství také není nijak velice časově náročný. Nejnáročnější z hlediska času na tomto projektu je vyřešení správnosti nastavení vzorců, které budou rozpočítávat náklady do ekonomik.

Tabulka 8 – Časová náročnost projektu zlepšení Ekonomik podniku (Vlastní zpracování)

AKTIVITA	Květen	Červen	Červenec
Rozdělení nákladů operátorů na analytická střediska			
Příprava vzorců pro výpočet režijních nákladů			
Zobrazení měsíčních režijních nákladů do jednotlivých středisek			
Kontrola správnosti zobrazení			
Zpřístupnění opravených Ekonomik uživatelům			

10.2 Ekonomická náročnost

Projekt je koncipován tak, aby veškeré navrhované inovace bylo možné implementovat prostřednictvím MS Excel. Toto řešení pro podnik nepředstavuje nijak vysoké náklady na pořízení vhodného softwarového vybavení.

Největší náklad projektu představuje školení zaměstnanců a dotazníkové šetření. Společnost v rámci BSC bude realizovat několik dotazníkových šetření. Předpokladem je, že průzkum vnímání firmy veřejností bude realizován externí firmou. Ostatní interní dotazníkové šetření budou zpracovávat zaměstnanci společnosti. Samozřejmě přidělení více práce stávajícím pracovníkům bude nutné adekvátně ohodnotit. Navýšení mzdy se projeví u 7 osob. Předpokládá se, že 4 osoby budou pracovat na projektu v rozmezí 3 hodin za měsíc.

Controller stráví práci navíc na projektu v jeho počátcích v průměru 16 hodin za měsíc. Osoby, které budou mít na starost IT podporu projektu a řešení dotazníkového šetření, stráví na projektu v průměru 10 hodin měsíčně.

Tabulka 9 Ekonomická náročnost projekt zavedení BSC a analýzy odchylek (Vlastní zpracování)

Položka	Částka v Kč
Školení – controller	11 000,00 Kč
Školení – ostatní pracovníci	13 500,00 Kč
Jednorázové náklady	24 500,00 Kč
Průzkum veřejnosti	29 000,00 Kč
Navýšení mezd za měsíc	7 200,00 Kč
Sociální pojištění za měsíc	1 785,00 Kč
Zdravotní pojištění za měsíc	648,00 Kč
Roční náklady	144 596,00 Kč

Využití vlastních pracovníků podmiňuje jejich řádné proškolení. Pro controllera je vhodné vzhledem k jeho dosavadnímu vzdělání absolvování kurzu Prosazení strategie s Balances Scored, které pořádá Controller Institut. Ostatní vedoucí pracovníci, kteří se budou zabývat především analýzou odchylek využijí školení od společnosti TÜV NORD Czech, s.r.o.. V rámci průzkumu veřejnosti společnost zvolila dotazníkové šetření, které poskytuje společnost JC&KC. Společnost zvolila variantu 100 respondentů.

Práce je rozdělena mezi stávající zaměstnance, což se projeví v navýšení mzdových nákladů. V případě, že bude třeba na tuto činnost nalézt nového pracovníka, bude to pro společnost znamenat další dodatečné náklady, které se projeví v nákladech na projekt.

V případě ostatních dílčích projektů se nepředpokládá se navýšení nákladů na mzdy pracovníků, neboť v případě implementace metody ABC se bude jednat pouze o nahrazení stávající nesystematické práce na sestavení plánů nákladů na vánoční dárky.

V případě zlepšení systému Ekonomik se předpokládá, že největší náklady zde budou připadat na mzdy IT oddělení a oddělení controllingu. Vzhledem k tomu, že oddělení controllingu pravidelně kontroluje správnost ekonomik, tak náklady s kontrolou správnosti přiřazení režijních nákladů není třeba nijak kalkulovat, neboť tato činnost je již zahrnuta ve mzdě controllera. V případě práce IT oddělení na nastavení databáze do podoby, kdy bude sama schopna počítat výsledky pro všechny střediska zabere práci dle vyjádřená pracovníků

IT oddělení zhruba na 3 pracovní dny, bude zde třeba ocenit práci těchto pracovníků. Jednorázový náklad na implementaci tohoto systému je ve výši 6240 Kč.

10.3 Rizika projektu

Projekt je ohrožen výskytem finančních, personálních, organizačních a technických rizik. Jednotlivá rizika jsou v následujících odstavcích detailně popsána.

