

# **Návrh projektu zavedení controllingu ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.**

Bc. Jana Lehkoživová, BA

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Lehkoživová**  
Osobní číslo: **M170125**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh projektu zavedení controllingu ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti controllingu a jeho využití pro efektivnější řízení společnosti.

### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost, současný stav a využití controllingu v řízení společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.
- Vypracujete návrh projektu zavedení controllingu ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. v návaznosti na efektivnější řízení společnosti.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. Translated by Jaroslav Rubáš. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.  
FOLTÍNOVÁ, Anna. Nákladový controlling. Bratislava: WOLTERS KLUWER, 2011. 304 s. ISBN 97-88-0807-84-256.  
HORVÁTH, Péter. Controlling: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 12th ed. München: Vahlen, 2012, 832 s. ISBN 978-380-0644-551.  
KERZNER, Karel. Small business: management & controlling. Kijev: Universitet Ukrajina, 2014, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.  
LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.  
ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. Finance. ISBN 978-80-247-2759-2.

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

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípušti-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, považuji 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 15. 4. 2019

Jméno a příjmení: JANA TEHAŘOVÁ

.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je návrh projektu zavedení controllingu do společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. Absence controllingu v této společnosti byla podnětem k výběru tohoto tématu. Práce je rozdělena do tří částí: teoretická část, praktická část a projektová část. V teoretické části budou popsány základní pojmy týkající se oblasti controllingu, z nichž bude vycházet praktická část. Základem praktické části bude představení společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. a provedena analýza současného stavu řízení společnosti, která poskytne klíčové informace pro další vývoj práce. Projektová část – návrh projektu zavedení controllingu bude obsahovat začlenění a hlavní úkoly controllera, úkoly jednotlivých oddělení pro podporu projektu. Projekt bude ukončen výčtem rizik, přínosů a bude zhodnocen z hlediska nákladovosti a efektivnosti. Nebude chybět časový harmonogram. V závěru diplomové práce bude zhodnocena celá práce jako komplex.

Klíčová slova: controlling, nástroje controllingu, controller, reporting, náklady

## ABSTRACT

The aim of this thesis is Proposal of Project introduction of controlling in the into the company Kroměřížské technické služby, s.r.o. The absence of controlling in this company prompted the selection of this topic. The thesis is divided into three parts: the theoretical part, the practical part and project part. The theoretical part will describe the basic concepts of con-trolling, from which the practical part will be based. The basis of the practical part will be the introduction of the company Kroměříž technical service, s.r.o. and an analysis of the current management status of the company, which will provide key information for future work development. The project part - design of controlling implementation project will include integration and main tasks of controller, tasks of individual departments for project support. The project will end with a list of risks, benefits and will be evaluated in terms of cost and efficiency. There will be no timetable. At the end of the thesis the whole work will be evaluated as a complex.

Keywords: Controlling, Controlling Instruments, Controller, Reporting, Costs

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Šárce Papadaki, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a v neposlední řadě za obětavý přístup. Děkuji také vedení společnosti za to, že mi byla umožněna realizace této práce.

Mé velké poděkování patří i mé rodině za pomoc a podporu během studia.

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

***Motto:***

*Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu. (Henry Ford)*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>6</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1    CONROLLING</b> .....	<b>9</b>
1.1    POJETÍ A DEFINICE CONTROLLINGU .....	9
1.2    HISTORIE A VÝVOJ CONTROLLINGU .....	10
1.3    VÝZNAM CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ .....	11
1.4    ČINNOSTI, HLAVNÍ ÚKOLY A FUNKCE CONTROLLINGU.....	11
1.5    ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ CONTROLLINGU .....	12
1.5.1    Strategický controlling .....	13
1.5.2    Operativní controlling .....	14
1.6    ZÁKLADNÍ PRVKY SYSTÉMU CONTROLLINGU .....	15
1.6.1    Podnikové plánování .....	16
1.6.2    Podniková kontrola .....	17
1.6.3    Řízení podniku .....	17
1.6.4    Reporting.....	18
1.7    ZDROJE INFORMACÍ A JEJICH VYUŽITÍ V CONTROLLINGU.....	19
1.7.1    Finanční účetnictví .....	20
1.7.2    Manažerské a nákladové účetnictví.....	21
1.8    FUNKCE CONTROLLERA.....	23
1.8.1    Controller versus manažer.....	23
1.8.2    Požadavky a úkoly controllera .....	25
1.8.3    Controlling v organizační struktuře podniku .....	27
<b>2    TVORBA A ZAVEDENÍ CONTROLLINGU</b> .....	<b>30</b>
2.1    POŽADAVKY NA SYSTÉM CONTROLLINGU .....	30
2.2    KRITÉRIA VARIANT ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU.....	31
2.3    HLAVNÍ BODY ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU.....	31
2.4    PŘÍNOSY A BARIÉRY ZAVEDENÍ CONTROLLINGU.....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>3    PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ     SLUŽBY, S.R.O.</b> .....	<b>36</b>
3.1    CHARAKTERISTIKA A HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	36
3.2    POSLÁNÍ, VIZE, STRATEGIE SPOLEČNOSTI .....	37
3.3    PLÁN HLAVNÍCH ÚKOLŮ A CÍLŮ SPOLEČNOSTI.....	39
<b>4    ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ</b> .....	<b>41</b>
4.1    ANALÝZA INTERNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO ZAVEDENÍ CONTROLLINGU.....	41
4.1.1    Organizační struktura společnosti, vedení a současné řízení .....	41
4.1.2    Hlavní činnosti jednotlivých provozů .....	43
4.2    PRAVIDLA HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI .....	46
4.3    METODIKA SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI .....	48
4.3.1    Druhé členění nákladů.....	48

4.3.2	Náklady přímé a režijní .....	49
4.4	SWOT ANALÝZA .....	49
4.5	ANALÝZA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI .....	51
4.5.1	Vybrané informační systémy – modul controlling.....	52
4.6	ANALÝZA O POTŘEBĚ ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	53
4.7	MAJETKOVÁ A FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	54
4.8	SOUČASNÝ STAV VYUŽITÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI .....	60
<b>5</b>	<b>SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU PRO ÚČELY ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU PROJEKTU ZAVEDENÍ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O. ....</b>	<b>64</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU ZAVEDNÍ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O. ....</b>	<b>67</b>
6.1	DŮVODY A PŘÍNOSY ZAVEDENÍ CONTROLLINGU .....	67
6.2	PRACOVNÍ POZICE CONTROLLERA .....	68
6.2.1	Pozice controllera v organizační struktuře společnosti.....	69
6.2.2	Pravomoci a odpovědnost controllera .....	69
6.3	HLAVNÍ ÚKOLY CONTROLLERA .....	70
6.3.1	Zavedení kapacitního členění nákladů .....	70
6.3.2	Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku.....	72
6.3.3	Výpočet krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku .....	74
6.3.4	Analýza bodu zvratu .....	74
6.3.5	Vytvoření controllingového reportingu.....	76
6.3.6	Koordinační a kontrolní funkce v projektu .....	78
6.4	POPIS PRACOVNÍ POZICE CONTROLLERA .....	78
6.5	PROJEKTOVÝ TÝM .....	80
6.6	PLÁN PROJEKTOVÝCH ČINNOSTÍ .....	80
6.6.1	Fáze zahájení projektu.....	80
6.6.2	Fáze plánovací.....	81
6.6.3	Fáze realizační.....	81
6.6.4	Fáze ukončení projektu .....	81
6.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM POSTUPU IMPLEMENTACE CONTROLLINGU.....	82
6.8	KALKULACE PŘEDPOKLÁDANÝCH NÁKLADŮ PROJEKTU .....	83
6.9	RIZIKA A PŘÍNOSY PROJEKTU.....	85
6.10	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU A JEHO EFEKTIVNOST .....	86
6.11	VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	87
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>



## ÚVOD

Doba se mění. Už dříve se říkalo, že žijeme v turbulentní době, ale jak se ukazuje, byl to jen slabý náznak rychlosti změn podmínek, který prožíváme nyní. Obrazně řečeno, svět se opravdu točí čím dál rychleji. Současné podnikatelské prostředí je stále náročnější a klade na podniky nepřetržitě vyšší požadavky. Pro jakýkoliv podnik je obtížnější udržet si pozici na trhu a pružně reagovat na okolní podněty. Firmy se musí naučit více experimentovat, novinky a inovace zavádět rychle a přizpůsobovat se změnám. Musí neustále hledat a rozvíjet nové metody řízení, které by měly vést k zajištění růstu hodnoty podniku a přinejmenším by měly vést k udržení životaschopnosti podniku.

Důležitým nástrojem, který pomáhá tyto cíle uskutečnit a zajistit tak dlouhodobě existenci podniku, je controlling, jakožto ekonomická disciplína, která může řadě společností výrazně pomoci a zvýšit efektivitu jejich podnikání, rentabilitu a zmiňovanou konkurenceschopnost.

Controlling je chápán jako jedno z mnoha možných řešení zlepšení výkonů organizace. Není samotným receptem na patent, ale může za určitých předpokladů, jako je vysoká dynamika nebo komplexnost v podniku nebo okolí, dosáhnout požadovaných účinků. Controlling musí být partnerem managementu, šetřit jeho čas, snižovat míru překvapení a zvyšovat komfort rozhodování. Poskytované informace managementu by měly z dvaceti procent vycházet z minulosti a z osmdesáti procent být zaměřeny na budoucnost.

Controlling patří v současné době k neodmyslitelné součásti moderního řízení, jelikož prochází napříč celým podnikem. Asi by bylo troufalé tvrdit, že podniky, které mají zavedený controlling, uspějí. Bezpochyby ale vědí, co se v podniku děje a kolem ní a tím jim dává konkurenční výhodu oproti těm, co takové informace nemají.

Pro tematiku controllingu jsem se rozhodla zejména z profesních důvodů. Toto téma je mi blízké vzhledem k mým dosavadním pracovním zkušenostem na pozici referent kvality managementu a jednak v něm shledávám příležitost k získání hlubších teoretických vědomostí. A také zastávám názor, že pro efektivní řízení společností je nejen správně využívat správná data, ale také je vhodně prezentovat.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Předložená diplomová práce má za cíl navrhnout projekt týkající se zavedení controllingu do společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. za účelem posílení ekonomického řízení v této společnosti. Při výběru tématu diplomové práce jsem vycházela ze skutečnosti, že v dané společnosti doposud controlling zaveden není.

Předpokladem pro zavedení dobře fungujícího controllingu je nejen stanovení vhodných zásad řízení, ale také vybudování vhodné organizace podniku, včetně vybudování bezproblémového fungujícího informačního systému. Pro úspěšné vypracování projektu je potřeba analyzovat sledovanou společnost a zjistit co nejvíce informací, které poskytnout základní pilíře pro další tvorbu.

### Cíl práce

- analyzovat controlling, jeho úlohy a funkce, charakterizovat možné způsoby jeho implementace jako nástroj řízení,
- detailně analyzovat současné nevyhovující řízení společnosti, zmapovat procesy uvnitř podniku před zavedením controllingové praxe,
- zhodnotit výsledky předchozí analýzy a na základě toho navrhnout východiska pro zavedení controllingu ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.,
- vypracovat návrh projektu zavedení controllingu,
- vyhodnotit přínosy, rizika, efektivnost projektu a formulovat závěrečná doporučení.

K dosažení cílů je v rámci diplomové práce, mimo jiné, zpracován primární výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření s vybranými výzkumnými otázkami.

### Hypotézy projektu

**I.** Projektové řešení se stane materiálem pro snadné zavedení controllingu do společnosti.

**II.** Zavedením controllingu dojde ke zjednodušení a zkvalitnění řízení jednotlivých činností i podniku jako celku.

### Struktura práce

Tato diplomová práce je rozdělena do tří vzájemně propojených celků: teoretickou, praktickou a projektovou.

V teoretické části jsou uvedena hlavní teoretická východiska a postoje různých autorů k problematice controllingu. Bylo čerpáno ze zdrojů odborné literatury charakterizující podstatu a význam controllingového systému řízení, jeho úkoly a základní funkce. Dále se teoretická část věnuje základním prvkům systému controllingu, porovnává finanční, manažerské a nákladové účetnictví a srovnává funkci controllera oproti jiným podnikovým funkcím.

Druhá, praktická část, je zahájena stručnou charakteristikou společnosti Kroměřížské technické služby a zároveň představuje její historické mezníky. Součástí praktické části je analýza současného stavu řízení, která je rozdělena do pěti podkapitol. V návaznosti je provedena analýza interních předpokladů pro zavedení controllingu, která zahrnuje organizační strukturu společnosti a hlavní činnosti jednotlivých provozů. Je zde popsána problematika sledování nákladů, zhodnocení slabých a silných stránek společnosti pomocí SWOT analýzy a popsán informační systém společnosti. Závěrem této části je celkové shrnutí současného stavu pro účely návrhu projektu zavedení controllingu do společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.

Projektová část popisuje a hodnotí důvody a přínosy zavedení controllingu ve sledovaném podniku. Provedené analýzy uvedené v II. části této diplomové práce poskytnou potřebné informace pro správný postup při tvorbě samotného projektu. Tyto analýzy budou podkladem a zároveň východiskem pro správné formulování návrhů a doporučení. Vypracovaný projekt bude náležitě uspořádán od zpracování návrhu pozice controllera, vymezení úkolů jednotlivých oddělení pro podporu projektu, přes navrhnutí projektového týmu, nástinu doporučených nástrojů a zamyšlení se nad vhodným informačním systémem s kvalitním reportingem. Před samotným závěrem bude projekt zhodnocen z hlediska času, rizik, nákladů a efektivnosti. Samozřejmostí je celkové zhodnocení projektu.

### **Cílová skupina**

Cílovou skupinou této práce jsou studenti, čtenáři pracující v controllingu, vedení společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o., ale i veřejnost se zájmem o řízení a jeho podporu, jelikož práce je psaná formou dokumentu, který prvně vysvětluje teoretické základy controllingu a následně tyto základy implementuje do praxe dané společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CONTROLLING

Controlling je v dnešních podmínkách řízení podniků ustáleným nástrojem managementu. Je používán ve všech oblastech, ve kterých podnik působí. V podnicích vznikají samostatná controllingová oddělení, která soustředí svoji pozornost na komplexní hospodářské, sociální a environmentální cíle.

*„Controlling je jako kormidelník lodi, který otáčí kormidlem tak, aby loď jela do určeného cíle, a neustále kontroluje a informuje o tom, zda je cesta správná.“* (Kryštůfek, 2014)

### 1.1 Pojetí a definice controllingu

Pojem controlling se často odvozuje z anglického slovesa „to control“, které má řadu významů. V češtině znamená kontrolovat, ale mimo to i vést, řídit, regulovat, dohlížet nebo ovládat. Podobné překlady obdržíme i při listování francouzským nebo italským slovníkem. To dokazuje, proč má pojem controlling tolik podob. Chápání pojmu controlling se přizpůsobovalo vývoji ekonomiky – od správy finančních záležitostí až po dnešní koordinčně systémový přístup. I v současné době stále existují koncepce controllingu úzce zaměřené na početnictví (zahrnující účetnictví, kalkulace, rozpočetnictví, statistiku). V těchto případech se zcela mylně, a přitom často, controlling srovnává s kontrolou. Takové pojetí je naprosto nedostatečné a nevystihuje podstatu controllingu. (Žižlavský, 2014, s. 7-8)

Controlling není kontrola. Controlling je mnohem více. Jedná se o aktivní způsob řízení podniku orientovaný do budoucna. Samozřejmě kontrola je součástí controllingových úloh, její výsledky jsou však významné pouze tehdy, pokud skýtají podnět k budoucímu řešení. (Žižlavský, 2014, s. 8)

Dle Krále ho lze chápat jako metodu, jejímž smyslem je zvýšení účinnosti systému řízení. Toho je dosaženo zejména nepřetržitým srovnáváním skutečného průběhu podnikatelských procesů s jejich plánovaným stavem. Na základě této analýzy se poté vyhodnocují zjištěné odchylky a provede se případná aktualizace cílů. (Král a kol., 2010, s. 26)

V rámci controllingu je tak třeba zajistit zejména důslednou vazbu mezi plánem (cílem) a jeho kontrolou, tedy integraci plánování a kontroly do jednoho subsystému. Z této vazby vychází tzv. „řídící okruh“, který je dále vhodné podpořit také odpovídajícím informačním systémem obsahujícím relevantní informace a vazby mezi nimi. (Král a kol., 2010, s. 27)

## 1.2 Historie a vývoj controllingu

Na přelomu 19. a 20. století se objevuje funkce controllera ve výrobních a dopravních podnicích v USA (jako například Ford Motor Company a General Electric Company.), kde jejich úlohou byla správa finančních záležitostí. K rozvoji controllingu došlo v období světové hospodářské krize, která změnila dosavadní způsoby vnitropodnikového řízení. Od této doby byly controllerům přiděleny i další úlohy, jako je příprava informací pro rozhodování a plánování, tvorba metodického aparátu pro kontrolu plnění podnikových cílů a poradenství pro vedoucí manažery. Největší rozmach však nastal v USA v 50. a 60. letech 20. století. K již zmíněným činnostem se přidalo řízení daňových záležitostí, nákladů, financí majetku a další. V 70. letech minulého století se funkce controllera přetvořila do funkce finančního manažera, který se mimo výše vypsanych úloh staral o získávání kapitálu, hodnocení a poradenství. (Altaxo, © 2015)

Za socialismu se plánování používá, nicméně neodpovídá směru, kterým se vydal controlling v západních zemích. Největší rozmach controllingu v České republice začíná po pádu socialistického režimu v roce 1989, kdy vstupuje zahraniční kapitál do českých firem a s ním i styly řízení, které v sobě již controlling zahrnují. (Synek, 2011, s. 19)

*Tab. 1 Základní etapy vývoje controllingu dle Krále (vlastní zpracování)*

ZÁKLADNÍ ETAPY VÝVOJE CONTROLLINGU	
Období	Stručná charakteristika
40. – 60. léta 20. století	Controlling jako jedna z více funkcí řízení. Důraz na vyhodnocování odchylek od plánu. Vznik metody standardních nákladů a výnosů.
70. – 80. léta 20. století	Přesah do celé informační oblasti. Zejména následné vyhodnocení výsledků. Nejprve pro top management, následně pro všechny úrovně řízení.
80. – 90. léta 20. století	Postupné rozšiřování na propočty plánované, resp. rozpočtové, resp. očekávané skutečnosti (propočty ex-ante). Zásadní role v přípravě a zpracování informací dílčích i celkových za podnik ex-post i ex-ante, tj. odpovědnost za controlling.
Počátek 21. století	Controlling jako doplněk/rozšíření řízení (Horváth, Eschenbach)
Návazně	Vývoj směrem k cílově zaměřenému controllingovému řízení, důsledně orientovanému procesně /činnostně s důrazem na řízení časových charakteristik procesů, činností a zdrojů.

V České republice se s jako prvním využitím controllingu ve firmě zmiňuje jméno Tomáše Bati, který ve 30. letech 20. století využívá výhody nákladového účetnictví, nákladových kalkulací, tvorby plánů, sledování odchylek, a především v neposlední řadě cílování nákladů. (Mikovcová, 2007, s. 10 - 11)

### 1.3 Význam controllingového systému řízení

Hlavním významem controllingového řízení je přehled o rozhodujících ukazatelích hospodaření firmy, podle kterých může management snadno rozhodnout. Všechny tyto ukazatele jsou obsaženy v následující rovnici tvorby zisku:

$$\text{ZISK FIRMY} = \text{OBJEM PRODEJE} * (\text{PRODEJNÍ CENA} - \text{PŘÍMÉ NÁKLADY}) - \text{REŽIJNÍ NÁKLADY},$$

kde prodejní cena i přímé náklady jsou vztaženy na jeden kus (kg) výrobku nebo obecněji na jednotku výkonu (např. hodinu poskytnuté služby).

Tento vzorec může vyvolat rozsáhlou diskuzi, zda místo přímých nákladů není správnější použít variabilní náklady, jaký je faktický rozdíl mezi režijními a fixními náklady. Pro hospodaření firmy je nutné a důležité umět sledovat, zda se všechny uvedené ukazatele vyvíjejí podle podnikatelského záměru. Pokud kterýkoliv z těchto parametrů není plněn, má to negativní dopad na tvorbu zisku. (Vysušil, 1999)

### 1.4 Činnosti, hlavní úkoly a funkce controllingu

#### Činnosti

Controlling je metoda řízení podniku orientovaná na tvorbu zisku. Kontroluje nejen odchylky plánu od skutečnosti, ale podílí se na vypracování podnikového plánu především v oblasti zisku. Controlling zahrnuje následující činnosti:

- stanovení cílů,
- prognózy,
- plánování,
- porovnání plánu a skutečnosti,
- analýza odchylek,
- opatření na odstranění odchylek,
- stanovení nových cílů. (Synek, 2011, s. 29)

## Úkoly

V rámci podniku by měl mít každý útvar, případně pracovník jasně definované svoje úkoly. Jinak tomu není ani v controllingu. Podle Freiberga (1996) je možné rozdělit controllingové úkoly následovně:

- plánování a rozpočetnictví,
- finanční účetnictví,
- vytváření zpráv a informačních systémů,
- běžné a speciální analýzy a kontrola,
- organizace a správa.

Ovšem je třeba rozlišovat úlohy controllingu v rámci jednotlivých úseků v podniku, neboť jejich podoba je specifická. To znamená, že například finanční úsek bude mít jiné úkoly jako například úsek, zabývající se podnikovými kalkulacemi.

## Funkce

Aby podnik mohl splnit cíle, které jsou důležité k udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti organizace, přebírá v rámci systému řízení podniku následující základní funkce:

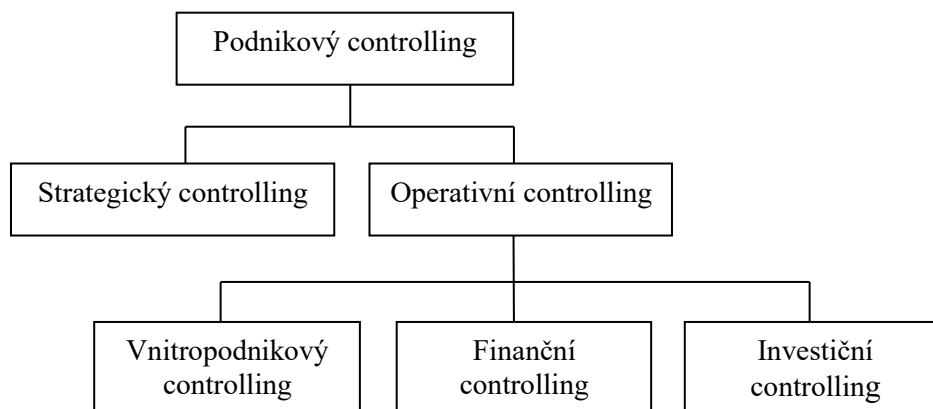
- podpora řízení,
- doplnění řízení,
- koordinace,
- racionalita řízení (Žižlavský, 2014, s. 11-12).

### 1.5 Základní členění controllingu

Controlling se rozděluje na dvě oblasti, a to strategickou a operativní. Ve strategické oblasti se definuje strategie a strategické cíle podniku, politika společnosti, hledají se příležitosti, úzká místa a její časový horizont není omezen. Operativní controlling se snaží regulovat rentabilitu, likviditu, a hospodárnost v určitém omezeném časovém horizontu. (Lazar, 2012, s. 174)

Kvůli neustálému vzájemnému působení mezi sebou nemůže být operativní controlling od strategického oddělen. Jak uvádí Vollmuth (2004, s. 210), operativní plánování závisí na plánování strategickém, a oproti tomu pak operativní úvahy poskytují impulzy pro korekci strategického vývoje společnosti.





Obr. 1. Členění podnikového controllingu dle Vollmutha (vlastní zpracování)

### 1.5.1 Strategický controlling

Strategický controlling znamená systematické zjišťování budoucích možností a rizik, jejich zkoumání a pozorování. Z toho vyplývá strategická úloha controllingu, a to řízení a kontrola opatření vykonaných při naplnění a realizaci strategie. Strategický controlling napomáhá tomu, aby dnes byla přijatá opatření na zabezpečení budoucí existence. To znamená, že už dnes se musí brát v úvahu budoucí rizika a budoucí možnosti a tím vytvářet předpoklady úspěchu do budoucna. (Steinöcker, 2000, s. 12-13)

Deimel, Heupel a Wiltinger (2013, s. 118) přináší jiný pohled na controlling a to, že „*strategický controlling podporuje management společnosti v řešení podnikových úkolů a zabývá se dosažením dlouhodobých cílů a dlouhodobé obživy společnosti. Strategický controlling podporuje management společnosti tím, že snižuje jeho odpovědnost za skutečné podnikové výsledky.*“ Dle těchto autorů dále pak „*dokáže poskytnout mnohé odpovědi na otázky z podnikatelského prostředí, jako nap. jak analyzovat podnikatelský model, dále pak zdroj generování podnikatelského zisku, či jak vybudovat nebo rozšířit strategickou konkurenční výhodu.*“ Strategický controlling tedy „*zahrnuje koordinaci navrhování, testování a monitorování.*“

Úlohy controllingu ve strategické oblasti sledují cíl: podněcovat strategickou filozofii podniku, vypracovat analýzu silných a slabých stránek skutečného a požadovaného stavu na strategické úrovni, připravovat opatření pro řízení podle odchylek. (Chodasová, 2012, s. 27-28)

**Základní metody strategického controllingu:**

Strategický controlling v podniku:

- analýza SWOT,
- potenciálová analýza,
- podniková logistika
- vlastní výroba a subdodávky

Strategický controlling v podnikovém okolí:

- portfoliová analýza,
- analýza konkurence,
- strategická mezera,
- technické scénáře. (Finport, 2010-2011)

**1.5.2 Operativní controlling**

Operativní controlling analyzuje současnost, případně krátkodobé výhledy do budoucnosti. Příležitosti a hrozby jsou zachycené přímo ve výsledku hospodaření, kde se projevují jako náklady nebo výnosy podniku, jako představitelé okamžitých výsledků podnikových činností. (Havlíček, 2011, s. 68)

Podstatou operativního controllingu je všemožně napomáhat řízení zisku, který potřebuje nevyhnutelné informace na to, aby porovnáním plánu a skutečnosti umožnilo za kratší období, např. měsíc, čtvrtletí, uplatnit řídicí protipatření včas.

Operativní controlling je zaměřený na interní složky a představuje vnitropodnikové hospodaření, které využívá ekonomické kategorie, jako jsou náklady, výdaje, výnosy, příjmy, likvidita, příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorba zisku (krycí příspěvek) apod. (Chodasová, 2012, s. 28-29)

**Základní metody operativního controllingu**

- analýza kritických bodu (BEA – break-even analysis),
- výpočet krycího příspěvku na úhradu,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- analýza úzkých profilu.

