

Projekt zavedení controllingu ve společnosti XYZ, a. s.

Bc. Marcela Stejskalová

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela STEJSKALOVÁ**

Osobní číslo: **M081150**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zavedení controllingu ve společnosti XYZ, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti controllingu.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části.

II. Praktická část

- Proveďte interní a externí analýzu společnosti XYZ, a. s.
- Proveďte analýzu současného stavu využívání controllingu ve společnosti XYZ, a. s.
- Zhodnoťte výsledky předchozí analýzy a navrhněte východiska pro zavedení controllingu ve společnosti XYZ, a. s.
- Vypracujte projekt implementace controllingu.
- Vyhodnoťte přínosy, rizika, efektivnost projektu a formulujte doporučení pro management.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
[2] HORVÁTH&PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
[3] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING EDITOR. Slovník controllingu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
[4] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. Controlling. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 1997. 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
[5] ZÁMEČNÍK, R., TUČEK D. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. Zvolen: TU vo Zvolene, 2007. ISBN 978-80-228-1796-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.4. 2010

..... Bc. Marek Šajstaková

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

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

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

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

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

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

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je návrh zavedení controllingu do společnosti XYZ, a. s. Absence controllingu v této společnosti byla „jakousi“ výzvou k výběru tohoto tématu. Práce je rozdělena do dvou částí: teoretická část a praktická část. V teoretické části budou popsány základní pojmy, týkající se oblasti controllingu, ze kterých bude vycházet praktická část. Základem praktické části budou interní a externí analýza společnosti XYZ, a. s., a analýza současného stavu controllingu, které poskytnou klíčové informace pro další vývoj práce. Samotný projekt implementace controllingu a začlenění pozice controllera s výčtem úkolů, odpovědnosti a pracovní náplně bude ukončen výčtem rizik, výhod a bude zhodnocen z hlediska efektivnosti a nákladovosti. Nebude chybět časový harmonogram. V závěru diplomové práce bude zhodnocena celá práce jako komplex.

Klíčová slova: controlling, controller, analýza odchylek, nástroje controllingu, fixní a variabilní náklady, reporting.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to propose the introduction of controlling of company XYZ, a. s. Controlling absence in this company was, "sort of" challenge to the selection of this theme. The thesis is divided into two parts: theoretical part and practical part. The theoretical part describes the basic concepts concerning the controlling of which will be based on practical part of the rock. Practical parts contains internal and external analysis of XYZ, a. s., and analysis of the contemporary state of controlling, that provide key information for further development work. The project itself Controlling Implementation and integration of position controller with a list of tasks, responsibilities and job descriptions will be completed listing the risks, benefits, and will be evaluated in terms of efficiency and cost. Will not miss the schedule. In conclusion, the thesis all thesis will be evaluate as a komplex.

Keywords: controlling, controller, variance analysis, controlling instruments, fixed and variable costs, reporting.

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Romanu Zámečnickovi Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, dále za konzultace plné cenných rad, připomínek a doporučení a v neposlední řadě za obětavý přístup.

Děkuji rovněž následujícím pracovníkům společnosti:

- Ing. Juraji Vozárovi za umožnění zpracování diplomové práce ve společnosti.
- Ing. Pavlu Fryzelkovi za zajištění možnosti vypracování diplomové práce.
- Radomíře Pechancové za pomoc při zpracování analytické a projektové části, a to poskytnutím praktických informací. Děkuji za její vstřícné jednání, za zajištění veškerých potřebných materiálů a za čas strávený při konzultacích.

Velký dík patří i ostatním pracovníkům společnosti za pomoc při vytváření diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 TEORETICKÉ ZPRACOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	14
1.1 HISTORIE CONTROLLINGU	14
1.2 POJETÍ A DEFINICE CONTROLLINGU	14
1.3 PODSTATA CONTROLLINGU	16
1.3.1 Základní odlišnosti controlling, manažerské účetnictví a finanční účetnictví	16
1.4 CÍLE, FUNKCE, A ÚKOLY CONTROLLINGU	18
1.4.1 Cíle	18
1.4.2 Funkce	18
1.4.3 Úkoly	18
1.5 ZÁKLADNÍ PRVKY SYSTÉMU CONTROLLINGU	20
1.5.1 Podnikové plánování	20
1.5.2 Podniková kontrola	22
1.5.3 Řízení podniku	22
1.5.4 Manažersky orientované účetnictví	22
1.5.5 Výkaznictví s dostatečnou vypovídací schopností	23
1.5.6 Reporting	23
1.6 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU	24
1.6.1 Strategický controlling	25
1.6.2 Operativní controlling	27
1.6.3 Strategický versus operativní controlling	31
2 VÝSTAVBA, TVORBA A ZAVEDENÍ CONTROLLINGU	32
2.1 PŘEDPOKLADY UPLATNĚNÍ	32
2.2 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	32
2.3 DOPORUČENÝ POSTUP IMPLEMENTACE	33
2.4 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	34
2.5 CONTROLLER	36
2.5.1 Controller versus manažer	36
2.5.2 Úkoly controllera	37
2.5.3 Požadavky na profil controllera	37
3 NOVÉ TRENDY CONTROLLINGU	39
3.1 MINULOST VERSUS BUDOUCNOST CONTROLLINGU	39
4 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU	41
4.1.1 Analýzy využívané v externím prostředí	41
4.1.2 Analýzy využívané v interním prostředí	42
4.1.3 Finanční analýza	43

5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
6	INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	46
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	46
6.1.1	Základní údaje	46
6.1.2	Historie společnosti	47
6.1.3	Současnost společnosti.....	47
6.1.4	Základní poslání, filosofie podnikání a hlavní cíle společnosti	47
6.2	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	48
6.2.1	Interní analýza společnosti XYZ, a. s.....	48
6.2.2	Externí analýza společnosti XYZ, a.s.	61
6.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	64
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽÍVÁNÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	65
7.1	SOUČASNÉ VYUŽÍVÁNÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI	65
7.2	VLIV CONTROLLINGU MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI NA ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	72
8	ZHODNOCENÍ PŘEDCHOZÍ ANALÝZY A NÁVRH VÝCHODISKA PRO ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	73
8.1	POZNATKY PŘEDCHOZÍ ANALÝZY	73
8.2	DŮVODY PRO ZAVEDENÍ.....	74
8.3	NÁVRH VÝCHODISKA PRO ZAVEDENÍ FUNGUJÍCÍHO CONTROLLINGU.....	74
9	PROJEKT IMPLEMENTACE CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	76
9.1	VYMEZENÍ AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	76
9.2	IMPLEMENTACE POMOCÍ VYTVOŘENÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	77
9.2.1	Projektový tým	77
9.2.2	Fáze definice projektu	78
9.2.3	Fáze plánování projektu	78
9.2.4	Fáze realizace projektu.....	78
9.2.5	Fáze ukončení projektu	78
9.3	PRACOVNÍ POZICE CONTROLLERA.....	79
9.3.1	Organizační začlenění pracovního místa controllera	79
9.3.2	Popis funkce, požadované kvalifikace controllera a související náklady.....	80
9.3.3	Pracovní náplň controllera – úkoly, odpovědnost, pravomoci.....	81
9.3.4	Návrh popisu pracovní pozice controllera	83
9.4	DOPORUČENÉ CHYBĚJÍCÍ NÁSTROJE PRO EFEKTIVNÍ CONTROLLING	84
9.4.1	Odchylky od plánů	84
9.4.2	Analýza kritických bodů - Bod zvratu.....	86
9.4.3	Výpočet krycího příspěvku.....	87
9.4.4	Pohledávky	88

9.4.5	Hodnocení cílů jakosti.....	89
9.4.6	ABC analýzy	90
9.4.7	Sledování likvidity	93
9.5	REPORTING.....	94
9.5.1	Obsah reportingových zpráv	95
9.6	INFORMAČNÍ PODPORA CONTROLLINGU A REPORTINGU	96
9.7	NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ SE ZAVEDENÍM CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	97
9.7.1	Náklady související s pozicí pracovníka controllingu.....	98
9.7.2	Controllingové vzdělávání v Controller-Institut	100
10	VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIKA, EFEKTIVNOSTI PROJEKTU A FORMULACE DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT	104
10.1	ZDŮVODNĚNÍ A ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU.....	104
10.1.1	Přípravná fáze.....	104
10.1.2	Realizační fáze	105
10.2	RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA	108
	ZÁVĚR	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK.....	118
	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Implementace controllingu.... proč právě tohle téma? Konkurenceschopnost výrobků, což byla oblast mé bakalářské práce, mi dala podnět k tomu, abych se zamyslela nad tím, jak nejlépe by společnost mohla čelit tlakům konkurence, jak by mohla vylepšovat slabá místa a jejich příčiny, jak by mohla zajistit hladký průběh všech procesů, na kterých je řízení společnosti založeno a jak by měla plánovat do budoucna, aby zajistila zákazníkům požadované, kvalitní a cenově dostupné výrobky. Částečnou odpověď na tyto otázky mi dala myšlenka: „Co takhle docílit těchto oblastí pomocí zavedení controllingu? Může to být přece jeden ze způsobů, jak toho všeho dosáhnout? A navíc je to možnost, jak využít a aplikovat přínos této práce pro praxi.“

Controlling není jen kontrola, jak si většina lidí myslí, ale je to komplex zahrnující plánování, kontrolu a řízení. Zahrnuje poznatky z různých disciplín, jako například z finanční analýzy, managementu, informačních systémů atd., kdy se snaží o jejich využití v rámci krátkodobého i dlouhodobého rozhodování. Controlling patří v současné době k neodmyslitelné součásti moderního řízení, jelikož prochází napříč celým podnikem. Jeho hlavní výhodou je zaměření na budoucnost. Podstatnou součástí je vhodně zvolený informační systém, který zajišťuje přesné, komplexní informace sloužící k porovnání plánů a skutečností.

Záměrem diplomové práce je navrhnout implementace controllingu ve vybrané společnosti. Teoretická část bude obsahovat výčet pojmů z oblasti controllingu, bude se jednat o vysvětlení základních pojmů, cílů, úkolů controllingu atd., bude zde popsán nejvhodnější postup implementace, zmíním se o pozici controllera a o záležitostech s ní spojenými. Na závěr teoretické části bude provedeno její shrnutí. Praktická část bude vycházet z teoretické. Základem budou provedené analýzy, a to jak současného stavu všeobecně, tak stavu využívání controllingu. Analýzy, jako nezbytná součást praktické části, poskytnou informace pro správný postup při tvorbě samotného projektu. Budou východiskem pro správné formulování návrhů a doporučení. Vypracovaný projekt bude náležitě uspořádán od vymezení projektových příležitostí, přes navrnutí projektového týmu, navrnutí pozice controllera, nástinu doporučených nástrojů a zamyšlení se nad vhodným informačním systémem s kvalitním reportingem. Před samotným závěrem bude projekt zhodnocen z hlediska rizik, přínosů, času, nákladů a efektivnosti. Na závěr diplomové práce bude provedena rekapitulace.

CÍL PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je vypracovat projekt týkající se zavedení controllingu do společnosti XYZ, a. s. za účelem posílení ekonomického řízení v této společnosti. Vycházela jsem z faktu, že ve společnosti dosud controlling zaveden není, i když je využíváno některých controllingových aktivit. Pro úspěšné vypracování projektu je potřeba analyzovat tuto společnost a zjistit co nejvíce informací, které poskytnou základní pilíře pro další tvorbu.

Diplomová práce bude vypracována na základě níže stanoveného postupu a vytýčených úkolů:

1. na základě zpracování literární rešerše z oblasti controllingu formulovat teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části,
2. provést interní a externí analýzu společnosti XYZ, a. s.,
3. provést analýzu současného stavu využívání controllingu ve společnosti XYZ, a. s.,
4. zhodnotit výsledky předchozí analýzy a na základě toho navrhnout východiska pro zavedení controllingu XYZ, a. s.,
5. vypracovat projekt implementace controllingu,
6. vyhodnotit přínosy, rizika, efektivnost projektu a formulovat doporučení pro management.

Při zpracování mé diplomové práce budu postupovat podle výše stanovených zásad. Načerpáné poznatky budou zpracovány v podobě syntézy do několika kapitol. Postup při tvorbě diplomové práce je podrobněji popsán v úvodu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ ZPRACOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Historie controllingu

Počátky controllingu vedou do 19 století, konkrétně do roku 1880, kdy firma Atchinson, Topeka&Nanta Free Railway Systém zřídila poprvé místo controllera, jehož funkce byla zaměřena na finanční hospodaření (pokladník, zapisovatel). V roce 1892 prvním průmyslovým podnikem, který zavedl místo controllera byla firma General Eletric Company. významným prvkem byl v roce 1962 vznik organizace FEI - Financila Executives Institute, jejíž počátky jsou spojené se světovou hospodářskou krizí v roce 1931, kdy byl založena původní instituce s názvem Controllers Institute of America. Od roku 1950 se controlling rozšířil ve Spolkové republice Německo. Česká republika se dočkala otevření první pobočky věnující se controllingu v roce 1994, a to prostřednictvím rakouského Controller Institutu pod názvem Contrast Consulting. Prapůvodem controllingu v České republice lze považovat i systém střediskové hospodaření podnikatele Bati. [10]

1.2 Pojetí a definice controllingu

Co je to controlling? Co si představit pod tímto pojem? Kontrola?

Dá se dohledat až 50 různých významů pojmu. Mezi základní můžeme řadit: vést, řídit, regulovat, obsluhovat, ovládat, kontrolovat, zkouška, nutnost, dozor, přezkoušení, omezení, vedení atd. [2]

Neexistuje přesná definice controllingu. Controlling v zjednodušené formě znamená určitý přístup k ekonomickému řízení podniku, které musí být nenákladné a jednoduché. Controlling lze označit jako subsystém řízení, který je zaměřený na všechny dílčí řídicí činnosti, jejichž podstatou je koordinace plánování, analýzy, kontrola a informační zabezpečení. [10]

Existuje řada autorů zabývajících se definováním controllingu, avšak každý má svou představivost a tím vznikají rozličné definice. Pro příklad uvedu některé z nich.

„...nejlépe to dokumentuje Eschenbach (2000, str. 77), který dokazuje, že každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, ovšem každý tím myslí něco jiného.“

„Podle Vollmutha (1989, str. 11) je controlling nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“

„Základem myšlenkového hlediska controllingu podle Eschenbacha (2000, str. 75) je řízení založené na plánování, řízení (dopředné vazbě) a regulaci (zpětné vazbě).“

„Freiberg (1996, str.10) představuje controlling z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na proces plánování, kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.“

Jako „komplexní propojení plánování, koordinace a kontroly“ popisuje controlling Horváth (2003, str. 412).

„Controlling jako nový přístup k řízení popisuje Vysušil (1999, str. 6) jako soubor zásad, přístupů a metod, které by měly podstatně zkvalitnit dosavadní způsob řízení.“

Z uvedených definic, i když všechny popisují controlling poměrně výstižně, se přikláním k názoru Vollmutha, že by controlling měl zajistit podporu pracovníků v oblasti dosavadního řízení, jelikož dle mého názoru většina podniků možná využívá část controllingových nástrojů, ale ne zcela efektivně.