Finanční riziko

I když roční náklady spojené s projektem controllingu nepředstavují pro společnost v současné době zásadní finanční zátěž, je třeba brát v potaz možnost dalších nákladů v případě, že by společnost chtěla projekt rozšířit nebo zdokonalit. Například pokud by společnost potřebovala zaměstnat další osobu, která by se věnovala výlučně controllingu, nebo kdyby se ukázalo, že stávající informační systémy nejsou dostačující a společnost by musela investovat do nového controllingového informačního systému, mohly by se náklady výrazně zvýšit.

K úspěšnému zavedení nových controllingových nástrojů je nezbytné zajistit proškolení zaměstnanců, aby byli schopni tyto nástroje efektivně využívat. Je však důležité zdůraznit, že investice do školení zaměstnanců je dlouhodobě výhodná a může přinést společnosti mnoho výhod. V této oblasti by společnost mohla využít některý z dotačních titulů, které jsou k dispozici. Zlepšení výkonnosti zaměstnanců a zvýšení jejich schopností s novými nástroji pracovat může přinést výrazné úspory a zlepšení efektivity práce.

Je tedy vhodné pečlivě zvažovat, jaké jsou potenciální náklady a výhody projektu controllingu a jaký je jeho dlouhodobý dopad na společnost.

Personální riziko

Jedním z největších personálních rizik je volba nevhodných pracovníků, kteří by se měli na projektu podílet. Pokud by například byly zvoleny nevhodné otázky v dotazníkovém šetření, může dojít k narušení interpretace výsledků Balanced Scorecard. Aby se takovýmto situacím předešlo, je klíčové pečlivě vybírat kvalifikované pracovníky s potřebnými dovednostmi a zkušenostmi.

Dalším významným faktorem je neochota zaměstnanců změnit již zavedenou rutinu a své návyky. Je třeba si uvědomit, že změny jsou vždy spojeny s určitou mírou nejistoty a obav. Neochota zaměstnanců přijmout změny může představovat pro společnost největší riziko, které může vést k narušení celého projektu. Proto je důležité průběžně komunikovat se

zaměstnanci, vysvětlovat jim cíle projektu a získávat jejich podporu a zapojení do projektových aktivit. Takovýto přístup umožní pracovníkům lépe porozumět novým procesům a nástrojům a přizpůsobit se novým pracovním podmínkám.

Organizační riziko

Organizační riziko může být jedním z největších problémů při implementaci nových controllingových nástrojů. Nedostatečná informovanost zaměstnanců o důvodech a dopadech těchto inovací může vést k nechtěnému odmítání jejich využívání. Toto může také podkopávat autoritu controllera při neplnění jím zadaných úkolů. Proto je důležité, aby controller věnoval dostatečnou pozornost komunikaci s ostatními zaměstnanci a vysvětloval jim důvody, proč jsou tyto nástroje potřebné a jakým způsobem pomáhají celkovému úspěchu společnosti. Může také být užitečné zahrnout zaměstnance do procesu implementace a umožnit jim aktivní účast na tomto procesu. Tím zvýší jejich angažovanost a motivace k používání nových nástrojů. Pokud bude komunikace efektivní a včasná, mohou být organizační rizika minimalizována a společnost bude moci efektivněji využívat své controllingové nástroje.

Technické riziko

Jedním z klíčových technických rizik, se kterými společnost potýká, je nevhodné nastavení potřebných nástrojů MS Excel potřebných k vytvoření daných analýz. Vzhledem k tomu, že společnost nepoužívá jednotné verze MS Excel, mohou se vyskytnout problémy s funkcionalitou tabulek u různých uživatelů. To může mít vliv na přesnost a spolehlivost dat, která jsou použita v analýzách společnosti. Kromě toho může nastat situace, kdy jsou potřebná data pro analýzy nedostupná v případě výpadku serveru, což může způsobit zpoždění nebo dokonce ztrátu důležitých informací. Proto je nezbytné, aby controller ve spolupráci s IT oddělením navrhl vhodné řešení této situace a zajistil tak maximální spolehlivost a přesnost dat používaných v analýzách společnosti.

Tabulka 10 Analýza rizik (Vlastní zpracování)

Riziko		Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Eliminace
Finanční		Střední	Vysoká	Dotace
Personální	Nevhodně zvolení pracovníci	Střední	Střední	Kvalitní přijímací řízení na výběr vhodných pracovníků
	Neochota zaměstnanců přijmout změny	Vysoká	Vysoká	Důkladné seznámení zaměstnanců s přínosy projektu
Organizační		Nízká	Střední	Schopnosti controllera prosadit se
Technické	Nevhodné nastavení MS Excel	Nízká	Vysoká	Aktualizace a optimalizace verzí MS ve společnosti
	Výpadky serverů	Střední	Střední	Zabezpečení záložních zdrojů

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce, která byla vypracována, bylo navrhnout projekt implementace inovace vybraných controllingových nástrojů ve vybrané společnosti s cílem přispět ke zdokonalení současného controllingového systému.