**Mezi operativní cíle patří:**

- splnění operativních plánu
- splnění operativních kalkulací
- udržení likvidity (hotové peníze nesmějí klesnout na nulu)
- udržení solventnosti (pohledávky nesmějí růst nad přijatelnou míru). (Finport, 2010-2011)

**Hlavní nástroje operativního controllingu**

- v oblasti rentability – rozpočet výkonu a krátkodobá kontrola zisku
- v oblasti likvidity – finanční plán a vyhodnocování příjmů a výdajů
- v oblasti hospodárnosti – rozpočtování plánovaných nákladů a analýza odchylek (Hofmeister, Steigler, 1992)

Rozdíly mezi strategickým a operativním controllinem:

<b>STRATEGICKÝ CONTROLLING</b>	<b>OPERATIVNÍ CONTROLLING</b>
Pracuje bez časového omezení	Je časově omezený
Pracuje se všemi veličinami	Rozeznává náklady a výnosy
Neexistuje tlak na přijímání rozhodnutí	Je pod tlakem při přijímání rozhodnutí
Plánování není prováděno v síťových plánech	Plánování je prováděno v síťových plánech
Cílem je zachování existence	Cílem je zisk

*Obr. 2 Rozdíly mezi strategickým a operativním controllinem (Zámečník, 2013)*

**1.6 Základní prvky systému controllingu**

Aby controlling správně fungoval, musí mít k tomu základní předpoklady. Mezi tyto předpoklady patří:

- manažersky orientované účetnictví (níže popsáno v kapitole 1.7.2),
- systém podnikové plánování a kontroly,

- výkaznictví (informační systém) s dostatečnou vypovídající schopností. (Žižlavský, 2014, s. 19).

Podnikové vedení musí mít také správně definované cíle, které slouží jako podpora pro případné změny v podniku. Absence jednoho z těchto základních prvků může způsobit, že celý systém bude slabý.

### 1.6.1 Podnikové plánování

Jak uvádí ve své knize Podniková kontrola – klíč k úspěchu Žůrková (2007, s. 9), plánování a následná kontrola patří mezi klíčové faktory úspěchu každého podniku. Bez plánování by bylo velmi problematické udržet se v dnešním velmi dynamickém podnikatelském prostředí. Správný vývoj a vyhodnocení každého aspektu obsaženého v procesu plánování může znamenat vysoký zisk, firemní stabilitu a také v neposlední řadě dobře řízený, výkonný a mimořádně úspěšný podnik.

Úkolem obchodního plánování je stanovit cíle společnosti, formulovat strategie k jejich dosažení a vytvořit ucelený systém plánů na koordinaci a kontrolu obchodních aktivit. Plánování se nezabývá pouze tím, co se má udělat v budoucnu, ale také stanoví způsoby, jak toho dosáhnout.

Bez plánování nelze dlouhodobě podnikat, protože pouze plánování umožňuje neustále se vyrovnávat se změnami ve vnějším světě. Plánování proto nelze chápat jako pevné stanovení cílů a opatření k jejich dosažení, ale jako kontinuální proces adaptace a přizpůsobování. Toho lze dosáhnout pouze v případě pravidelného porovnávání plánovaných úkolů a skutečností. (Eschenbach, Siller, s. 74)

V rámci controllingu se kontrolní činnosti zaměřují jak na plánování resortních činností v plánování, tak i na kontrolu výsledků, tj. porovnání faktů s plánem a analýza odchylek, které budou sloužit k aktivní nápravné činnosti v budoucnu. Analýza odchylek zahrnuje analýzu příčin odchylek, nalezení řešení pro odstranění odchylek a sledování účinků nápravných opatření.

Z toho vyplývá, že hlavním úkolem controllingu je starat se o to, aby v podniku existoval vzájemně sladěný systém plánování a kontroly. To přesněji znamená:

- sestavení směrnic pro plánování a kontrolu,
- vypracování a zhodnocení informací typu „plán/skutečnost“,

- běžné obsahové a časové srovnání plánu a skutečnosti. (Eschenbach, Siller, 2012, s. 77)

Žižlavský (2014, s. 29) uvádí, že plánování se nezabývá jen tím, co se má v budoucnu uskutečnit, ale naopak určuje i cesty, jak toho dosáhnout. Bez plánování nemůže dlouhodobě existovat žádný podnik, neboť jen plánování umožňuje průběžně se vypořádat se změnami okolního světa. Plánování tedy nelze chápat jako pevné stanovení cílů a opatření k jejich dosažení, ale jako neustálý proces přizpůsobování a úprav. Toto je možné dosahovat pouze tehdy, pokud dochází k pravidelnému srovnávání plánovaných úkolů a skutečností. Předpoklady plánování se musí odvodit individuálně pro každý podnik.

### 1.6.2 Podniková kontrola

Stanovení cílů a z nich vyplývající opatření ještě nezaručuje, že plánované veličiny budou skutečně realizovány. K této záruce by měla přispět kontrola, která neustále porovnává plán se skutečností. Plánování a kontrola se tímto vzájemně podmiňují a mají doplňující charakter. Na základě porovnání se dají zjistit odchylky, které mohou mít svou příčinu v oblasti plánování nebo v oblasti realizace.

Při kontrole lze uplatnit následující metody:

- porovnání v čase,
- odvětvové porovnání,
- porovnání plánu se skutečností.

U porovnání v čase, kde jsou skutečné veličiny dodatečně navzájem porovnávány, neexistuje žádný přímý vztah k plánování. U odvětvového srovnání je problém v rozdílných strukturách a rozdílném řízení podniku, které jsou porovnávány. Proto controlling pracuje především s porovnáním plánovaných veličin s veličinami skutečnými. (Vollmuth, 1998, s. 43)

Zjištěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jednotlivých útvarů.

### 1.6.3 Řízení podniku

Řízení podniku představuje složitý a mnohostranný proces vyplývající ze skutečnosti, že podnik sám o sobě je velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, zabývající

se různými činnostmi, nemohou efektivně fungovat bez určité koordinace a vzájemné propojenosti. Všechny podnikové činnosti musí být vzájemně propojeny jak věcně, tak finančně. Nositeli řídicích podnikových rozhodnutí jsou v tržní ekonomice buď vlastníci, nebo orgány vytvořené vlastníky pro řízení podniku. Základní problémy fungování podniku řeší vrcholový management, který formuluje poslání podniku, podnikové cíle a strategie směřující k jejich naplnění a provádí strategické řízení. Strategické řízení je proces tvorby a realizace strategie a je základem řízení celého podniku. Na strategické řízení navazuje taktické řízení a operativní řízení, jehož úkolem je stanovit a řídit postupy a prostředky, které vedou k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Základní součástí taktického řízení je plánování. V této souvislosti je významná funkční struktura plánování, představující „obsahovou“ strukturu plánování, a úloha podnikatelského plánu. Hlavní úlohou podnikového řízení je tedy zajistit, aby všechny úlohy byly vykonávány správným způsobem s cílem naplnění stanovených cílů. (Miras, © 2019)

Rovněž Havlíček (2011, s. 132) ve své knize *Management & controlling* zdůrazňuje nutnost vnímání *controllingu* jako „systému řízení“ (nikoliv jako „provádění kontroly“), přičemž v procesním řízení podniku je část plánování nazývána jako „management“ a část vyhodnocování a řízení rizik jako „controlling“.

#### 1.6.4 Reporting

Je zřejmé, že fungující systém *controllingu* se neobejde bez *reportingu* jako systému vnitropodnikových výkazů a zpráv o vývoji podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. *Reporting* je obvykle chápán jako relativně samotná část informačního systému podniku. Zahrnuje výběr, zpracování, formální úpravu a informace o podniku, které jsou určeny pro nejrůznější skupiny uživatelů. Jelikož adresátů může být mnoho, a navíc s různými požadavky, jsou kladeny na obsahovou i formální stránku *reportingu* značné nároky. *Reporting* (výkaznictví) není pouze souhrn různých informací, ale jistá základna pro rozhodování, jejíž součástí jsou nastavená kritéria řízení výkonnosti, tzv. klíčové indikátory výkonnosti (KPI) pro různé oblasti podniku. (Lawrence, 2012).

Výkazy a zprávy by měly být uspořádané podle potřeb jejich uživatelů, vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení takovým způsobem, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování. (Fibířová, Šoljaková, 2010, s. 10)

Je důležité, aby výkazy a zprávy:

- měly požadovanou strukturu, která usnadní a urychlí rozhodování,
- nebyly příliš mnoho nebo příliš málo podrobné,
- byly srozumitelné a přehledné. Vhodné je využití grafických prostředků pro zvýšení názornosti,
- vyhodnocovaly pouze ovlivnitelné veličiny, kvantifikované jak v peněžním, tak i naturálním vyjádření.

Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách konkrétního podniku. Podle toho, zda jde o pravidelně poskytované zprávy nebo ne, se reporting dělí na:

- **standardní** – jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu,
- **mimořádný** – jedná se o zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní strukturou, nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy, např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin. (Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 11-12)

Potenciální uživatelé zpráv (reportů) se člení do dvou skupin:

- **interní uživatelé** – jsou to především vlastníci a top-manažeři. V případě akciových společností představenstvo a dozorčí rada. Především jde o adresáty, kteří mají rozhodovací pravomoci a jsou odpovědní za výsledky podnikových činností,
- **externí uživatelé** – patří sem spolupracující podniky, dodavatelé, odběratelé, banky, státní kontrolní orgány (finanční úřad, pracovní úřad atd.), veřejná společnost.

## 1.7 Zdroje informací a jejich využití v controllingu

Řízení finanční pozice, peněžních toků a výkonnosti je nezbytnou součástí přežití podniku ve stále rozvíjejícím, náročnějším konkurenčním prostředí. Transparentní a srozumitelné stanovení úkolů ve vývoji hodnotových veličin (aktiv a závazků, nákladů, výnosů, zisku, peněžních toků), jejich kontrola, zjištění odpovědnosti za skutečný vývoj, je předpokladem zajištění efektivnosti podnikatelského procesu. Analýza odchylek z hlediska příčin odpovědnosti je nástrojem řízení a motivace, ale také i důležitým plánovacím nástrojem nutným pro správnou funkci controllingu.

Zdroje informací controllingu můžeme hledat v:

- finančním účetnictví,
- nákladovém a manažerském účetnictví,
- strategickém řízení s orientací na cíl.

### 1.7.1 Finanční účetnictví

Podstatou a významem finančního účetnictví je písemné zachycení hospodářských činností podniku a vedení předepsaných výkazů o skutečnostech, které jsou předmětem hospodaření podniku, a to způsobem a v rozsahu stanovených Zákonem o účetnictví.

Cílem finančního účetnictví je zobrazit podnikatelský proces z hlediska vyjádření informačních potřeb tzv. externích uživatelů (potenciálních a současných vlastníků nepodílejících se na řízení podniků, bank, obchodních partnerů, zaměstnanců apod.). Tito uživatelé stojí mimo hodnocený subjekt, ale jsou s jeho vývojem spjati jak budoucím prospěchem (odvozen z analýzy faktorů ovlivňujících výnosnost kapitálů a schopnost produkovat finanční prostředky), tak i budoucími riziky (odhad z analýzy faktorů ovlivňujících schopnost podniku hradit své závazky). (Král a kol., 2018, s. 22)

Finanční účetnictví je upravováno soubory předpisů na úrovni zákonů a norem. Jak již bylo výše zmíněno, základním předpisem je Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. Další normou jsou prováděcí vyhlášky Ministerstva financí. Podrobnější výklad k jednotlivým oblastem účtování pak poskytuje České účetní standardy. Dalšími předpisy mohou být např. Obchodní zákoník, daňové zákony, pojišťovací zákony, zákon o cestovních náhradách, Zákoník práce, zákon o cenných papírech a další.

Požadavky, které jsou kladeny na vedení účetnictví:

1. Správnost (respektujeme všechny právní normy).
2. Úplnost (účetní jednotka zaúčtovala do účetního období všechny skutečnosti, které do tohoto období patří).
3. Průkaznost (všechny skutečnosti v účetnictví lze prokázat – doložit doklady a inventarizací).
4. Trvalost účetních záznamů (všechny záznamy v účetnictví musí být uloženy po dobu, kterou určuje zákon o účetnictví a musí být po celou dobu čitelné). (Štohl, 2015, s. 38)



Účetním obdobím je dvanáct po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Může to být:

- a) kalendářní rok,
- b) hospodářský rok.

### 1.7.2 Manažerské a nákladové účetnictví

Jak již uvedeno, nejdůležitějším controllingovým nástrojem je účetnictví. Pro řízení podniku jsou potřebné údaje, které umožňují plánování a kontrolu a informují o důležitých cílových veličinách (hospodárnost, ziskovost, platební schopnost a likvidita), a které následně zajišťují odpovědnost. Pro tento účel nestačí již tradiční finanční účetnictví s rozvahou a výkazem zisků a ztrát. Finanční účetnictví se navíc orientuje pouze na minulost a zpravidla se podřizuje daňovým požadavkům. Rovněž neinformuje o podrobnostech vytváření provozních výkonů. K zjištění a řízení vnitropodnikové činnosti je nutné tudíž vést vnitropodnikové účetnictví, které se zabývá náklady a výnosy z vnitropodnikového pohledu. (Hofmeister, Steigler, 1992, s. 117)

**Manažerské účetnictví** je disciplína poměrně mladá. Jedná se o systém, který je určen zejména pro manažery a pracovníky na všech úrovních. Je všeobecně charakterizované jako systém, který zobrazuje a zkoumá ekonomickou realitu, vyústující do návrhů a opatření. (Chodasová, 2012, s. 42)

Manažerské účetnictví poskytuje informace pro potřeby aktivního řízení a rozhodování, obrací se na budoucnost. Klade důraz na ovlivňování nákladů ještě před jejich vznikem. Na významu nabývají veličiny jako výnosy, příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, rentabilita apod. Obsahuje jak nákladové účetnictví, tak i rozpočetnictví, kalkulační systém pro útvárové odpovědnostní řízení a taktéž vytváří dílčí subsystémy informací pro rozhodovací úlohy.

Mezi základní úkoly manažerského účetnictví patří:

- podávat informace o struktuře nákladů dle účelového a druhového členění,
- podávat informace o výkonech pro potřeby kalkulací i finančního účetnictví,
- podávat informace o útvarech, především o režijních nákladech souvisejících s činností jednotlivých podnikových středisek,
- vytvořit kalkulační systém podniku zahrnující výslednou i předběžnou kalkulaci nákladů,

- provádět běžnou kontrolu nákladů, tzn. krátkodobé dodržování norem, rozpočtů a limitů, včetně analýzy případných odchylek,
- vytvářet podnikové rozpočty a investiční rozpočty,
- umožnit rozpočtování režie a rozpočtování střediskových nákladů a výnosů,
- vytvářet podnikové rozpočty a investiční rozpočty,
- poskytovat informace pro řešení rozhodovacích úloh jako jsou cenová rozhodnutí, rozhodnutí o investicích, sortimentu apod. (Fibírová, Šoljaková, 2011, s. 126)

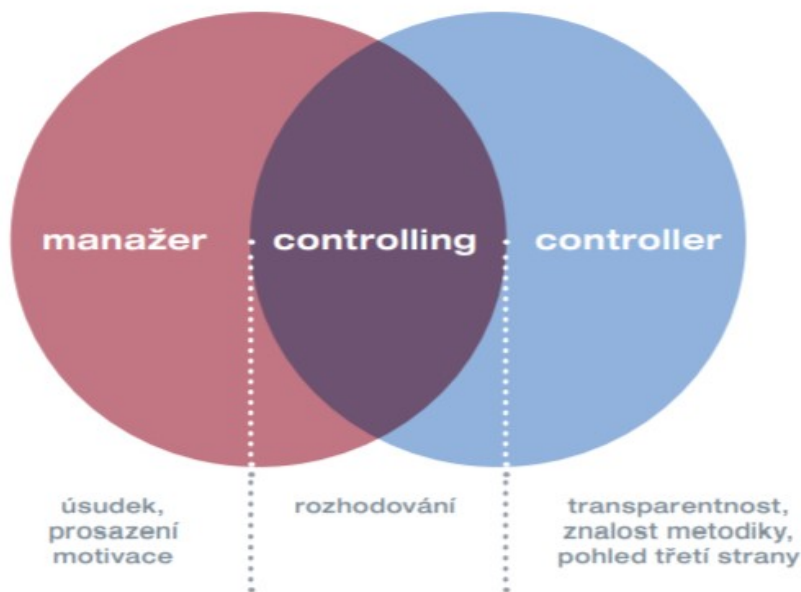
**Nákladové účetnictví** je tvořeno řadou metod, technik a postupů manažerského účetnictví používaných zejména za účelem získání skutečných či plánovaných nákladů na nákladový objekt (např. nákladové středisko, výrobek, kalkulační jednice, proces, činnost). Je nezbytné mít na paměti, že nákladové účetnictví není exaktní disciplína. Jeho hlavním cílem je dát podklady pro řízení podnikatelského procesu v podmínkách, kdy o základních parametrech tohoto procesu bylo již rozhodnuto. (Král a kol., 2018, s. 23)

Nákladové účetnictví je v mnoha firmách největším problémem, přitom hlídání nákladů musí být jednoznačně prioritou, protože náklady z největší části ovlivňují zisk. Je nutné správně identifikovat náklady a výnosy podle místa vzniku – podle jednotlivých středisek. Také je nezbytné určit odpovědnou osobu, vedoucího střediska, který bude odpovědný za výsledky. Při přiřazování nákladů a výnosu je nutno dodržet zásadu, že střediskům jsou přiřazeny pouze ty položky z výkazu zisku a ztrát, jež dané středisko může ovlivnit. Zbylé náklady a výnosy jsou ponechány podniku jako celku. (Febmat, © 2016-2019)

Důležitým krokem je kalkulační třídění nákladů (jak jsme schopni přiřadit náklady ke konkrétnímu výkonu – přímé a nepřímé náklady) a kapacitní třídění nákladů (jak se náklady chovají se změnou produkce – fixní a variabilní). (Lazar, 2012, s. 86).

U rozdělení nákladů fixní a variabilní hraje důležitou a největší roli čas, jelikož z dlouhodobého hlediska se mění i náklady, které se z krátkodobého hlediska chovají jako fixní. Členění nákladů na fixní a variabilní je základem pro kalkulaci nákladů pomocí příspěvku na krytí fixních nákladů a zisku. Krycí příspěvek znamená „čistý příjem do firmy“ z hlavní činnosti podnikáním, ze kterého podnik pokrývá fixní náklady. Pokud dojde k poklesu tvorby krycího příspěvku, dojde k poklesu tvorby zisku plánu. Hlavním přino-





Obr. 4 Množinový diagram průniku podle Albrechta Deyhleho (ICV-IGC-Valuepaper, 2012)

Controlleri podporují manažery mnoha způsoby. Ulehčují manažerům přejímáním specifických úkolů (např. organizování plánovacích činností nebo poskytování informací). Doplnují manažery tím, že se chovají jako ekonomické svědomí. Zabraňují manažerům přijímat neefektivní rozhodnutí založená na zájmech divize nebo jednotlivce. Prováděním těchto rozličných úkolů se controlleri snaží zajistit racionalitu korporátního řízení.

Spolupráce mezi manažery a controllery v tomto byznys partnerství by měla být založena na vzájemné shodě. Zatímco manažeři určují směr pro dosažení cílů společnosti, controlleri nesou spoluodpovědnost. Proto by controlleri neměli pasivně čekat na pokyny od manažerů, ale jako proaktivní partneři by měli management doplňovat. (ICV-IGC-Valuepaper, 2012)

CONTROLLER	MANAŽER
Koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů, opatření k dosažení cílů, provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje, koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podpora inovací)	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažer	Chápe <u>controllera</u> jako nutného partner v procesu řízení

Obr. 5. Úkoly, odpovědnost controllera a manažera (Finport, 2010)

### 1.8.2 Požadavky a úkoly controllera

Horváth (2012, s. 53) uvádí požadavky, které budou na controllera kladeny v tom směru, aby mohl své úkoly dobře plnit, je důležité zásadně rozlišovat na osobní a odborné.

#### Osobní požadavky

- Nezaujatost
- Schopnost navázat kontakt
- Abstraktní myšlení
- Umění přesvědčovat
- „šestý smysl“ v oblasti porozumění pro druhé
- Psychologická schopnost vcítění se
- Schopnost předání svých myšlenek
- Řízení spolupracovníků

### Odborné požadavky

Podle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 56) mezi odborné požadavky patří a je obecně zapotřebí „*přehled o podnikové ekonomice*“ ve smyslu všestranného pohledu, ale zvláště podrobných znalostí v těchto oblastech:

- interního (kalkulace výkonů a nákladů a externího účetnictví,
- etiky managementu,
- strategického řízení podniku,
- plánování a sestavení rozpočtu,
- výpočtu a posouzení investic a hodnotového ocenění podniku,
- projednávání podnikové ekonomiky,
- výkaznictví
- kontroly.

**Úkoly** controllera spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller musí informace sbírat a využívat. Controller má být v podniku koordinátorem, poradcem a navigátorem. Má spolupůsobit v procesech řešení problému. (Management Press, 2013, s. 124)

Veškerá sdělení controllera musí být formulována tak, aby byla plně srozumitelná. Controller má za úkol ukázat zcela jasně všechny komplexní souvislosti všem pracovníkům podniku. Do každé z odpovědnostních oblastí podniku musí být krok za krokem zaváděno myšlení orientované na rentabilitu. Rentabilní uvažování by mělo ulehčit vzájemnou komunikaci na všech úrovních. (Tóth, 2014, s. 317)

Controller musí v podniku vyvinout a zavést takový systém, který řídicím pracovníkům umožní samostatně plánovat v jejich vlastním úseku. Na základě zpráv, které by měly být měsíčně k dispozici, mohou řídicí pracovníci ve velké míře sami kontrolovat, zda svých cílů dosáhli či nikoliv. Vyskytující se odchylky jsou pak podkladem pro rozhodnutí o tom, jaká zavést protiopatření v jednotlivých oblastech. (Tóth, 2014, s. 319)

### 1.8.3 Controlling v organizační struktuře podniku

*„Ideální organizace controllingu neexistuje“*

(Eschenbach, 2004)

Rozvoj controllingových funkcí a rozrůstání controllingových úkolů v podniku se zpravidla odráží i ve změnách organizační struktury podniku. Organizační struktura představuje v podniku „kostru“, která umožňuje plnit stanovené cíle.

V praxi lze vysledovat dva nejčastější způsoby začlenění controllingu do organizace podniku:

- organizace bez samostatné pozice controllera,
- organizace se samostatnou pozicí controllera.

#### **Organizace bez samostatné pozice controllera**

Pro realizaci tohoto přístupu k zavedení controllingu existuje několik variant. Funkce controllingu se přenesou na pracovníky odpovědné za účetnictví, tj. na místo, které poskytuje velké množství informací o podniku. Při tomto uspořádání hrozí však riziko, že důležité úkoly controllera budou pracovníkem účetnictví přijaty jen nedostatečně.

Dále může v tomto schématu organizace bez pozice controllera docházet k dalším negativním aspektům:

- chybí hlavní partner pro jednání (controller), který je odborně kompetentní, nezávislý a může neutrálně posoudit alternativy rozhodnutí,
- decentralizované plnění úkolů zvyšuje pracovní zatížení již existujících pozic. To vede k potížím při přijímání úkolů příslušnými pracovníky, (Žižlavský, 2014, s. 16)
- controlling vyžaduje speciální znalosti a úsilí, které mohou jiným vedoucím pracovníkům chybět a absence controllera nezaručí jejich motivaci doplnit si chybějící znalosti. (Horváth, 2004, s. 248 – 250)

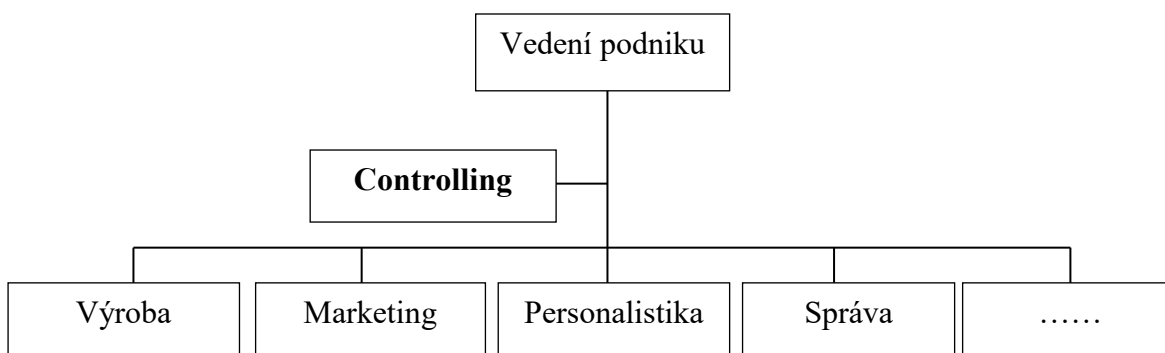
### Organizace se samostatnou pozicí controllera

Zřízení samostatné pozice controllera znamená pro vedení podniku změnu kompetencí a změnu odpovědností ostatních oblastí. Vedení podniku musí rozhodnout, jak bude controlling začleněn do organizační struktury podniku, jaké úlohy bude plnit a jak bude zajištěna koordinace controllingových činností.

Controllingový útvar může mít formu štábního nebo liniového útvaru.

### Štábní pozice

Štábní pozice nemají žádné rozhodovací oprávnění ani pravomoc udělovat pokyny vůči liniovým pozicím. Jsou zřízeny za účelem přípravy rozhodování, poradenské a jiné služby pro příjemce na liniových pozicích. Štábní pozice controllera je nejvhodnějším řešením, protože tím dojde k zařazení controllera do nejvyšší úrovně vedení a tím může být do podnikové hierarchie zakotveno myšlení orientované na výsledek.