Rovněž definice dle Horvátha, kdy je controlling popisován jako komplexní propojení důležitých činností, mi připadá jako adekvátní, jelikož bez propojení plánování, koordinace a kontroly by systém v podniku nefungoval.

Dále jsem vybrala další charakteristiky controllingu.

Controlling je doplněním dosavadního systému řízení, to znamená, že vyplňuje určité mezery, které v tomto řízení jsou a tím tvoří ucelenost systému. Posunuje ekonomické řízení o úroveň výše, díky tomu je celý systém řízení přehledný a tudíž lépe zvládnutelný. [8]

Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Zahrnuje celý proces od stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů, rovněž aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace. [7]

Porovnání účetnictví a controllingu je znázorněno na obrázku (Obr. 1).

Účetnictví	Controlling
Dokumentace čísel z minulosti (= zaměřená na zpětnou vazbu)	Prognóza hospodářské budoucnosti podniku (= zaměřená na budoucnost)
Nutná přesná evidence ("až na haléř")	Důležitá je řádová velikost čísel (ca. 10 tis. Kč)
Zákonné úpravy omezují prostor pro jednání	Velký prostor pro utváření
Typicky:	Typicky:
Rozvaha má dát dal	
Cíl: Exaktní zobrazení dění v podniku ve formě čísel z minulosti	Cíl: Příprava managementu na budoucnost prostřednictvím podpory při plánování a řízení

Obr. 1. Rozdíly mezi účetnictvím a controllingem [39]

1.3 Podstata controllingu

Controlling není revize ani kontrola, jak se mnozí domnívají. Jedná se, a to v širokém smyslu, o určitou filosofii systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů a na zajištění dlouhodobé existence podniku. [10]

Filosofii controllingu lze popsat jako systematické řízení podle principů (orientace na cíl, na budoucnost, na trh, na zákazníka, na aktivity, nedosažení zisku atd.). Je to propojení informačních, řídicích a prováděcích činností. Propojení mezi technickou a finanční stránkou každé činnosti. Propojení plánu a skutečnosti. Propojení jednotlivých oblastí činností v podniku tak, aby fungovaly k maximálnímu společnému efektu. [39]

1.3.1 Základní odlišnosti controlling, manažerské účetnictví a finanční účetnictví

Mezi základní odlišnosti účetnictví a controllingu můžeme zařadit časovou rozdílnou orientaci (minulost×budoucnost). Rovněž je to odlišný cíl a odlišná evidence. Zatím co účetnictví poskytuje pouze informace z minulosti a zahrnuje výnosy, náklady a zisk atd., controlling se zaměřuje na budoucnost a využívá i nepeněžní veličiny, jako např. obratovost, výhodnost investic atd. [11]

Informace, které poskytují účetnictví a controlling jsou popsány v tabulce (Tab. 1).

Tab. 1. Informace poskytované účetnictvím a controllingem [11]

Účetnictví	Controlling
Forma získání peněžních prostředků	Přehled produktů, na kterých firma vydělává
Pořízený majetek za peněžní prostředky	Jakou stanovit minimální cenu
Hodnota tržeb	Ziskovost zákazníků
Náklady a jejich struktura předcházející dosažení tržeb	Kdy naplánovat investici
Hodnota zisku za rok	Soulad hospodaření s plánem

Na rozdíl od controllingu, který je pojímán jako metoda řízení integrující úvahy o funkční koordinaci všech funkcí systému řízení, je manažerské účetnictví pouhým informačním nástrojem systému řízení. Z toho plyne, že lze porovnat pouze manažerské účetnictví a informační nástroje controllingu. Dalším rozdílem je to, že manažerské účetnictví je opírá o hodnotové charakteristika, zatím co controlling využívá i nepeněžní informace. Informace manažerského účetnictví, určené pro potřeby řízení, jsou pokryty zaměřenými controllingu finančního a nákladového. Manažerské účetnictví může vycházet z jinak vymezených aktiv a pasiv, než jak jsou obecně uznávanými zásadami finančního účetnictví. Dalším odlišením manažerského a finančního účetnictví je rozdílná variabilita aplikovaných oceňovacích principů a konkrétního oceňování. Manažerské účetnictví pojednává o tom, že informace o minulosti mohou být špatným rádcem do budoucna. [11]

Manažerské versus finanční účetnictví

Rozdíly mezi manažerským a finančním účetnictvím jsou popsány v tabulce (Tab. 2).

Tab. 2. Manažerské versus finanční účetnictví [11]

Manažerské účetnictví	Finanční účetnictví
Srovnává skutečnost a žádoucí stav	Zaměřuje se na minulost
Kromě externích vztahů, zobrazuje i interní vztahy – útvary a procesy	Předmětem jsou externí vztahy podniku a okolí
Poskytuje nejpřesnější informace	Předkladatelé mnohdy nezveřejňují všechny informace
Hlavní zaměření – obsah, struktura, podrobnost informací, nákladů, výnosů	Nezobrazuje podrobnou strukturu a členění nákladů, výnosů

1.4 Cíle, funkce, a úkoly controllingu

1.4.1 Cíle

Obecným cíl controllingu lze definovat jako pomoc k zajištění životaschopnosti podniku. Zajišťuje schopnosti:

- anticipace a adaptace – poskytování informací pro přizpůsobení se změnám v okolí,
- reakce – pomocí zavedení informačního a kontrolního systému umožňuje zobrazovat vztah mezi skutečným a plánovaným vývojem,
- koordinace – zajišťuje koordinaci systému řízení tím, že napomáhá sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku). [2]

K nejpodstatnějším cílům controllingu patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. [19]

Controlling má inspirovat vedení k odkrývání nových možností přinášejících ekonomický efekt, pokrývat budoucí rizika, upozorňovat na hrozící odchylky od požadovaného vývoje. [10]

1.4.2 Funkce

Jelikož je controlling chápán jako podsystém a součást řízení, proto zahrnuje důležité funkce jako jsou: plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování atd. Cílem řízení podniku, splňujícího potřeby controllingu, je zajištění životaschopnosti podniku schopnosti vytvářet hodnoty. Pro uskutečnění výše zmíněných cílů poskytuje controlling podporu prostřednictvím svých funkcí, které jsou poskytovány vlastním controllerem a systémy a nástroji controllingu. Hlavní funkcí controllingu je koordinace systému řízení, aby se zajistila shoda a integrace jednotlivých dílčích systémů řízení a kontrolovala vnější komplexnost a dynamika pomocí vnitřní komplexnosti a diferenčovatelnosti. Další důležitou funkcí je funkce informační, která zabezpečuje řízení informací. [2]

1.4.3 Úkoly

Úkoly zformulované dle amerického Svazu controllerů – Financial Executives Institute zní následovně:

- Plánování – vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací, přispívat k optimální strategii podniku, sestavení, koordinace a administrativní zajištění podnikových plánů, působení na zkvalitnění rozpočtů a kalkulací, působení na intenzivní finančně ekonomickou motivaci vnitropodnikových jednotek.
- Výkaznictví a interpretace – nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví jako informační základna rozborů, sestavení výkazů, srovnání plán/skutečnost, analýza příčin odchylek, interpretace průběhu činnosti, závěrky týkající se podniku, výrobků, vnitropodnikových jednotek.
- Hodnocení a poradenství – poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly, vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí, zejména investičních, inovačních, diversifikačních.
- Daňové záležitosti – sledování všech daňových záležitostí (daňové plánování, kontrola daní, správa podnikových daní).
- Výkaznictví pro státní účely – kontrola a koordinace všech výkazů pro státní instituce.
- Ochrana majetku – vnitřní kontrolní systém, revize a zajištění ochrany majetku včetně pojištění.
- Národohospodářské výzkumy – průběžná analýzy vnějšího prostředí podniku. [10]

Některé části výše uvedených úkolů ve většině podniků fungují, nejde však o controlling. O controllingu je možné mluvit až tehdy, disponuje-li podnik uceleným a koordinovaným systémem pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení pro podporu vedení, který zajišťuje plnění celého souboru úkolů. [10]

Byla provedena řada výzkumů v USA a v německé jazykové oblasti. V *angloamerické* nauce o managementu, představuje controlling vedle plánování, organizování ústřední funkci managementu. Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a po několikátém průběhu cyklů nebo fází i jejich odstranění managementem. Tím je controlling výsledkem procesu controllingu v americkém smyslu. [2]

V *německé* oblasti je controlling považován jako porovnání plánu se skutečností, je označován jako jednota plánování a kontroly. Aspekt rozsáhlého řízení lidského chování je oproti angloamerickému pojetí brán v úvahu pouze zřídka. Jednotliví autoři popisují controllera jako pomocnou instanci, která poskytuje vlastním nositelům funkce controllingu,

managementu a služby. Jiní zastávají názor, že controller je sám nositelem funkce controllingu. [2]

1.5 Základní prvky systému controllingu

V dnešní době, typické silnou konkurencí, je nezbytnou nutností vybudování systému controllingu s odpovídající informační podporou.

Minimální systém controllingu by měl obsahovat:

- systém podnikového plánování a kontroly (prostřednictvím něhož se určují a navzájem sladují podnikové cíle, opatření k jejich dosažení a potřebné vstupy prostředků),
- manažersky orientované účetnictví (které zajišťuje funkce věrohodného a běžného zjišťování informací, prognózy nákladů, výnosů, stanovení cílových veličin a kontrolu dodržování cílů),
- výkaznictví s dostatečnou vypovídací schopností (jehož základem by měl být měsíční výkaz hospodářského výsledku, sestavený controllingem pro vedení podniku).

Při realizaci systému je nutná podpora vedení podniku a konzultace s externími poradci. [2]

1.5.1 Podnikové plánování

Podnikové plánování má za úkol sestavit uzavřený systém dílčích plánů, ve kterých je obsaženo písemně formulované stanovení vypracovaných cílů, opatření a činností potřebných k realizaci. Provádí se na základě daných potenciálů podniku a s přihlédnutím k budoucím změnám těchto potenciálů. Smysl podnikového plánování je zaměřeno na dosažení stanovených cílů.

Podnikové plánování se vyznačuje těmito rysy: orientace na cíle podniku, orientace na budoucí vývoj a orientace na úzké profily. [18]

Rozpočty

Jako hlavní nástroj finančního a vnitropodnikového řízení lze označit rozpočetnictví. Jeho cílem je stanovení budoucích nákladů, výnosů a hospodářského výsledku, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých a krátkodobých cílů podniku, a na kontrolu plnění těchto

cílů. Stanovuje konkrétní úkoly (rozpočet, plán výnosů, nákladů a zisku podniku), a to nejen pro celý podnik, ale pro jednotlivé vnitropodnikové útvary (rozpočet střediska). Rozpočetnictví navazuje na ostatní nástroje podnikového a vnitropodnikového řízení, jako jsou například organizace podniku a vnitropodnikových útvarů, hospodářské a operativní plánování, normy, kalkulace, nákladové účetnictví a jiné. V řízení nákladů mají rozpočty nezastupitelné místo. [16]

Rozpočetnictví – celek vzájemně provázaných střediskových rozpočtů, které tvoří relativně samostatnou část podnikového účetnictví. [15]

Rozpočet – je plán, na základě jeho pomoci zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém budoucím období.

Funkce rozpočtu:

- ukládat úkoly v nákladech jednotlivým vnitropodnikovým útvarům,
- kontrolovat hospodárnost v jednotlivých vnitropodnikových útvarech a spojovat výsledky kontroly s hmotnou zainteresovaností pracovníků,
- poskytovat podklady pro stanovení sazeb (přirážek) režii v předběžných kalkulacích nákladů a pro zúčtování nákladů v účetnictví. [16]

Rozpočty lze třídit:

- **podle období**, na které jsou sestavovány, na:
(dlouhodobé rozpočty finančních zdrojů, roční rozpočty výnosů, nákladů a zisku, krátkodobé rozpočty a rozpočet peněžních příjmů a výdajů),
- **podle stupně řízení**, za který se sestavují, na:
(základní, za jednotlivá hospodářská střediska nebo výkony a souhrnné za vyšší stupně řízení),
- **podle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů** na:
(rozpočty zachycující všechny náklady a výnosy, rozpočty zachycující jen část nákladů a výnosů),
- **podle počtu variant plánu** na:

(pevné pro jednu variantu plánu výkonů, pohyblivé, pružné variantní pro více variant plánu výkonu).

Sestavování rozpočtů není jen mechanickou početní prací. Musí být spojeno s hledáním a odhalováním rezerv snižování nákladů. Měla by být posuzována účelnost jednotlivých režijních činností a jejich rozsah.

Rozpočty dělené podle výsledků rozboru:

Pohyblivý rozpočet – bere v úvahu různá množství výrobků vyráběná v jednotlivých obdobích.

Pevný rozpočet – nepřihlíží k existenci fixní a variabilní složky režijních nákladů. [16]

1.5.2 Podniková kontrola

Stanovení cílů a z nich vyplývající opatření ještě vůbec nezaručují realizaci plánovaných veličin. K této záruce by měla přispět kontrola, jejíž úkolem je neustálé porovnávání plánu a skutečnosti. Kontrola by měla poskytovat podklady ke zjišťování chyb v plánování nebo chyb v realizaci, které by napomohly přijmout opatření k jejich odstranění. Četnost kontrol by se měla pohybovat v rozmezí jednoho měsíce, jelikož pro menší podniky jsou kratší intervaly nevhodné. [18]

1.5.3 Řízení podniku

Pro úspěšné zavedení controllingu jako důležitého nástroje řízení v podniku je zapotřebí fungující plánování, kontrola a fungující systém řízení. Úkolem řízení je zajištění správného způsobu provádění vykonávaných postupů tak, aby na konci bylo splněno vše, co bylo na počátku naplánováno. Řízení podniku je třetí velkou oblastí úkolů controllera, který se musí starat o co nejpreciznější nasměrování ke stanoveným cílům. Řídící pracovník musí v průběhu hospodářského roku své odpovědnostní oblasti úplně samostatně. Teprve, když se vyskytnou velké odchylky, má vedení podniku a controller nastoupit k akci. [39, 40]

1.5.4 Manažersky orientované účetnictví

Jedním z minimálních požadavků na systém controllingu je i manažersky orientované účetnictví. Vnitropodnikové účetnictví je informační systém zajišťující informace pro řízení podniku, zkoumá a zobrazuje ekonomickou realitu. Bývá někdy označováno jako mana-

žerské účetnictví. U všech systémů vnitropodnikového účetnictví se rozlišují tři dílčí oblasti:

- účtování nákladových účtů – určení jejich fixní a variabilní části, zavedení kalkulačních nákladů,
- účtování střediskových nákladů – přesné vymezení každého střediska, kdy je potřeba mít na paměti, že nákladové středisko lze hodnotit pouze na základě ukazatelů, které může dané středisko ovlivnit,
- propočet nákladů kalkulačních jednic – jedná se o kalkulaci s uplatněním hmotné přičinnosti, to znamená že na každý produkt musí být přiřazeny náklady, které způsobil. Dále je zde zahrnuto určení příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. [32, 40]

1.5.5 Výkaznictví s dostatečnou vypovídací schopností

Informace jsou považovány za nejcennější zdroj v podniku, a proto je potřeba vytvořit správně fungující informační systém složený z informací od pracovníka controllingu, finančního řízení a účetnictví. Výkaznictví lze považovat za informační systém založený na následujících zásadách:

- informace by měly být předkládány pouze určitému nositeli rozhodnutí, který je schopen je nějakým způsobem ovlivnit,
- informace by měly být orientovány na rozhodování a na problémy,
- informace by měl nositel rozhodování obdržet pouze pro ty oblasti, pro něž jsou formulovány jeho cíle.