Práce se skládá ze dvou částí, kde teoretická část byla zpracována pomocí literární rešerše z oblasti controllingu a jeho nástrojů, které posloužily jako podklad pro vypracování praktické části.

V analytické pasáži byla představena vybraná společnost XY s údaji o její činnosti, organizační a personální struktuře a také jsou uvedeny cíle společnosti. Podnik byl podroben situační analýze, která se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Závěrem této analýzy je SWOT analýza. Následně byla vykonána analýza controllingových nástrojů, které společnost XY využívá. Na základě této analýzy byly zjištěny nedostatky, na kterých může společnost pracovat.

Na základě těchto nedostatků byla provedena projektová část práce, kde byly navrženy změny v oblasti strategického controllingu a také byly provedeny změny i na straně operativního controllingu. V rámci operativního controllingu byly zachyceny nedostatky v analýze odchylek, kde nebyla tato analýza řešena komplexně, ale pouze zde probíhala jakási evidence odchylek, bez jejich patřičných procesů řešení. Pro tento problém bylo navrženo vhodné komplexní řešení analýzy odchylek.

Byl zde také popsán problém v plánování nákladů na vánoční dárky. Tento problém se pomocí zavedení metody ABC podařilo vyřešit. A navíc podnik může tuto metody využít i pro účely strategického plánování.

V zavedeném systému podnikových „Ekonomik“, který se využívá především k reportingu výsledků střediskového hospodářství, bylo zjištěno, že se zde nenachází náklady středisek režijních nákladů. Tyto reporty tak neodpovídaly realitě. Z toho důvodu byla navržena vhodná řešení k eliminaci těchto zásadních nedostatků.

Dále byly strategické cíle společnosti formovány do podoby Balanced Scorecard. Tyto cíle byly rozděleny do perspektiv dle metodiky BSC. Ke každému cíli byly doporučené vhodné hodnotící ukazatele.

V závěrečné části práce byla provedena analýza rizik, které mohou vyplynout z implementace projektu. U projektu byla vyhodnocena jeho ekonomická a časová náročnost.

Navržené změny pomohou společnosti s plánování nákladů, zamezování příčin vzniku odchylek, což vede k zvyšování zisku společnosti. Dále ke zlepšení střediskového hospodářství, a to vede k zobrazování reality v rámci reportingu výsledků střediskového hospodářství. Zavedení nástroje strategického controllingu pomůže společnosti lépe vyhodnocovat dosahování strategický cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEHRINGER, Stefan, 2023. Financial Controlling. Wiesbaden: Springer Wiesbaden, 157 s. ISBN 978-3-658-40526-7.

Česká ekonomika loni narostla o 2,4 procenta, koncem roku stagnovala. BusinessInfo.cz [online], ©2023. [cit. 2023-04-1]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/ceska-ekonomika-loni-narostla-o-24-procenta-koncem-roku-stagnovala/>

Český statistický úřad [online], ©2023. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
Deloitte. [online], ©2023. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs.html>

DOXEY, Christine H. The controller's toolkit. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2021, 530 s. ISBN 9781119700586.

ERICHSEN, Jörgen, 2011. Controlling Instrumente von A-Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung. 8. vydání. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co., 414 s. ISBN 9783648011270.

FOTR, Jiří et al., 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 416 s. ISBN 978-802-7116-324.

HAYES, Adam, ©2023. Break-Even Analysis: Definition and How to Calculate and Use It. Investopedia [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/breakevenanalysis.asp>

HRACHOVSKÁ, Iva, 2017. Projekt zavedení vybraných controllingových nástrojů v konkrétní společnosti. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce doc. Ing. Roman Zámečník, Ph. D.

CHEN, James, ©2022. Margin of Safety: Examples, Meaning and FAQ. Investopedia [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: investopedia.com/terms/m/marginofsafety.asp

Kontrola (Control), ©2018. Management Mania [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

JEMELKA, Jiří, ©2023. Zajistěte, aby zaměstnanci znali firemní hodnoty i vizi. Budou v práci spokojenější a firma úspěšnější. Kurzy.cz [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/450468-zajistete-aby-zamestnanci-znali-firemni-hodnoty-i-vizi-budou-v-praci-spokojenejsi-a-firma/>

KOPTIK, Zdeněk, ©2017. 1. Co je controlling aneb controlling a kontrola. Moderní controlling: O controllingu jednoduše a srozumitelně [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <http://www.modernicontrolling.cz/2017/04/07/1-co-je-controlling-aneb-controlling-a-kontrola/>

KOPTIK, Zdeněk, ©2023. Reporting ve finančním řízení. Caflou [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.caflou.cz/reporting-ve-financnim-rizeni>

KRÁL, Bohumil, 2018. Manažerské účetnictví. Praha 3: Management Press, 792 s. ISBN 9990001794682.