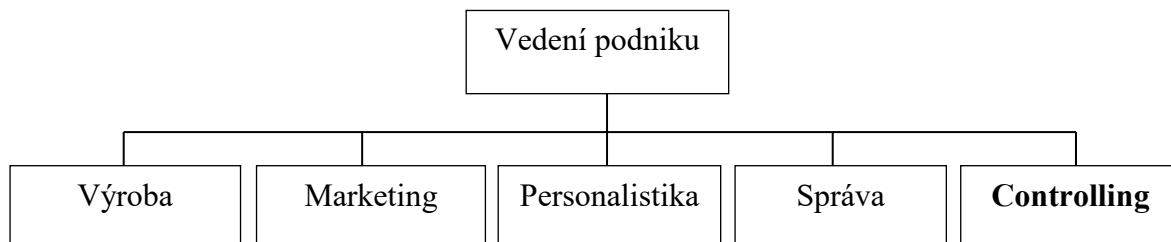


Obr. 6. Controlling – štábní pozice (Žižlavský, 2014, s. 17)

### Liniová pozice

Mnohem efektivnější začlenění je na pozici liniové, kde má v kompetenci nařizovací právo a je tak plně zodpovědný za svá rozhodnutí. Je rovněž důležité, aby byly jednoznačně vymezeny kompetence controllera a řídicího pracovníka a nedocházelo tak k možným nedorozuměním. V případě, že je controlling začleněn do liniové struktury, opouští controller dosavadní poradní funkci a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. (Mikovcová, 2007, s. 73)





Obr. 7. Controlling – liniová pozice (Žižlavský, 2014, s. 18)

Existují i další organizační začlenění, a to controlling jako průřezová pozice, kde například po linii výkonové jsou podřízena příslušným útvarům, po odborné linii centrálnímu controllingu. Některé menší a střední firmy využívají externí controlling, protože zřízení controllingového oddělení není pro ně ekonomicky výhodné nebo nemá kvalifikovaný personál. Nevýhodou může být zde vynášení informací z podniku. Také se můžeme setkat se samocontrollingem, kde controller je oproštěn od většiny operativních činností, které převezme manažer. Controllerovi pak případně úloha poradce manažera. (Novák, Zámečnick, 2011)

## 2 TVORBA A ZAVEDENÍ CONTROLLINGU

Prvním krokem, který by si měl dle Žižlavského (2014, s. 19) podnik, který má zájem na vybudování controllingového útvaru, položit je „*Co vůbec má controlling v naší firmě poskytovat?*“

Tvorba a zavedení controllingu se liší s každou společností. Motivy pro zavedení controllingu jsou rozmanité a mohou mít původ v normativních, strategických a operativních úvahách. Záleží především na tom, v jaké míře je controlling v daném podniku zavedený. Podle toho existují tři formy zavádění controllingu:

- „*nové zavedení nebo institucionalizace systému nebo subsystému controllingu, tzn. controlling se v podniku dosud nevyskytoval,*
- „*přestavba příp. nová orientace (controlling se rozšiřuje o nové nástroje a techniky),*
- „*rozšíření nebo doplnění stávajícího systému controllingu*“ (Eschenbach, Siller, 2012, s. 305)

### 2.1 Požadavky na systém controllingu

Eschenbach (2004, s. 307) rozlišuje mezi tzv. předpoklady pro uplatnění controllingu, které jsou nezávislé na typu podniku a na jeho současné situaci, a mezi tzv. kontextovými faktory. Kontext je zde definován jako soubor vztahů v určitém systému (zde „v podniku“). Kontextové faktory pak vyjadřují hlavní zdroje odlišností v průběhu zavádění controllingu v různých podnicích.

Mezi předpoklady uplatnění controllingu, které by měly být splněny vždy, tedy patří:

- řízení v souladu s požadavky controllingu, tj. řízení orientované na cíl, určené plánování a kontrolu, anticipativní, adaptabilní a decentrální,
- liniový management, který je schopen řídit sám sebe, prostřednictvím cílů a je ochoten se k těmto cílům zavázat, je iniciativní, schopen sebeřízení a sebekontroly,
- v podniku existuje potřeba doplnit řízení. Tato potřeba bude tím silnější, čím výraznější bude komplexita, rozmanitost a dynamika okolí podniku a čím vyšší bude intenzita a konkurence,
- transparentní struktury – v podniku musí být vymezeny odpovědnosti, kompetence v rozhodování a relativně malé a přehledné organizační struktury,
- základní informační systémy,

- schopnost k samořízení – možnost managementu podílet se na formulaci vlastních cílů.

Vollmuth (1998, s. 75) uvádí následující předpoklady pro fungující controlling:

- volný styl řízení (kooperativní),
- vypracované zásady řízení,
- vypracování popisů práce,
- organizační struktura vyhovující požadavkům controllingu,
- zisková střediska (místo nákladových),
- odpovídající informační systém,
- zavedení metody příspěvku na úhradu,
- nutná podpora vedení podniku.

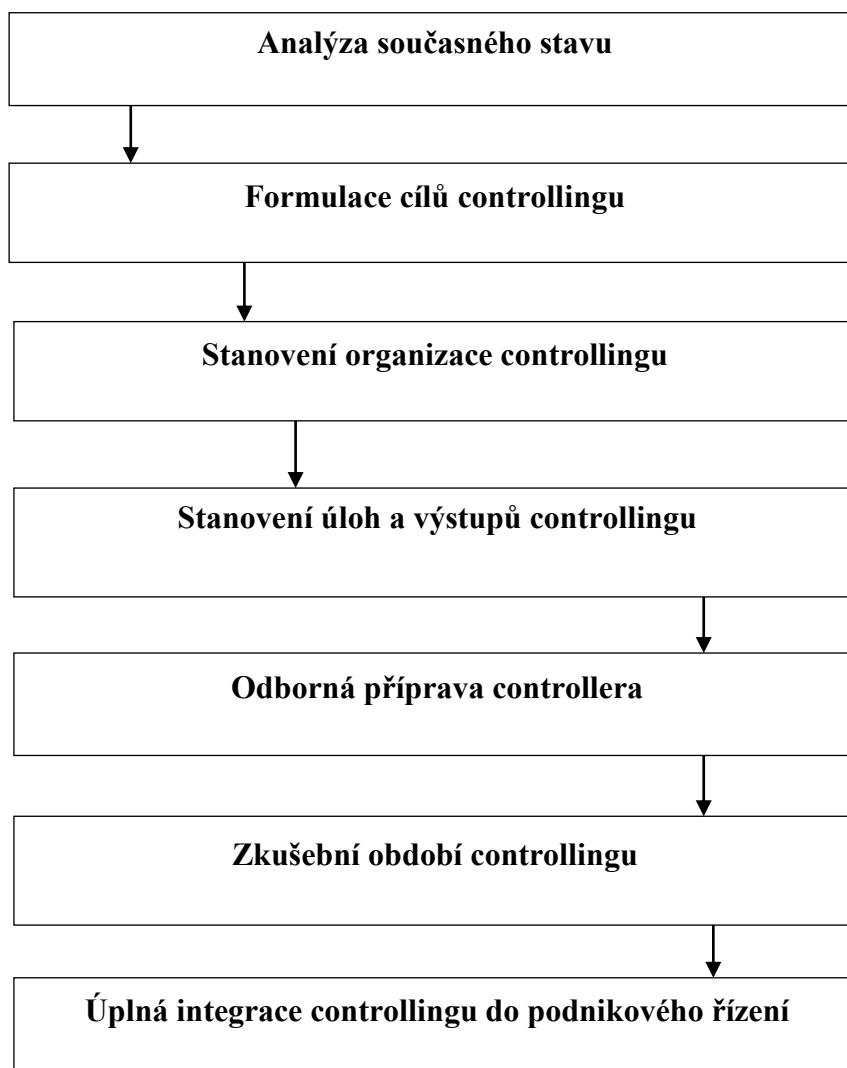
## 2.2 Kritéria variant zavádění controllingu

- **podle zásadní koncepce controllingu**
  - zatímco pro jeden podnik je controlling tvořen jen kalkulací nákladů (operativní oblast), zahrnuje jiný podnik do systému controllingu také strategické složky,
- **podle zaváděných nástrojů**
  - každé nové zavádění operativních nástrojů (např. rozpočtování, propočet očekávání) nebo strategického nástroje (např. analýza portfolia) je dílčím procesem zavádění nebo rozšiřování controllingu. Je možné ho definovat jako vlastní projekt zavádění,
- **podle rozsahu**
  - zavádění se může navrhovat na celý systém podniku nebo jen na dílčí funkční oblasti (marketing-controlling, controlling nákupu, controlling služeb apod.),
- **podle účinku na podnik**
  - v jakém měřítku s sebou nese zavádění controllingu vytvoření vlastních míst controllingu. (Volkánová, © 2012)

## 2.3 Hlavní body zavádění controllingu

Proces zavádění controllingu do systému podniku je složitým a náročným procesem. Probíhá v několika na sebe navazujících etapách, kterou jsou specifické pro každý typ podniku. Obecně je možné zavést controlling pomocí následujících kroků:

1. **Analýza současného stavu:** je zaměřena na popsání výchozí situace s cílem vytipovat možné problémy pro implementaci.
2. **Formulace cílů controllingu:** předpokládá se, že controlling potřebujeme z nějakého důvodu. Proto se určují dílčí cíle, jako např. zlepšení informovanosti, zvýšení hospodárnosti výroby, zkvalitnění poskytovaných služeb apod.
3. **Stanovení organizace controllingu v podniku:** podstatou je určit, o jaký controlling má podnik zájem.
4. **Stanovení úloh, formulace výstupů controllingu:** management podniku může přistoupit k vypsání všech úkolů, které bude plnit controlling. Spojitost controllingu a informace je nezbytná, proto obsahuje tento bod i formulaci výstupů.
5. **Odborná příprava controllera:** tato část obsahuje samostatnou teoretickou přípravu controllera.
6. **Zkušební období controllingu:** zahrnuje doposud provedené kroky. Je znám současný stav, je definována struktura controllingu. Dále je vybrán i controller, kterému byly přiřazeny konkrétní úkoly. Pojmenování „zkušební období“ vychází z toho, že je třeba nejdříve otestovat výkonnost controllingu a provést oprav, aby v reálné praxi nevznikly problémy.
7. **Úplná integrace controllingu do podnikového řízení:** controlling již začíná plně uspokojovat potřeby managementu, informuje o všech změnách v systému. V této etapě může dojít ke vzniku prvních výsledků implementace. (Chodasová, 2012, s. 67)



Obr. 5. *Etapy implementace controllingu v podniku (Chodasová, 2012, s. 68)*

## 2.4 Přínosy a bariéry zavedení controllingu

### Přínosy

Úspěšný controlling umožňuje snadno a pohodlně vyhodnotit ekonomické výsledky podnikatelských činností či záměrů. Pomůže v předstihu nalézt a ovlivnit vývojové tendence hospodaření podniku.

Controlling není pouze o kontrole plnění plánu. Díky systému plánů (nákupu surovin, investic, oprav, výroby, prodeje, lidských zdrojů apod.) a informacím z účetnictví controlling umožní sestavit rozpočty a kalkulace, provádět rozborů finančních výsledků podniku a vyhodnocovat, zda se podnik blíží k plánovanému zisku.

Co tedy díky zavedení controllingu může podnik získat:

- zlepšení kontrolní činnosti,
- zlepšení komunikace v podniku mezi jednotlivými středisky a vedením,
- vyšší kvalita analýz,
- kvalitní plánování výroby a prodeje,
- kontrolu plnění plánovaných výsledků a zisku,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zefektivnění celkového řízení podniku,
- pravidelné zprávy o ekonomické situaci podniku. (MPRESENT, © 2011)

### **Bariéry**

Každá zásadní změna nebo novinka v podniku je spojena s množstvím obav, výhrad a nejistot zúčastněných nebo postižených. Mezi faktory neúspěchu při zavádění controllingu patří:

- problémy ve změně myšlení a návyků pracovníků
- orientace manažera na krátkodobé cíle
- přetížené controllingové oddělení, malý počet zaměstnanců, chaotické kompetence
- nevhodná organizační struktura (špatné zařazení controllingového oddělení
- špatné členění nákladů
- nevhodný či neúplný MIS.

Každý projekt má co nabídnout. Samozřejmě i s každou projektovou prací je spojena spousta nákladů (požadovaná vysoká kvalifikace členů týmů nebo chybně prováděná týmová práce vede k demotivaci a časové náročnosti aj.). (Novák, Zámečník, 2011)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.

Společnost Kroměřížské technické služby, s.r.o. navazuje na tradice předchůdce, jimiž byla od roku 1955 nejdříve rozpočtová, později příspěvková organizace. Tato společnost je založena a vlastněna městem Kroměříž. Má dostatek zkušeností v oblasti poskytování veřejných služeb pro město Kroměříž, ale i pro velkou řadu ostatních obcí a měst, se kterými úspěšně spolupracuje. Za cíl si společnost klade především spokojenost zákazníka po profesionálně odvedené práci, která je na prvním místě při výkonu činnosti. Je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016.

#### 3.1 Charakteristika a historie společnosti

<b>Název společnosti:</b>	Kroměřížské technické služby
<b>Právní forma podnikání:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo společnosti:</b>	Kaplanova 295/6, PSČ 767 01 Kroměříž
<b>Obchodní rejstřík:</b>	Krajský obchodní soud v Brně, obchodní rejstřík, oddíl C, vložka 41059
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	5. března 2002
<b>Doba trvání společnosti:</b>	doba neurčitá
<b>Počet zaměstnanců:</b>	114

#### **Předmět činnosti:**

- opravy silničních vozidel,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- truhlářství, podlahářství,
- zámečnictví, nástrojářství,
- opravy ostatních prostředků a pracovních strojů,
- montáž, opravy, revize zkoušky elektrických zařízení,
- silniční motorová doprava – nákladní,
- výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie, nepodléhající licenci realizovaná ze zdrojů tepelné energie s instalovaným výkonem jednoho zdroje nad 50 kW,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.



Technické služby města Kroměříže byly vytvořeny delimitací vybraných provozoven z komunálních služeb Kroměříž. Rozvoj služeb v tomto komunálním podniku nebyl v souladu s potřebami města a jeho občanů, a proto Městský národní výbor v Kroměříži k 1. červenci 1955 vytvořil samostatnou rozpočtovou organizaci Technické služby města Kroměříže. Přímé řízení bylo svěřeno odboru místního hospodářství městského národního výboru.

V roce 1969 došlo k reorganizaci Technických služeb města Kroměříže, a i k úpravě řízení vztahu k řídicímu národnímu výboru. Činnost této organizace se postupně vyvíjela a byla zaměřena na služby čištění města, odvozu odpadků, údržbu a rozšiřování zeleně, údržbu komunikací, zabezpečování trhů, sociálního zařízení, provozováním zimního stadionu, krytého plaveckého bazénu, údržbu veřejného osvětlení a věžních hodin, péči o hřbitov a plnila taktéž další úkoly uložené nadřízenými orgány.

Rozhodnutím městského zastupitelstva Kroměříže byla zřízena od 1. 1. 1991 příspěvková organizace Technické služby města Kroměříže, která vykonávala svoji činnost do května roku 2002.

V roce 2002 se Technické služby města Kroměříže transformovaly na obchodní společnost Kroměřížské technické služby, s. r. o. Do obchodního rejstříku byly zapsány dne 5. 3. 2002 a svoji činnost zahájily 1. 5. 2002. Jediným zakladatelem je město Kroměříž s obchodním podílem 100 %.

## **3.2 Poslání, vize, strategie společnosti**

### **Poslání**

Kroměřížské technické služby, s.r.o. jsou společností, jak již bylo výše zmíněno, založenou a vlastněnou městem Kroměříž. Úkolem společnosti je efektivní poskytování kvalitních veřejně prospěšných služeb pro potřeby města a jeho občanů, služeb, které každý potřebuje a každý vnímá, služeb, které utvářejí životní prostředí v širokém smyslu slova ve městě, a to zejména:

- zajistit stálou a dokonalou čistotu ulic a veřejných prostranství,
- zajistit odbornou úpravu a údržbu veřejné zeleně, aby vytvářela základ pro příjemné a zdravé životní prostředí ve městě,

- zajistit dokonalý výkon zimní údržby tak, aby byla účinná, ekologická a úsporná,
- zajistit kvalitní a spolehlivý provoz soustavy veřejného osvětlení. Kvalitní údržbou a rekonstrukcemi zajistit co nejmenší spotřebu elektřiny co nejdéle bezporuchovou životnost,
- zajistit přesné a příjemné fungování městské dopravy v Kroměříži,
- podle požadavků města spolehlivě vykonávat další služby, správu hřbitovů, parkovišť, tržiště, drobnou stavební činnost, případně další.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. je aplikovaných integrovaný systém managementu, a to společný pro normy ISO 9001 (management kvality) a ISO 14001 (environmentální management), je na základě tohoto systému jasně definované poslání společnosti.

### **Vize**

Vykonávání všech činností vychází z dokonalé a dlouhodobé znalosti problematiky veřejných služeb a potřeb města. Staví na spolehlivých, kvalifikovaných a snaživých pracovnících, kteří mohou být hrdí na svou práci a na dobrých výsledcích práce celé společnosti.

Pro budoucí léta je pro společnost hlavním úkolem udržet a zkvalitňovat zabezpečení komunálních činností pro město Kroměříž a pro obce spadající do působnosti města Kroměříže. Důležitým cílem je splnění všech požadavků zákazníka, zabezpečení kvality služeb, respektování platných právních a technických norem. Především být společností, se kterou se dobře spolupracuje a stát se společností se spokojenými zaměstnanci.

Z výše uvedeného můžeme dle našich zkušeností konstatovat, že vize není pouze vytouženým budoucím stavem vrcholového vedení, ale je i v zájmu řadových zaměstnanců. Dochází ke sdílení této vize. Vize společnosti je srozumitelná, adresná a uskutečnitelná.

### **Strategie**

Společnost Kroměřížské technické služby, s.r.o. uplatňuje strategii rudého oceánu:

- tržní prostor je jasně daný, zahrnuje všechna existující odvětví,
- jsou pevně vymezené hranice jednotlivých odvětví, tak jsou přijímané a také jsou všem účastníkům známá konkurenční pravidla hry,
- důležitým cílem společnosti je zvyšování tržního podílu,

- průběžnou modernizací technického vybavení dosáhnout vyšší produktivity práce,
- zaměstnávat pouze kvalitní, spolehlivé, společnosti oddané pracovníky a spravedlivě je ohodnotit,
- permanentně reagovat na sociální požadavky,
- co nejpřesněji sledovat všechny nákladové položky s cílem odstranit nepotřebné náklady a optimalizovat ostatní položky.

### 3.3 Plán hlavních úkolů a cílů společnosti

Cílem vnitřní organizace společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. je účelné uspořádání odpovídající přirozenému členění podle vykonávaných činností. Tyto činnosti musí být vykonávány co nejkvalitněji a nejhospodárněji.

Každý z odpovědných pracovníků (vedoucí jednotlivých provozů) musí:

- ovládat odborné aspekty hlavních činností, které spadají do jejich kompetencí, pracovní postupy, sledovat novinky v oblasti technologie a nové materiály použitelné na svých pracovištích,
- jsou povinen chovat se účelně, správně řídit vykonávané práce a sledovat kvalitní pracovní výkony podřízených zaměstnanců,
- dbát na hospodárné čerpání nákladů,
- jsou povinni dokonale plnit všechny úkoly a závazky plynoucí z poslání podniku, smluvní ujednání a vyřizování přijatých objednávek,
- činí všechna opatření se snahou docílit kladný hospodářský výsledek. K tomuto cíli vede i své podřízené zaměstnance,
- dodržuje zákony a jiné obecně závazné předpisy a nařízení. Není mu dovoleno zkreslování a zastírání výsledků svého provozu při vyhodnocování a přisvojování výsledků jiných vedoucích pracovníků či celkových výsledků podniku,
- je povinen soustavně vybírat a vyhodnocovat kvalitní podřízené pracovníky, nahrazovat pracovníky nevykonné, pracující s menším nasazením a především pracovníky, kteří porušují pracovní kázeň. Součástí hodnocení je spravedlivé odměňování v závislosti na pracovních výsledcích a výkonech.
- má za úkol hledat odbyty pro své služby, úměrným způsobem je podporovat a nabízet. Hledat cesty k maximalizaci výnosů s cílem:
  - a) zajištění a udržení finanční stability a ekonomické prosperity podniku,
  - b) zvyšovat aktiva v oblasti vhodného nákupu dlouhodobého majetku.

Každý ze zaměstnanců podniku je povinen dodržovat předpisy pracovního práva, bezpečnosti práce a principy environmentálního chování. Jsou povinni kvalifikovaným způsobem nakládat s odpady, které vznikají při jejich činnostech a činnosti svého provozu. Manipulace s odpady se vykonává podle předpisů, odpady se shromažďují pouze na vyhrazených místech. Vede se o nich předepsaná evidence. Předávat odpady (likvidace, další zpracování) je možné jen osobám (podnikům), které k tomu mají oprávnění. Všichni pracovníci jsou povinni především jednat v zájmu dobrých výsledků, dobrého jména a pohledu na společnost a vyhýbat se jednáním, které by společnost poškozovalo.

Základem pro efektivní a hospodárné jednání v rámci podniku je účelná spolupráce zaměstnanců, jednotlivých provozů, vstřícné jednání a konzultace s vedením podniku.

Pravidelně, každoročně se společnost Kroměřížské technické služby, s.r.o. snaží obhájit certifikace ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 v oblasti:

- a) stavební údržba komunikací, zimní údržba,
- b) provozování veřejného osvětlení,
- c) čištění města,
- d) osobní doprava – provozování městské hromadné dopravy,
- e) pohřebnictví, hřbitovnictví,
- f) opravy a údržba vozidel,
- g) úklidové služby.

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ

Před samotnou implementací controllingu je nutné zmapovat předpoklady a úzká místa v podniku. V této části diplomové práce bude provedena analýza současného stavu ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. Spadá do ní analýza vnitřního prostředí společnosti, pravidla hospodaření, metodika sledování nákladů, SWOTT analýza, fungování informačního systému společnosti a především majetková a finanční analýza, která bude podrobněji popsána v kapitole 4.6.

### 4.1 Analýza interních předpokladů pro zavedení controllingu

Cílem interní analýzy je odhalení silných a slabých stránek společnosti. Analýza zkoumá hlavní a podstatné vnitropodnikové oblasti, které se podílejí na tvorbě hodnoty společnosti a jsou vnitřními faktory podnikání. Záměrem této kapitoly bylo zmapování organizačního uspořádání společnosti ve vztahu k řízení, současného řízení a toku informací pro samotný controlling.

#### 4.1.1 Organizační struktura společnosti, vedení a současné řízení

Organizační struktura demonstruje hierarchické uspořádání a provázanost řídicích jednotek ve společnosti. Zahrnuje tedy vztahy nadřízenosti a podřízenosti, řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost. Žádná organizace se bez organizační struktury neobejde, protože nastavuje komunikační pravidla.

Organizační struktura ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. je členěna na jednotlivé provozy a je vybudována, jak již bylo uvedeno, hierarchicky. První stupeň představuje valná hromada (Rada města Kroměříže) společně s dozorčí radou. V čele společnosti stojí jednatel, kterému reportují vedoucí pracovníci jednotlivých provozů.

Vedoucí pracovníci samostatných provozů mají v rámci své pracovní náplně stanoveny pouze odpovědnosti, které jsou popsány níže, v kapitole 4.1.2. Pravomoci mají tito pracovníci uděleny, avšak nejsou přesně vymezeny a to může vést ke zneužití. Z mého pohledu tento fakt považuji za nedostatek, který je potřebný řešit.

Z organizačního uspořádání a odpovědností vyplývá, že více pracovníků vykonává důležité controllingové činnosti, které by měly být soustředěny do jednoho místa. Řešením by bylo vytvoření samostatného controllingového oddělení, které by poskytovalo podněty a podklady pro vedení společnosti. Řízení, vedení a rozhodování by se stalo snazším. Zároveň

by společnost získala odborníka, který by koordinoval plánování a rozhodování, vytvářel rozpočty, vyhodnocoval hospodářské výsledky.

Grafické znázornění organizační struktury společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. je uvedeno v Příloze P I.

### **Vedení a současné řízení**

V Kroměřížských technických službách funguje spíše centralizovaný „shora dolů“ způsob řízení plynoucí z funkční organizační struktury podniku. Tento způsob je rozdělen do dvou oblastí, a to na strategické a operativní. Strategické řízení a rozhodování je v rukou vrcholového managementu – jednatele společnosti. Operativní rozhodování řeší každý vedoucí jednotlivých provozů sám, podle své odpovědnosti, která mu bylo přiřazena.

V rámci pravidelných porad, které jednatel svolává dvakrát měsíčně, jsou řešeny veškeré operativní záležitosti pro flexibilní fungování společnosti. Pokud se vyskytne nějaký problém, dříve než je svolána porada, vše se řeší individuální cestou.

Každý z vedoucích pracovníků jednotlivých provozů musí být manažerem. Musí disponovat určitými koncepčními vlastnostmi tak, aby byli schopni řídit své provozy. Musí disponovat i odbornými znalostmi v dané problematice tak, aby uměli pružně reagovat v každé situaci, která může nastat při výkonu jejich činnosti. Je důležité, aby uměli vyhodnotit nastalou situaci, schopnost ji vyřešit a zároveň nést odpovědnost za své rozhodnutí. Kreativní schopnosti, tvořivost a především intuice jsou další dovednosti, které jsou požadovány od vedoucích pracovníků.

Mezi základní předpoklady pro správné řízení patří delegování pravomocí. V analyzované společnosti určitým způsobem funguje, ale jak bylo již uvedeno, není přesně definováno. Mohlo by dojít ke zneužití, proto by bylo vhodné přesně pravomoci vymezit.

Vedení společnosti se soustředí zejména na operativní řízení – řešení konkrétních situací, které nastanou v blízké budoucnosti. Strategické rozhodování, strategie společnosti je definována, ale není řešena z důvodu nedostatku času.

#### 4.1.2 Hlavní činnosti jednotlivých provozů

V organizační struktuře společnosti, která je uvedena v příloze P I, jsou zahrnuty následující jednotlivé provozy:

##### ***PROVOZ KOMUNIKACE 010***

- Zabezpečuje dokonalý výkon rozšířené zimní údržby dle zákona č.97/2009 Sb.
- Provádí dlaždičské práce, zapravování narušených živičných povrchů a další podobné práce.
- Provádí práce při stavební údržbě.
- Zajišťuje co největší rozsahy práce vykonávané pro cizí.

##### ***PROVOZ VEŘEJNÉHO OSVĚTLENÍ 020***

- Zajišťuje řádný výkon správy majetku v oblasti vlastnictví soustavy veřejného osvětlení.
- Zajišťuje osvětlení ulic a veřejných prostranství v Kroměříži a v místních částech.
- Soustavně optimalizuje spotřebu elektrické práce.
- Průběžné provádění přípravy na pasportizaci soustavy.

##### ***PROVOZ ČIŠTĚNÍ MĚSTA 030***

- Zajišťuje práce při čištění místních komunikací a veřejných prostranství v rozsahu daném Plánem čištění města, Smlouvami o dílo a dalšími objednávkami a požadavky odpovědných pracovníků Města Kroměříže.
- Zabezpečuje práce strojního metení, práce při splachování a dovozu užitkové vody, dopravní práce lehkým kontejnerovým vozidlem.
- Provádí manuální činnosti při úklidu ploch, ale i jiných prostor a soukromých objektů.

##### ***PROVOZ MĚSTSKÉ HROMADNÉ DOPRAVY 040***

- Zajišťuje dokonalé fungování systému MHD na úrovni města v souladu s platnými dokumenty.
- Dodržuje principy fungování dopravy.
- Zabezpečuje základní předpoklady bezpečnosti provozu MHD.

***PROVOZ MĚSTSKÉHO ÚTULKU PRO PSY 050***

- Zabezpečuje řádný chod samotného provozu.
- Péče o nalezené opuštěné psy.

***PROVOZ TEPELNÉHO, BYTOVÉHO A NEBYTOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ 055***

- Zabezpečuje řádný výkon svěřeného nemovitého a movitého majetku, zajišťuje údržbu a opravy bytového a nebytového fondu, vede agendu o svěřeném majetku.
- Provozuje plynové kotelny včetně zajišťování oprav a údržby.