Zdroje informací controllingu lze hledat v následujících oblastech: finanční řízení, nákladové a manažerské účetnictví, strategické řízení s orientací na cíl, vnitropodnikové normy a směrnice, vnitropodniková evidence, marketingový informační systém. [39]

1.5.6 Reporting

Reporting znamená předkládání zpráv (reportů) s informacemi. Forma reportingu může mít různé podoby, a to od papírové, přes zpracování výpočetní technikou až po zprávy na mobilní telefon. Zajímavé závěry, doporučení i nové pohledy by měly být v každém případě

sdíleny, jinak se stává reporting velice neefektivní. Reporting jako základní forma komunikace v organizaci je základním předpokladem pro kvalitní manažerská rozhodnutí. [13]

Funkce reportingu:

- Informační – je považována za základní funkci, která má za úkol informovat jak interní, tak externí uživatele podnikových informací.
- Navigační – funkce sloužící k nalézání vzájemných vazeb mezi informacemi. Musí umožňovat pasivní i aktivní pohled, tedy prohlížení reportů i umožnit změnu jednotlivých parametrů reportu.
- Koordinační – týká se dat a struktury. Informace předkládané reportingem mají významnou funkci ve smyslu koordinace používaného názvosloví a stanovení závazných struktur informací, na základě kterých jsou pak dané reporty vytvářeny.
- Kooperační – důležitostí je spolupráce, na základě které se sdílejí informace a také výstupy vlastních analýz. Pokud dojde ke špatnému interpretování informací, může dojít k mylnému rozhodnutí.
- Zabezpečení – občas je na místě omezovat zveřejňování informací, např. osobní náklady - mzdy ostatních kolegů. Informace by měly být k dispozici pouze určeným uživatelům. [13]

1.6 Základní rozdělení controllingu

Controlling lze dělit z několika hledisek. Každé hledisko se vyznačuje odlišnými prvky. Např. z procesního hlediska jde o nepřetržitý cyklus formulace cílů, sestavení plánu, reporting vývoje skutečnosti, vyhodnocení plnění cílů a znova formulace cílů, plán.

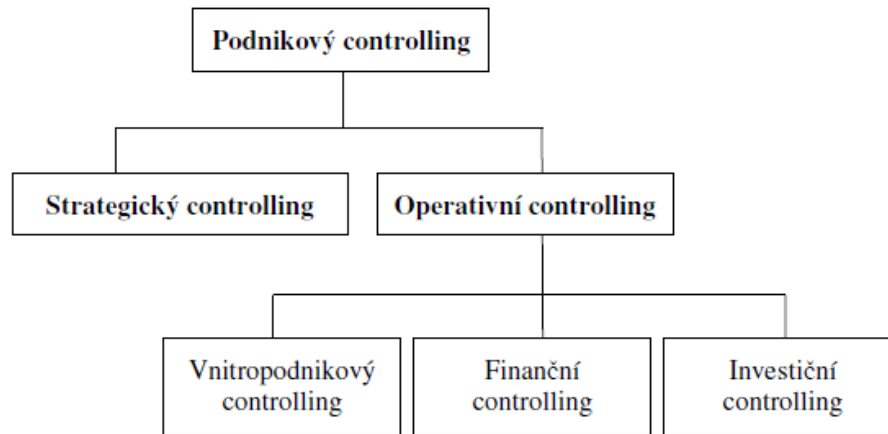
Hledisko cílové orientace: strategický a operativní controlling (vnitropodnikový, finanční, investiční).

Hledisko funkční dimenze: výrobní, nákupní, marketingový, personální, pracovního kapitálu a jakostní controlling.

Postupně se controlling rozšířil i do nevýrobní sféry, která zahrnuje controlling: bankovní, obchodní, veřejnosprávní, controlling neziskového sektoru, hotelů a zdravotních zařízení.

[39]

Členění podnikového controllingu dle Rajnohy je zobrazeno na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Členění podnikového controllingu dle Rajnohy [14]

1.6.1 Strategický controlling

Tento typ controllingu je orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny (technologie, výrobky, trhy, systémy řízení, investice, atd.). [4]

Je to rovněž manažerská činnost obsahující plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií. Časové rozpětí je neomezené a vychází z délky období, na které je strategie zpracována. [7]

Strategický controlling má za úkol vytvářet předpoklady pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích cílů. [10]

Volba použité strategické koncepce, strategických nástrojů a rozsah jejich použití závisí na typu podniku a na strategickém základním postoji. Mnoho strategických koncepcí je však orientováno na potřeby velkých podniků a z toho vyplývá, že v malých a středních podnicích je strategické plánování doprovázeno různými problémy (např. malé znalosti okolí podniku atd.). [2]

Charakteristiky strategického controllingu:

Podněcování strategické filosofie řízení podniku – snaha působit na strategii řízení podniku.

Vypracování analýzy silných a slabých stránek podniku – minulé úspěchy a neúspěchy, jejich příčiny a budoucnost.

Vývoj strategických cílů podniku – např. vývoj nových výrobků a služeb, výstavba kapacit, otevření nových trhů, použití nových technologií, zlepšení organizace.

Porovnání skutečného a požadovaného stavu – plán/skutečnost.

Příprava opatření pro řízení podle odchylek – tvorba nápravných opatření při výskytu odchylek. [39]

Nástroje strategického controllingu

Strategický controlling musí používat nástroje umožňující vybudování a řízení potenciálů úspěchu k zajištění dlouhodobé existence podniku.

Metody strategického controllingu lze dělit do následujících skupin:

- Základní:

1. strategický controlling v podniku:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| – Analýza SWOT | – House of Strategy |
| – Potenciálová analýza | – Balanced Scorecard |
| – Podniková logistika | – Target Costing |
| – Vlastní výroba a subdodávky | – Activity Based Management |
| – Zkušenostní křivka | – Value Based Management |
| – Křivka životního cyklu výroby | |
| – Komplexní řízení jakosti | |

[39]

2. strategický controlling v podnikovém okolí:

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| – Portfoliová analýza | – Strategická mezera |
| – Analýzy trhu | – Technika scénáře [39] |
| – Analýza konkurence | |

- Speciální:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| – Strategická bilance | – Rozšířená portfoliová analýza |
| – Systémy včasného varování | – Strategický polární diagram |
| – Dlouhodobý úspěch podniku | |

[39]

Dále popíše pouze některé nástroje:

Analýza konkurence – musí být prováděna průběžně a podnik může být informován o současných nových konkurentech, jelikož nebezpečí hrozí odkudkoliv. Analýza slouží pro plánování vlastní konkurenční strategie, pro upřesnění pozice na trhu, pro posouzení stávající kapacity. Analýza se může provádět na základě firmou určených kritérií a je většinou prováděna porovnáváním určitých výrobků. [17]

Řízení jakosti – neboli Total Quality Management. Je považována za náročnou koncepci řízení s obsáhlým charakterem, která pokrývá celý podnik. Je charakteristická svou dlouhodobostí a definována jako integrovaný řídicí systém pro zlepšení jakosti výrobků a služeb v podniku. Jakost je klíčem k trhu a k zákazníkům a měla by být dosahována nepřetržitě a zajišťovat tak uspokojení potřeb zákazníků. [17]

Strategická mezera – je založena na přezkoušení žádoucího a pravděpodobného vývoje v podniku. Vznikem dlouhodobých odchylek vzniká i strategická mezera. Při vzniku této mezery musí být vyvinuty nové strategie a ty stávající by měly být modifikovány. Takto by mohly být mezery odstraněny. [17]

1.6.2 Operativní controlling

Můžeme definovat jako manažerská činnost zahrnující stanovení cílů plánování a řízení ve střednědobém a krátkodobém horizontu. Cíle typické pro tento druh controllingu jsou likvidita, zisk a finanční stabilita. [7]

Jako další cíl lze uvést optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit. [4]

Zatímco účetnictví je zaměřeno na minulost, operativní controlling se zaměřuje na budoucnost a snaží se včas řídit nápravná opatření v časovém období jednoho roku, a to tehdy, pokud se podnik odchyluje od určeného kurzu, tedy od plánu. [10]

Poskytuje nástroje řízení, které:

- činí hospodářskou komplexnost podniku přehlednější,
- poskytuje včasné informace k možným nápravným opatřením,
- zaručují celostní řízení podniku,

- snaží se o rovnováhu tržeb, nákladů, zisku a finanční stability, která je dosahována na základě strategického zajišťování budoucnosti,
- orientuje se na budoucnost a pomáhá řešit úzká místa a problémy v podnikání. [10]

Jednotlivé prvky tvořící operativní controlling:

Plánování – zahrnuje určení budoucích cílů které mají být uskutečněny, s tím souvisí naplánování cest k dosažení cílů a rovněž určení prostředků. Plánování může být ovlivněno řadou faktorů a tím může být ovlivněno i sestavování plánu, proto je potřeba předvídat nečekané události a vhodně na ně reagovat. Plánování zahrnuje jednotlivé druhy plánů: plán odbytu, plán tržeb, marketingový plán, finanční plán, plán výroby a výrobních kapacit, plán nákupu, investiční plán. [39]

Výkaznictví – jádrem controllingového systému je manažerský informační systém, který poskytuje nositelům rozhodování správné, na problémy orientované a koncentrované informace sloužící pro tvorbu nápravných opatření. Důležité je, aby všechny potřebné informace byly k dispozici s potřebnou přesností a agregací na správném místě ve správný čas. [39]

Analýza a kontrola – a to především analýza odchylek, která se zabývá porovnáním plánu a skutečnosti dosažených výsledků. Kontrolní činnost nekončí analýzou odchylek, ale využívá řadu informací z kontroly pro řízení orientované na budoucnost.kontrola je tedy jen úvodem pro intenzivní analýzu příčin odchylek, která je zase vstupem pro nápravná opatření. [39]

Řízení nápravných opatření – řízení nápravných opatření zajišťuje dosažení podnikových cílů na základě srovnání plánu a skutečnosti (zpětná vazba), na základě vzniku odchylek, na základě analýzy (ve smyslu dopředné vazby na opatření). [39]

Nástroje operativního controllingu

Nástrojů operativního controllingu je celá řada. Lze je dělit například podle oblasti výskytu:

- Oblast rentability - rozpočet výkonů, krátkodobá kontrola zisku.
- Oblast likvidity – finanční plán, vyhodnocování příjmů a výdajů.

- Oblast hospodárnosti – rozpočtování, plánování nákladů, analýza odchylek.

Mezi další nástroje můžeme zařadit: analýza ekonomické přidané hodnoty, hodnocení optimálního chodu středisek na bázi směrodatné odchylky, výpočet rizika, výpočet krycího příspěvku na úhradu, výpočet krátkodobého hospodářského výsledku [39]

Dále popíší pouze některé vybrané nástroje.

ABC analýza – pro controlling má tato analýza mimořádný význam, jelikož umožňuje cílené a hospodárné postupy. Je to důležitý nástroj pro stanovení priorit. Tato analýza umožňuje srovnávat objemy a hodnoty, na základě kterých může být opětovně zjištěno, že i relativně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit relativně velkou hodnotu. Podnikové vedení by se mělo těmito malými množstvími zabývat, aby bylo dosaženo velkých účinků. Analýza může být využita v materiálovém hospodářství, ve výrobě a v odbytu. Pro úspěšnou analýzu je potřeba seřadit položky (dodavatele, zákazníky, materiál atd.) sestupně podle např. objemu/obratu/zisku. Dalším krokem je kumulativní součet objemu/obratu/zisku. Na základě tohoto výpočtu se provede procentuální rozdělení, podle něhož se klasifikuje do skupin. Skupinu A tvoří (dodavatelé, zákazníci, materiál), jejichž kumulovaný obrát/zisk/objem tvoří např. 70 % z celkového (obratu/zisku /objemu). Skupina B by měla tvořit dalších např. 20% hodnot a poslední skupinu C tvoří nejmenší (zákazníci, dodavatelé, objem materiálu). [12]

Analýzy kritických bodů – bod zvratu

Bod zvratu odpovídá na otázky, jaké minimální množství produkce a za jakou minimální cenu při využití všech kapacit je optimální vyrobit, aby si společnost nebyla ve ztrátě, ale ani nedosahovala zisku. To znamená najít takový objem produkce, aby se zisk rovnal nule. Analýza bodu zvratu je jednou z metod systému řízení z pohledu controllingu. [17]

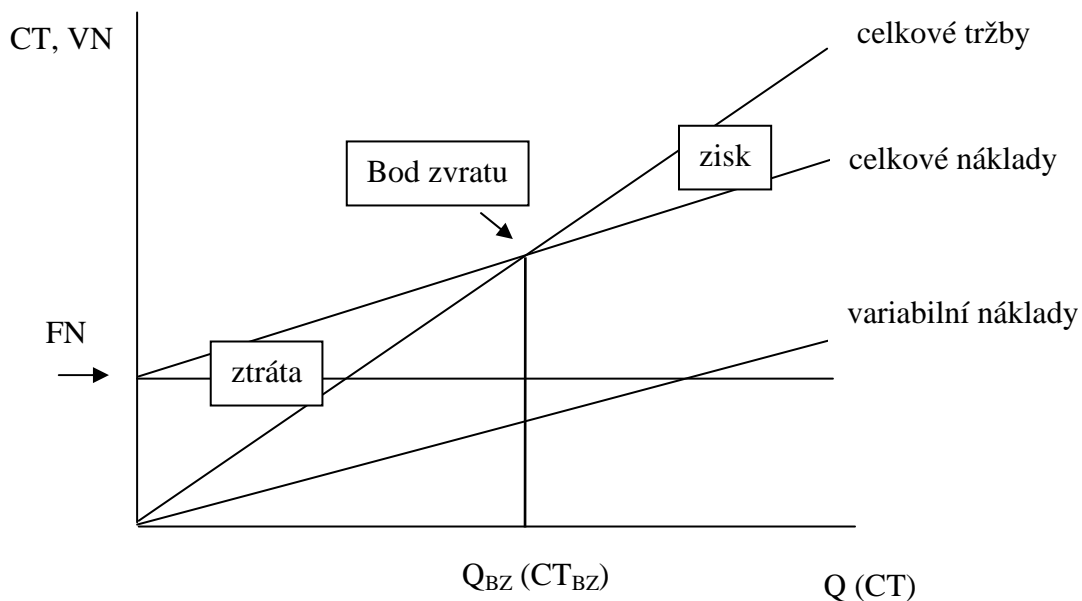
Bod zvratu neboli Break Event Analysis je založen na třech charakteristikách:

- kritické množství = fixní náklady / (cena za kus – variabilní náklady na kus)
- kritické náklady = kritické množství * (variabilní náklady na kus + fixní náklady na kus)

- kritické výnosy = kritické množství * prodejní cena za kus [39]

Z výše uvedených charakteristik lze vysledovat, že je potřeba, aby náklady byly rozděleny na fixní a variabilní. Bod zvratu je okamžik, kdy se kritické náklady rovnají kritickým výnosům jinak řečeno, kdy se tržby rovnají celkovým nákladům (obrat kryje celkové náklady). Celkové náklady představují součet fixních a variabilních nákladů.