Kurzycz [online], © 2023. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

KUTÁČ, Josef a Kamila JANOVSÁ, 2012. Podnikový controlling. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 157 s. ISBN 978-80-248-2593-9.

LAZAR, Jaromír a Helmut SILLER. Manažerské účetnictví a controlling: koncepce a nástroje.2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-802-4741-338.

LUMEER [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.lumeer.io/cs/ad-hoc-reportovani/>

MÁČE, Miroslav, 2012. Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada), 632 s. ISBN 978-80-247-3637-2.

MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-04.

MORAVEC, Tomáš a Lucie ANDREISOVÁ, 2021. Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance. Praha: Grada Publishing, 312 s. Právo pro praxi. ISBN 978-802-7112-173.

Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu, 2004. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu, 288 s. ISBN 80-725-9002-2.

Plánování (Planning), ©2016. Management Mania [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

PREIßLER, Peter R., 2020. Controlling. 15th Edition. Verlag Franz Vahlen GmbH: Vahlen, 315 s. ISBN 978-3800662357.

SARIALTIN, Mehmet, 2015. Kurzeinführung in das Controlling: Von der strategischen zur operativen Planung und Kontrolle. Hamburg: Diplomica Verlag, 100 s. ISBN 978-3-95934-190-5.

SCHULZE, Sven, 2015. Controlling im Krankenhaus: empirische Untersuchung zu Nutzungsmöglichkeiten etablierter Controlling-Instrumente im Zuge der zunehmenden Globalisierung von Gesundheitsdienstleistungen. Německo: disserta verlag, 154 s. ISBN 9783954255382.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORĚ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STATTLER, Elaine a Joyce Anne GRABEL. The master guide to controllers best practices. 2. vyd. Newark: Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 2016, 551 s. ISBN 978-1-119-72334-9.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 9788024775289.

SANYTRÁK, Miroslav, ©2018. Controlling. Controlling - Miroslav Sanytrák [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://miroslavsanytrak.cz/controlling/>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-802-7121-823.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 9788024727592.

VEČEŘA, Martin, ©2022. Ad hoc reportování: co to je a jaký je trend pro rok 2022?.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada. Finanční řízení, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOCHOZKA, Marek, 2021. Finance podniku: komplexní pojetí. Praha: Grada Publishing, 312 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6.

VOLLMUTH, Hilmar J., 2004. Nástroje controllingu od A do Z. 2. čes. vyd. Přeložil Ludmila SLADKÁ, přeložil Jiří VYSUŠIL. Praha: Profess Consulting, 360 s. ISBN 80-725-9029-4.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada, 135 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
BI	Business intelligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
ČR	Česká republika
DPP	Dohoda o provedení práce
HDP	Hrubý domácí produkt
IEC	Mezinárodní elektrotechnická komise
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
MS	Microsoft Office
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
OZP	Osoba se zdravotním postižením
PCO	Pult centralizované ostražky
PHM	Pohonné hmoty
PO	Požární ochrana
PP	Pracovní poměr
ROS	Rentabilita tržeb
s.	Strana
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

Sb. Sbíрка

SWOT Analysos of the Stength and Weaknesses of an Organization and the
Opportunities and Threats facing