***PROVOZ SPRÁVY HŘBITOVŮ 060***

- Zajišťuje dobře fungující správu veřejných pohřebišť – hřbitovů Bílany, Hradisko, Zlámanka, Draholov, Těšnovice a Trávník se zvláštním důrazem na kroměřížský městský hřbitov.
- Zajišťuje dokonalý výkon základních hřbitovních činností.
- Zajišťuje vedení plánů s grafickým, schematickým vyjádřením hrobových skupin, osazovacích míst pro hrobová místa, ploch a komunikací u všech svěřených pohřebišť.

***PROVOZ DÍLNY, ÚDRŽBA 070***

- Zabezpečuje dokonalé a hospodárné fungování úseku vnitřních, dílenských služeb pro potřeby všech provozů.
- Podle požadavků a objednávek Města Kroměříže plní úkoly při montáži a opravách městského mobiliáře a dětských hřišť, montáž a údržbu lavic.

***PROVOZ SKLAD 080***

- Zajišťuje efektivní fungování skladu pro všechny provozy KTS tak, aby byly skladovány jen zásoby, použitelné pro činnosti, které budou v nejbližší době efektivně použity.
- Soustavně vyhodnocovat nepotřebné skladové zásoby.

***PROVOZ PARKOVACÍCH AUTOMATŮ 090***

- Zajišťuje kvalitní základní servis parkovacích automatů.
- Soustavná, nejméně denní kontrola správnosti funkce.



- Výměna pokladniček, komisionální přepočítání tržeb, řádný odvod tržeb do banky, vedení evidence o tržbách a odvodech do banky.
- Hospodárným doplňováním tiskového papíru, údržbou a seřizováním zajistit bezporuchový provoz.
- Pečovat o čistotu a řádný vzhled zařízení parkovišť.
- Vyhodnocovat technický stav parkovacích automatů a podávat návrhy na jejich obměnu.

### ***PROVOZ TRŽIŠTĚ 091***

- Zabezpečuje jednoduchý a účelný provoz tržiště při dodržování předpisu „Podmínky prodeje na tržišti“, provádět pravidelné kontroly pronájmu prodejních míst.

### ***PROVOZ ÚKLIDOVÉ SLUŽBY 095***

- Dle požadavků zákazníků zajišťuje kvalitní úklidové služby, kontrolovat výkon práce podřízených pracovníků.

### ***PROVOZ SPRÁVA 099***

Do tohoto provozu řadíme:

Jednatele společnosti Mgr. Petra Sedláčka, který zabezpečuje chod firmy z hlediska její správné orientace na trhu, vytváří a sleduje základní strategie firmy:

- koordinuje činnost vedoucích jednotlivých provozů,
- vede a motivuje zaměstnance,
- jedná se zákazníky a partnery,
- zastupuje společnost vůči úřadům.

Sekretariát

- Pracoviště sekretariátu zajišťuje základní administrativní a provozní činnosti firmy.

Personální a mzdové oddělení

- Komplexně zajišťuje personální agendu: zabezpečování agendy vyplývající ze vzniku nových a změn stávajících pracovních-právních vztahů zaměstnanců vedení osobní evidence zaměstnanců, zajišťování styku se zdravotními pojišťovnami.

- Vede agendu v souvislosti s docházkou, příprava a zpracování personálních údajů o zaměstnancích a jejich zařazení dle organizační struktury.
- Zajišťuje závodní preventivní péči.
- Zabezpečuje zpracování mezd, dávek nemocenského pojištění, dovolené, srážek z platu.
- Provádí odvody sociálního a zdravotního pojištění.
- Zadává podklady k zálohám na dani ze mzdy.
- Vede mzdové a evidenční listy.

#### Ekonomické oddělení

- Ekonomické oddělení zajišťuje správný chod firmy po finanční stránce – zabezpečuje vedení účetnictví.
- Zpracovává finanční plány a rozborů, provádí celkovou analýzu hospodaření včetně návrhů potřebných opatření.
- Předkládá nezbytné dokumenty státním orgánům, zodpovídá za správnost finančních výkazů včetně zajištění všech souvisejících činností.

## 4.2 Pravidla hospodaření společnosti

Společnost Kroměřížské technické služby je kapitálovou společností, která byla založena na základě zakladatelské listiny. Společnost zahájila svoji činnost ke dni zápisu do obchodního rejstříku 5. března 2002. Předmět podnikání společnosti je vymezen v obchodním rejstříku a příslušných živnostenských listech.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků. Funkci valné hromady vykonává Rada města Kroměříže.

Společníci mají právo na podíl ze zisku v poměru odpovídajícímu jejich splaceným vkladům, nestanoví-li společenská smlouva jinak. K výplatě zisku nelze použít základního a rezervního fondu.

Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Soupis jednatelů je uveden v obchodním rejstříku. Každý jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně dle ustanovení zřizovací listiny. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence o účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti.

## Obecné účetní zásady a použité účetní metody

### a) Zásady vedení účetnictví

Společnost vede účetnictví podle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění a také podle Vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení Zákona o účetnictví. Účtový rozvrh stanovuje jednotlivé účty, které jsou využívány v rámci vedení účetnictví pro zaúčtování všech účetních případů včetně sestavení účetní závěrky. Ve vnitropodnikových směrnících jsou pak stanoveny způsoby účtování a oceňování, které podnik používá. Účetnictví je vedeno v souladu s účetními předpisy platnými v České republice.

**Účetním obdobím** je jeden kalendářní rok.

**Účetní závěrku** je společnost povinna ověřovat auditorem: Tvoří ji:

- rozvaha (v plném rozsahu),
- výkaz zisku a ztráty (v plném rozsah),
- příloha,
- přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.

Společnost má povinnost zveřejňovat účetní závěrku ve sbírce listin, a to v plném rozsahu, v jakém byla sestavena.

### b) Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek

Nakoupený hmotný a nehmotný majetek je oceňován v pořizovacích cenách, které zahrnují cenu pořízení a všechny náklady s pořízením související. Účetní odpisy jsou vypočteny na základě pořizovací ceny a předpokládané doby ekonomické použitelnosti příslušného majetku. Je využito lineárního způsobu odepisování. Náklady na opravy a údržbu se účtují přímo do nákladů. Technické zhodnocení dlouhodobého majetku je aktivováno.

### c) Zásoby

Nakupované zásoby jsou oceňovány pořizovací cenou s použitím metody FIFO. Pro účtování o přírůstcích a úbytcích zásob používá společnost metodu A, tj. metoda účtování o jednotlivých přírůstcích a úbytcích. Opravná položka nebyla vytvořena, neboť společnost nemá neupotřebitelné, pomaluobrátkové nebo zastaralé zásoby.

#### d) Pohledávky a závazky

Pohledávky a závazky jsou při vzniku oceňovány jmenovitou hodnotou. K obtížně vymahatelným pohledávkám je na vrub nákladů tvořena opravná položka.

Společnost tvoří jak daňové opravné položky dle zákona o rezervách, tak účetní opravnou položku do výše 100 % u pohledávek nad rok po splatnosti.

#### e) Účtování výnosů a nákladů

Výnosy a náklady jsou časově rozlišeny, tzn., že jsou zařazeny do toho účetního období, do kterého věcně i časově přísluší.

Daň z příjmů ve výkazu zisku a ztráty za dané období se skládá ze splatné daně a ze změny v odložené dani.

### 4.3 Metodika sledování nákladů společnosti

V každém podniku je důležité nepodcenit i sebemenší příležitost k zefektivnění podnikových procesů a k úspoře nákladů ve všech oblastech nákladového a podnikového řízení. Řízení nákladů je nezbytné pro chod každého podniku. Pro správné řízení nákladů je důležité náklady poznat, resp. znát jejich charakteristiku a správně je členit.

Ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. se téměř neplánuje a zdroj úspor nákladů a celkové vylepšení samotného řízení by byl možný přes lepší organizaci procesů. Procesy se řídí zejména operativně, což je mnohdy nedostačující. Příkladem může být oblast nakupování materiálu – jelikož náklady na materiál představují významný podíl, dalo by se v této oblasti značně při správném řízení ušetřit.

Rovněž nejsou sestavovány žádné rozpočty. Pouze je retrospektivně hodnoceno hospodaření jednotlivých provozů.

Přímé náklady jsou ve společnosti řízeny téměř bezchybně, naopak nepřímé náklady jsou řízeny velmi slabě. Jedná se především o náklady na reklamu, reprezentaci, dary, kancelářské potřeby aj.

#### 4.3.1 Druhové členění nákladů

Pro sledování nákladů používá společnost pouze druhové členění. Toto členění nákladů je nejběžnějším přístupem ke klasifikaci nákladů v běžném finančním účetnictví. Druhové členění je prováděno v rámci sestavování výkazu zisku a ztrát, tzn., náklady jsou členěny podle účtové osnovy, popř. podle analytických účtů nebo skupin analytických účtů.

Z hlediska druhového třídění nákladů mezi základní nákladové druhy společnosti patří:

- Spotřebované nákupy – zahrnují spotřebu materiálu, surovin, energie, plynu a vody aj.
- Služby - zahrnují opravy a údržbu, revizi a servis strojů (zařízení), náklady na reprezentaci, náklady na školení aj.
- Osobní náklady – zahrnují mzdové náklady, zákonné sociální a zdravotní pojištění, sociální náklady.
- Daně a poplatky – zahrnují daň silniční, daň z nemovitosti, místní a ostatní poplatky.
- Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.
- Ostatní provozní náklady – zahrnují smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, odpisy pohledávek aj.
- Finanční náklady – zahrnují nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

#### 4.3.2 Náklady přímé a režijní

**Náklady přímé** jsou typické tím, že je lze přímo přiřadit k jednotlivým druhům výkonu. Ve společnosti jsou představovány přímým materiálem, náklady na prodané zboží či službu, mzdovými náklady apod. Přímé náklady jsou určovány na základě technickohospodářských norem, cen vstupních materiálů, mzdových tarifů apod. Jejich určení není problematické.

Opakem jsou **režijní náklady**. Jako režijní náklady jsou klasifikovány všechny ostatní náklady, které se neváží k jednomu druhu výkonu, ale zabezpečují chod společnosti jako celku. Mohou to být např. odpisy, náklady na školení, vzdělávání zaměstnanců, opravy a udržování, pojištění apod. Vzhledem k tomu, že režijní náklady představují značnou část celkových nákladů společnosti, někdy dokonce převažují nad přímými náklady a jejich velikost se neustále zvyšuje, je třeba jim věnovat potřebnou pozornost.

#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí). Tato metoda se využívá především pro strategické řízení společnosti. SWOT analýza tedy představuje komplexní zhodnocení silných a slabých stránek Kroměřížských technických služeb, s.r.o. spolu s hodnocením příležitostí a ohrožení. Zejména zachycuje všechny podstatné

informace o podniku. SWOT analýza byla zpracována za celý podnik na základě informací poskytnutých společnostmi.

### **Silné stránky**

- certifikace systému řízení kvality dle norem ISO,
- dobré vztahy se zřizovatelem,
- kvalita a komplexnost poskytovaných služeb,
- finanční stabilita,
- nezadluženost,
- kvalifikovaní a loajální pracovníci,
- platební morálka.

### **Slabé stránky**

- stávající agenda toku účetních dokladů je složitá a zdlouhavá,
- stávající procesy nedávají rychlé výstupy o výsledcích a průběžnému stavu,
- nejsou jednoznačně definovány odpovědnosti a kompetence,
- fyzické zastarávání budov v areálu,
- absence inovací.
- nízká rentabilita,
- nízká motivace pracovníků,
- sezónnost,
- okamžité nahrazení pracovníků v případě nenadálých událostí,
- špatná funkce intranetu.

### **Příležitosti**

- dotační programy EU,
- nejmodernější technika na současném evropském trhu,
- inzerce v regionálním tisku,
- udržování vztahů s dodavateli a odběrateli.

### **Hrozby**

- vysoká konkurence na trhu

- nepříznivé legislativní změny
- politické změny.

#### 4.5 Analýza informačního systému společnosti

Informační systémy používané společnostmi se v průběhu let významně vyvinuly a většina malých podniků v dnešní době není schopna se obejít bez informačního systému. Společnost Kroměřížské technické služby se řadí mezi středně velké společnosti, jejichž činností je vyprodukováno velké množství dat a informací.

Od počátku svého působení společnost využívá ekonomický software Helios Orange. Jedná se o moderní informační systém určený středně velkým a menším firmám. Vychází ze dvou silných stavebních kamenů – zkušeností společnosti Asseco Solution s vývoje a komplexní podporou informačních a ekonomických systémů a výsledů světového giganta, společnosti Microsoft, na jehož databázové platformě MS SQL Server je Helios Orange postaven. Systém je uspořádán modulárně a konkrétní moduly je možné využívat jednotlivě nebo v potřebné kombinaci. Znamená to, že moduly systému jsou děleny na co nejmenší komponenty tak, aby si potencionální zákazník mohl pořídit vždy jen ty nástroje, které využije. Jedná se tedy o informační systém střední kategorie, který byl přizpůsoben na míru konkrétním požadavkům společnosti.

V současné době pro řízení ve společnosti Kroměřížské technické služby jsou využívány pouze moduly:

**EKONOMIKA** (účetnictví, majetek, pokladna, banka)

**LIDSKÉ ZDROJE** (mzdy, personalistika)

**DATOVÉ SCHRÁNKY**

**SKLAD**

Přístup do systému má pouze 8 pracovníků společnosti (uživatelů) a to zejména z ekonomického oddělení. Každému z těchto uživatelů jsou nastavena určitá přístupová práva. Tento proces je náročný na zamýšlení a uvědomění si jednotlivých rolí uživatelů, jejich vykonávané práce, rozsahu práce a odpovědnosti za vykonávanou práci.

O chod systému se stará externí dodavatelská společnost, která taktéž provádí běžnou údržbu SW a HW. Pro sdílení dat společnost využívá Internet a MS Outlook.

Ekonomické záznamy ve společnosti jsou aktuálně navázány na podnikatelské činnosti jednotlivých provozů, avšak ne všechny z nich jsou dnes jako součást elektronického ekonomického systému Helios Orange, řada z nich existuje jen v písemné podobě. Proto je nutné navrhnout změny v informačním systému Helios Orange, popř. změny IT oblasti.

Pro úspěšnou implementaci controllingu je vhodné provést, jak již bylo řečeno, potřebnou úpravu informačního systému. Tato změna by měla spočívat v těchto krocích:

- Úprava některých stávajících funkcí systému.
- Doplnění nových funkcionalit a softwarových úprav.
- Vytvoření nových modulů pro správu dalších dat.

#### 4.5.1 Vybrané informační systémy – modul controlling

V organizacích nezřídka dochází k situacím, kdy jejich management není schopen určit tzv. „break point“ a další ukazatele charakterizující ekonomickou situaci podniku. Z toho důvodu se problematika controllingu dostává více do popředí. Optimální využití controllingových nástrojů není přitom jednoduchá záležitost. Vyžaduje to precizní a pečlivý proces, zejména pokud chceme pro analýzu využít informační systém. Ta by měla zajistit jak budoucí plánovací efekt, tak zpětnou vazbu na nižších úrovních řízení v oblasti controllingu. Z toho také vyplývá, že při výběru správného, vhodného softwarového řešení je nutné zapojit všechny obchodní jednotky a budovat povědomí o finančním a strategickém řízení nejen pro manažery, ale i pro všechny osoby v podniku postižené „kontrolním myšlením“.

Jelikož je ve společnosti využíván ekonomický software Helios Orange, bylo by nejjednodušší, i pro samostatnou implementaci, zakoupit pouze modul controllingu. Pod modul Helios Controlling jsou zařazeny moduly, které uživatelům pomáhají v oblasti manažerského vyhodnocování, controllingu: Je rozdělen na tyto části:

- výkazy a reporty,
- finanční analýza,
- plánování
- obecný report do HTML,
- datový sklad.



Helios Orange umožňuje controllerovi upravovat a nastavovat výstupy podle zvyklostí a řídicích pravidel v organizaci včetně předdefinování a správy vlastních výstupů a pohledů.

Bližší stručný náhled tohoto modulu bude uveden v příloze P II., kde jsou shrnuty sledované možnosti a vlastnosti.

#### 4.6 Analýza o potřebě zavedení controllingu ve společnosti

Pro analýzu o potřebě o zavedení controllingu ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o., byl zvolen mapující výzkum s kauzálními prvky, dotazníkové šetření, a to z důvodů přehlednosti, jednoduchosti a časových nároků.

Cíl výzkumu a identifikace dat: Je potřeba zavést controlling ve společnosti?

Stanovení hypotézy: Hypotéza zní, že vedoucí pracovníci společnosti vědomě přijímají nutnost zavedení controllingu a jsou na něj připraveni, resp. mají základní představu o jeho činnostech.

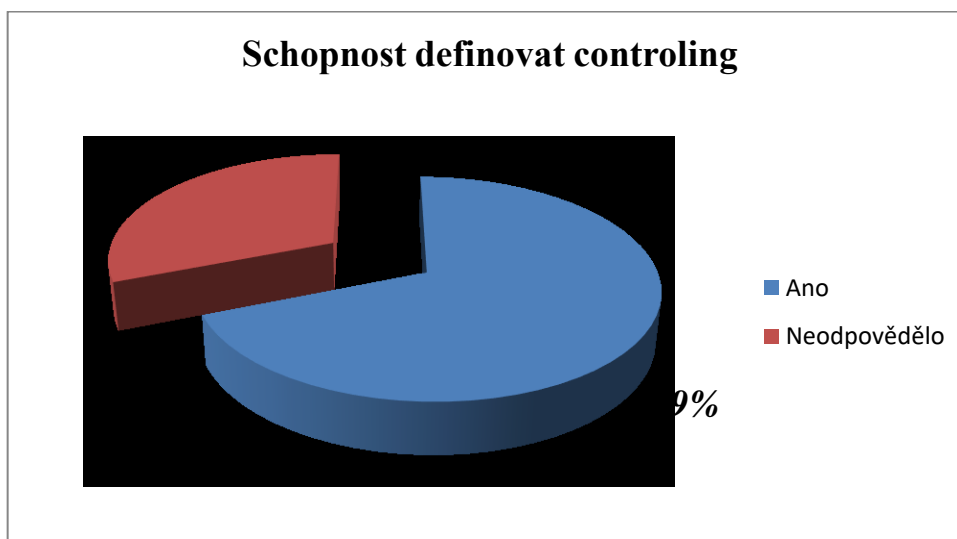
Vzorek analýzy: Jako vzorek pro analýzu bylo zvoleno 16 vedoucích pracovníků z jednotlivých oddělení.

Náklady na zpracování výzkumu zahrnují:

Papír A4 16 ks	á 0,75 Kč	12,- Kč
Catridge 0,01 ks	á 1000,- Kč	10,- Kč
Energie 1 jednotka	á 26,- Kč	26,- Kč
Práce 4 hod	á 130,- Kč	520,- Kč
<b>CELKEM</b>		<b>568,- Kč</b>

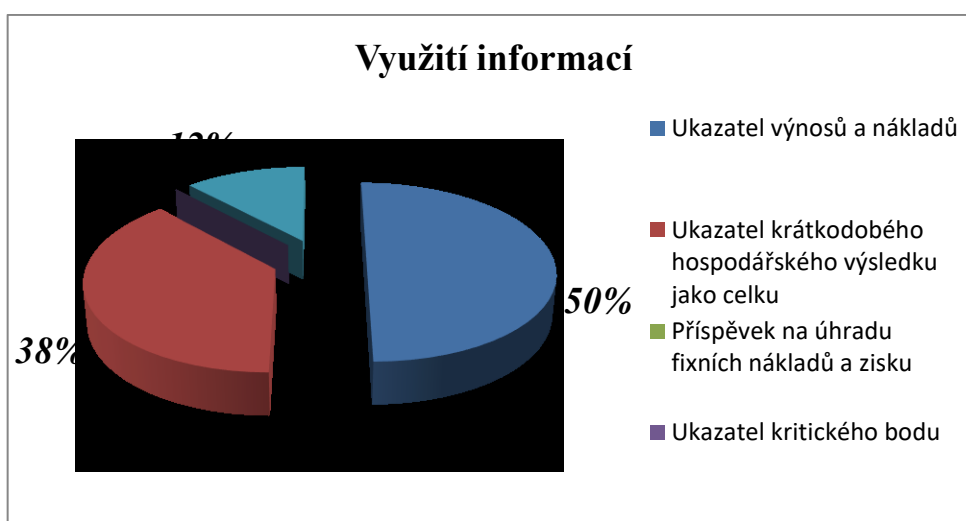
Následuje výpisu nejdůležitějších závěrů analýzy

V otázce č. 4 respondenti definovali controlling na základě vlastní představy. Většina respondentů odpověděla, že se jedná o kontrolu, činnost řízení, posuzování dosažené skutečnosti apod. Přehled znázorňuje Graf 1.



*Graf 1. Definování controllingu*

V otázce č. 6 jsou analyzovány druhy informací, které by respondenti využívali při své práci. Výsledek zachycuje Graf 2.



*Graf 2. Využití informací (vlastní zpracování)*

Vzor dotazníkového šetření a podrobné zpracování dat je přiloženo v příloze P III.

#### 4.7 Majetková a finanční analýza společnosti

Majetková a finanční analýza je zpracována na základě veřejně dostupných údajů. Výroční zprávy jsou dle zákonných podmínek společností pravidelně zveřejňovány na serveru [www.justice.cz](http://www.justice.cz), kde jsou volně přístupné ke stažení. Analýza je opřena o auditované účetní

výkazy a data za poslední tři účetní období. Jedná se o rok 2015, 2016 a 2017. Odpovědným auditorem je Ing. Pavlína Frajtová, adresa: B. Zelinky 3151/8, Kroměříž, oprávnění č. 2165. Podle jejího názoru účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz aktiv a pasiv společnosti, nákladů a výnosů a výsledku jejího hospodaření a peněžních toku v souladu s českými účetními předpisy.

Z pohledu finanční analýzy se jako velmi zajímavý pohled jeví procentuální podíly jednotlivých strukturních částí rozvahy (aktiv a pasiv) a rovněž tak pohled na procentuální podíly jednotlivých položek výnosů a nákladů za daná období.

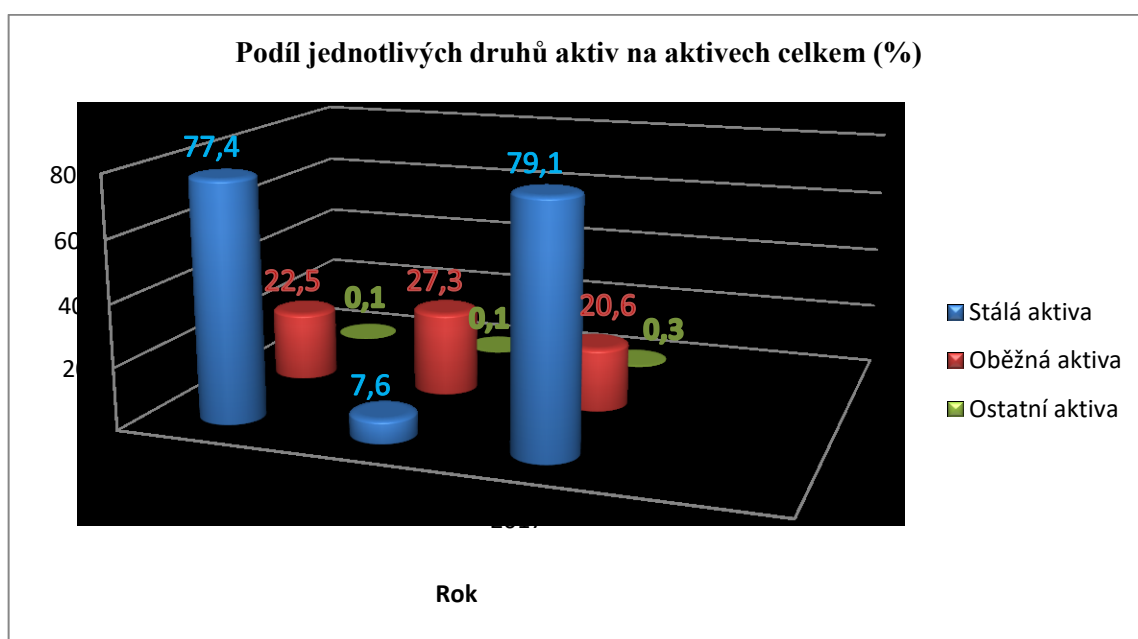
Tab. 2. Procentuální rozbor položek aktiv (vlastní zpracování)

AKTIVA [tis. Kč]	2015		2016		2017	
<b>A. Pohledávky za upsaný VK</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>B. Stálá aktiva</b>	<b>130 288</b>	<b>77,4%</b>	<b>125 858</b>	<b>72,6%</b>	<b>133 954</b>	<b>79,1%</b>
B. I. Dlouh. nehmotný majetek	64	0,1%	46	0,1%	56	0,1%
B. II. Dlouh. hmotný majetek	130 224	77,3%	125 812	72,5%	133 898	79,1%
B. III. Dlouh. finanční majetek	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>37 853</b>	<b>22,5%</b>	<b>47 211</b>	<b>27,3%</b>	<b>34 864</b>	<b>20,6%</b>
C. I. Zásoby	1 958	1,2%	1 639	1,0%	1 681	1,0%
C. II. Dlouhodobé pohledávky	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
C. III. Krátkodobé pohledávky	18 987	11,2%	19 087	11,1%	20 474	12,1%
C. IV. Finanční majetek	16 908	10,1%	26 485	15,2%	12 709	7,5%
<b>D. Ostatní aktiva</b>	<b>89</b>	<b>0,1%</b>	<b>121</b>	<b>0,1%</b>	<b>491</b>	<b>0,3%</b>
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>168 230</b>	<b>100,0%</b>	<b>173 190</b>	<b>100,0%</b>	<b>169 309</b>	<b>100,0%</b>

Nejprve byl sledován vývoj aktiv. O vývoji celkové hodnoty majetku ve sledovaných třech letech lze říci, že nebyl zrovna rovnoměrný. Jejich podíl v daných letech měl kolísavou tendenci. V roce 2015 tvořila stálá aktiva 77,4 %, v roce došlo k výraznému poklesu až na 72,6 % a následující rok 2017 došlo k růstu na 79,1 %. Při pohledu na rozbor položek aktiv v Tab. 2 je zřejmá jasná převaha dlouhodobého majetku nad majetkem oběžným. Procentuální rozbor jednotlivých položek aktiv nám ukazuje zvyšující se podíl dlouhodobého majetku. K mírnému výkyvu v dlouhodobém majetku došlo v roce 2016. Naopak v roce 2017 se tato položka aktiv oproti roku 2016 zvýšila asi o 6,6 %. Tento vzestup byl zapříčiněn nákupem 2 ks autobusů IVECO BUS URBANWAY CNG ve výši přibližně 12 000 tis. Kč. Společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek.