Graficky lze tento vztah znázornit následovně (Obr. 3).



Obr. 3. Bod zvratu [16]

Příspěvek na úhradu – ve srovnání úplných nákladů je výpočet příspěvku na úhradu systém výpočtu nákladů orientovaných na trh. Při výpočtu příspěvku na úhradu začínáme s variantami obratu, od kterého vypočítáme variabilní a fixní náklady, abychom zjistili jaký zisk nebo hospodářský výsledek zůstane podniku při ceně, která je na trhu obvyklá. Výpočet příspěvku na úhradu se orientuje na výpočet tržních cen a také pro kalkulace prodejní ceny. Jeho výpočet je jednoduchý, je to rozdíl mezi obratem a variabilními náklady a má za úkol zjistit v jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady a jaká část se podílí na tvorbě zisku. K zisku dochází pouze tehdy, jeli součet příspěvků na úhradu vyšší než fixní náklady podniku. [17]

Hodnotová analýza – je inovační metoda aplikovaná na základě přesných pravidel, jejíž cílem je získat potřebnou funkčnost určitého výrobku, suroviny či služby za nejnižší náklady, aniž by při tom byla ovlivněna jejich jakost, spolehlivost či prodejnost. [17]

1.6.3 Strategický versus operativní controlling

Finanční účetnictví, jak bylo zjištěno, se zaměřuje spíše na minulost a jelikož tento způsob vyhodnocení informací se nehodil pro řízení podniku, vznikl controlling, který se původně stal systémem řízení tvorby podnikového zisku. Jelikož se operační pole vztahovalo jen na krátké období jednoho roku, tento úzce ohraničený obzor controllingu byl rozpracován na strategický controlling. [18]

Obě zaměření controllingu mají řadu různých specifík.

Rozdíly můžeme spatřit hned v několika oblastech (Tab. 3):

Tab. 3. Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem [39]

Strategický controlling	Operativní controlling
Pracuje bez časového omezení	Je časově omezen
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

2 VÝSTAVBA, TVORBA A ZAVEDENÍ CONTROLLINGU

Podle poznatků z výzkumů, neexistuje jediný systém controllingu, který by byl vhodný pro všechny podniky stejně. Měly by být stanoveny předpoklady uplatnění controllingu a stanoveny kritické faktory úspěšnosti, dále zvoleny vhodné analýzy využitelné v rámci controllingu a využity správné zdroje dat.

2.1 Předpoklady uplatnění

Předpoklady uplatnění jsou kritéria, která musí být splněna pro uplatnění controllingu v podniku. Tato pravidla platí nezávisle na velikosti a typu podniku. Řízení by mělo být v souladu s požadavky controllingu a je nutné přesvědčit management o důležitosti jeho zavedení. Zavedení systému controllingu může být úspěšné pouze tehdy, pokud se liniový management aktivně zapojuje do procesu controllingu a využívá controlling jako servisní funkci. Dalším předpokladem je doplnění řízení o komplexitu, rozmanitost, dynamiku, jelikož změny v okolí podniku jsou stále silnější a směřují k rostoucí potřebě controllingu. Nepostradatelnou součástí je základní informační systém, jelikož controlling staví na podnikovém početnictví (např. rozpočtování). [2]

2.2 Kritické faktory úspěchu

Můžeme označit jako faktory, které mají ve smyslu stanovené filosofie podniku a s přihlédnutím k působícím externím trendům, kritický význam pro úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost. Pojetí kritických faktorů úspěchu lze považovat za myšlenkově podobné jako koncept manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení, kontrola). Snaží se koncentrovat pozornost všech pracovníků na významově zásadní stránky jejich práce. Existuje několik koncepcí, přístupů, pojetí, které mají řadu shodných rysů. [5]

Z pohledu controllingu existují následující typy kritických faktorů úspěchu:

- Faktory úspěchu vzhledem k akceptování – akceptování controllera a controllingu pracovníky, akceptování externích a interních informací vykázaných controllingem.
- Faktory úspěchu vzhledem k chování vedení – jednotlivé a skupinové chování controllera a liniového manažera.

- Podnikohospodářské faktory úspěchu týkající se obsahu – věcně obsahové utváření systému controllingu např. dosah kalkulací nákladů, manažerský informační systém.
- Faktory úspěchu vztažené ke komplexitě – jednoduchost, rychlost, sebedůvěra v controllingu a ve vedení.
- Faktory úspěchu vztažené k vývoji – další vývoj systému controllingu: funkce učení, zavedení, konsolidace. [2]

2.3 Doporučený postup implementace

Zavedení controllingu může pro podnik představovat hluboké změny v organizační struktuře. Existuje více forem zavádění controllingu do podniku:

- Nové (prvotní) zavádění – vychází z toho, že v podniku dosud neexistuje, vytváří se oddělení controllingu s odpovídajícími úlohami.
- Rozšíření nebo doplnění – k již existujícímu systému controllingu se doplňují jednotlivé stavební kameny např. benchmarking, target-costing.
- Přetvoření, nová orientace – systém controllingu se mění co do své filosofie. [2]

V praxi se využívá rozdílných variant zavádění. Tyto varianty lze rozdělit podle určitých kritérií:

- Zásadní koncepce controllingu - zahrnutí různých složek do controllingového systému.
- Podle zaváděných nástrojů – zavádějí se operativní nebo strategické nástroje.
- Podle rozsahu – může se vztahovat buď na dílčí funkční oblasti, nebo na celý systém podniku. [2]

Pro správné fungování controllingu je potřeba splnění určitých předpokladů. Je důležité zajistit lepší organizaci provozu a její přebudování. Důležitým úkolem je orientace na cíl, a proto musí být zvolen odpovídající styl řízení, nejlépe kooperativní, který působí na efektivní spolupráci pracovníků. Úkoly jsou delegovány vedením a je vytvořena příznivá motivace pracovníků. Styl řízení by měl mít vypracovány zásady, kterými se stanoví osobní požadavky na jednání mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, delegace úkolů, výměna informací, poskytování rad, kontrola a další vzdělávání. Nezbytné je

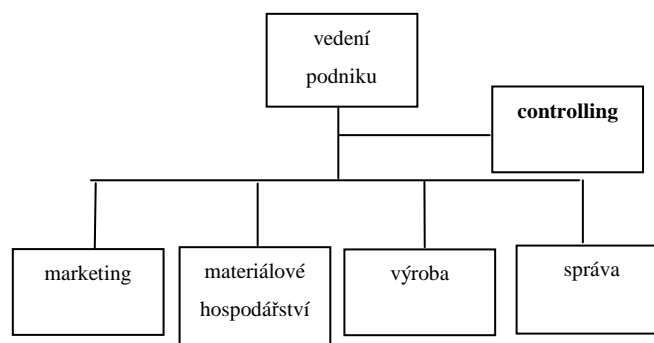
i vypracování pracovního náplně práce. Jednou z podmínek pro úspěšné zavedení controllingu je i přestavba organizační struktury. Dále je třeba zavést zisková střediska místo nákladových, ve kterých musí být zajištěna možnost zjistit výnosy z jeho obratu a náklady. Tohle všechno by nefungovalo bez správného a fungujícího informačního systému, který by měl zabránit chybným rozhodnutím a měl by dodávat pravidelní hlášení o informacích z analýz skutečných aktivit podniku. Dříve než se v podniku zavede controllingový systém, je třeba vyjasnit si, jaký systém výpočtu nákladů bude podnik používat. Existuje možnost pracovat s výpočtem plných nákladů, nebo částečných neúplných nákladů – příspěvek na úhradu. [18]

2.4 Organizační začlenění controllingu

Je třeba zjistit, na jaké úrovni podnikové hierarchie poskytuje umístění controllingové funkce to nejefektivnější zvládnutí úkolů. V zásadě lze konstatovat, že controller může jednat nejúčinněji pokud je umístěn na nejvyšší hierarchické úrovni. Na úrovni hospodáského oddělení funkce controllera zaručuje koordinaci a sladění různých hospodářských úseků, jelikož z této úrovně jsou pak zájmy celého podniku prosazovány i v dílčích oblastech. [18]

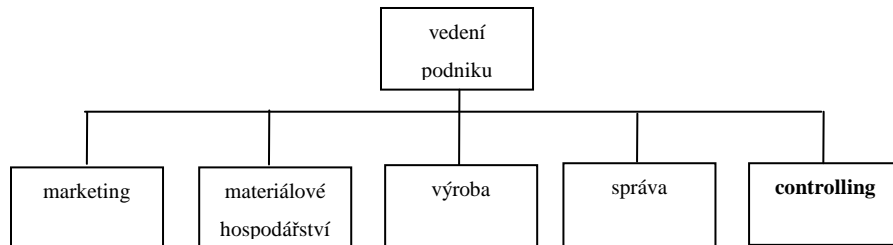
Controllerovi může být přidělena pozice buď štábní, nebo liniová.

Štábní – tato forma pozice je umístěna na vysoké hierarchické úrovni (Obr. 4). Toto místo je podřízeno pouze podnikovému vedení. Funkce této pozice jsou následující: poradní, příprava materiálů pro rozhodování. Nelze zde zahrnout kompetenci rozhodovací a nařizovací. Dle zkušeností by neměl controller v menších a středních pozicích zastávat štábní pozici, z důvodu neúčinného dosažení controllingu. [18]



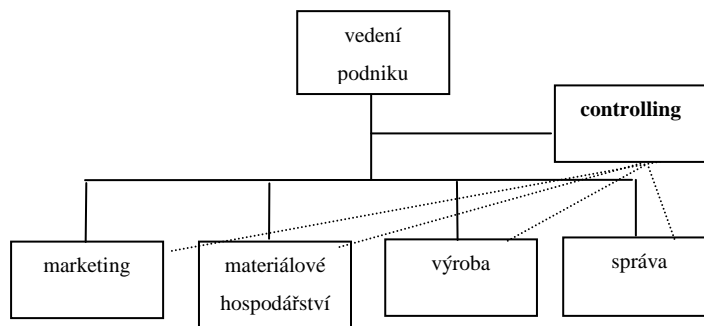
Obr. 4. Štábní pozice controllera [18]

Liniová – forma této pozice umístění oddělení controllingu se jeví jako efektivnější v oblastech plánování, kontroly a řízení (Obr. 5). Pozici přísluší funkce nařizovací. Jelikož se controller pohybuje na úrovni jiných oddělení, potřebuje pro svá rozhodování a nařizování mnoho informací z jednotlivých odpovědnostních oblastí. [18]



Obr. 5. Liniová pozice controllera [18]

Průřezová – nebo-li liniově–štábní pozice, je příkladem použití kombinovaných liniových struktur (Obr. 6). Kromě liniových prvků tato organizační struktura zahrnuje štáb, jehož úkolem je koordinace činností mezi jednotlivými hierarchickými stupni. [31]



Obr. 6. Průřezová pozice controllera [31]

Samocontrolling – jestliže neexistuje možnost vytvořit pro controllera zvláštní funkční místo, je na podnikateli nebo pracovníkovi vedení zastat tuto funkci osobně. Potřebné informace si nechá vypracovat vedoucími jednotlivých oddělení. Podněty k provádění controllingových prací dává podnikatel nebo pracovník vedení sám. [18]

Při nedostatku kvalifikovaných řídicích pracovníků v mnoha menších a středních podnicích se nabízí možnost zavedení controllingu od externího podnikového poradce. Jeho

úkolem je rovněž školit řídicí pracovníky během zaváděcí fáze, tak aby mohli později převzít úkoly controllingu. [18]

2.5 Controller

Je potřeba rozlišovat mezi funkcemi controllingu a místem controllera. Funkce controllingu mohou být převzaty jinými již existujícími místy a instancemi. Větší a střední podniky by měly do organizačních struktur zahrnout i oddělení controllingu, které ovšem není jen věcí controllera, ale i manažera. [2]

2.5.1 Controller versus manažer

Nezáleží na pozici v hierarchii a na resortu, jelikož každý manažer sleduje cíle, plánuje svou cestu k jejich dosažení, sleduje úlohy, které z toho vyplývají a určuje stav dosažení cíle. To platí nejen pro manažera, ale pro podnik jako celek. Oproti tomu controller řídí controlling, což znamená stará se o rámcové podmínky, dodává nástroje, poskytuje poradenství o použití a sice co nevhodnější pro management. Controller i manažer se navzájem doplňují. Je potřeba dosáhnout kooperace mezi těmito pracovníky. [2]

Rozdělení úloh a odpovědnosti controller × manažer jsou uvedeny v tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Úlohy a odpovědnost controllera a manažera [39]

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu.	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí.
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle.	Stanoví nápravná 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 a koordinuje rozhodnutí.	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl.
Spolupodílí se na vývoji podniku.	Řídí s orientací na cíle a využívá přítom plánování a kontrolu.
Je navigátorem a poradcem manažera.	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.

Neexistují přesné hranice mezi oběma oblastmi úloh. Manažer přejímá úlohy controllera a ten vstupuje více do managementu. Ústřední podpora controllingu je často redukována argumentem štíhlého managementu a manažeri se často sami stávají činnými jako controlleři. [39]

2.5.2 Úkoly controllera

Controlleři poskytují služby manažerům, vytvářejí a aktualizují nástroje pro plánování a rozpočtování, analýzu odchylek a odhad očekávané skutečnosti. Rovněž zajišťují transparentnost nákladů a výsledků ve všech vstupních řízeních: od firemní politiky přes strategii a operativní plánování až po každodenní činnosti. Odpovídají za to, že vytvořené systémy které průběžně aktualizují, odpovídají požadavkům managementu a podporují tak řízení. Znamená to, že controlleři navrhují systémy především s ohledem na cíle, rozhodovací procesy a dělbu práce. [7]

Mezinárodní sdružení pro controlling definuje roli controllerů takto:

- Controlleři poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení, tak aby management mohl plánovat a řídit dle stanovených cílů.
- Controlleři odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů, strategií, a tím přispívají k vyšší ziskovosti.
- Koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku.
- Moderují controllingový proces, tak aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíly.
- Zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování. [7]

Dále můžeme uvést spolupráci na provádění speciálních šetřeních čímž je myšleno analýza konkurence, portfoliová analýzy, ABC analýza, analýza bilancí a jejich kritické vyhodnocení atd.

2.5.3 Požadavky na profil controllera

Požadavky, které jsou na controllery kladeny v tom směru, aby mohli dobře plnit své úkoly, je potřeba zásadně rozlišovat na osobní a odborné.

- Osobní požadavky: nezaujatost, schopnost navázat kontakt, umění přesvědčit, abstraktní myšlení, psychologická schopnost vcítění se, schopnost předání svých myšlenek, řízení spolupracovníků.
- Odborné požadavky: znalost v oboru podnikohospodářských koncepcí, nástrojů a technik, schopnosti metodicko-koncepčních přístupů.