SQL Structured Query Language

Tel. Telefonní

Tis. Tisíc

ZZ Zdravotně znevýhodněný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Štábní pozice (Mikovcová, 2007, s. 20).....	18
Obrázek 2 Liniová pozice (Mikovcová, 2007, s. 20).....	18
Obrázek 3 Jak ostatní zaměstnanci organizace vnímají přínos controllerů (Stattler, 2016, s. 283).....	20
Obrázek 4 Druhy odchylek (Hrachovská, 2017, s. 33).....	25
Obrázek 5 Metody výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku (Vollmuth, 2004, s. 111)	26
Obrázek 6 Tři základní úrovně plánování (Vlastní zpracování).....	31
Obrázek 7 Procesy reportingu (Žůrková, 2007, s. 128).....	34
Obrázek 8 Organizační struktura společnosti (Výkaz společnosti XY)	40
Obrázek 9 Struktura zaměstnanců k 1.3.2023 (Vlastní zpracování).....	41
Obrázek 10 Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování).....	42
Obrázek 11 Vývoj HDP meziročně (Kurzycz, © 2023)	44
Obrázek 12 Míra nezaměstnanosti v % (Kurzycz, © 2023)	45
Obrázek 13 Vývoj průměrné hrubé mzdy (Český statistický úřad, ©2023).....	46
Obrázek 14 SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování).....	51
Obrázek 15 Využívané systémy ve společnosti (Vlastní zpracování).....	54
Obrázek 16 Kalkulace ceny (Interní zdroj společnosti).....	56
Obrázek 17 Plán tržeb zakázek ostrahy (Interní zdroj společnosti).....	57
Obrázek 18 Plán školení pro oddělení controllingu (Interní zdroj společnosti).....	57
Obrázek 19 Sledování odchylek na zakázkách ostrahy (Interní zdroj společnosti)	58
Obrázek 20 Evidence středisek (Interní zdroj společnosti)	59
Obrázek 21 Ekonomika střediska (Interní zdroj společnosti).....	60
Obrázek 22 Report společnosti XY (Interní zdroj společnosti).....	61
Obrázek 23 Report měsíčního výsledku hospodaření společnosti XY (Interní zdroj společnosti).....	61
Obrázek 24 Report – náklady – dotace do plna (Interní zdroj společnosti)	62
Obrázek 25 Návrh formy evidence hranic odchylek (Vlastní zpracování)	66
Obrázek 26 Návrh analýzy odchylek tržeb u dané společnosti (Vlastní zpracování)	67
Obrázek 27 Návrh evidence středisek včetně odpovědného pracovníka za vzniklé odchylky (Vlastní zpracování).....	67
Obrázek 28 Návrh formuláře pro zjištění odchylky (Vlastní zpracování).....	68
Obrázek 29 Návrh evidence nápravných opatření odchylek (Vlastní zpracování).....	69
Obrázek 30 Návrh prezentace odchylek v reportingových zprávách (Vlastní zpracování).....	70
Obrázek 31 Návrh zpracování analýzy odchylek (Vlastní zpracování)	71

Obrázek 32 Ekonomika střediska ostraHy (Interní zdroj společnosti).....	72
Obrázek 33 –Ekonomika střediska režijních nákladů společnosti (Interní zdroj společnosti)	72
Obrázek 34 Ekonomika střediska režijních nákladů kanceláře využívané operátory (Interní zdroj společnosti).....	72
Obrázek 35 Ekonomika střediska režijní náklady divize ostraHy (Interní zdroj společnosti)	73
Obrázek 36 Výpočet režijních nákladů na 1 hodinu ostraHy (Vlastní zpracování)	74
Obrázek 37 Výpočet režijních nákladů připadajících na zakázky vybraného operátora (Vlastní zpracování).....	74
Obrázek 38 Ekonomika střediska ostraHy včetně režijních nákladů (Vlastní zpracování). 75	
Obrázek 39 Srovnání Ekonomiky za vybraného operátora (Vlastní zpracování).....	75
Obrázek 40 Návrh ABC analýzy odběratelů (Vlastní zpracování).....	77
Obrázek 41 Plán nákladů na vánoční dárky s využitím metody ABC (Vlastní zpracování)	78
Obrázek 42 Návrh strategické mapy Balanced Scorecard (Vlastní zpracování).....	82
Obrázek 43 Návrh hodnotící ukazatele BSC (Vlastní zpracování)	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem (Horváth, 2004, s. 188)	21
Tabulka 2 Struktura počtu zdravotně znevýhodněných zaměstnanců (Vlastní zpracování)	41
Tabulka 3 Čtvrtletní návštěvnost webu konkurence (Vlastní zpracování z údajů z webu www.similarweb.com).....	85
Tabulka 4 Podíl z celkového obratu trhu (Vlastní zpracování)	86
Tabulka 5 Navrhovaný harmonogram zavedení BSC ve společnosti (Vlastní zpracování)	87
Tabulka 6 Časová náročnost projektu implementace metody ABC (Vlastní zpracování) ..	88
Tabulka 7 Časová náročnost projektu implementace zlepšení analýzy odchylek (Vlastní zpracování).....	89
Tabulka 8 – Časová náročnost projektu zlepšení Ekonomik podniku (Vlastní zpracování)	89
Tabulka 9 Ekonomická náročnost projekt zavedení BSC a analýzy odchylek (Vlastní zpracování).....	90
Tabulka 10 Analýza rizik (Vlastní zpracování).....	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Diagram středisek

Příloha P I: Diagram středisek