Poměr oběžných aktiv ve sledovaných letech střídavě rostl a klesal. Největšího podílu na celkových aktivech dosáhly v roce 2016, kdy tvořily 27,3 %, nejmenší pak v roce 2017 s hodnotou 20,6 %. Více než polovinu oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, naproti tomu společnost nemá žádné pohledávky dlouhodobé. Zbývající část oběžných aktiv tvoří finanční majetek. Ostatní aktiva nedosahují žádných vysokých hodnot. Dalo by se říci, že jsou vůči zvolenému základu poměrně zanedbatelné. Nejvyšších hodnot dosáhly v roce 2017, 0,3 % z hodnoty celkových aktiv.

Podíl jednotlivých druhů aktiv na aktivech celkem nám ukazuje Graf 1.



*Graf 3. Podíl jednotlivých druhů aktiv na aktivech celkem (vlastní zpracování)*

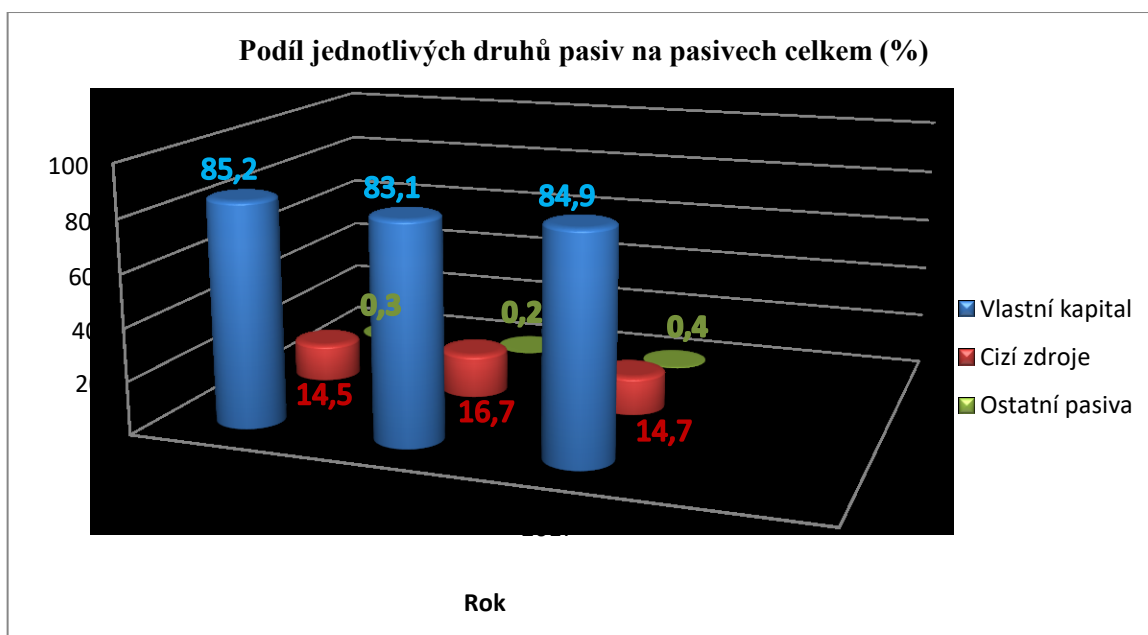
O vývoji celkové hodnoty pasiv ve sledovaných třech letech lze říci, že má stejný průběh jako vývoj aktiv podniku. Stejně jako u jejich vývoje, tak i u vývoje pasiv byla sledována procentuální změna. Při analýze struktury pasiv společnosti je snadné si povšimnout většího podílu vlastního kapitálu než cizích zdrojů na celkových pasivech. Hodnoty vlastního kapitálu v průběhu sledovaných let byly téměř stejné. Procento změny v jednotlivých letech je zanedbatelné. Největšího podílu na celkových pasivech tvoří kapitálové fondy, které nemají tendenci ani růstu ani poklesu. Cizí zdroje dosahují nejvyšší hodnoty v roce 2016 a podílejí se v tomto roce na celkových pasivech 16,7 %. Tento růst zapříčinily krátkodobé závazky. V roce 2015 krátkodobé závazky tvořily z celkových pasiv 11,1 % a v následujícím roce hodnota stoupla na 13,4 %, což znamená nárůst o 2,3 %. Ostatní pasiva tvoří jen

nepatrnou část celkových pasiv. Nejvíc jich měla společnost v roce 2015, kdy byl ale jejich podíl vůči základu jen 0,3 %. Společnost vykazovala ve všech letech nulové hodnoty u rezerv, tak i u bankovních úvěrů a výpomocí. Na závěr nutno podotknout, že nízký podíl cizích zdrojů je pro společnost negativní, protože krátkodobý cizí kapitál je považován za levnější zdroj financování než vlastní zdroje.

Tab. 3. Procentuální rozbor položek pasiv (vlastní zpracování)

PASIVA [tis. Kč]	2015		2016		2017	
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>143 247</b>	<b>85,2%</b>	<b>143 795</b>	<b>83,1%</b>	<b>143 793</b>	<b>84,9%</b>
A. I. Základní kapitál	54 032	32,2%	54 032	31,2%	54 032	31,9%
A. II. Kapitálové fondy	82 216	48,9%	82 406	47,6%	82 406	48,7%
A. III. Fondy ze zisku	9 502	5,6%	11 948	6,9%	12 310	7,2%
A. IV. VH minulých let	-5 225	-3,1%	-5 225	-3,0%	-5 225	-3,0%
A. V. VH běžného období	2 722	1,6%	634	0,4%	270	0,1%
<b>B. Cizí zdroje</b>	<b>24 379</b>	<b>14,5%</b>	<b>28 861</b>	<b>16,7%</b>	<b>24 969</b>	<b>14,7%</b>
B. I. Rezervy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
B. II. Dlouhodobé závazky	5 728	3,4%	5 713	3,3%	5 763	3,4%
B. III. Krátkodobé závazky	18 651	11,1%	23 148	13,4%	19 206	11,3%
B. IV. Bank. úvěry a výpomoci	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>C. Ostatní pasiva</b>	<b>604</b>	<b>0,3%</b>	<b>534</b>	<b>0,2%</b>	<b>547</b>	<b>0,4%</b>
<b>PASIVA celkem</b>	<b>168 230</b>	<b>100,0%</b>	<b>173 190</b>	<b>100,0%</b>	<b>169 309</b>	<b>100,0%</b>

Podíl jednotlivých druhů pasiv na pasivech celkem nám ukazuje Graf 2.



Graf 4. Podíl jednotlivých druhů pasiv na pasivech celkem (vlastní zpracování)

Tab. 4. Procentuální rozbor položek výnosů (vlastní zpracování)

VÝNOSY [tis. Kč]	2015		2016		2017	
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	83 861	93,0%	90 534	96,2%	82 286	92,7%
II. Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	14	0,02%	0	0,0%	0	0,0%
III. Ostatní provozní výnosy	6 231	6,9%	3 576	3,7%	6 449	7,28%
IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
V. Výnosy z ostatního dlouh. finančního majetku	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
VI. Výnosové úroky a podobné úroky	19	0,02%	26	0,1%	18	0,02%
VII. Ostatní finanční výnosy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>VÝNOSY celkem</b>	<b>90 125</b>	<b>100,0%</b>	<b>94 136</b>	<b>100,0%</b>	<b>88 753</b>	<b>100,0%</b>

Z Tab. 4 je zřejmé, že nejvyšších výnosů dosahuje společnost díky tržbám z prodeje vlastních služeb. Ve všech porovnávaných letech podíl vlastních výkonů na celkových výnosech přesahuje přes 90 %. V letech 2015 a 2017 jsou tržby téměř shodné, jen v roce 2016 došlo k jejich výraznému nárůstu v důsledku zvýšené poptávky a tím i ke zvýšení objemu poskytovaných služeb, zejména v oblasti oprav komunikací a výstavbě veřejného osvětlení.

Za zmínku stojí ostatní provozní výnosy v roce 2017 s podílem 7,28 % na celkových výnosech příslušného roku. Ostatní položky výnosů lze v poměru k celkovým výnosům považovat za zanedbatelné.

Tab. 5. Procentuální rozbor položek nákladů (vlastní zpracování)

NÁKLADY [tis. Kč]	2015		2016		2017	
A. Výkonová spotřeba	37 912	43,4%	43 954	47,0%	35 187	39,7%
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0,0%	0	0,0%		
C. Aktivace (-)	0	0,0%	-878	-0,9%	-290	-0,3%
D. Osobní náklady	38 192	43,7%	39 954	42,7%	42 978	48,6%
E. Úprava hodnot v provozní oblasti	8 006	9,2%	7 795	8,3%	8 067	9,1%
F. Ostatní provozní náklady	2 195	2,5%	2 012	2,2%	2 102	2,4%
G. Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0,0%	0	0,0%	0	0,00%
H. Náklady související s ostatním dlouhodobým majetkem	0	0,0%	0	0,0%	0	0,00%
I. Úprava hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
J. Nákladové úroky a podobné náklady	16	0,02%	0	0,0%	0	0,0%
K. Ostatní finanční náklady	91	0,1%	96	0,1%	94	0,1%
L. Daň z příjmů	991	1,1%	569	0,6%	345	0,4%
M. Převod podílu na VH společníkům	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>NÁKLADY celkem</b>	<b>87 403</b>	<b>100,0%</b>	<b>93 502</b>	<b>100,0%</b>	<b>88 483</b>	<b>100,0%</b>

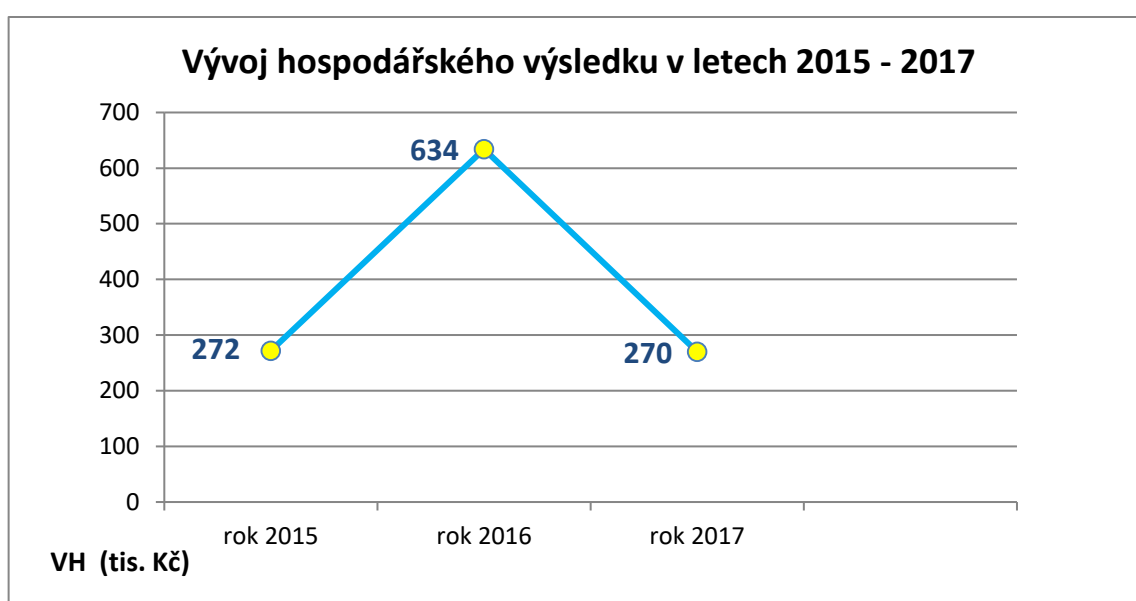
Při pohledu na celkové náklady společnosti vidíme, že největší růst zaznamenaly v roce 2016, kdy došlo k jejich změně vůči roku 2015 o 6 099 tis. Kč, což je 6,9 %. Další rok ale nastal pokles o 5 019 tis. Kč, resp. o 5,4 %. V Tab. 5 zjistíme, že položkou s vysokým podílem na celkových nákladech je výkonová spotřeba. Hodnoty výkonové spotřeby jsou v letech 2015 a 2017, podobně jako u tržeb z prodeje vlastních služeb, téměř totožné, pouze v roce 2016 v důsledku výkonů roste také výkonová spotřeba. Největší podíl na celkových nákladech mají osobní náklady. Zahrnují zejména mzdové náklady, zákonné sociální pojištění a zdravotní pojištění. Tato položka vykazuje nárůst ve všech sledovaných letech a v roce 2017 dosáhne své maximální hodnoty 48,6 % z celkových nákladů.

Tab. 6. Struktura výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ [tis. Kč]	2015	2016	2017
<b>Provozní HV</b>	<b>3 801</b>	<b>1 273</b>	<b>691</b>
<b>Finanční HV</b>	<b>-88</b>	<b>-70</b>	<b>-76</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>3 713</b>	<b>1 203</b>	<b>615</b>
<b>VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>	<b>272</b>	<b>634</b>	<b>270</b>

V této tabulce je sumarizován výsledek hospodaření za účetní období v letech 2015 – 2017. Pro zlepšení vypovídací schopnosti je ukazatel výsledku hospodaření rozdělen na provozní a finanční. Ve všech letech jsou hodnoty výsledku hospodaření kladné (firma je zisková). Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2016. Oproti roku 2015 vzrostl o 42,9 %. V roce 2017 se ale opět hospodářský výsledek snížil o 42,5 % v porovnání s rokem 2016.

Vývoj celkových výnosů a celkových nákladů společnosti ve sledovaných letech vedl k vývoji výsledku hospodaření. Tento vývoj zobrazuje Graf 3.



Graf 5. Vývoj hospodářského výsledku v letech 2015 -2017 (vlastní zpracování)

#### 4.8 Současný stav využití controllingu ve společnosti

V současné době není ve společnosti vybudovaný controllingový systém, a tedy ani funkce controllera se zde nenachází. Avšak některé dílčí činnosti spadající do oblasti controllingu vykonává ekonomický náměstek. Jedná se zejména o zpracování a předávání zpráv o finanční situaci jednateli společnosti. Řízení společnosti jinak vychází jen ze znalostí, zkušeností a své vlastní intuice.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016. Tento stávající systém managementu je aplikován jako integrovaný, tj. společný pro normy ISO 9001 (management kvality) a ISO 14001 (environmentální management). Systém je udržován již řadu let a pravidelně každoročně posuzován v rámci

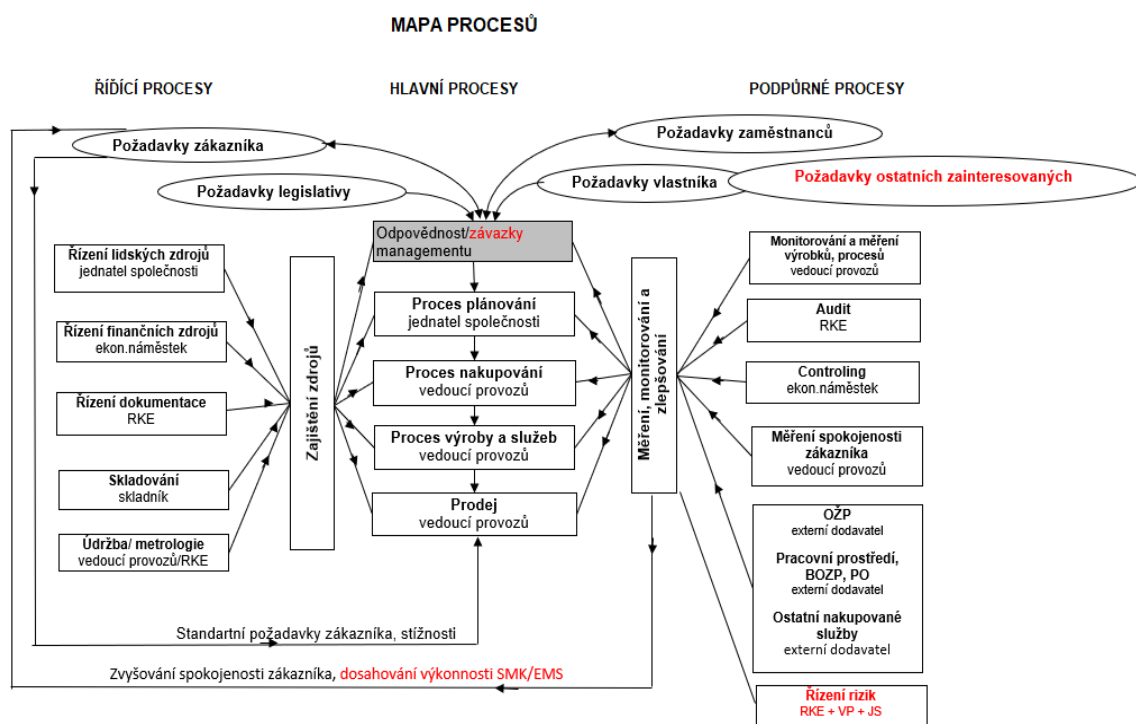


dozorových auditů a po skončení certifikačního cyklu auditu recertifikačnímu. System je aplikován do všech provozních oblastí, dle klasifikace CZ-NACE se jedná o tyto aktivity:

Tab. 7. Klasifikace CZ-NACE (vlastní zpracování)

Provádění staveb, stavební údržba komunikací (41.2, 43.1)
Provozování veřejného osvětlení, elektromontáže (35, 43.21)
Technické služby (38, 81.29)
Osobní doprava (49.3)
Pohřebnictví a související činnosti (96.03)
Čištění města, sanační apod. činnosti 38.11
Ostatní činnosti (25.7, 33, 16.23, 47.11, 73)

Avšak i přes tuto skutečnost v současnosti není v systému managementu zahrnuta žádná procedura, která by se týkala controllingu nebo jakýchkoliv jiných ekonomických oblastí (např. účetnictví), byť součástí procesní mapy (obr. 6) je uvedena oblast controllingu, ale tedy bez systémového popisu. Proces controllingu je jen přiřazen z hlediska odpovědností.



Obr. 9. Mapa procesů (vlastní zpracování)

Společnost třídí náklady podle duhového členění. Toto třídění odpovídá rozdělení nákladů v rámci výkazu zisku a ztráty za jednotlivá střediska i celou společnost. Řazení nákladů do skupin podle duhy je sice významné, ale nedostačující. Druhové třídění nevypovídá o příčinách vynaložených nákladů.

Ve společnosti v současné době není vytvořen systém plánování a kontroly výsledků. Společnost vytváří pouze plán hospodářského výsledku a investic, který je sestavován ve spolupráci ekonomického oddělení s jednatelem společnosti. Plán investic je ale tvořen pouze na větší investiční záměry (např. obnova vozového parku, obnova veřejného osvětlení, oprava komunikací). U ostatních aktivit plánování neprobíhá, pouze na konci hospodářského období je analyzován vývoj nákladů v porovnání minulého období. Následná kontrola ani nápravná opatření nejsou prováděny. Pro vyhodnocení ekonomické situace se společnost spokojí pouze se závěrem, že se konkrétní akce uskutečnila a že v důsledku realizace této akce došlo ke zvýšení nákladů. Dále se nepátrá ani po příčinách odchylek.

Tržby jsou sledovány za celé období pro jednotlivá střediska. Jestliže dojde k velkému propadu, vedení společnosti očekává od jednotlivých odpovědných osob důvody, proč tento vývoj nastal. Na jejich základě jsou následně navrženy změny v oblasti marketingu.

Řízení odběratelsko-dodavatelských vztahů probíhá individuálně podle aktuální situace a také již z uskutečněných aktivit. Řízení závazků a pohledávek neprobíhá podle jednotného systému.

Ukazatelé majetkové a finanční analýzy nejsou pravidelně sledovány ani analyzovány. Jsou pouze zaznamenány ve výroční zprávě a porovnán jejich vývoj s minulým obdobím.

Systém controllingových činností jednotlivých provozů je roztržštěný, reporty jsou nejednotné, nemají stejnou podobu dokumentu, procesy řízení úkolů nelze nijak sledovat a vyhodnocovat.

Vzhledem k rozšiřování obchodních aktivit a jejich různorodosti přestává být toto řízení dostačující. Z výše uvedeného vyplývá, že rozsah controllingových činností, které jsou v současné době ve společnosti vykonávány, je nedostatečný a z tohoto důvodu vedení společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. hledá nový účinnější systém řízení.

Tato analýza upozornila na řadu skutečností, které doposud společnosti bránili k efektivnímu hospodaření. Skutečnosti a příčiny tohoto stavu se pokusím formulovat v bodě 5 této diplomové práce.

## **5 SHRUTÍ SOUČASNÉHO STAVU PRO ÚČELY ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU PROJEKTU ZAVEDENÍ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.**

Analytická část obsahovala základní informace o společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. Tato společnost byla popsána od samého jejího vývoje až do dnešních dnů, včetně charakteristiky současného řízení a plánování. Byla nastíněna pravidla hospodaření společnosti, sledování nákladů, a především byla provedena majetková a finanční analýza, která přinesla pohled na konkrétní údaje společnosti, vyjádřené rozborem základních ekonomických ukazatelů. Poté byl rozklíčen současný stav využití controllingu v dané společnosti

Provedenou analýzou vnitropodnikového prostředí, jakož i analýzou současného stavu využití controllingu ve společnosti, bylo zjištěno několik negativních poznatků, které dle mého názoru brání k dosažené efektivnějšímu řízení společnosti. O charakteristiku těchto negativ se nyní pokusím v textu níže.

- Ve společnosti není zaveden controlling a ani pozice controllera není zavedena. Fungování dílčích činností, které jsou v současné době ve společnosti vykonávány, řeší ekonomický náměstek a vedoucí pracovníci jednotlivých provozů. Je nutné podotknout, že jejich hlavní pracovní náplň je zcela odlišná. A takové řízení je svým rozsahem a úrovní pro potřeby controllingu dostačující. Navíc úkoly plánování i reportingu jsou pro tyto pracovníky značně časově náročné při jejich dalších povinnostech.
- Společnost třídí náklady je druhově, což je z hlediska podnikového řízení nevyhovující. Z hlediska controllingu je za potřebí náklady přetřídít na fixní a variabilní. Členění nákladů na fixní a variabilní a přiřazení nákladů jednotlivým střediskům možná lepší přehlednost všech podnikových činností, snadnější rozhodování o jednotlivých položkách nákladů a samozřejmě poslouží k cenové kalkulaci. Na základě takového třídění nákladů bude mít společnost možnost počítat bod zvratu a příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.
- Tvorba cen ve společnosti je nevyhovující, neboť ceny služeb nejsou tvořeny na základě metodických postupů cenové kalkulace. Proto je nutné zavést kalkulační systém, který určí pravidla při tvorbě cen.

- Plánování ve společnosti není efektivní, jelikož se jedná o pouhé odhady budoucích výdajů potřebných realizaci projektů. Tudíž nedochází k důkladné analýze odchylek od plánů.
- Díky široké škále funkcí nabízených informačním systémem Helios Orange, může společnost každodenně řídit, monitorovat, kontrolovat a vyhodnocovat jednotlivá oddělení. Avšak tomu tak není. Jak je výše uvedeno, společnost má zakoupeny jen určité moduly, modul controllingu chybí. Další problém shledávám v tom, že do systému mají přístup pouze jen někteří pracovníci, vedoucím jednotlivých provozů je přístup zamítnut. Vedoucí pracovníci pracují pouze v MS Excel. Pro sdílení dalších informací je využit internet, který není bezpečný ve vztahu k úniku dat a sdílení interních informací společnosti.
- Neexistují jednotné reporty, rozesílané vedení společnosti v pravidelných intervalech.

Některé z výše uvedených nedostatků budou sloužit jako východiska návrhu projektu zavedení controllingu do společnosti a uvedené nedostatky by mohly sloužit i jako námět pro současné vedení společnosti k učinění nápravných opatření směřujících k jejich odstranění.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 6 NÁVRH PROJEKTU ZAVEDNÍ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI KROMĚŘÍŽSKÉ TECHNICKÉ SLUŽBY, S.R.O.

Realizace, resp. implementace ať už čehokoliv bývá obvykle, jak časově, tak finančně náročná a vyžaduje velkou trpělivost. Hlavní důvod pro zavedení controllingového systému řízení je jeho absence v podniku, nevyužívání moderních nástrojů řízení, neexistence uceleného systému plánování a kontroly. Společnost má dvě možnosti implementace controllingu. První nabízenou možností je využití controllingových firem, které se přímo na zavádění specializují. Druhou možností je sestavit projektový tým, který bude tvořen pracovníky společnosti a bude mít za úkol plánování a provádění všech činností potřebných pro zavedení controllingu

Jelikož je controlling do společnosti Kroměřížské technické služby zaváděn nově, závěrečná kapitola této práce popisuje celý proces zavádění controllingové praxe do společnosti. Podnětem k návrhu zavedení controllingu byla stále narůstající informační potřeba podniku, kterou nemohlo žádné z existujících provozů plně pokrýt. Jednat k tomu jednotlivé provozy, oddělení nejsou kompetentní a zejména nedokáží detailně zmapovat hlavní procesy, které probíhají napříč celou společností. Jak vyplývá z předchozí kapitoly, zjištěné informace nejsou dostačující, aby společnost fungovala efektivně. Proto cílem této části diplomové práce je vytvořit projekt s podrobným popisem všech implementačních postupů. Zavést řadu standardizovaných aktivit, orientovat se na zcela nové oblasti reportingu, zavést některé oblasti strategického plánování a kontroly, které byly do současnosti prováděny jen na operativní úrovni a často nepřesně a s velkým časovým prodlením.

### 6.1 Důvody a přínosy zavedení controllingu

Důvodů pro zavádění controllingu do společnosti nalezneme v současné době celou řadu. Dosavadní praktikované metody, které jsou ve společnosti zavedeny, nestačí k úspěšnému řízení, a především vedení společnosti nemá kontrolu nad vykonávanými aktivitami. Mezi nejvýznamnější důvody, proč do společnosti implementovat controlling, patří:

- řízení nákladů a produktivity,
- kontrola kvality,
- neprůhledné a neefektivní řízení procesu ve společnosti,
- intuitivní rozhodování,
- nedostatečné plánování a zpětná vazba

- tlak tržního prostředí a okolí podniku,
- stagnace obratu.

Naopak v případě úspěšného provedení tohoto návrhu by společnosti měl ku prospěchu:

- přehled o struktuře nákladů a jejich spotřebě,
- kvalitní systém plánování a vliv rozhodnutí na VH,
- získání přesnějších a lépe vypovídajících informací o všech oblastech společnosti v požadovaném čase a ve stanovené struktuře,
- posílení prvku dlouhodobosti, vize a strategie, jejich trvalé a kontinuální propracování, jako východisko dalšího kroku,
- procesní logické vazby všech úrovní řízení,
- kontrola nad řízením pohledávek
- přehled výsledků ve formě reportů.

Nutnost, potřeba rozhodování bez kvalitních informací často přináším manažerům, vedoucím pracovníkům velké problémy a nutí je k vybudování vlastních systémů, které jsou často pracné. A přesto však jejich informace nemusí být objektivní a úplné, protože nejsou součástí navzájem propojeného systému řízení – evidenční a účetní systém. Přínosy projektu zavedení controllingu jsou tedy v dnešní době zřejmé nejen v zefektivnění řady obchodních procesů, ale i v budování firemní kultury a zprůhlednění společnosti jako celku, ale především vzroste informační hodnota zpracovaných údajů.