Pro schopnost řízení pracovníků je velice důležitá znalost moderních metod řízení, která je základem pro umění správné motivace pracovníků a pro podporu jejich iniciativy. nezbytnou součástí tvoří i schopnost komunikace, analýzy, syntézy, umění naslouchat a vyvozovat závěry. Odborné požadavky by měly zahrnovat minimální znalosti z oblasti ekonomiky, účetnictví, marketingu, informačních systémů, statistiky atd., které umožňují správné a účelné vykonávání funkce controllera. [18]

3 NOVÉ TRENDY CONTROLLINGU

Controlling se jako systém doplňující a podporující řízení v podnicích a neziskových organizacích neustále vyvíjí. V dohledu není doba, kdy se tempo vývoje zpomalí. Stav úplného klidu systému controllingu zřejmě nepříjde nikdy, jelikož se neustále okolí podniku mění. Porovnání široce rozvinutých systémů controllingu, s těmi, které jsou ještě v počáteční vývojové fázi, ukazuje značné kvalitativní rozdíly v podnikovém plánování a řízení. To je signalizace pro potřebu vývoje controllingu a značný potenciál pro posílení konkurenceschopnosti podniku. [2]

3.1 Minulost versus budoucnost controllingu

Controlling byl v počátcích zaváděn v průmyslových podnicích, pak přešel do oblasti obchodu a v dnešní době je požadován i ve veřejné správě. Rozdíly popsány v tabulce (Tab. 5).

Tab. 5. *Budoucnost a minulost controllingu [39]*

	Budoucnost	Minulost
Úloha	<ul style="list-style-type: none"> • Podporující samořízení • Orientace na trh • Integrované operativní a strategické zaměření 	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení, zejména vysoký podíl kontroly • Převažuje zejména interní orientace • Problémy na rozhraní mezi stupni controllingu
Organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Celková organizace orientovaná na proces • Servisní střediska 	<ul style="list-style-type: none"> • Strnulé zaměření – funkčně divizní • Žádná orientace na řetězce tvorby hodnoty • Štáb a nákladová střediska jsou vnímány výhradně interně
Nástroje	<ul style="list-style-type: none"> • Integrovány všechny dimenze informací • Zaměření na hodnotu podniku • Aktivní využívání potenciálu IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměřeno na účetnictví • Zaměřeno na výsledek period • Reagující na IT
Chápání controllingu	<ul style="list-style-type: none"> • Poradce • Znalec produktu, procesu a zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Experti a nástroje controllingu

Budoucnost controllingu je ovlivněna několika důležitými faktory. Společnost se neustále vyvíjí a pro podnik to znamená přizpůsobit se novým změnám. Dochází k růstu konkurenčních a inovačních tlaků a různé rizika vyvolávají nové požadavky. Organizace směřují k orientaci na procesy a začínají se využívat nové koncepce jako jsou TQM, Lean Production, Reengineering a jiné. Operativní controlling se příliš soustředí na mi-

nulost, a proto je nutná změna k dopřednému řízení. Controlling by měl rovněž přispívat k decentralizaci a tvorbě autoorganizace (samořízení a samokontrola).

Balanced Controlling – trend, kdy dochází k zohlednění aspektů orientace na proces, trh a hodnotu v controllingových okruzích (Activity Based Management, Betone Budgeting, Target Costing atd.). [39]

Lze předpokládat, že do budoucna budou narůstat celkové vlivy okolí, které podporují controlling v podniku a společnosti: rostoucí dynamika, větší konkurence, výměna manažerů atd. Řízení doplněné o controlling bude mít proto i v budoucnu veliký význam a přesune se do dalších oblastí jako jsou neziskové organizace, svobodná povolání a veřejná správa. Proto by měl systém controllingu splňovat požadavky, které platí současně jako zásady tvorby.

Požadavky: orientace na stakeholdera, orientace na proces a projekt, soustředění se na to, co je podstatné.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Kapitolu a názvem „Situační analýza podniku“ jsem zde zařadila z toho důvodu, že v praktické části provedu interní, externí a finanční analýzu zkoumané společnosti. Řízení každého podnikatelského subjektu se uskutečňuje ve zcela konkrétním prostředí, to znamená v podmínkách, které jsou tvořeny řadou faktorů, které mají působení mimo podnik, tím je myšleno ve vnějším prostředí, nebo působnost je orientována uvnitř podniku ve vnitřním prostředí. [1]

Prostředí managementu dělíme na dvě základní skupiny, a to:

Externí prostředí, které se dále dělí na:

- makroprostředí: mezinárodní, národní, regionální,
- oborové prostředí: prostředí odvětvové, do kterého je podnikatelský subjekt zařazen podle předmětu podnikání.

Interní prostředí, v němž se uskutečňují jednotlivé podnikové aktivity. [1]

4.1.1 Analýzy využívané v externím prostředí

Externí prostředí má vždy určitý vztah k podnikatelským aktivitám, řízených podnikovým managementem. Existují tři základní možnosti, a to:

Pozitivní (příležitosti) – současné nebo budoucí podmínky v externím prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům a vstupům podniku. Např. rostoucí počet zákazníků, možnosti využívání nových technologií.

Negativní (ohrožení) - současné nebo budoucí podmínky v externím prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo potenciálním výstupům a vstupům podniku. Např. rostoucí počet zákazníků, možnosti využívání nových technologií. Např. vstup silného konkurenta na daný trh, nepříznivé legislativní změny pro podnikání.

Neutrální (nevýrazný a nestabilní vztah) – na který podnikový management většinou aktivně nereaguje. [1]

Metody analýzy lze dělit do následujících skupin:

- PEST analýza – lze ji označit jako nejvíce užívanou analýzou. Má za úkol posoudit základní složky vnějšího podnikatelského prostředí, které tvoří skupiny faktorů:

Politicko legislativních – vládní ovlivňování, zákony, nařízení, legislativní změny.

Ekonomických – úrokové sazby, míra inflace, ekonomické cykly, nezaměstnanost.

Kulturně sociálních – demografický vývoj, míra vzdělání, mobilita obyvatelstva.

Technicko technologických – trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn. [1]

- Porterův model pěti sil – analýza situace v odvětví, v tržním prostředí, ve kterém se podnik nachází. Model spočívá v identifikaci pěti sil, které mají vliv na tržní situaci podniku.

Současná konkurence – s existencí silných konkurentů klesá atraktivnost tržního segmentu.

Potenciální konkurence – vstup do odvětví je ovlivněn existencí bariér vstupu.

Substituční výrobky – hrozba levnějších náhražek na trhu.

Dodavatelé – silná tržní pozice ovlivňuje odběratele např. monopolní postavení.

Odběratelé – jejich síla roste s koncentrací nebo s velikostí odběru produkce. [13]

- Analýza stakeholders (zajímavé skupiny) – hodnotí zájmy jednotlivých skupin, které ovlivňují samotné fungování podniku. Jedná se především o zaměstnance, zákazníky, akcionáře, věřitele, vrcholové vedení, zastupitelské orgány. [13]

4.1.2 Analýzy využívané v interním prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje všechny důležité součásti, které jsou řízeny podnikovým managementem. Zahrnuje zejména předmět činnosti, způsob organizace a řízení podniku, ekonomické a finanční podmínky, podnikové lidské zdroje, systém práce s informacemi. Rozlišujeme složky:

Přednosti (silná stránka podniku) – pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat a udržovat konkurenční výhodu podniku. Patří k nim např. dobrá image podniku, rozsáhlé distribuční kanály, kvality produktů, špičková technologie, schopnost inovace.

Nedostatky (slabá stránka podniku) – negativní vnitřní podmínky, které mohou vést ke snížení konkurenceschopnosti. Např. nízká kapitálová síla, malý rozsah investování.

[1]

Metody analýzy vnitřního prostředí:

- SWOT analýza: spočívá v posouzení silných a slabých stránek v oblastech, které nejvíce ovlivňují konkurenční výhodu podniku na trhu a které spoluvytvářejí dlouhodobou hodnotu společnosti.

Silné stránky – je něco, v čem je podnik lepší než ten druhý.

Slabé stránky – opak silné stránky, představuje nějaké omezení. [13].

- Analýza 7 S – je to koncepce kritických faktorů úspěchu na základě systémových přístupů. Koncepce 7S je zobecněním empirických poznatků z rozborové a konzultační činnosti americké firmy Mc Kinsey. Dle této koncepce je firma ovlivňována sedmi vnitřními vzájemně závislými faktory manažerské činnosti.

7 S – strategie, organizační struktura, spolupracovníci, systém řízení, sdílené hodnoty, styl řízení, schopnosti. [5]

4.1.3 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje důležitou a užitečnou informaci o tom, jak podnik hospodaří. Je základem finančního řízení, jelikož každé finanční rozhodování musí být podloženo nějakou finanční analýzou podniku, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Tuto analýzu lze rozčlenit do následujících bodů: [9,11]

Analýza majetkové a finanční struktury podniku - stav majetku a zdrojů financování.

Analýza nákladů a výnosů – náklady a výnosy související s činností podniku.

Analýza vývoje zisku – vyjádření zisku různými způsoby (čistý zisk, zisk před zdaněním, zisk před zdaněním a odpisy).

Analýzy vývoje cash flow – dokumentuje peněžní toky v podniku. Příjmy a výdaje.

Analýza zadluženosti – slouží jako indikátor výše rizika.

Analýzy likvidity – vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky.

Analýza rentability – neboli výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem míry zisku.

Analýza aktivity – schopnost podniku využívat vložené prostředky. [9]

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části bylo na základě kritické rešerše zpracovat poznatky využití controllingu a jeho nástrojů pro řízení. Teoretická část byla rozdělena do pěti částí včetně shrnutí.

První část – Teoretické zpracování základních údajů se zaměřuje na všeobecné poznatky z oblasti controllingu počínaje historií, definicemi z pohledu několika autorů, podstatou zahrnující vyjasnění rozdílů mezi controllingem a účetnictvím atd. konče základním rozdělením controllingu s výčtem jejich nástrojů. Tyto jednotlivé podkapitoly byly popsány stručně, avšak dle mého názoru výstižně.

Druhá kapitola – Výstavba, tvorba a zavedení controllingu je zaměřena na oblasti spojené s implementací controllingu a na činnosti, které je potřeba realizovat a zamyslet se nad nimi. Kapitola je rozdělena na podkapitoly, kde nechybí popis předpokladů uplatnění, kritických faktorů úspěchu, doporučený postup implementace, organizační začlenění controllingu a popis týkající se pracovní pozice controllera. Na konci kapitoly jsou situovány i analýzy podniku, jelikož základem praktické části budou právě tyto analýzy.

Třetí kapitola – Nové trendy v controllingu popisuje minulost a budoucnost controllingu a srovnává rozdíly mezi nimi.

Čtvrtá kapitola – je zaměřena na charakteristiky interní a externí analýzy, která bude využita v praktické části.

Pátá, poslední část je zaměřena na celkové shrnutí teoretické části a poskytuje čtenáři ucelený přehled.

Můj vlastní pohled na controlling je takový, že zpracováním tohoto tématu jsem se obohatila o nové informace, které rozšířily mé teoretické poznatky z oblasti controllingu. Více jsem pochopila vzájemnou provázanost mezi oblastmi controllingu, uvědomila si jeho důležitost pro řízení podniku a utvořila si celkový obraz na tuto problematiku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

XYZ, A. S.

Společnost XYZ, a. s. je tradičním českým výrobcem speciální, bezpečnostní, vojenské, pracovní a trekkingové obuvi. Kolekce vojenské a speciální obuvi je vhodná pro potřeby armády, policie, bezpečnostních agentur, záchranných sborů, celní správy, vězeňské služby a ostatních uniformovaných složek. Kolekce trekkingové obuvi splňuje požadavky na ochranu nohou ve středně náročných i vysokohorských terénech.

6.1 Představení společnosti XYZ, a. s.

6.1.1 Základní údaje

Obchodní firma:	XYZ, a.s.
Sídlo:	ČR
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku:	19. 12. 2001 jako XYZ, s. r. o., 1.1. 2003 jako XYZ, a. s.
Základní kapitál	52 243 000,-
Předmět podnikání	- specializovaný maloobchod, - velkoobchod, - činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, - zprostředkování obchodu, - výroba obuvi (kromě ortopedické), - návrhářská, designérská a aranžérská činnost, - služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob, - pronájem a půjčování movitých věcí. [29]

6.1.2 Historie společnosti

Tradice koželužského průmyslu ve městě, kde sídlí tato společnost sahá k roku 1860. V tomto roce začal zakladatel společnosti Japis zpracovávat usně a po I. světové válce zahájil výrobu obuvi. V roce 1948, po znárodnění, přešla společnost Japis pod správu n. p. Baťa a následně v roce 1952 byla začleněna do n. p. Svit Gottwaldov. Teprve v roce 1991 se závod transformoval jako samostatná divize společnosti a. s. Svit Zlín. 1. 1. 1993 získala společnost právní subjektivitu pod názvem XYZ, s. r. o. postupně byla transformována na současnou XYZ, a. s. [33]

6.1.3 Současnost společnosti

Společnost v současné době zaměstnává asi 360 zaměstnanců. Téměř dalších 100 pracovníků pracuje pro firmu v kooperacích.

Konkurenceschopnost společnosti je založena především na výrobě kvalitních výrobků, které splňují požadavky kvality a bezpečnosti stanovené v normách EN ISO 20 347 EN ISO 345, dle nichž společnost vyrábí kompletní sortiment pracovní a bezpečnostní obuvi. Vlastnictví certifikátů ISO 9001:2001 a ISO 14001:2004 rovněž zabezpečuje a garantuje zákazníkům vysokou kvalitu obuvi. Jako další prvek zajišťující výjimečnost této společnosti je vlastnictví výrobní a obchodní licence firmy W. L. GORE na výrobu obuvi vybavené klimamembránou GORE-TEX®. Společnost v současné době nabízí kromě tradičního prošívání a lepeného způsobu i moderní technologii přímého nástřiku podešve. Od roku 2009 je společnost držitelem osvědčení AQAP – státní ověřování jakosti. [33]

Mezi největší referenty patří: POLICIE ČR, Vězeňská služba, Jaderné elektrárny Temelín a Dukovany, České dráhy, TPCA Kolín, Škoda Auto, Panasonic Pardubice, Skanska, Barum Continental, atd. A rovněž armády: ČR, SNR, Velké Británie, Litvy, Lotyšska, Polska, Ruska atd. [33]

6.1.4 Základní poslání, filosofie podnikání a hlavní cíle společnosti

Posláním organizace je zabezpečovat navrhování a výrobu pracovní a bezpečnostní obuvi, obuvi speciální a obuvi trekkingové. Jednotlivé kategorie obuvi mohou být vybaveny např. membránou GORE-TEX. Dále zabezpečovat činnosti spojené s odbytem

a skladováním výrobků a v případě specifických požadavků zákazníků zabezpečovat uvedené činnosti i pro externí dodavatele definovaných výrobků.

Firemní filosofií je progresivně rozvinout svůj podíl na trhu s pracovní a bezpečnostní obuví a obuví trekkingovou. Pro zabezpečení tohoto záměru chce společnost vyrábět širokou škálu modelů a zaměřovat se na dodávky, které jsou svým objemem efektivní. Dodávky jakostní obuvi odpovídající legislativním požadavkům jsou základním předpokladem rozvoje společnosti.

Základním cílem organizace je maximální uspokojování požadavků zákazníků a efektivní fungování jednotlivých procesů, rovněž tak i zajištění dlouhodobé prosperity a zisku. Cíl pro rok 2010 – udržení pozice předního výrobce na tuzemském trhu a soustředění se na obuv military prostřednictvím tendrů na zahraničních trzích. [34]

6.2 Situační analýza společnosti XYZ, a. s.

V rámci situační analýzy jsem se zaměřila na interní a externí analýzu společnosti.

6.2.1 Interní analýza společnosti XYZ, a. s.

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky společnosti. Analýza zkoumá hlavní a podstatné vnitropodnikové oblasti, které se podílejí na tvorbě hodnoty společnosti a jsou vnitřními faktory podnikání.

Řízení společnosti

Společnost XYZ, a. s. vznikla transformací z XYZ, s. r. o. dne 1. 1. 2003.

V čele organizace je předseda představenstva společnosti, který společnost řídí a v rámci své pravomoci deleguje jednotlivé řídicí odpovědnosti a pravomoci na své podřízené pracovníky. [29]

Členové statutárního orgánu – představenstvo

Člen představenstva

Způsob jednání: Samostatně předseda představenstva jedná a podepisuje jménem společnosti. Podepisování se děje tak, že podpis oprávněné osoby (oprávněných osob) dle

podpisového vzoru bude připojen k napsanému, otištěnému nebo vytištěnému názvu obchodní firmy společnosti. [29]

Členové statutárního orgánu - dozorčí rada

Předseda dozorčí rady

Členové dozorčí rady

Společnost má v současné době jediného akcionáře, nejmenovanou zahraniční společnost, to znamená že do firmy vstupuje i zahraniční kapitál.

Základní kapitál 52 234 000 Kč je splacen na 100%.

Strategií společnosti je udržení náskoku před konkurencí v oblasti vývoje a strategie zaměřená na požadavky zákazníka. [29]

Organizační struktura

Organizace ve společnosti je uspořádána liniově, kdy vrcholová pozice patří předsedovi představenstva, kterému je podřízena pozice sekretářky a pozice jednotlivých úseků: ekonomický úsek, obchodní úsek, zásobovací úsek, výrobně- technický úsek a úsek řízení jakosti. Organizační struktura viz. příloha P I.

Výrobní program

Společnost XYZ, a.s. vyvíjí kolekci produktů podle potřeb zákazníků. Prostřednictvím obchodních zástupců zjišťují jejich potřeby, přání a zpětnou vazbu k produktům. Obuv je vyráběna dle požadavků norem ISO, které zaručují jejich kvalitu. Nejvyšším cílem v oblasti výroby je hledání nových trhů a vytváření nových výrobků za účelem dostání se do podvědomí zákazníků jako jednička na trhu. Mezi další cíle patří uspokojování požadavků potenciálních zákazníků z resortu ministerstva obrany, popřípadě jiných členských států NATO s ohledem na implementované požadavky ČOS 051622 v systému managementu kvality. Výrobní program viz. příloha P II. [33]

Výrobní program pro rok 2010 – program společnosti je zaměřen na výrobu obuvi pro Ministerstvo obrany ČR a pro ostatní ozbrojené složky. Společnost chce pokračovat v inovaci a restrukturalizaci kolekce polní obuvi, rozšířit modely s membránou GORE-TEX a zavést nové modely pro zahraniční mise. Obuv pro policii a další ozbrojené slož-

ky by se měla rozšířit o kolekci odlehčené obuvi na nových podešvích EXTREME LITES-KOBRA SUPER. V oblasti pracovní obuvi společnost počítá s uvedením na trh inovované kolekce PROFÍ HUNTER, která by sloužila pro profesionální použití v lesnictví, v národních parcích, myslivosti. Co se týká exportu, společnost se snaží o rozšíření aktivit na slovenském, řeckém a srbském trhu. Plánuje i vstup na slovinský trh, který zatím oslovuje pouze přes svého slovinského obchodního partnera. [34]

Systém řízení jakosti

V dnešní době je jakost nebo-li kvalita velice důležitá pro udržení konkurenceschopnosti a životaschopnosti společnosti. Společnost XYZ, a.s. si silnou pozici na trhu udržuje kvalitní výrobou a dodržováním jakosti kvality dle norem ISO. Vlastní certifikát řady ISO 9001:2001 a ISO14001:2004, na základě kterých zabezpečuje kvalitní a životnímu prostředí bezpečnou obuv.

Systém jakosti je pro podnik hnací silou k zajištění trvalého zlepšování. Vedení společnosti si klade za cíl vytvářet prostředí, které bude motivovat zaměstnance a ti se ztotožní s politikou jakosti. Politika jakosti je pravidelně přezkoumávána z hlediska aktuálnosti a vhodnosti. Implementace politiky jakosti je zabezpečována strukturou stavby systému, adresností výkonu jednotlivých činností, odpovědností a pravomocemi, které jsou jednotlivým zaměstnancům definovány.

Politika jakosti se ve společnosti zaměřuje na následující oblasti:

Produkty a kolekce, cenová politika, výzkum a vývoj, výroba, zavedení nového výrobku na trh a servis. [35]

Technologie a jejich využití

V současné době společnost disponuje moderními technologiemi, které zajišťují výrobu kvalitní, bezpečné a zákazníky požadované obuvi.

Gore-tex technologie – byly splněny podmínky pro vlastnictví certifikátu od firmy W. L. GORE na výrobu obuvi vybavené klimamembránou GORE-TEX®. Tato technologie spočívá v tom, že u obuvi s touto klimamembránou nemůže vlhkost z vnějšího okolí proniknout dovnitř, ale naopak vodní pára, která se vytváří z potu vylučovaného z nohou, může vlně odcházet ven a to mikroskopicky malými póry v membráně.

V jednom čtverečním centimetru membrány je 1.400.000.000 (1,4 mrd.!) pórů. Kapka vody je 20.000 krát větší než jeden mikropór. [35]

Výzkum a vývoj

Cílem je vyvíjet rozhodující polotovary jako např. podešve a koncipovat je jako exkluzivní s účelem zajištění odlišení na trhu. S tím souvisí i zlepšení konkurenceschopnosti. společnost se chce zaměřit na aplikaci výstupů z oblasti nano-technologie, s ohledem na zlepšování užitečných vlastností v oblasti komfortu obuvi a hygieny obouvání. Vývoji je podrobena především obuv do extrémních podmínek a obuv pro speciální profese. Odlišnost na trhu je hlavním důvodem inovací a vývoje, jelikož trhu začínají dominovat dovozy levných výrobků z Asie. [34]

Výhodou a rovněž silnou stránkou společnosti XYZ, a. s. je vlastnictví vlastního vývojového oddělení se zkušeným týmem designerů, konstruktérů, technologů i pracovníků vzorkové dílny, kteří mají k dispozici nejmodernější softwarové i technické vybavení.

Informační systém společnosti

Společnost využívá pro své řízení informační systém AXIS nejspíš od roku 1998. Jedná se o systém vyvinutý na míru společnosti a je vyvinut firmou IMC Zlín, a. s. a je programována dvěma firmami. První firma zabezpečuje moduly týkající se ekonomiky a personalistiky, druhá firma je zodpovědná za moduly začínající příjmem zboží až po expedici. Jednotlivé moduly jsou vzájemně provázány s datovou základnou a je využíváno řízení databázového prostředí Informix. Systém obsahuje jednotlivé moduly, které pouze vyjmenuji a nebudu podrobně rozebírat. Základní číselníky, matriční data, sklady (skladové pohyby, inventury, uzávěrka skladu), nákup (kupní smlouvy s dodavatelem, plán nákupu, příjem na sklad), prodej (kupní smlouva s odběratelem, plán expedice, dodací listy, fakturace, množstevní reklamace, kvalitativní reklamace, deník fakturace, integrace do saldokonta, integrace do účetnictví), ekonomika. Každý pracovník je v systému jednotlivě identifikován, je dokumentována jeho práce může sdílet některé data s ostatními uživateli. V systému neexistuje žádné programové omezení na počet evidovaných prvků a jejich částí. Systém je vyvinut pro specifické potřeby velkoobchodních organizací, jejichž základním obchodním sortimentem je obuv, kožená galanterie a punčochové zboží. [38]

Na základě analýzy stavu informačního systému ve společnosti jsem zjistila, že systém neobsahuje modul pro controlling a pro reporting.

Nedostatkem v oblastech informačních systémů, je to, že na trhu je malá nabídka systému pro pokrytí oblasti obuvnictví. Přesto, že je „systém šitý na míru,“ lze spatřovat nedostatek v tiskových záležitostech týkající se mezd, mzdový systém by proto zasloužil „lepší kabát,“ z důvodu nemožnosti generace vlastních výstupů.

Ke komunikaci, ať už interní, či externí, využívají zaměstnanci komunikačního systému Outlook, kdy se jedná především o písemnou formu komunikace. Pro komunikaci se systémem se využívá volně šířeného softwaru Puty, který je propojením na server a využívá pro své fungování operačního systému Linux. Pro snadnější, levnější a rychlejší mluvenou komunikaci, je využíván světově rozšířený program Skype.

Společnost přemýšlí o změně celého informačního systému do budoucna. Nyní je ve fázi bádání a zjišťování informací, který druh informačního systému by byl nejvhodnější. [38]

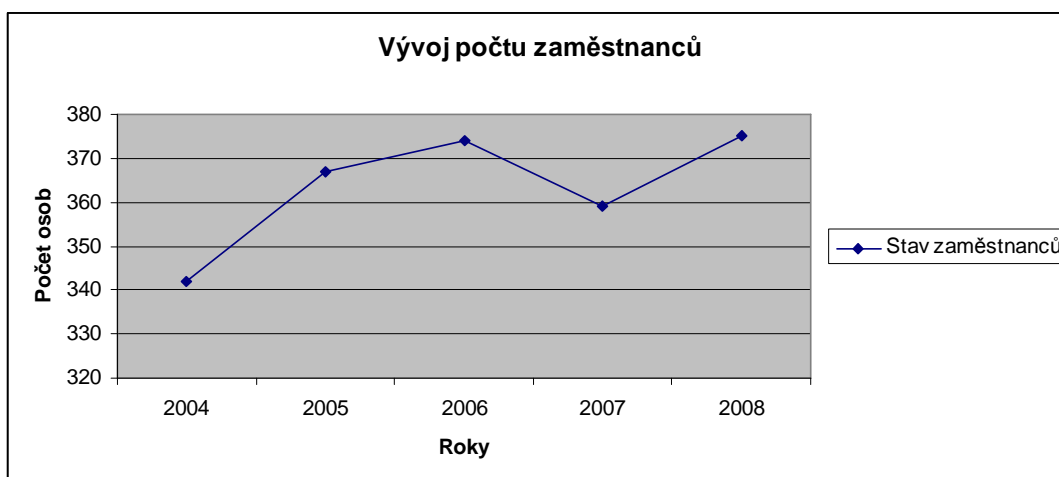
Řízení lidských zdrojů

Jak již bylo zmíněno, v současné době se stav zaměstnanců pohybuje okolo 360. Podrobnější vývoj zaměstnanců je znázorněn na obrázku (Obr. 7). Přehled nákladů spojených se zaměstnanci (vývoj mezd, sociálního a zdravotního pojištění a celkových nákladů) je popsán v tabulce (Tab. 6) a následně graficky vyjádřen na obrázku (Obr. 8). Zaměstnanci se dělí do tří skupin. První skupinu tvoří úkolový pracovníci ve výrobě, další skupinu tvoří technicko hospodářští pracovníci a poslední skupina je tvořena režijními dělníky, kteří se starají o chod výroby a skladu. Společnost zaměstnává osoby v rozmezí 18 – 61 a více let. Největší počet zaměstnanců je ve věkové kategorii 40-50 let. Zaměstnanci ve vyšší věkové kategorii mají potřebnou kvalifikaci a praxi, v oboru, zatímco nižší věkové kategorie a zejména nově nastupujícím mladým zaměstnancům potřebná kvalifikace chybí. Pro zajištění kvalifikovaných pracovníků se společnost XYZ, a. s. dohodla se SOŠ Divnice o zřízení a otevření nového učebního oboru „obuvník,“ avšak obor nebyl otevřen z důvodu nízkého zájmu mladých lidí z řad studentů.

Tab. 6. Přehled nákladů souvisejících se zaměstnanci [vlastní zpracování] [35]

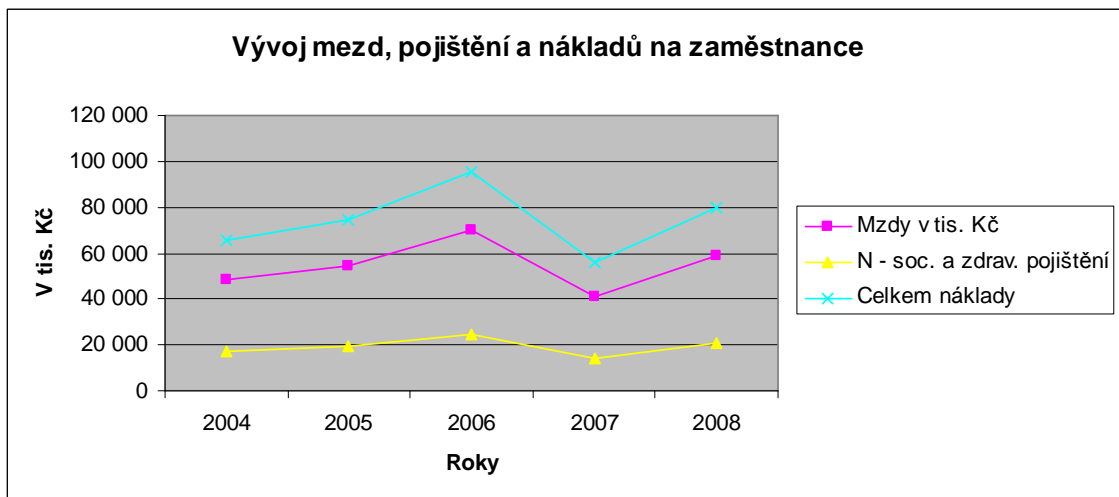
	2004	2005	2006	2007	2008
Stav zaměstnanců	342	367	374	359	375
z toho vedoucí prac.	5	5	5	5	5
Mzdy v tis. Kč	48 166	54 688	70 249	41 314	58 608
z toho vedoucí prac.	2 223	2 284	4 966	2 138	3 019
N - soc. a zdrav. pojištění	16 826	19 174	24 556	14 455	20 700
Celkem náklady	65 514	74 427	95 357	56 151	79 913

Z tabulky lze vyčíst, že nejvyšší náklady v souvislosti se zaměstnanci byly v roce 2006, kdy částka tvořila 95 357 tis. Kč, naopak nejnižší byly v roce 2007, a to částka 56 151 tis. Kč.