## 6.2 Pracovní pozice controllera

Na začátku této kapitoly je třeba rozhodnout o jedné z možných variant implementace controllingu ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. Otázkou je, zda se zaměřit na tvorbu celého controllingového oddělení nebo pouze vytvořit pracovní pozici controllera? Zda obsadit místo controllera externím či interním pracovníkem? Po zvážení navrhuji vytvoření pouze nové pracovní pozice controllera. Vzhledem k tomu, že společnost doposud nevytvořila pracovní místo controllera, neexistuje ani popis a náplň pracovního místa, bude v následujících podkapitolách vytvořen návrh organizačního začlenění, popis činností, pravomoci a odpovědnosti pracovníka controllingu.

Vytvoření nového, samostatného oddělení controllingu s nejeví jako efektivní.



### 6.2.1 Pozice controllera v organizační struktuře společnosti

Pro organizaci a začlenění controllingu do organizační struktury společnosti neexistuje žádný ideální model či návod. Jak již bylo uvedeno v analytické části, ve společnosti neexistuje oddělení controllingu a rovněž funkce controllera není systematizována.

V teoretické části bylo popsáno, že controlling může být do společnosti začleněn buď v liniové, nebo štábní pozici. Na základě provedené analýzy z pohledu organizační struktury společnosti se jako nejlepší, nejvýhodnější varianta jeví začlenit controlling jako štábní pozici. V podnikové hierarchii bude controller umístěn pod jednatele společnosti, jakožto poradní, kontrolní orgán, připravující materiál pro rozhodování bez kompetence rozhodovací a nařizovací.

Návrh změny organizační struktury společnosti je uveden v příloze P IV.

### 6.2.2 Pravomoci a odpovědnost controllera

Controller je zodpovědný za informační zajištění hodnotového řízení. Měl by dbát na všechny úkoly ve společnosti, které jsou s oblastí controllingu spojeny. Mezi hlavní odpovědnosti controllera ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. bude patřit sběr (nejen) ekonomických informací, jejich analýza a příprava reportingu vedení společnosti. Controller bude poskytovat podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů. Bude odpovídat za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívat k vyšší ziskovosti. Controller by měl koordinovat dílčí cíle a plány. Organizovat systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části společnosti. Bude dále odpovědný za sestavování měsíčních zpráv a jejich vhodnou a přínosnou prezentaci. V rámci reportingu bude informovat o výši a příčinách odchylek od plánu, změnách v podnikovém okolí. Bude mít tzv. podnikohospodářskou poradenskou funkci.

Aby mohl controller vykonávat svou práci, musí mít právo na pravdivé a reálné informace. Musí spolupracovat při sestavování plánů s vedoucími jednotlivých provozů a jejich podřízenými. Všichni pracovníci společnosti budou povinni controllerovi poskytovat veškeré informace a potřebné podklady. Samozřejmě musí mít rovněž přístup k údajům z účetní evidence, aby mohl data samostatně třídit, analyzovat a vyhodnocovat. Výstupem činnosti controllera bude zpráva. Zprávu buď využívat jak vedení společnosti, tak i vedoucí jednotlivých provozů na podporu svého rozhodování. Zpráva by pro všechny měla mít jasnou

strukturu, přehledná, být zaměřená pouze na podstatné informace a zároveň být srozumitelná. V žádném případě by nemělo docházet k situacím, kterými jsou buď nedostatek informací, nebo naopak informační zahlcení. Poskytované data musí být velmi kvalitní s využitím číselných informací, ukazatelů grafů a doplněna komentářem. Mezi další pravomoc bude patřit účast se všech porad vedení společnosti a informovat je o aktuální situaci v hospodaření.

Controller bude rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, kterým poskytuje komplexní informační podporu pro rozhodování. Sám ovšem nerozhoduje o ekonomickém vývoji podniku a nepodílí se na jeho řízení, co je základním předpokladem pro to, aby předkládal nezkreslené a úplné informace.

Výše uvedené pravomoci a odpovědnosti controllera nejsou konečné. Lze je upravovat dle potřeb společnosti.

### **6.3 Hlavní úkoly controllera**

Hlavním úkolem controllera vyplývající z návrhu tohoto projektu bude zavedení základních bodů controllingu, které jsou dále popsány v projektové části této práce, do společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. K tomu, aby mohl controller zastávat svoji funkci a plnit svěřené úkoly, je ve společnosti nutné minimálně zavést:

- kapacitní členění nákladů,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- analýzu bodu zvratu
- systém plánů – finanční plán,
- plánování pohledávek aj.

#### **6.3.1 Zavedení kapacitního členění nákladů**

Provedenou analýzou ve společnosti bylo shledáno, že kapacitní členění nákladů, tj. členění na fixní (FN) a variabilní (VN), není společností realizováno. A právě absence tohoto členění nákladů znemožňuje důkladné řízení a kontrolu podnikových činností.

Existují postupy, které poměrně rychle a efektivně vedou ke kapacitnímu členění nákladů.

Pro zavedení kapacitního členění nákladů ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. se jako nejvhodnější jeví varianta v rámci níž bude využito podrobného seznamu všech nákladových položek, které patří do fixních, resp. variabilních nákladů. Na základě

tohoto seznamu se pak vyberou z běžné analytické evidence nákladů všechny položky nákladů a shromáždí se takovým způsobem, že vznikne nové třídění nákladů, tj. třídění na fixní a variabilní náklady.

Podstata tohoto procesu spočívá v tom, že přímé i nepřímé (režijní) náklady jsou v analytických záznamech rozděleny podle nákladových druhů. Rovněž náklady fixní a variabilní lze tímto způsobem rozlišovat. Druhové členění nákladů se stává tak spojovacím můstkem a klíčem k rozčlenění nákladů ve smyslu výše uvedeném.

Pro rozlišení fixních a variabilních nákladů nestačí analýza jejich minulého vývoje, ale podrobné členění konkrétních významných nákladových položek i jejich skupin podle rozdílné příčiny vzniku nákladů. Náklady vyvolané časem (FN) a náklady vyvolané výkonem (VN). Jako problematické se jeví náklady, které jsou identifikovány jako smíšené (SN). U těchto nákladů musí být proveden odborný odhad poměru složek fixních a variabilních. Odborný odhad by měli být schopni provést odborní pracovníci daného oddělení na základě svých znalostí, zkušeností a poznatků. Seznam nákladů je zapotřebí neustále kontrolovat, doplňovat a aktualizovat podle momentální situace.

Po provedeném přetřídění nesmí zůstat žádná položka nezařazena. Součtem všech položek fixních a variabilních nákladů jsou úhrnné fixní a variabilní náklady za podnik jako celek.

Kapacitní členění nákladů je základním podmínkou pro výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku a východiskem pro analýzu bodu zvratu.

Následující tabulka (Tab. 8) zobrazuje návrh reklasifikace části nákladů v podniku. Celkový přehled nákladů a jejich výše je uveden v příloze č. P V.

Tab. 8. Návrh reklasifikace nákladů společnosti (vlastní zpracování)

Číslo účtu	Název účtu	Konečný zůstatek (Kč)	FN	VN	SN
501 000	Spotřeba materiálu	5 236 004,63		x	
501 001	Spotřeba - benzín	199 174,96		x	
501 002	Spotřeba - nafta	3 606 014,58		x	
501 003	Spotřeba plyn CNG	349 274,46		x	
501 005	Spotřeba materiálu - vyúčtování	52 806,40		x	
501 010	Spotřeba materiálu CR - sklad	9,19		x	
501 100	Sklad - výdej materiálu	1 617 308,83		x	
501 101	Sklad výdej materiálu -VO renovace	446,02		x	
501 900	Spotřeba materiálu DN	142 583,55		x	
<b>Celkem 50</b>	<b>Spotřebované náklady</b>	<b>11 203 622,62</b>			
521 000	Mzdové náklady	29 100 198,00		x	
521 100	Dohody o pracovní činnosti mzdy	542 044,00	x		
521 101	Dohody o provedení práce	589 068,00	x		
521 200	Náhrada - nemocenská	112 505,00	x		
521 250	Náhrada - pracovní úraz	2 604,00	x		
523 100	Odměny členům orgánů společnosti	804 000,00	x		
524 000	Zákonné sociální pojištění	10 379 785,00		x	
527 000	Zákonné sociální náklady - stravné	1 195 458,00	x		
527 100	Zákonné sociální náklady - penzijní fond	252 800,00	x		
<b>Celkem 54</b>	<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>1 539 547,65</b>			
551 000	Odpisy dlouhodobého HM	7 421 113,25	x		
551 010	Odpisy ostatní KHM	397 137,17	x		
551 020	Odpisy dlouhodobého NM	17 664,00	x		
551 030	Odpisy ostatní KNM	21 128,00	x		
<b>Celkem 58</b>	<b>Změna stavu zásob vl. činnosti a aktivace</b>	<b>-289 737,00</b>			
591000	Daň z příjmů - ze zisku	295 260,00	x		
<b>Celkem 59</b>	<b>Daně z příjmů, přev. účty a rezerva na DzP</b>	<b>295 260,00</b>			
592000	Daň z příjmů z běžné činnosti - odložená	49 464,64	x		
<b>Celkem 59</b>	<b>Daně z příjmů, přev. účty a rezerva na DzP</b>	<b>49 464,64</b>			
<b>CELKEM 5</b>		<b>88 482 530,80</b>			

### 6.3.2 Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku

Kroměřížské technické služby, s.r.o. provádí výpočet hospodářského výsledku tradičním způsobem, tj. z výkazu zisku a ztrát. Tento klasický výpočet krátkodobého hospodářského

výsledu si svoji roli částečně splní a pro společnost je tento způsob výpočtu nezbytný, nicméně z hlediska controllingu je jeho výpočet nevhodný. Proto doporučuji provádět navíc výpočet na základě členění nákladů na fixní a variabilní, tj. s použitím varianty založené na kapacitní členění nákladů.

Navrhovaný postup je uveden v Tab. 9.

Tab. 9. Návrh výpočtu KHV za rok 2017 (vlastní zpracování)

Řádek	Položka	Výpočet	Kč
1	Tržby brutto		88 752 934,97
2	Snížení tržeb		0,00
3	Tržby netto	ř. 1 - ř. 2	88 752 934,97
4	Spotřeba materiálu		7 049 158,62
5	Spotřeba PHM		4 154 464,00
6	Spotřeba energie el. VO 020		3 307 204,17
7	Služby - odpady		1 324 555,73
8	Mzdové náklady		29 100 198,00
9	Ostatní provozní náklady		1 512 052,65
10	Zákonné sociální pojištění		10 379 785,00
11	Variabilní náklady	∑ ř. 4 až 10	56 827 418,17
12	<b>Příspěvek na úhradu I</b>	<b>ř. 3 - ř. 11</b>	<b>31 925 516,80</b>
13	Spotřeba energie el. - ostatní		2 209 779,94
14	Spotřeba voda		72 637,70
15	Spotřeba - plyn		3 507 037,57
16	Oprava a udržování		676 603,43
17	Cestovné		8 001,00
18	Náklady na reprezentaci		5 130,00
19	Ostatní služby		12 872 487,70
20	Dohody o pracovní činnosti		542 044,00
21	Dohody o provedení práce		589 068,00
22	Náhrada -nemoc, úraz		115 109,00
23	Odměny členům orgánů spol.		804 000,00
24	Zákonné soc. náklady		1 448 258,00
25	Daně a poplatky		316 721,00
26	Jiné provozní náklady		272 781,20
27	Odpisy, rezervy a OP provoz. N		8 066 558,72
28	Finanční náklady		93 907,73
29	Aktiva dlouhodobého HM		-289 737,00
30	Daně z příjmů, přev. účty ...		344 724,64
31	Fixní náklady	∑ ř. 13 až 30	31 655 112,63
32	<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>ř. 12 - 31</b>	<b>270 404,17</b>

Vzorový výpočet KHV:

$$\text{KHV} = \text{Hrubé výnosy z tržeb} - \text{Úplné vlastní náklady (Zeman, 2005)}$$

Vzorový výpočet KHV společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. za rok 2017:

$$\text{KHV} = 88\,752\,934,97 - 88\,482\,530,80 = 270\,404,17 \text{ Kč}$$

### 6.3.3 Výpočet krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku

Výpočet krycího příspěvku, resp. příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, lze provádět více způsoby. Pro naše potřeby nám postačí jednoduchý, základní výpočet. Základem pro výpočet PÚ je opět nutné správné členění nákladů na fixní a variabilní.

Jednoduchý výpočet PÚ pro podnik jako celek tvoří rozdíl mezi celkovými tržbami podniku a celkovými variabilními náklady, tedy

$$\text{PÚ} = \text{T} - \text{VN} \text{ (Zeman, 2005), kde}$$

*T*... tržby podniku,

*VN*... celkové variabilní náklady.

Vzorový výpočet PÚ pro společnost Kroměřížské technické služby, s.r.o. pro rok 2017:

$$\text{PÚ} = 88\,752\,934,97 - 56\,827\,418,17 = 31\,925\,516,80 \text{ Kč.}$$

Hodnoty do vzorce jsou vzaty z tabulky Tab. 9.

### 6.3.4 Analýza bodu zvratu

Předcházející kapitole jsem roztřídila náklady společnosti na fixní a variabilní. Získané výsledky nyní použiji jako podklad pro analýzu bodu zvratu. V teorii je vysvětleno, že se jedná o stav, kdy se výše tržeb rovná nákladům. Jakákoliv produkce nad kritické množství (objem produkce v bodu zvratu) pak přináší společnosti zisk.

Tato analýza je pro Kroměřížské technické služby velmi důležitá. Společnost sice nevykazuje ztrátu, ale zisky v posledních letech nejsou příliš vysoké.

U společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. nelze kvantifikovat bod zvratu v natuálních jednotkách. Pokusím se vyjádřit bod zvratu jako minimální objem tržeb potřebné pro zajištění pokrytí všech nákladů společnosti – výpočet pro rok 2017.

Tab. 10. Výpočet bodu zvratu pro rok 2017 (vlastní zpracování)

(Kč)	2017
Variabilní náklady	56 827 418,17
Tržby	88 752 934,97
<b>h (VN/T)</b>	<b>0,6403</b>
Fixní náklady	31 655 112,63
Celkové náklady	88 482 530,80
<b>Bod zvratu (FN/1-h)</b>	<b>88 004 205,25</b>

$$h = \frac{VN}{CT}$$

$$h = \frac{56\,827\,418,17}{88\,752\,934,97} = 0,6403, \text{ kde}$$

Minimální objem tržeb bodu zvratu ( $CT_{BZ}$ ) společnosti v roce 2017 lze vyjádřit:

$$CT_{BZ} = \frac{FN}{1-h}$$

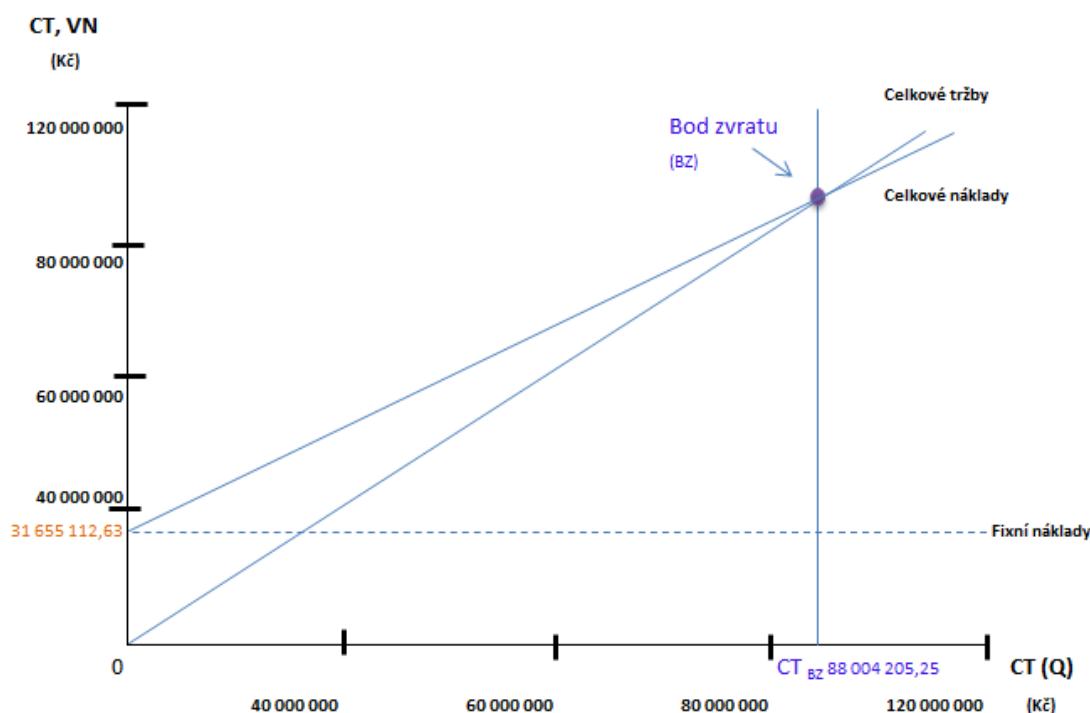
$$CT_{BZ} = \frac{31\,655\,112,63}{1-0,6403} = \frac{31\,655\,112,63}{0,3597} = 88\,004\,205,25 \text{ Kč}$$

Tržby v roce 2017 převyšovaly nepatrně celkové náklady a společnost se pohybovala jen těsně nad bodem zvratu, tj. oblast zisku.

Z výpočtu plyne, že minimální výše tržeb, kterou by společnost měla dosáhnout, aby byly pokryty náklady, je 88 004 205,25 Kč.

Pokud chce společnost produkovat v budoucnu vyšší zisky, nabízí se jí několik možností, jak toho dosáhnout. Navrhují například snížit náklady nebo zvýšit ceny svých služeb. Přikláním se k druhé variantě, jelikož ceny služeb společnosti Kroměřížské technické služby se dle průzkumu trhu pohybují hluboko pod úrovní cen, které nabízí konkurenční firmy.

## Bod zvratu Kroměřížské technické služby, s.r.o. – rok 2017



Obr. 10. Grafické znázornění bodu zvratu KTS, s.r.o. (vlastní zpracování)

Analýza bodu zvratu je jednou ze základních metod controllingového řízení, neboť vyjadřuje schopnost vedení společnosti využít všechny kapacity, které má k dispozici (administrativní budovy, pracovní síly atd.).

### 6.3.5 Vytvoření controllingového reportingu

Reporting zajišťuje přenos informací mezi místem vzniku informací a jejich použitím. Ve společnosti probíhá přenos informací pouze prostřednictvím mailu, intranetu a fyzicky. Jde o neformální status bez pravidel a návazností.

Reporting musí být přesně orientovaný na své uživatele. V případě společnosti Kroměřížské technické služby bude určen vedení společnosti a také vedoucím jednotlivých provozů. Časový interval předkládání zpráv bude měsíční, čtvrtletní a roční. Ve výjimečných případech provede controller mimořádnou zprávu. Obsah bude vždy v souladu s požadavky a potřebami vedení společnosti.



Controller bude odpovídat za vytvoření systému podávání zprávy včetně návrhu struktury zpráv a četnosti jejich předkládání. Reporting musí pokrýt všechny činnosti společnosti a zahrnovat ekonomická i mimoekonomická data.

Základem zprávy controllera bude měsíční vyhodnocení činností a rozbor hospodaření společnosti. Navrhují pracování ekonomických údajů do přehledných tabulek a jejich grafickou interpretaci. Pravidelná zpráva bude zpracována měsíčně a bude předkládána na poradách vedení vždy na počátku měsíce, který následuje po sledovaném měsíci bezprostředně poté, co budou zaúčtovány veškeré účetní případy a operace, které časově a věcně souvisí se sledovaným obdobím.

Další nedílnou součástí controllingové zprávy bude rozbor odchylek skutečně dosažených hodnot od hodnot plánovaných. Bude také obsahovat analýzu příčin vzniku odchylky, návrh opatření k odstranění a v neposlední řadě lhůty pro nápravná opatření.

Pravidelná měsíční zpráva bude zpracována v definované struktuře, tzn., bude obsahovat předem stanovené náležitosti, a to jak po stránce obsahové, formální i vizuální. Údaje ve zprávě budou prezentovány v jednotné podobě (např. tabulky budou mít stejný vzhled) a grafická interpretace každého ukazatele bude mít stejné grafické prostředky.

Tab. 11. Návrh struktury reportingové zprávy (vlastní zpracování)

Období	Návrh struktury reportingové zprávy
Měsíční	Výsledky hospodaření jednotlivých provozů (porovnání plánů a skutečnosti - zhodnocení rozpočtu)
	Analýza odchylek, příčiny odchylek, návrh opatření
	Zhodnocení výpočtu a vývoj krycího příspěvku - analýza ziskovosti zakázek
	Hmotná zainteresovanost vedoucích jednotlivých provozů na výsledku hospodaření a návrh odměn vedoucím pracovníkům
Čtvrtletní	Čtvrtletní výkaz zisků a ztrát
	Čtvrtletní rozvaha společnosti
	Čtvrtletní vyhodnocení hospodaření jednotlivých provozů a podniku jako celku
	Zhodnocení výpočtu a vývoj krycího příspěvku - analýza ziskovosti zakázek
	Zhodnocení tržeb
	Stav pohledávek a závazků
	Stav zakázek
	Návrhy opatření ke zlepšování výkonnosti podniku
	Hmotná zainteresovanost vedoucích jednotlivých provozů na výsledku hospodaření a návrh odměn vedoucím pracovníkům
	Plány a rozpočty na další období

<b>Roční</b>	Výkaz zisků a ztrát
	Rozvaha
	Výkaz cash flow
	Zhodnocení výpočtu a vývoj krycího příspěvku - analýza ziskovosti zakázek
	Analýza ziskovosti jednotlivých zákazníků
	Personální náklady a stav pracovníků
	Plán a stav investic
	Návrhy opatření ke zlepšování výkonnosti podniku
	Celkové plánování a rozpočtování na další období

Samotné zpracování reportingových zpráv bude zabezpečeno v rámci informačního systému společnosti. Jedním z bodů této práce je návrh rozšíření informačního systému Helios Orange o modul controlling.

### 6.3.6 Koordinační a kontrolní funkce v projektu

V počáteční fázi implementačního projektu musí controller zpracovat, případně zajistit studii proveditelnosti projektu. Je zodpovědný za spuštění a řádné fungování controllingu, synergie při změně MIS, zavedení logického systému plánování včetně (směrníc) pokynů popisujících vazby plánů a odpovědnosti za jejich přípravu. Controller musí jednat jako vizionář, provádět strategické plány společnost, přenášet je do reality a kontrolovat jejich plnění. To zahrnuje samotné plánování, analýzu odchylek od plánů a návrhy opatření k nápravě nepříznivých situací. V celé implementaci bude koordinátorem součinností jednotlivých středisek. Taktéž bude zodpovědný za poradenství jednotlivým úsekům a odděleními a včetně zpětné vazby v celém systému. V neposlední řadě bude generovat pravidelnou zprávu o všech dokončených činnostech vedoucích k úplné implementaci spolu s prezentací hospodářského výsledku a controllingových ukazatelů.

## 6.4 Popis pracovní pozice controllera

Popis pracovní pozice controllera je písemná forma vymezení zařazení pracovníka v organizační struktuře společnosti, určování jeho úkolů, pravomocí a odpovědností ke splnění obchodních cílů. Popis funkce controllera bude zařazen do katalogu funkcí společnosti mezi popisy ostatních pracovních zařazení a činností, které jsou již ve společnosti systemizovány.

Níže uvedený návrh (Tab. 12) popisuje úkoly, pravomoci a odpovědnosti na základě zvyklostí ve srovnatelných podnicích.

Tab. 12. Návrh popisu pracovní pozice (vlastní zpracování)

<b>KTS, s.r.o.</b> <b>Kroměřížské technické služby, s.r.o., Kaplanova 2959, 767 01 Kroměříž</b>	
<b>PRACOVNÍ NÁPLŇ</b>	
<b>1. Profese</b>	<b>CONTROLLER</b>
<b>2. Jméno a příjmení</b>	
<b>3. Pracovní náplň</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Poradenská spolupráce při vytyčení podnikových cílů.</li> <li>· Sběr a analýza ekonomických dat.</li> <li>· Sestavení zásad a postupů plánování.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Koordinace plánovacích prací a sestavení časového harmonogramu plánování.</li> <li>· Porovnávání plánu se skutečnými výsledky.</li> <li>· Analýza VH společnosti a jednotlivých provozů.</li> <li>· Analýza odchylek.</li> <li>· Sestavování pravidelných zpráv.</li> <li>· Porovnávání odchylek od plánu s vedoucími oddělení a vedení společnosti.</li> <li>· Provádění kontrol nákladů a výnosů.</li> <li>· Návrhy opatření k odstranění příčin odchylek.</li> <li>· Tvorba standardů pro reporting (formuláře, grafy, ukazatele).</li> <li>· Tvorba reportu (měsíční, roční).</li> </ul>	
<b>4. Odpovědnosti zaměstnance:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sběr informací a dat, příprava zpráv pro vedení společnosti.</li> <li>· Tvorba kalkulací a analýz nezbytných pro plánování a řízení.</li> <li>· Určení důležitosti odchylek.</li> <li>· Kontrola plnění plánů a cílů, aktualizace dat.</li> <li>· Hledání úspor v nákladech.</li> </ul>	
<b>5. Pravomoci zaměstnance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Na základě pověření jednatele společnosti – plné moci.</li> <li>· Spolurozhodování při výběru pracovníků ve svém oboru.</li> <li>· Spolurozhodování při korekturách plánů.</li> </ul>	
<b>6. Prohlášení zaměstnance</b>	
Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s touto pracovní náplní a ostatními obecně závaznými předpisy, nezbytnými pro výkon mé práce.	
<b>7. Převzetí pracovní náplně</b>	
<b>Schválil - jednatel společnosti</b>	<b>Převzal - zaměstnanec</b>
Jméno, příjmení      Podpis      Datum	Jméno, příjmení      Podpis      Datum

## 6.5 Projektový tým

Před samotnou realizací projektu implementace controllingu do společnosti Kroměřížské technické služby bude nezbytné si předem připravit podmínky pro jeho uvedení do praxe. V průběhu jeho realizace pak bude třeba koordinovat jednotlivé činnosti a komunikovat s vedením společnosti.

Jak již bylo zmíněno, implementace controllingu se prakticky „dotkne“ všech oddělení a jednotlivých provozů společnosti. Každý pracovník přináší určité informace a podporu tomuto projektu. S každým projektem, tak i s jeho realizací je spojena jistá dávka nejistoty a rizika. Ke snížení těchto negativních aspektů navrhuji sestavit projektový tým, jehož úkolem bude zajistit podmínky pro zahájení projektu, ale i nadále se věnovat a zabezpečovat všechny činnosti v průběhu realizace projektu. Projektový tým by měl mít svého vedoucí a stanovené ostatní členy týmu.