Obr. 7. Grafické zobrazení vývoje zaměstnanců [vlastní zpracování]

Z obrázku (Obr. 7) lze vysledovat kolísavý vývoj v počtu zaměstnanců. Průměrný stav se pohybuje okolo počtu 360, kdy tento stav může být neustále kolísavý, z důvodu nábory nebo propouštění pracovníků. Nejméně zaměstnanců bylo v roce 2004 (342 osob), naopak nejvíce v roce 2008 (375 osob). Podle nejnovějších informací je v současné době v podniku zaměstnáno 359 osob.



Obr. 8. Vývoj mezd, pojištění a nákladů na zaměstnance [vlastní zpracování]

Z obrázku (Obr. 8) lze vysledovat, že křivky kopírují křivku předešlého grafu. V roce 2006, se náklady vyšplhaly na nejvyšší úroveň, což souvisí s faktem, že společnost byla v tomto roce velice úspěšná, měla lukrativní zakázky, které musely být v určitých časových termínech hotové a s tím souviselo i vyšší ohodnocení pracovníků.

Vzdělání a školení zaměstnanců

Vzdělanostní struktura zaměstnanců – v současné době je vzdělání zaměstnanců následující. 168 osob: střední odborné s výučním listem, 89 osob: základní, 58 osob: úplné střední odborné, 13 osob: nižší střední odborné, 8 osob: úplné střední všeobecné, 6 osob: vysokoškolské. [35]

Společnost zajišťuje zaměstnancům školení v podobě školících kurzů.

Obchodní úsek

Jazykové vzdělávání + další odborné vzdělávání.

Ekonomický úsek

Průběžné doplňování znalostí v souvislosti s legislativními změnami: pracovně právní předpisy, mzdová problematika, nemocenské pojištění, daňová problematika, změny v účetnictví atd.

Výrobní úsek

Řízení výrobního režimu, systém řízení jakosti atd.

Úsek zásobování

Jazykové vzdělání, školení: správná organizace nákupu a zásobování.

Úsek řízení jakosti

Školení k systému jakosti.

Nelze vyloučit ani bezpečnostní školení a školení řidičů referenčních vozů.

Náklady na školení jsou minimální, proto se nezahrnují do plánů a jsou součástí služeb.

Zaměstnanecké výhody

Společnost poskytuje zaměstnancům výhody. U úkolových zaměstnanců je to především vyfasování pracovního oděvu. Technickohospodářští pracovníci mohou využívat služebního automobilu. Všem pracovníkům je poskytnut příspěvek na stravování. Zaměstnanci mohou využít zvýhodněné ceny při nákupu výrobků společnosti. Zaměstnancům se rovněž naskýtá možnost využít příspěvku na zdraví a sportovní aktivity. Je zaveden i systém odměny při dosažení určitého počtu odpracovaných roků (20, 25, 30, 35, 40 a výše let). [35]

Základní ekonomické ukazatele

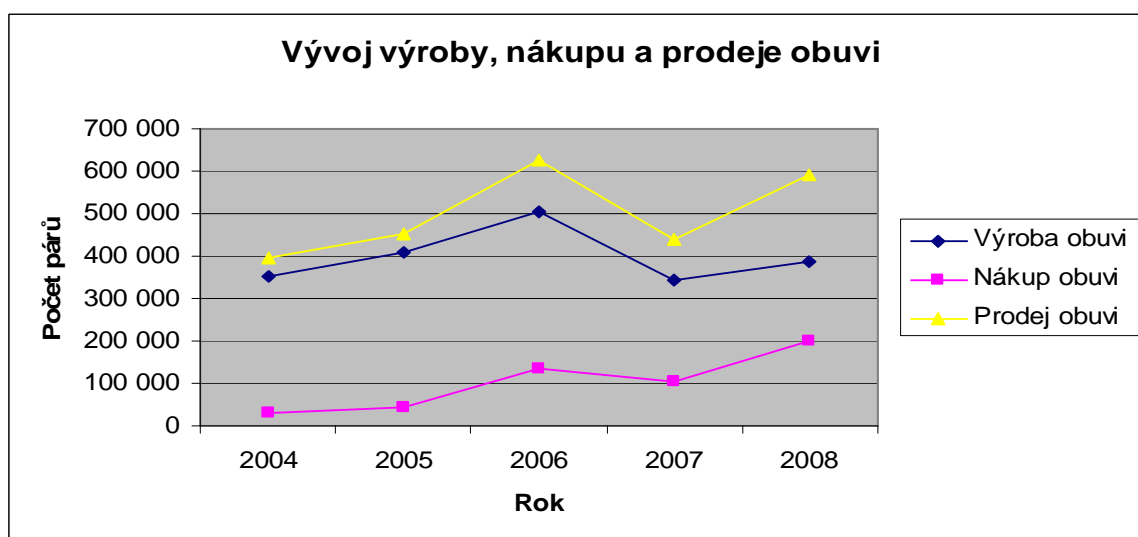
- **Výroba, nákup a prodej obuvi v párech v letech 2004 – 2008**

Výroba, nákup a prodej obuvi v párech v letech 2004 – 2008 je popsáno v tabulce (Tab. 7).

Tab. 7. Výroba, nákup a prodej obuvi [vlastní zpracování] [35]

	2004	2005	2006	2007	2008
Výroba obuvi	352 622	406 683	503 351	342 371	386 353
Nákup obuvi	30 231	42 276	135 125	105 696	201 668
Prodej obuvi	394 766	454 067	626 408	438 348	592 718

Z tabulky (Tab. 7) lze vyčíst, že nejvyšší hodnoty u výroby obuvi byly v roce 2006 (503 351 párů), u nákupu v roce 2008 (201 668 párů) a u prodeje v roce 2006 (626 408 párů). Nejnižší hodnoty byly následující: výroba v roce 2004 (352 622 párů, nákup v roce 2004 (30 231 párů), a prodej v roce 2004 (394 766 párů).



Obr. 9. Vývoj výroby, nákupu a prodeje obuvi [vlastní zpracování]

Z grafického zobrazení lze vyčíst maxima a minima vyrobených, nakoupených a prodaných párů obuvi. Výroba a prodej dosáhly maxima v roce 2006, nákup v roce 2008. minimum bylo dosaženo následovně, výroba v roce 2007, nákup v roce 2004 a prodej v roce 2004. Z toho plyne, že pro společnost byl rok 2006 nejméně úspěšný, což můžeme vysledovat i na velikosti tržeb zobrazených v dalším tabulkovém a grafickém zpracování.

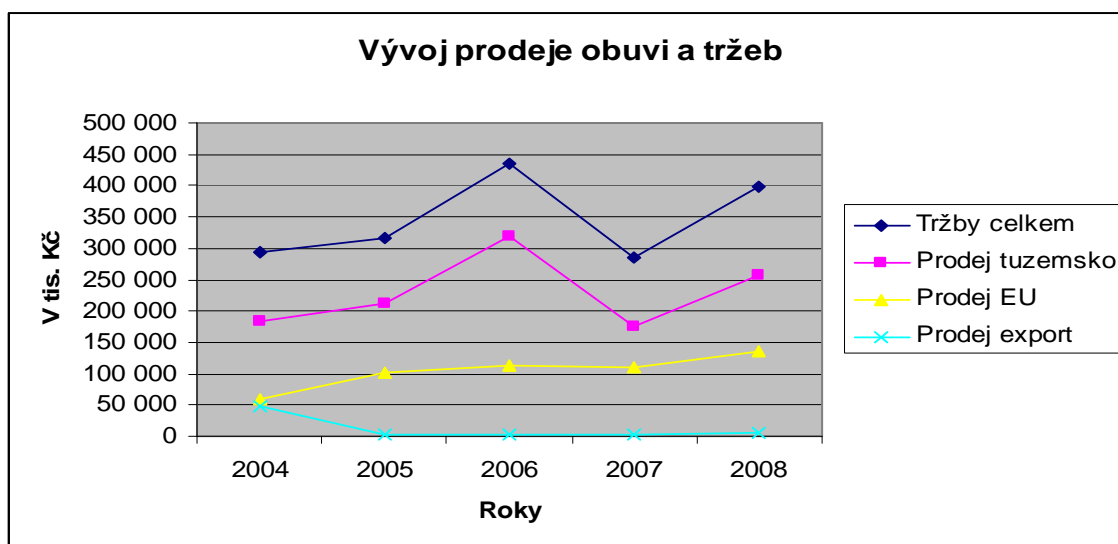
- **Velikost prodeje a tržeb v tis. Kč. v letech 2004 – 2008**

Velikost prodeje a tržeb je popsán v tabulce (Tab. 8).

Tab. 8. Velikost prodeje a tržeb [vlastní zpracování] [35]

	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby celkem	293 662	315 221	435 356	286 687	397 958
Prodej tuzemsko	184 464	211 545	319 031	174 494	258 165
Prodej EU	60 650	102 187	112 389	109 105	135 530
Prodej mimo EU	48 295	1 489	3 937	3 088	4 264

Z tabulky lze vyčíst nejnižší a nejvyšší hodnoty prodeje a tržeb. Nejvyšší hodnoty lze pozorovat u tržeb celkem v roce 2006 (435 356 tis. Kč), u prodeje v tuzemsku v roce 2006 (319 031 tis. Kč), u prodeje v EU v roce 2008 (135 530 tis. Kč) a u prodeje mimo EU v roce 2004 (48 295 tis. Kč). Naopak nejnižší hodnoty jsou následující: u tržeb celkem v roce 2007 (286 687 tis. Kč), u prodeje v tuzemsku v roce 2007 (174 494 tis. Kč), u prodeje v EU v roce 2004 (60 650 tis. Kč) a u prodeje mimo EU v roce 2005 (1 489 tis. Kč).



Obr. 10. Vývoj prodeje obuvi a tržeb [vlastní zpracování]

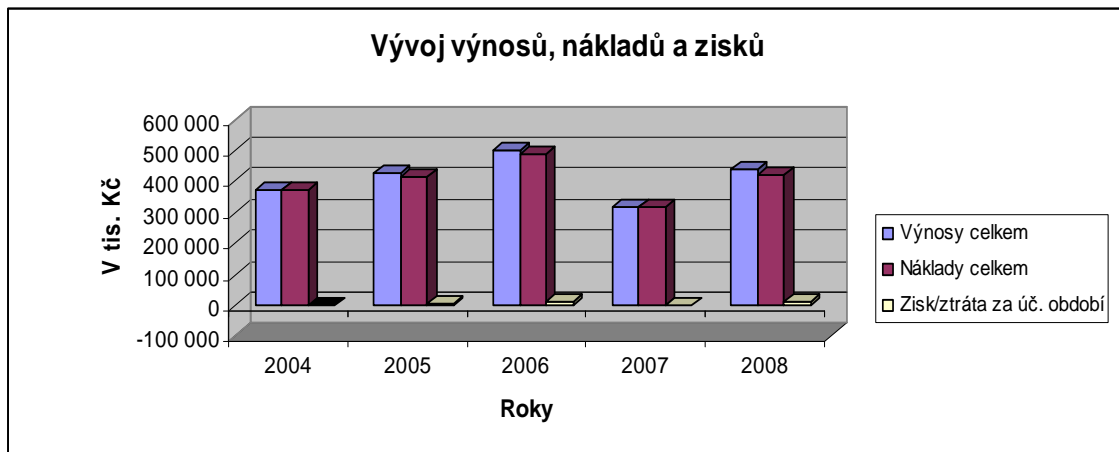
Obrázek (Obr. 0) zobrazuje, že tržby zaznamenaly nejvyšší nárůst v roce 2006, s čímž je spojen především úspěch prodeje v tuzemsku. Lze spatřit, že nejvyšší podíl na tržbách má tuzemský prodej, který doslova kopíruje křivku tržeb. Prodej v EU se postupně během let vyvíjí a roste, zatímco export mimo EU poklesl a drží se na poměrně stejné úrovni.

- **Majetková a finanční struktura** – přehled majetkové a finanční struktury je umístěna do přílohy (P III).
- **Struktura nákladů a výnosů** – přehled nákladů a výnosů je umístěna do přílohy (P III). Vývoj výnosů, nákladů a zisku je popsán v tabulce (Tab. 9) a graficky znázorněn na obrázku (Obr. 11).

Tab. 9. Výnosy, náklady a zisk/ztráta [vlastní zpracování] [35]

	2004	2005	2006	2007	2008
Výnosy celkem	373 580	425 524	500 246	317 683	436 465
Náklady celkem	374 100	417 087	486 763	314 513	421 513
Zisk/ztráta za úč. období	-520	8 437	13 483	3 170	11 999

Z tabulky (Tab. 9) lze vyčíst, že nejvyšší výnosy byly v roce 2006 (500 246 tis. Kč), nejvyšší náklady v roce 2006 (486 763) a nejvyšší zisk v roce 2006 (13 483 tis. Kč). Nejnižší hodnoty lze zpozorovat u výnosů v roce 2007 (317 683), u nákladů v roce 2007 (314 513) a ztráty bylo dosaženo v roce 2004 (520 tis. Kč).



Obr. 11. Vývoj výnosů, nákladů a zisku/ztráty [vlastní zpracování]

Obrázek (Obr. 11) zobrazuje, že společnost dosahovala zisku v letech 2005 – 2008. Rok 2004 byl pro firmu ztrátový (ztráta 520 000,-) z důvodu nízkých tržeb, které byly převyšeny náklady. Nejvyššího zisku bylo dosaženo v roce 2006, následoval pokles a pak nárůst, ne však na původní úroveň zisku.

Kolísání zisku a způsobení vzniku ztráty bylo způsobeno nedostatkem zakázek. Tržby společnosti jsou závislé na lukrativnosti zakázek. Je období, kdy společnost dostane tak lukrativní zakázku např. od Armády ČR, že se krycí příspěvek vyšplhá na 30 % a je období, kdy se firma pohybuje na 14% krycím příspěvku, z důvodu malého počtu nelukrativních zakázek a snížením krycího příspěvku se snaží zajistit svoji životaschopnost.

- **Finanční pronájem** - společnost účtuje o najatém majetku tak, že zahrnuje leasingové splátky do nákladů a aktivuje příslušnou hodnotu najatého majetku v době, kdy je smlouva o nájmu ukončena a společnost uplatní možnost odkupu.
- **Cash flow** – tabulku týkající se cash flow je umístěna do přílohy (P IV).
- **Financování prostřednictvím úvěrů**

Společnost využívá k financování aktivit několik různých úvěrů.

Jedná se většinou o úvěry od:

Komerční Banky: revolvingový úvěr, investiční úvěr, neplatební bankovní záruka.

UniCredit Bank: revolvingový úvěr, kontokorentní úvěr.

Přesnou výši částek zveřejňovat nebudu, ale jedná se o částky v rozmezí 4 – 30 mil. Kč.

[34]

• Přehled vybraných finančních ukazatelů

Vedoucí ekonomického úseku výpočet finančních ukazatelů provádí, avšak pro svou vlastní potřebu, jelikož po ní nejsou tyto informace požadovány. Pro přehled jsem zpracovala finanční ukazatele společnosti za rok 2008. Jedná se o rozdílové ukazatele (ČPK), poměrové ukazatele (analýza zadluženosti, analýzy likvidity, analýza rentability).

Jednotlivé výpočty a komentáře uvedeny v příloze (P V). Přehled hodnot finančních ukazatelů je popsán v tabulce (Tab. 10).