- vedoucí týmu: ekonom společnosti
- budoucí vykonavatel controllingu
- člen týmu: referent kvality managementu
- člen týmu: IT pracovník
- člen týmu: vedoucí provozních provozů

Vedoucí týmu bude mít největší pravomoci v rozhodování a komunikace s vedením společnosti. Za řízení projektu bude zodpovědný jednatel společnosti. V případě potřeby může tým využít spolupráce externího odborníka v této oblasti.

Před zahájením implementace je nutné základní skupinové školení o problematice řízení a identifikace základních potřeb a schopností podniku (studie proveditelnosti).

## 6.6 Plán projektových činností

Návrh projektu zavedení controllingu do společnosti je rozplánován do čtyř na sebe navazujících fází, které jsou dále rozpracovány do dílčích činností podporujících jejich implementaci.

### 6.6.1 Fáze zahájení projektu

Základním předpokladem pro zahájení projektu je definice jeho cíle a přínosů, které zavedením controllingu společnost získá. Dále je nutné vytvořit projektový tým, který bude

koordinovat činnosti v jednotlivých etapách projektu, dbát na dodržování časového harmonogramu a zabezpečovat potřebné materiální vybavení. V neposlední řadě bude důležité vytvořit ve společnosti povědomí o controllingu, o jeho činnostech, a především o změnách, které sebou samotný controlling přinese.

### **6.6.2 Fáze plánovací**

Prvním krokem plánovací fáze bude provedena analýza interních předpokladů pro uskutečnění projektu. Ta by měla být zaměřena na řízení společnosti a celkovou situaci. Následovat bude její vyhodnocení. Tato analýza interních předpokladů byla zpracována ve druhé části této diplomové práce.

Na základě těchto analýz byly formulovány systémové požadavky a zjištěné nedostatky.

Cílem je zavedení controllingu do společnosti, začlenění pozice controllera do organizační struktury, popsány hlavní úkoly controllera a základní náležitosti controllingového reportingu. Tyto úkoly byly hlavním cílem diplomové práce a jsou obsaženy v projektové části.

### **6.6.3 Fáze realizační**

Schválení projektu jednatelem společnosti představuje zásadní krok k započetí realizační fáze projektu. Schválení, rozhodnutí je pro realizaci projektu klíčové, jelikož se od něj budou odvíjet další postupné kroky.

V této fázi dojde k fyzické realizaci vytyčených, stanovených cílů a úkolů. Bude třeba zajistit personální obsazení pozice controllera a odpovídající zabezpečení potřebné pro výkon jeho funkce a začlenění do organizační struktury společnosti. Další krokem bude zkušební období controllingu. V tomto období bude probíhat doladování požadavků controllera na informační systém. Zde bude nutné IS rozšířit, jelikož modul controllingu ve společnosti chybí. Postupně budou upravovány požadavky vznesené vedením, jednotlivými vedoucími provozů na reportingovou zprávu.

### **6.6.4 Fáze ukončení projektu**

O fázi ukončení můžeme hovořit v momentě, kdy bude vytvořena pracovní pozice controllera. Faktickým zahájením jeho činnosti a předložením úvodní zprávy. K ukončení této fáze by se mělo dojít, respektive v okamžiku, kdy budou uspokojeny potřeby managementu.

O ukončení projektu bude vydána závěrečná zpráva o výsledcích implementace.

## 6.7 Časový harmonogram postupu implementace controllingu

Prvním krokem pro tvorbu časového plánu je jeho rozdělení do jednotlivých fází a činností (kap. 6.6.).

Začátek projektu si společnost stanovila na 1. 9. 2019. Předpokládaná délka projektu implementace controllingu 195 dnů. Vybrané činnosti probíhají současně, jak ukazuje časový harmonogram.

Předpokládaný konec projektu byl spočítán po zadání jednotlivých činností časových potřeb, tzn. ukončení projektu dne 1. 6. 2020. Od tohoto data bude controlling plnit všechny své úkoly a informační systém bude plně funkční pro potřeby celé společnosti. Závěrečná zpráva bude předložena controllerem vedení společnosti a její součástí bude kalkulace vynaložených nákladů na projekt.

Tab. 13. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

	Název činnosti	Doba trvání	Začátek realizace	Konec realizace
<b>1</b>	<b>Implementace controllingu</b>	<b>195</b>	<b>01. 9. 2019</b>	<b>01. 6. 2020</b>
2	Fáze zahájení projektu	25	01. 9. 2019	05. 10. 2019
3	Definování cíle projektu	10	01. 9. 2019	14. 9. 2019
4	Vytvoření projektového týmu	5	15. 9. 2019	21. 9. 2019
5	Vytvoření povědomí ve společnosti	10	15. 9. 2019	05. 10. 2019
<b>6</b>	<b>Plánovací fáze</b>	<b>71</b>	<b>20. 10. 2019</b>	<b>15. 3. 2020</b>
7	Analýza interních předpokladů	20	20. 10. 2019	02. 11. 2019
8	Posouzení výsledků analýz a stanovení plánů jednání	15	03. 11. 2019	29. 11. 2019
9	Definice požadavků na systém controllingu	10	01. 12. 2019	11. 12. 2019
10	Začlenění pozice controllera do podnikové hierarchie	10	13. 12. 2019	23. 12. 2019
11	Stanovení pravomocí a odpovědností controllera	5	02. 1. 2020	10. 01. 2020
12	Stanovení úkolů a cílů controllera (formát zpráv)	3	12. 1. 2020	17. 01. 2019
13	Popis pracovní pozice controllera a jeho profil	5	20. 1. 2020	27. 01. 2020
14	Prezentace projektu jednatelem společnosti	3	31. 1. 2020	10. 02. 2020
<b>15</b>	<b>Realizační fáze</b>	<b>75</b>	<b>14. 2. 2020</b>	<b>15. 5. 2020</b>
16	Schválení projektu jednatelem společnosti	5	14. 2. 2020	20. 2. 2020
17	Výběrové řízení na pozici controllera	10	22. 2. 2020	03. 3. 2020
18	Vyhodnocení výběrového řízení	5	04. 3. 2020	10. 3. 2020
19	Rozšíření informačního systému	15	11. 3. 2020	26. 3. 2020
20	Proškolení controllera	10	13. 3. 2020	24. 3. 2020
21	Zkušební období controllingu	30	20. 3. 2020	21. 4. 2020
<b>22</b>	<b>Fáze ukončení</b>	<b>24</b>	<b>22. 4. 2020</b>	<b>01. 6. 2020</b>

23	Vytvoření pozice controllera	8	22. 4. 2020	06. 5. 2020
24	Vydání závěrečné zprávy projektu	16	11. 5. 2020	01. 6. 2020

## 6.8 Kalkulace předpokládaných nákladů projektu

Stanovit náklady na implementaci controllingu je velmi obtížné. Očekávané, resp. předpokládané náklady spojené se zavedením controllingu do společnosti Kroměřížské technické služby, bych rozdělila do dvou skupin. Jednorázové náklady a následné průběžné náklady.

První část budou tvořit náklady, které jsou přímo spojené se samotnou implementací controllingové koncepce. Tyto náklady lze považovat za jednorázové. Soupis nákladů je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 14. Předpokládané jednorázové náklady projektu (vlastní zpracování)

Položka	Předpokládané náklady (Kč)
Vyhledávání pracovníka na pozici controllera pomocí inzerce	10 000
Náklady na vybavení pracoviště	34 000
Školení pro zaměstnance	15 000
Náklady na úpravu IS	25 000
<b>CELKEM</b>	<b>84 000</b>

Cena inzerce byla stanovena na základě ceníku v místním tisku (Týdeník Kroměřížska). Výše této ceny se samozřejmě může měnit, a to v závislosti na mnoha faktorech (délka zveřejnění inzerátu, počet opakování inzerce aj.).

Náklady na vybavení pracoviště jsou navrženy na relativně nízké úrovni vzhledem k tomu, že není nutné pořizovat kompletní kancelářské vybavení či rozšiřovat prostory. Jedno pracovní místo je zajištěno, jen bude potřeba zakoupit nové počítačové vybavení.

Výše částky školení pro zaměstnance byla stanovena na základě průzkumu individuálních školení controllingu pro firmy, které se pohybují v rozmezí 10 000 – 15 000 Kč. Částka se může měnit v závislosti na délce a rozsahu školení, případně i na počtu účastníků workshopu.

Náklady na úpravu informačního systému jsou navrženy na základě konzultace s externím IT pracovníkem ve spolupráci se společností Gatema, a.s., která poskytuje společnosti informační systém. Základem bude pořízení modulu controlling a následná jeho implementace do podnikového informačního systému.

Druhou skupinu tvoří náklady, u kterých se očekává, že budou pravidelně společností vynakládány v souvislosti s činností controllera každý měsíc.

Výše osobních nákladů se bude odvíjet od současných platových podmínek na trhu práce. Nástupní mzda controllera se pohybuje v rozmezí od 25 000 Kč do 35 000 Kč v závislosti od odvětví, regionu a velikosti podniku. Jedná se o hrubou mzdu.

Pokud zohledním uvedená kritéria, navrhovala bych nástupní mzdu na tuto pozici ve výši 25 000 Kč. Mzdové a osobní náklady jsou uvedeny v následující tabulce.

*Tab. 15. Předpokládané měsíční a roční náklady na controllera (vlastní zpracování)*

	Předpokládané náklady (Kč)	Skutečné náklady (Kč)
Hrubá mzda	25 000	
Odvody sociálního a zdravotního pojištění (34 %)	8 500	
Spotřeba kancelářských potřeb, kopírování atd.	500	
Příspěvek zaměstnavatele na stravu (prům. 53 % z plné ceny oběda)	1 008	
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	300	
<b>Měsíční náklady celkem</b>	<b>35 308</b>	
<b>Roční náklady celkem</b>	<b>423 696</b>	

Jak je z Tab. 15 patrné, celkové roční náklady na pozici controllera činí 423 696 Kč. Tyto náklady budou nepochybně zátěží pro ekonomiku společnosti, na druhé straně by měly být vyváženy očekávanými příjmy.

Jedná se o ilustrativní vyjádření nákladů, jelikož položky se mohou měnit.



## 6.9 Rizika a přínosy projektu

Zavedení controllingu je zásadní změnou pro podnik, a většinou sebou nese spoustu faktorů, které mohou celý projekt oslabit, znehodnotit. Vzhledem k tomu, o jak složitý koncept se jedná, tak jsou to právě vedoucí pracovníci, kteří se kvůli tomu obávají ztráty moci, určitého omezení rozhodovacího prostoru nebo ztráty kontroly nad procesy. Stejně tak se mohou obávat přetížení v rámci požadavků nebo mohou mít nedůvěru k novému systému řízení. Projevuje se neochota a nechut' spolupráce na „něčem novém a nepoznaném“. Proto bych jako jeden z hlavních rizik zařadila tento faktor a již v úvodu projektu motivovat všechny zúčastněné strany k podpoře a součinnosti. Vzbudit v nich povědomí, že zavedení bude prospěšné jak pro podnik, tak pro ně samotné.

Mezi další rizika můžeme zařadit:

z hlediska personálního

- již zmíněné problémy ve změně myšlení a návycích pracovníků,
- nedostatečná informovanost o principech fungování controllingu,
- zažitá nedůvěra,
- obsazení funkce controllera nevhodným kandidátem.

z hlediska finančního

- finanční a časová náročnost implementace controllingu,
- obava z pomalé návratnosti vložených investic do projektu,
- controller bude vnímán jako finanční zatížení společnosti,
- neochota financovat vzdělávání a rozvoj controllera.

z hlediska informačního

- nedostatečné využívání všech modulů informačního systému,
- nedostatek či nadbytek informací,
- nevhodná struktura vstupních dat pro controllingové zprávy.

Včasné uvědomění všech uvedených rizik projektu by mělo být primárním úkolem budoucího controllera těmito rizikům předcházet a případně je využít ve prospěch úspěšného zavedení controllingu.

Z realizace projektu musí mít společnost výhody, aby byla ochotna investovat finanční prostředky a část na jejich realizaci, a především překonat potenciální rizika spojená s projektem.

Ekonomické přínosy se projeví až po zavedení projektu ve společnosti, proto jsou níže popsány přínosy bez hodnotového vyjádření.

- zefektivnění kvality a řízení společnosti,
- efektivnější využívání informačního systému,
- zprůhlednění všech aktivit a činností společnosti,
- jednotný systém pro celou společnost usnadní evidenci a výkon jednotlivých středisek
- větší informovanost vedení společnosti a současně viditelnost vlivu jejich rozhodování na hospodaření,
- přehled o struktuře a spotřebě nákladů,
- analýza, rozbor a hodnocení fixních a variabilních nákladů přispěje k rozhodování o jejich potřebnosti,
- metoda výpočtu krátkodobého výsledku hospodaření dává vedení přehled o stavu společnosti. Plní funkci i jako ukazatel plnění plánu a predikce.
- zavedení systému plánování a rozpočtování, a tím získání rozhledu do budoucnosti k predikci ekonomického vývoje,
- výkaznictví povede k větší informovanosti o činnosti společnosti, než bylo dosud pouze s použitím výkazů finančního účetnictví,
- zavedením kontroly, analýzy odchylek a přijímáním nápravných opatření bude možné ovlivňovat výsledky i v budoucnu,
- zvýšení hospodárnosti, efektivnosti a motivace vedoucích pracovníků hmotnou zainteresovaností a novým motivačním systémem jejich hodnocení.

Uvedené přínosy tohoto projektu budou nápomocny pro vedení podniku při dosahování cílů. Ze stávajícího přístupu se stane organizovaný systém, který bude možno řídit.

## **6.10 Ekonomické zhodnocení projektu a jeho efektivnost**

Pro zdůvodnění efektivnosti tohoto projektu je třeba porovnat předpokládané přínosy a náklady na jeho realizaci. O stylizaci přínosů projektu zavedení controllingu do společnosti jsem se pokusila v kap. 6. 1. této práce a kalkulace předpokládaných nákladů na jeho realizaci jsou předmětem bodu 6.8.

Podle mého názoru existují dvě možné cesty, jak implementovat controlling do společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.

### I. varianta

Využití nabídek poradenských firem, které se zabývají samotnou implementací controllingu. Bezpochyby nabízejí vše, co s tímto dynamicky se rozvíjejícím oborem souvisí. Jsou schopny po prvotní analýze navrhnout vhodné metody a nástroje controllingu. Samozřejmostí je školení pracovníka, který bude zastávat pozici controllera. Problém shledávám v tom, že externí firma nezná vazby a vztahy uvnitř společnosti, tudíž sběr dat a informací o podniku jako celku bude trvat dlouhou dobu. Také velkým negativem je únik, popř. zneužití důležitých informací o společnosti.

### II. Varianta

Dle mého názoru je ekonomicky výhodnější, když si společnost s pomocí tohoto návrhu projektu sama vytvoří koncepci controllingu, kterou bude rozvíjet dle potřeb společnosti.

V neposlední řadě pak pro ekonomickou efektivnost projektu hovoří skutečnosti, že tento projekt byl navržen se snahou maximálně využít zdroje, se kterými společnost v současné době disponuje.

## 6.11 Verifikace projektového řešení a závěrečná doporučení

Abychom ověřili správnost projektového řešení, je třeba zodpovědět následující otázky:

### 1. Splní projektové řešení svůj hlavní účel:

Základní myšlenkou tohoto projektu bylo navržení způsobu zavedení controllingu do společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o., jeho začlenění do organizační struktury, stanovení úkolů a cílů, odpovědnosti a pravomocí controllera.

Projektová část této práce obsahuje tyto základní myšlenky a potvrzuje, že zavedení controllingu do společnosti je možné a v praxi proveditelné.

### 2. Potvrdily se hypotézy stanovené v úvodu práce?

#### **Hypotéza I**

Projektové řešení se stane materiálem pro snadné zavedení controllingu do společnosti

Projekt je koncipován jako „manuál“, který umožní snadno a bez větších komplikací zavést controlling do společnosti. Jednotlivé návrhy jsou konstruovány tak, aby byly ve společnosti zavedeny základní body controllingu, bez nichž není možná další aplikace jeho speciálních metod a řízení.

Projekt je koncipován jako „manuál“, který umožní snadné a bezproblémové řízení společnosti. Jednotlivé návrhy jsou zpracovány tak, aby zjednodušily zavedení základních řídicích bodů controllingu do společnosti a tím je umožněna další aplikace speciálních metod a nástrojů.

Projekt obsahuje a popisuje postupné kroky a jednotlivé úkoly vedoucí k zavedení controllingu do společnosti. Na základě lze tuto hypotézu potvrdit.

### **Hypotéza II**

Zavedením controllingu a jeho nástrojů dojde ke zkvalitnění a zjednodušení řízení jednotlivých činností společnosti.

Tuto hypotézu nelze v tomto okamžiku jednoznačně potvrdit. Projekt se v současné době nachází ve fázi návrhu a s jeho uskutečněním nebylo dosud započato. O tom, zda bude hypotéza potvrzena, lze v tomto okamžiku pouze spekulovat. Zda skutečně, díky využití controllingu ve společnosti dojde ke zkvalitnění a zjednodušení řízení, se lze přesvědčit až s určitým časovým odstupem od jeho realizace.

Na základě práce jiných podniků, kde byl controlling zaveden a plní úspěšně svou funkci, lze odhadovat, že výše uvedená analýza bude naplněna.

### ***Závěrečná doporučení managementu společnosti***

Mnohá doporučení, která vzešla z provedených analýz, již byla formulována v přímo v tomto projektu.

Prvním krokem bude vytvoření povědomí o činnostech controllingu, a především o přínosech jeho zavedení. Vedení společnosti by mělo informovat všechny zainteresované strany o tom, co controlling zahrnuje a čím bude společnosti přispívat. Dalším doporučením je vytvořit projektový tým, jehož hlavním úkolem by byla příprava samotné realizace projektu.

Další hlavní úkoly nutné k zavedení controllingu:

- vybrat vhodného kandidáta na controllera,
- dle návrhu provést změnu organizační struktury v důsledku začlenění pozici controllera,
- vytyčit úkoly, cíle práce controllera a stanovit jeho pravomoci a odpovědnost,
- stanovit pravidla spolupráce mezi vedoucími pracovníky a controllerem

- určit formu podávání a zpracování informací jednotlivých vedoucích pracovníků směrem k controllerovi,
- upravit a správně nastavit informační systém
- stanovit formu a „timing“ podávání reportů, určit důležitost odchylek při porovnávání plánovaných a skutečných hodnot,
- stanovit pravidla spolupráce mezi controllerem a vedením společnosti.

Výše uvedený výčet základních úkolů nutných pro zavedení controllingu do společnosti jistě nemusí být konečný a pouze čas ukáže potřebu jejich doplnění dle aktuálních potřeb společnosti.

## ZÁVĚR

Hybnou silou veškerého ekonomického dění a podnikání je bezesporu konkurence. Základem k vybudování konkurenční výhody je nejen dokonalá znalost konkurence, ale také dostatek kvalitních informací o hospodaření vlastní společnosti, které tvoří základ pro správné a efektivní rozhodování. Firmy, které chtějí zůstat úspěšné a zjistit si tak dlouhodobou existenci, musí neustále hledat nové způsoby řízení. Controlling se jeví jako velmi účinný nástroj pro zajištění životaschopnosti společnosti. V praxi bychom jen těchto hledali obecně platnou příručku, která by jasně definovala pravidla a kroky zavedení takového komplexního konceptu řízení, kterým je controlling. Jedná se o široký a tvárný pojem, který lze chápat mnoha různými způsoby a je nutné k němu tak i přistupovat.

Základní myšlenkou tohoto projektu bylo navrhnout zavedení controllingu pro efektivnější řízení ve společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.

Východiskem pro splnění cíle bylo studium literárních pramenů. Na základě literárního průzkumu jsem v teoretické části objasnila podstatu systému controllingu, jeho základní členění a podmínky pro tvorbu a zavedení controllingu do podniků.

V analytické části jsem se věnovala konkrétní společnosti. V první řadě šlo o základní údaje a popis jednotlivých činností, které se ve společnosti provádějí. Zaměřila jsem se na analýzu vnitropodnikového prostředí z hlediska možnosti zavedení controllingu do společnosti. Tato analýza odhalila řadu příležitostí, ale také omezení. Pro další vývoj diplomové práce jsem vycházela z předchozích poznatků a na základě silných a slabých stránek společnosti jsem stanovila důvody pro zavedení controllingu do společnosti a navrhla východiska.

Projektová část práce se zaměřuje na návrh zavedení controllingu do společnosti. Samozřejmě nesměl chybět popis pracovního místa controllera, jeho začlenění, výčet jeho úkolů a aktivit. Snažila jsem se navrhnout chybějící controllingové nástroje a své návrhy jsem zpracovala do tabulek a některé doplnila i grafy. Pro podporu celého projektu bylo sestavení projektového týmu. Souhrnem všech poznatků, návrhů a doporučení je zdůvodnění a časový harmonogram s přehledem provedených aktivit. A zamyšlení se nad přínosy a případnými riziky projektu.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti chybí širší povědomí o činnostech controllingu, byla tato diplomová práce zpracována pouze na základy jeho fungování. I přesto věřím, že tato diplomová práce by mohla být užitečnou v blízké budoucnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

DEIMEL, Thomas, Thomas HEUPEL a Kai WILTINGER. 2013. *Controlling: Lembücher für Wirtschaft und Recht*. München: Vahlen. ISBN 9783800647279

ESCHENBACH, R., SILLER, H. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting*. 3.vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ Libuše, WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s., ISBN 978-80-7357-712-4.

FOLTÍNOVÁ, Anna. *Nákladový controlling*. Bratislava: WOLTERS KLUWER, 2011. 304 s. ISBN 97-88-0807-84-256.

FOTR, J, VACÍK, E. A KOL. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-859-4303-4.

FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 8085943034.

HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. 212 s. ISBN 978-80-7408-056-2.

HOFMEISTER, R., STEIGLER, H. *Controlling*. 2. vyd. Praha: BaBtext, 1992.160 s. ISBN 80-900178-8-6.

HORVÁTH, Péter. 2012. *Controlling: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*.12th ed. München: Vahlen. ISBN 978-380-0644-551.

KERZNER, Karel. *Small business: management & controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina, 2014, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2018. 790 s. ISBN 978-80-7261-000-00.

LAWRENCE, R. et al. (2012). *Financial Reporting and Analysis*. NY: Mc-Graw-Hill, 1120 p. ISBN 978-0-07-811086-3.

LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling: příručka pro tvorbu systému řízení zisku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.



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

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Slovník Controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. (2013). Praha: Management Press, 395 s. ISBN 80-726-1085-6.

STEINÖCKER, Reinhard. *Strategický controlling*. 1. vyd. Praha: Babtext, 1992. 117 s. ISBN 80-900178-2-7.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

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

ŠTOHL, P. *Učebnice účetnictví 2015 pro střední školy a pro veřejnost*. 1. díl. Znojmo: Nakladatelství Štohl Pavel, 2015, 176 s. ISBN 978-80-87237-81-6.

VOLLMUTH, H. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2.vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. 136 stran. ISBN 80-85235-54-4.

VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu: výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 1999. 143 s. ISBN 8072590073.

#### Internetové zdroje

Altaxo. *Komplexní služby pro podnikatele. Co je controlling a jak se vyvíjel*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/co-je-controlling-a-jak-se-vyvijel>

CAFINews. *Česká asociace pro finanční řízení*. [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [https://cafin.cz/wp-content/uploads/2017/05/CAFINews\\_2\\_vydani\\_listovaci\\_PDF.pdf](https://cafin.cz/wp-content/uploads/2017/05/CAFINews_2_vydani_listovaci_PDF.pdf)

FEBMAT. *Nákladové účetnictví*. [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-nakladove-ucetnictvi/>

James R. Martin. *Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues: What is a Cost Accounting System?* [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://maaw.info/5partsofcostsystem.htm>

KRYŠTŮFEK, Tomáš. *Controlling*. In: [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <http://www.financni-rizeni.cz/controlling>

Mezinárodní asociace pro controlling (ICV) a Mezinárodní organizace pro controllingu (IGC). Principy controllingu. [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.controllerakademie.de/wp-content/uploads/2016/08/ICV-IGC-Valuepaper-CZ.pdf>

Miras Leblanc. Podnikové řízení. [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/podnik.php>

NEKVAPIL, T. Pět překážek na cestě k efektivnímu controllingu. *CFO World* [online] [citace: 2019-03-04]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/financni-sluzby/pet-prekazek-na-cestech-k-efektivnimu-controllingu-1928>

ZEMAN, V. *Podstata controllingu*. Prednášky pro kombinované studium. Zlín: 2005. stran 15.

#### Akademické práce

NOVÁK, Petr a Roman ZÁMEČNÍK, 2013. Controlling – podklady z přednášek. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

ZÁMEČNÍK, R., NOVÁK, P. Controlling. 2011 – podklady z přednášek Controllingu, elektronická skripta Finportu.

#### Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o.

Výroční zpráva společnosti Kroměřížské technické služby, s.r.o. r. 2015 až r. 2017.

Vlastní bakalářská práce. Využití elektronických informačních systémů pro řízení procesů managementu kvality, 2017.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BZ	Bod zvratu
EU	Evropská unie
FN	Fixní náklady
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
KHV	Krátkodobý hospodářský výsledek
KTS, s.r.o.	Kroměřížské technické služby
MIS	Manažerský informační systém
PÚ	Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.
SN	Smíšené náklady
VN	Variabilní náklady

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1. Členění podnikového controllingu dle Vollmutha (vlastní zpracování)
- Obr. 2. Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem (Zámečnick, 2013)
- Obr. 3. Vztah manažerského a nákladového účetnictví v širším pojetí (vlastní zpracování)
- Obr. 4. Množinový diagram průniku podle Albrechta Deyhleho (vlastní zpracování)
- Obr. 5. Úkoly, odpovědnost controllera a manažer (Finport, 2010)
- Obr. 6. Controlling – štábní pozice (Žižlavský, 2014, s. 17)
- Obr. 7. Controlling – liniová pozice (Žižlavský, 2014, s. 18)
- Obr. 8. Etapy implementace controllingu v podniku (Chodasová, 2012, s. 68)
- Obr. 9. Mapa procesů (vlastní zpracování)
- Obr. 10. Grafické znázornění bodu zvratu KTS, s.r.o. (vlastní zpracování)

**SEZNAM TABULEK**

- Tab. 1. Základní etapy vývoje controllingu dle Krále (vlastní zpracování)
- Tab. 2. Procentuální rozbor položek aktiv (vlastní zpracování)
- Tab. 3. Procentuální rozbor položek pasiv (vlastní zpracování)
- Tab. 4. Procentuální rozbor položek výnosů (vlastní zpracování)
- Tab. 5. Procentuální rozbor položek nákladů (vlastní zpracování)
- Tab. 6. Struktura výsledku hospodaření (vlastní zpracování)
- Tab. 7. Klasifikace dle CZ-NACE (vlastní zpracování)
- Tab. 8. Návrh reklasifikace nákladů společnosti (vlastní zpracování)
- Tab. 9. Výpočet bodu zvratu za rok 2017 (vlastní zpracování)
- Tab. 10. Návrh výpočtu KHV za rok 2017 (vlastní zpracování)
- Tab. 11. Návrh struktury reportingové zprávy (vlastní zpracování)
- Tab. 12. Návrh popisu pracovní pozice (vlastní zpracování)
- Tab. 13. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)
- Tab. 14. Předpokládané jednorázové náklady projektu (vlastní zpracování)
- Tab. 15. Předpokládané měsíční a roční náklady na controllera (vlastní zpracován)

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Definování controllingu (vlastní zpracování)

Graf 2. Využití informací (vlastní zpracování)

Graf 3. Podíl jednotlivých druhů aktiv na aktivech celkem (vlastní zpracování)

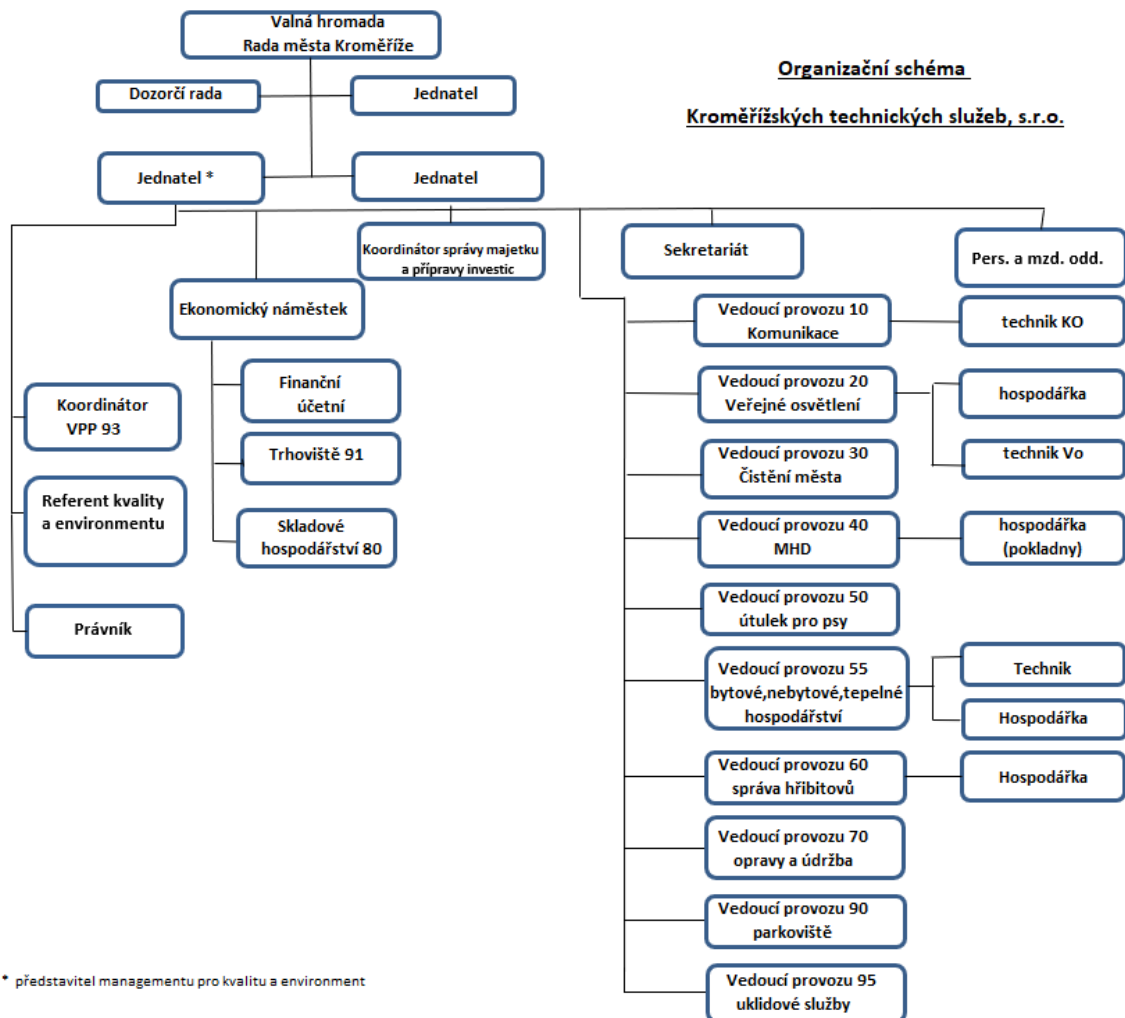
Graf 4. Podíl jednotlivých druhů pasiv na pasivech celkem (vlastní zpracování)

Graf 5. Vývoj hospodářského výsledku v letech 2015 -2017

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti – současný stav
- P II Modul Helios Controlling
- P III Dotazník analýzy o potřebě zavedení controllingu do společnosti
- P IV Organizační struktura společnosti s návrhem začlenění pozice controllera
- P V Reklasifikace nákladů společnosti

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI





## PŘÍLOHA P II: MODUL HELIOS CONTROLLING

### Helios Orange - modul Helios Controlling

#### Výkazy a reporty

Vyhodnocení výsledků hospodaření, ať už z hlediska tvorby a tisku statutárních výkazů jako je výkaz zisku a ztráty a rozvaha, nebo pro potřeby managementu firmy i dalších uživatelů jako obrátová předvaha, rozborů nákladů, výnosů atd. lze provádět v přehledu Výkazy. Součástí distribuce je sada předdefinovaných finančních výkazů Rozvaha, Výkaz zisků a ztráty v plném a zjednodušeném rozsahu ve struktuře dle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pp.

#### Finanční analýza

V modulu Finanční analýza je možno velmi jednoduše definovat a automaticky zpracovat veškeré elementární i složitější ukazatele finanční analýzy. V praxi to potom pro uživatele (účetní jednotku) znamená, že prakticky kdokoli, kdykoli (kdo má příslušná práva) má velmi jednoduchým způsobem možnost zadat zpracování, výpočet a tisk přehledných tabulek a grafů ukazatelů finanční analýzy

a získat tak okamžitý pohled na aktuální stav a vývoj hospodaření účetní jednotky.

#### Plánování

Nástroj pro tvorbu a vyhodnocování plánů a rozpočtů. Obvyklým požadavkem na plánování je vytvoření soustavy ročního plánu, např. **finančního plánu** - tj. množiny plánů stejné struktury za rok a organizaci celkem samozřejmě s detailním členěním na kratší časové intervaly (pololetí, čtvrtletí, měsíce) a podle struktury, např. podle jednotlivých nákladových a výnosových útvarů. K vygenerování soustavy plánů slouží nástroj Soustavy plánů, viz Soustavy plánů - Finanční analýza a plánování. Soustavy plánů jsou nástrojem pro nadefinování a vygenerování soustavy plánů. Soustavou plánů se rozumí plány přesně definované struktury (např. struktura plánovaných nákladů a výnosů, zisk/ztráta, "řádky plánu"). Plán je členěn v dimenzích:

- **Struktury** - nejčastěji po útvarech, může být i hierarchicky i víceúrovňová, případně podle zakázek a dalších dimenzí Helios Orange.
- **Varianty** - soustava plánů může obsahovat jednu nebo více variant plánů.
- **Času** - roční plán s volitelným hierarchickým rozpadem po pololetích, čtvrtletích a měsících.

Vyhodnocení může být buď podle uvedených časových dimenzí (např. za jednotlivé měsíce, jednotlivá čtvrtletí atd.) nebo kumulativně od počátku roku.

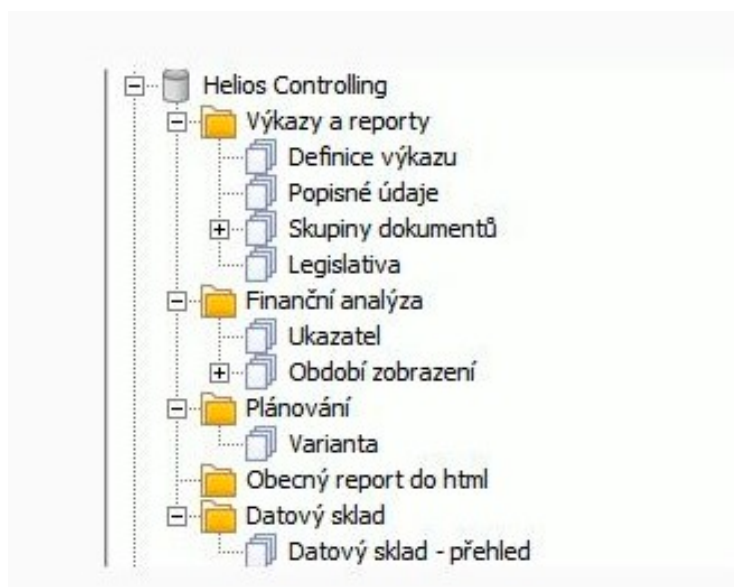
#### Obecný report do HTML

Nabídka Obecný report do html slouží k zabezpečení prezentací výsledků hospodaření neboli výkazů a sestav finanční analýzy i dalších sestav ve formě webovských stran k použití především pro management firmy a příslušné vedoucí pracovníky na firemním intranetu, případně i na extranetu. Vybraní pracovníci firmy mají tudíž k dispozici vybrané údaje o hospodaření firmy na firemním

intranetu kdykoli k dispozici. Jednotlivé skupiny pracovníků nebo i jednotliví pracovníci budou mít dostupné ty okruhy informací, které ke svojí práci potřebují.

### Datový sklad

Submodul Datový sklad slouží jako datová základna k vyhodnocovacím účelům pro potřeby analýz, rozborů, reportů, k tvorbě kontingenčních tabulek a grafů. Je podkladem pro potřeby controllingu nebo jiným podnikovým nástrojům pro vyhodnocování a řízení různých procesů společnosti na všech úrovních řízení. Datový sklad čerpá data z modulů Helios Orange Oběh zboží, Fakturace, Pokladní prodej, Účetnictví, Účetní standardy a Mzdy.



# PŘÍLOHA P III. DOTAZNÍK ANALÝZA O POTŘEBĚ ZAVEDENÍ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI

## Dotazník Kroměřížské technické služby, s.r.o.

Dobrý den,

jmenuji se Jana Lehkoživová. Jsem studentkou vysoké školy T. Bati ve Zlíně, obor Podniková ekonomika. Žádám vás o vyplnění anonymního dotazníku, který poslouží k vypracování mé diplomové práce. Vaše odpovědi zakřížkujte do příslušného pole.

### 1. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- vyučen                       středoškolské                       vysokoškolské

### 2. Do jaké oborové skupiny se řadíte?

- ekonomické odd.       personální / mzdové odd.       vedoucí provozu

### 3. Máte ve vaší společnosti zaveden ucelený systém controllingu?

- ano                       ne

### 4. Napište krátkou definici či vaši představu o náplni popřípadě činnostech controllingu?

---

---

### 5. Zabývá se společnost plánováním?

- ano                       ne

### 6. Jaké z následujících informací využíváte nebo by jste využil/a pro svou práci?

- ukazatel výnosů a nákladů  
 ukazatel jako krátkodobého hospodářského výsledku jako celku  
 příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku  
 ukazatel kritického bodu  
 pouze stav pohledávek a závazků

### 7. Jaké aplikace při své práci používáte.

- MS Word  
 MS Excel  
 MS Power Point  
 MS Outlook  
 Informační systém Helios

**8. Jste spokojen/a s informační podporou podniku (SW, HW)?**

- ano  ne

**9. Jste pravidelně informován/a o činnostech v podniku? (hodnocení, cíle, strategie)**

- ano  ne

**10. Účastníte se pravidelně porad?**

- ano  nepravidelně  ne

**11. Jakým způsobem se vzděláváte?**

- interní školení  
 externí školení  
 studium SŠ nebo VŠ  
 necítím potřebu

**12. Cítíte se dostatečně motivován/a? (hmotně, nehmotně)**

- ano  ne

**13. Kolik času jste věnoval/a tomuto otazníku?**

- cca 5 min.  cca 10 min.  více jak 10 min.

***Děkuji za vyplnění dotazníků***

## Vyhodnocení dotazníkového šetření

### 1. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

	<b>n<sub>i</sub></b>	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>Vyučen</b>	0	0
<b>Středoškolské</b>	9	0,56
<b>vysokoškolské</b>	7	0,44

Poměr středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných respondentů je poměrně vyvážený vzhledem k situaci v České republice.

### 2. Do jaké oborové skupiny se řadíte?

	<b>n<sub>i</sub></b>	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>Ekonomické oddělení</b>	4	0,25
<b>Personální / mzdové oddělení</b>	1	0,06
<b>Vedoucí provozu</b>	11	0,69

Uvedená tabulka zobrazuje oborové rozložení dotazovaných pracovníků. Vedení společnosti a administrativní pracovníci.

### 3. Máte ve vaší společnosti zaveden ucelený systém controllingu?

	<b>n<sub>i</sub></b>	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>Ano</b>	0	0
<b>Ne</b>	16	1

Všichni dotazovaní odpověděli negativně, jelikož jim není znám provozu, kde by byl controlling zaveden.

**4. Napište krátkou definici či vaši představu o náplni, popřípadě činnostech controllingu?**

Většina respondentů odpověděla, že controlling je určitý způsob kontroly, činnost řízení, posuzování dosažené skutečnosti apod. Z toho v 5 případech na otázku nebylo zodpovězeno.

**5. Zabývá se společnost plánováním?**

Dotazovaní nevědí o tom, že by ve společnosti probíhalo dlouhodobé plánování. Všichni odpověděli ne.

**6. Jaké z následujících informací využíváte nebo by jste využil pro svou práci?**

	<b>n<sub>i</sub></b>	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>Ukazatel výnosů a nákladů</b>	8	0,5
<b>Ukazatel krátkodobého hospodářského výsledku jako celku</b>	6	0,38
<b>Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku</b>	0	0
<b>Ukazatel kritického bodu</b>	0	0
<b>Pouze stav pohledávek a nákladů</b>	2	0,12

Většina respondentů by využila ukazatele výnosů a nákladů s ukazatelem krátkodobého hospodářského výsledku. Jenom dva používají ke své práci stav pohledávek a nákladů. Příspěvek na úhradu fixních nákladů a ukazatel kritického bodu nikdo nevyužívá.

**7. Jaké aplikace při své práci používáte?**

	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>MS Word</b>	16
<b>MS Excel</b>	8
<b>MS Power Point</b>	0
<b>MS Outlook</b>	16
<b>Informační systém Helios</b>	8

Všichni respondenti využívají ke své práci softwarové nástroje MS Word a MS Outlook. Polovina pracuje s programem MS Outlook a s podnikovým informačním systémem Helios Orange. Otázka se váže k návrhu a realizaci zavedení controllingového podnikového informačního systému.

**8. Jste spokojen/a s informační podporou podniku (sw, hw)**

	<b>n<sub>i</sub></b>	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>Ano</b>	13	0,81
<b>Ne</b>	3	0,19

Otázka je položena proto, aby byl zjištěn stav podnikové IT. Je to důležité pro pozdější bezproblémový chod implementovaného controllingu. Tři zaměstnanci odpověděli záporně, což vede k důvodu zjistit a popřípadě napravit nedostatek.

**9. Jste pravidelně informován/a o činnostech v podniku (hodnocení, cíle, strategie)?**

	<b>n<sub>i</sub></b>	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>Ano</b>	12	0,75
<b>Ne</b>	4	0,25

Celkem 4 dotazovaní tvrdí, že nejsou dostatečně informováni o činnostech v podniku, což je alarmující stav a to i vzhledem k důvodu zavedení integrovaného systému managementu kvality.

**10. Účastníte se pravidelně porad?**

	<b>n<sub>i</sub></b>	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>Ano</b>	10	0,62
<b>Nepravidelně</b>	2	0,13
<b>ne</b>	4	0,25

Pravidelně se porad účastní 62 procent zaměstnanců, nepravidelně 13 procent a 4 pracovníci se vůbec porad nezúčastňují.

### 11. Jakým způsobem se vzděláváte?

	<b>n<sub>i</sub></b>
<b>Interní školení</b>	16
<b>Externí školení</b>	16
<b>Studium SŠ nebo VŠ</b>	2
<b>Necítím potřebu</b>	4

Interní a externí školení probíhá v rámci povinného prohlubování znalostí ze zákona. Dva zaměstnanci si zvyšují vzdělání studiem vysoké školy a 4 respondenti uvedli, že rozhodně nepocítují potřebu se dále vzdělávat.

### 12. Cítíte se dostatečně motivován? (hmotně, nehmotně)

	<b>n<sub>i</sub></b>	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>Ano</b>	10	0,63
<b>Ne</b>	6	0,37

Výsledek odpovědí na uvedenou otázku by měl posloužit k zamyšlení vedení společnosti nad zvýšením motivovanosti svých zaměstnanců k výkonu práce.

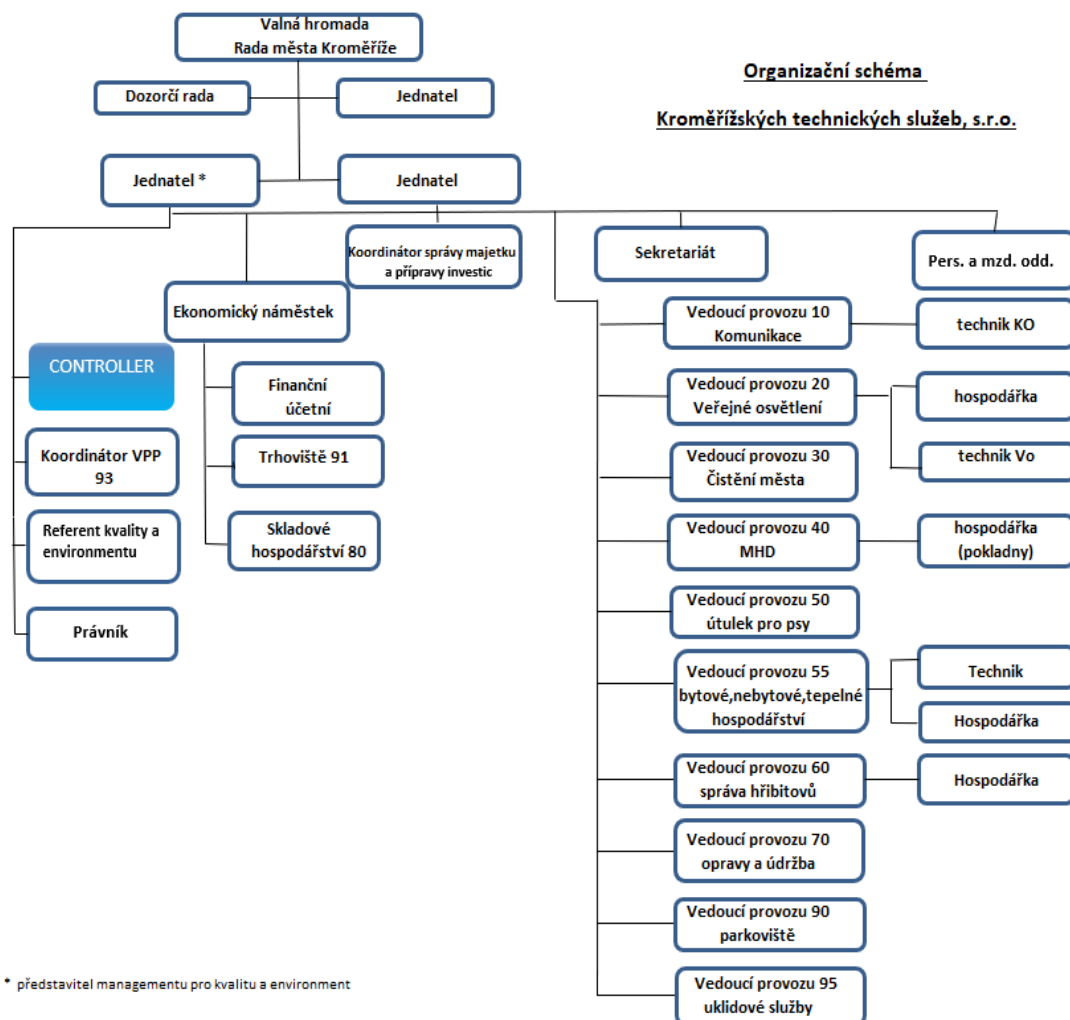
### 13. Kolik času jste věnovali tomuto otazníku?

	<b>n<sub>i</sub></b>	<b>p<sub>i</sub></b>
<b>Cca 5 minut</b>	8	0,5
<b>Cca 10 minut</b>	5	0,31
<b>Více jak 10 minut</b>	3	0,19

Uvedená tabulka nám ukazuje strávený čas s vyplněním dotazníku. Také by mohla vypovědět o pečlivosti dotazovaných s jejím vyplněním.



# PŘÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI S NÁVRHEM ZAČLENĚNÍ POZICE CONTROLLERA



## PŘÍLOHA P V: REKLASIFIKACE NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

Číslo účtu	Název účtu	Konečný zůstatek (Kč)	FN	VN	SN
501 000	Spotřeba materiálu	5 236 004,63		x	
501 001	Spotřeba - benzín	199 174,96		x	
501 002	Spotřeba - nafta	3 606 014,58		x	
501 003	Spotřeba plyn CNG	349 274,46		x	
501 005	Spotřeba materiálu - vyúčtování	52 806,40		x	
501 010	Spotřeba materiálu CR - sklad	9,19		x	
501 100	Sklad - výdej materiálu	1 617 308,83		x	
501 101	Sklad výdej materiálu -VO renovace	446,02		x	
501 900	Spotřeba materiálu DN	142 583,55		x	
<b>Celkem 50</b>	<b>Spotřebované náklady</b>	<b>11 203 622,62</b>			
502 010	Spotřeba energie el. - ostatní	549 663,06	x		
502 020	Spotřeba energie el. VO 020	3 307 204,17		x	
502 030	Spotřeba - voda	72 637,70	x		
502 040	Spotřeba -plyn	3 507 037,57	x		
502 100	Spotřeba energií MÚ	1 659 867,60	x		
502 900	Spotřeba energie DN	249,28	x		
<b>Celkem 50</b>	<b>Spotřebované náklady</b>	<b>9 096 659,38</b>			
511 000	Opravy a udržování	676 603,43	x		
<b>Celkem 51</b>	<b>Služby</b>	<b>676 603,43</b>			
512 000	Cestovné	8 001,00	x		
<b>Celkem 51</b>	<b>Služby</b>	<b>8 001,00</b>			
513 000	Náklady na reprezentaci	5 130,00	x		
<b>Celkem 51</b>	<b>Služby</b>	<b>5 130,00</b>			
518 000	Ostatní služby	10 734 494,79	x		
518 001	Ostatní služby, - spoje, poštovné	29 443,00	x		
518 002	Ostatní služby - stočné	160 769,64	x		
518 006	Ostatní služby -telefon	235 072,24	x		
518 007	Ostatní služby - odpady Biopas	440 440,81		x	
518 008	Ostatní služby - odpady Depoz	428 293,53		x	
518 010	Ostatní služby - odpady - ostatní	48 162,45		x	
518 100	Ostatní služby MÚ	407 658,94		x	
518 900	Ostatní služby DM	1 712 708,03	x		
<b>Celkem 51</b>	<b>Služby</b>	<b>14 197 043,43</b>			
521 000	Mzdové náklady	29 100 198,00		x	
521 100	Dohody o pracovní činnosti mzdy	542 044,00	x		

521 101	Dohody o provedení práce	589 068,00	x		
521 200	Náhrada - nemocenská	112 505,00	x		
521 250	Náhrada - pracovní úraz	2 604,00	x		
523 100	Odměny členům orgánů společnosti	804 000,00	x		
524 000	Zákonné sociální pojištění	10 379 785,00		x	
527 000	Zákonné sociální náklady - stravné	1 195 458,00	x		
527 100	Zákonné sociální náklady - penzijní fond	252 800,00	x		
<b>Celkem 52</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>42 978 462,00</b>			
531 000	Daň silniční	142 279,00	x		
<b>Celkem 53</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>142 279,00</b>			
532 000	Daň z nemovitostí	81 580,00	x		
<b>Celkem 53</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>81 580,00</b>			
538 000	Ostatní daně a poplatky	18 810,00	x		
538 100	Ostatní daně a poplatky - soudní	73 952,00	x		
538 900	Poplatky	100,00	x		
<b>Celkem 53</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>92 862,00</b>			
541 000	ZC - prodaného dlouhodobého NaHM	44 180,00	x		
<b>Celkem 54</b>	<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>44 180,00</b>			
543 000	Dary	20 000,00	x		
<b>Celkem 54</b>	<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>20 000,00</b>			
545 000	Ostatní pokuty a penále	1 475,00	x		
<b>Celkem 54</b>	<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>1 475,00</b>			
546 000	Odpis pohledávky	163 730,20	x		
546 900	Odpis pohledávky DN	15 901,00	x		
<b>Celkem 54</b>	<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>179 631,20</b>			
548 000	Ostatní provozní náklady	1 405 846,93		x	
548 500	Ostatní provozní náklady - rozdíl DPH	106 205,72		x	
548 600	Ostatní provozní náklady - s.r.o.	0,00			
548 900	Ostatní provozní náklady DN	27 495,00	x		
<b>Celkem 54</b>	<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>1 539 547,65</b>			
551 000	Odpisy dlouhodobého HM	7 421 113,25	x		
551 010	Odpisy ostatní KHM	397 137,17	x		
551 020	Odpisy dlouhodobého NM	17 664,00	x		
551 030	Odpisy ostatní KNM	21 128,00	x		
<b>Celkem 55</b>	<b>Odpisy, rezervy a OP provozních nákladů</b>	<b>7 857 042,42</b>			
558 010	Tvorba zákonných opravných položek	-34 249,70	x		
558 011	Tvorba zákonných OP - byty (§8c)	361 485,00	x		

558 012	Tvorba zákonných OP - nebyty (§8c)	-27 156,00	x		
558 021	Tvorba zákonných OP - byty (§8a)	43 888,00	x		
558 022	Tvorba zákonných OP - nebyty (§8a)	-66 077,00	x		
558 032	Tvorba zákonných OP - nebyty (§8)	482 914,00	x		
<b>Celkem 55</b>	<b>Odpisy, rezervy a OP provozních nákladů</b>	<b>760 804,30</b>			
559 900	Tvorba OP v provozní činnosti	-551 288,00	x		
<b>Celkem 55</b>	<b>Odpisy, rezervy a OP provozních nákladů</b>	<b>-551 288,00</b>			
568 000	Ostatní finanční náklady	93 907,33	x		
<b>Celkem 56</b>	<b>Finanční náklady</b>	<b>93 907,73</b>			
588000	Aktivace dlouhodobého HM	-289 737,00	x		
<b>Celkem 58</b>	<b>Změna stavu zásob vl. činnosti a aktivace</b>	<b>-289 737,00</b>			
591000	Daň z příjmů - ze zisku	295 260,00	x		
<b>Celkem 59</b>	<b>Daně z příjmů, přev. účty a rezerva na DzP</b>	<b>295 260,00</b>			
592000	Daň z příjmů z běžné činnosti - odložená	49 464,64	x		
<b>Celkem 59</b>	<b>Daně z příjmů, přev. účty a rezerva na DzP</b>	<b>49 464,64</b>			
<b>CELKEM 5</b>		<b>88 482 530,80</b>			