Tab. 10. Přehled hodnot finančních ukazatelů [vlastní zpracování]

Ukazatel	Dosažené hodnoty	Doporučené hodnoty
Rozdílové ukazatele		
Analýza čistého pracovního kapitálu	55 380	
Poměr ČPK / OA	37,30%	30 - 50 %
Poměrové ukazatele		
Analýza zadluženosti		
Ukazatel celkové zadluženosti	60,20%	30 - 60 %
Míra zadluženosti	152%	
Úrokové krytí	7,73	více než 5
Analýza likvidity		
Ukazatel běžné likvidity	1,59	1,5 - 2,5
Ukazatel pohotové likvidity	0,545	1 - 1,5
Ukazatel okamžité likvidity	0,12	0,2 - 0,5
Analýza rentability		
Rentabilita tržeb	3,50%	měla by růst
Rentabilita celkového kapitálu	10,70%	

Rentabilita vlastního kapitálu	15,50%	
Analýza aktivity		
Obrat celkových aktiv	1,728	min. 1
Doba obratu zásob	104,3	
Doba obratu pohledávek	42,1	
Doba obratu závazků	20,1	

Z tabulky (Tab. 10) lze zpozorovat, že výsledky finančních ukazatelů se výrazně nevychylují od požadovaných hodnot. Jediné výkyvy lze spatřit u pohotovosti a okamžité likvidity, kdy se dosažené hodnoty pohybují pod hranicí požadovaných hodnot.

6.2.2 Externí analýza společnosti XYZ, a.s.

Analýza se zaměřuje na vnější okolí, které společnost ovlivňuje, jak pozitivně, tak negativně.

Makroprostředí – jednotlivé části vnějšího prostředí (ekonomické, technologické, demografické atd.) představují pro společnost ohrožení, ale i příležitosti. Tyto faktory ovlivňují nejen podnikatelské prostředí, ale i samotnou společnost.

Ekonomické trendy – zahrnují kupní sílu obyvatelstva a souvislost jejich příjmů s nákupem obuvi. Kvalita a bezpečnost obuvi jsou v některých případech kolekce oceněna nemalou finanční částkou, a proto lidé s nízkými příjmy nemusí vždy zvolit nákup u této společnosti, ale hledají mezi náhražkami levné obuvi z Asie.

Technologické trendy – vlastnictví moderní technologie je v současné době jednou ze silných stránek společnosti. Využívá takové technologie, které umožňují výrobu co nejkvalitnější obuvi a tím zajištění spokojenosti zákazníků.

Surovinové zdroje – jsou základem pro výrobu obuvi, a proto se u každé složky sleduje její cenový vývoj, dostupnost a kvalita. Společnost využívá kvalitní suroviny a snaží se o bezpečné ekologické zpracování zbylého odpadu těchto surovin.

Demografické trendy – obyvatelstvo a jeho trendy tvoří důležitou část pro rozhodování společnosti. Jsou to zákazníci, kteří vytvářejí poptávku po obuvi a tím zajišťují společnosti existenci. Věková skupina zákazníků společnosti XYZ, a. s. je asi v rozmezí 20 let a výše. Není ovšem vyloučeno, že i věková skupina pod 20 let kupuje obuv této společnosti. Vycházím z toho, že je to obuv pracovní a bezpečností a využívá se především

v průmyslu, armádě, vojenství, bezpečnostních složkách atd. Samozřejmě kolekce obsahují i obuv pro obvyklé využití jako např. trekking.

Nepostradatelnou součástí externí analýzy je i analýza konkurence, zákazníků atd.

Konkurence – jelikož společnost XYZ, a.s. patří v České republice k největším firmám zabývajícím se výrobou pracovní a bezpečnostní obuvi, lze ji považovat za vůdce na trhu. Jako hlavní konkurenty v ČR uvádím firmy dovozní, a to ČERVA a CANIS. V sousední Slovenské republice konkurenty představují firmy ARTRA a WINTOPERK. Zahraniční konkurence (trh EU) je poněkud silnější a mezi hlavní představitele řadím firmy LEMAITRE, HECKEL a MTS.

Svoji konkurenční výhodu společnost uplatňuje prostřednictvím zakázkové výroby, kdy plní konkrétní přání zákazníka přímo na míru, a to díky vlastnímu vývojovému oddělení, které chybí mnoha českým a slovenským firmám.

Odběratelé (zákazníci) - Největší zákazníky tvoří velkoobchody s pracovními a ochrannými pomůckami. Velkoobchody jsou zároveň distributory a odběrateli obuvi společnosti XYZ, a. s. Pro udržení zákazníků dělá firma maximum (ochota, vstřícnost, komunikace). Přehled největších zákazníků je umístěn v příloze (P VI).

Autorizovaní obchodní zástupci: celkem v počtu 14, uvádím pouze některé: TRIODON spol. s. r. o., PROFESIONAL CZ s. r. o., JIŘÍ PALIČKA, V.O.S. KROK, ŘEMPO HOLOUBEK a. s., VOCHOC Trade s. r. o. atd.

Zahraniční obchodní zástupci: celkem v počtu 9. Jedná se o evropské obchodní zástupce.

Prodejci pracovní obuvi v ČR: celkem v počtu asi 100, z toho ve Zlínském kraji 11.

Prodejci trekkingové a lovecké obuvi: v počtu asi 91, z toho ve zlínském kraji 5.

Prodejci vojenské obuvi: v počtu 2.

Prodejci policejní obuvi: celkem v počtu 4.

Prodejci obuvi pro hasiče a záchranáře: celkem v počtu asi 34.

Jedná se o přibližné čísla, jelikož někteří prodejci jsou zároveň prodejci několika typů obuvi, např. jak pracovní, tak trekkingové.

Trhy – trhy společnosti tvoří tuzemské i zahraniční firmy poptávající tento druh bezpečnostní a pracovní obuvi. Mimo jiné zde patří i armády, policejní a bezpečnostní složky.

Normy a nařízení – různé normy a nařízení představují ohrožení pro každou firmu. Společnost zaručuje kvalitní výrobu prostřednictvím vlastnictví certifikátů jakosti týkajících se systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu. Splňuje rovněž normy týkající se testování bezpečnosti obuvi (antistatika, hořlavost, voděodolnost atd.)

Rovněž vlastní osvědčení AQAP (státní ověřování jakosti) o shodě systému jakosti s požadavky.

Propagace, prezentace a reklama - pro své zviditelnění společnost využívá taky návštěvy a osobní prezentaci na různých veletrzích a výstavách, týkajících se pracovní a bezpečnostní obuvi. Propagaci a reklamu zajišťuje prostřednictvím různých odborných časopisů a novinkou v roce 2010 je i reklama na autobuse.

Dodavatelé – společnost spolupracuje s řadou dodavatelů. Jedná se jak o české, tak o zahraniční dodavatele. Přehled těch největších je uveden v příloze (P VI). Dodavatelé jsou seřazeni podle podílu na celkových dodávkách.

Trendy a budoucnost v odvětví obuvnického průmyslu – „I v období krize prokázali čeští výrobci obuvi schopnost obstát na trhu a nadále vyrábět spotřebiteli požadovanou kvalitní obuv.“ uvedl prezident České obchodní a kožedělné asociace, prostřednictvím Informačního Bulletinu, což je pravidelně vydávaná úřední zpráva. V současné době lze upozorovat, že se začíná měnit chování spotřebitelů a lidé začínají dávat přednost kvalitě, komfortu, a to i za vyšší ceny, než pochybným levným nákupům na tržištích. V současné době je jedním z hnacích motorů technického a technologického pokroku, který může být využíván i výrobci standardní obuvi, výroba ortopedické obuvi. Do budoucna by měla být výrazně prohloubena i spolupráce s lékaři, a to zejména s ortopedy a pediatry. [24]

Tradičně silný textilní, oděvný a kožedělný průmysl má v České Republice nejhorší období za sebou. V tomto odvětví buď pokles zaměstnanosti nejspíš pokračovat a do roku 2020 může zaniknout téměř třetina pracovních míst, která odvětví mělo v roce 2008. Odvětví tohoto průmyslu zůstane do budoucna pod silným tlakem dovozu, což může

zmírnit zvýšená produktivity práce. Negativním jevem je i slabá výzkumná základna, která způsobuje nízkou poptávku po vysoce kvalifikovaných pracovnících a dochází i k výraznému útlumu zájmu ze strany studentů. Byl zmíněn pokles pracovních míst, ale oproti tomu má toto odvětví silnou konkurenceschopnost, jelikož zde existuje velký potenciál například v oblasti nanotechnologií. [20]

6.3 SWOT analýza společnosti XYZ, a. s.

SWOT analýza přehledně zobrazuje silné a slabé stránky společnosti XYZ, a.s. a zároveň její příležitosti a ohrožení v příloze (P VII). Je výstupem situační analýzy.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽÍVÁNÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

Přestože společnost XYZ, a. s. nemá vytvořeno oddělení controllingu a ve své organizační struktuře nemá začleněno ani pracovní místo controllera, využívá controllingové aktivity, mezi které patří: plánování, kalkulace nákladů a výkonů, analýza odchylek, zavádění nápravných opatření, podnikové prognózy, bilancování, finanční řízení a rozhodování, daňové záležitosti, ochrana majetku, hodnocení výkonnosti podniku a procesů.

7.1 Současné využívání controllingu ve společnosti

Výše zmíněné controllingové aktivity jsou vykonávány především ekonomickým úsekem, pod který spadá i oddělení kalkulací a tvorby cen a účetnictví.

Pro zavedení controllingu je ve společnosti splněna řada předpokladů, které by mohly usnadnit správnou funkčnost controllingu. Společnost je rozdělena do samostatných středisek, jejichž existence umožňuje správné přiřazování nákladů. Rovněž ve společnosti funguje informační systém, který je sestaven přímo na míru, ale nemá modul controllingu. Dalším předpokladem je plánování a analýza odchylek, kterou provádí ekonomický úsek. Jediným nedostatkem v této oblasti je absence podávání zpráv přímo vedení.

Dále budou podrobněji popsány jednotlivé controllingové aktivity.

Plánování

Ekonomický úsek provádí plánování tím způsobem, že se sestaví plán nákladů a tržeb na celou společnost, tento plán se rozdělí na jednotlivá střediska, kdy každý měsíc po uzávěrce dojde k takzvanému rozboru, kdy se porovnává plán a skutečnost. Na základě tohoto porovnání se sledují odchylky nebo-li překročení plánovaného a požadovaného stavu např. u oprav, údržby, u spotřeby režijního materiálu. Na základě zjištění odchylek se dále rozboru je na nákladové střediska a rozborové účty.

Druhy sestavovaných plánů – z důvodu minimálních informací o sestavovaných plánech ve společnosti XYZ, a. s., budou jednotlivé plány popsány stručně. [36]

Finanční plán – vedoucí ekonomického úseku sestavuje měsíční plán nákladů, tržeb a krycího příspěvku pro jednotlivá střediska. Tento plán je porovnáván se skutečným stavem a jsou zjišťovány odchylky.

Obchodní plán – zahrnuje i plán marketingových činností. Sestavuje vedoucí obchodního úseku.

Plán nákupu – týká se stavu zásob a budoucích nákupů. Zahrnuje i výběr dodavatelů, možnosti substituce komponentů. Sestavuje vedoucí úseku zásobování.

Personální plán – týká se počtu zaměstnanců, věkové struktury a kvalifikace. Stanovuje podmínky pro výběr a přijetí pracovníků. Sestavuje vedoucí personálního oddělení, spadajícího pod ekonomický úsek.

Organizační plán – popisuje organizační strukturu a vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Systém reportingu společnosti

K měsíčním poradám si ekonomický úsek zpracovává potřebné informace do takzvaných zpráv. Považuji tyto zprávy za nedostačující, jelikož zobrazují ne zcela objektivní pohled např. na stav tržeb, zásob stav na účtu. Cílem controllingu by bylo sestavování reportingových zpráv přímo pro vedení společnosti. Reporting dosud společnost nevyužívá. [36]

Analýza odchylek

Odchylky jsou sledovány měsíčně, a to porovnáním plánovaného a požadovaného stavu, které provádí ekonomické oddělení. V programu Microsoft Excel je sestavena tabulka, kde jsou měsíčně sledovány hodnoty za podnik jako celek a dále za jednotlivé oblasti: výroba, manipulace, konfekce, šicí, údržba, obchodní, řízení jakosti atd. Pro názornou ukázkou jsem vybrala plánování pro oblast Technické přípravy výroby (Obr. 12). [36]

	ČERVENEC		SRPEN		ZÁŘÍ		ŘÍJEN		LISTOPAD		PROSINEC	
	PLÁN	SKUT.	PLÁN	SKUT.	PLÁN	SKUT.	PLÁN	SKUT.	PLÁN	SKUT.	PLÁN	SKUT.
REŽIJNÍ MATERIÁL	702	11 933	702	4 769	702	18 434	1 229	12 633	1 229	-14 226	1 229	4 937
TEPLO												
PHM	6		6		6		6	104	6		6	
ENERGIE												
OPRAVY, UDRŽBA	623	30 400	623	760	623	860	935	1 882	935	860	935	
CESTOVNE	5 502	612	5 502	622	5 502		5 502	10 815	5 502	10 867	5 502	2 208
REPREZENTACE	140	282	140	219	140		140		140		140	229
LEASING	61 451	61 451	61 451	61 451	61 451	61 451	61 451	61 451	61 451	61 451	61 451	66 175
SPOJE	4 468	4 518	4 468	2 694	4 468	2 414	4 468	3 494	4 468	2 711	4 468	3 198
REKLAMA, INZERCE												
PŘEPRAVNE	79		32		79		95		95		63	
NAJEM	4		4	60	4		4	491	4	336	4	1 156
OSTATNÍ SLUŽBY	1 605	525	1 381	503	1 605	40 400	1 830	525	1 830		2 054	2 400
MZDY THP	114 324	138 778	114 324	70 119	119 371	125 533	114 324	125 483	114 324	122 911	119 371	106 729
MZDY REŽIJNÍ DEL. A DOPLŇK	124 462	204 337	220 166	207 731	76 685	192 329	107 002	205 059	95 162	173 083	276 373	356 821
ZDRAVOT. A SOC. POJ.	83 575	120 090	117 071	97 248	68 620	111 252	77 464	115 690	73 320	103 598	138 510	162 243
ODMĚNY STAT. ORGANŮM												
OSTATNÍ NÁKLADY												
POJISTNÉ												
ODPISY												
ÚROKY												
FIN. NÁKLADY												
CELKEM NÁKLADY	396 943	572 926	525 871	446 175	339 258	552 673	374 450	537 626	358 466	461 590	610 107	706 095

Obr. 12. Forma vyhodnocování odchylek [35]

Na konci každého pololetí a na konci roku je pak zvlášť prováděn souhrn plánovaného a skutečného stavu.

Kalkulace

Kalkulace provádí kalkulační a cenové oddělení spadající pod ekonomický úsek. Kalkulace slouží pro stanovení ceny výrobku, jak stávajícího, tak nového. Existuje dvojí pojetí kalkulace, a to kalkulace cenová, ve které je zahrnuta spotřeba materiálu, nejsou zde však zahrnuty mzdy a slouží především pro obchodníky jako odrazový můstek a kalkulace operativní, která zahrnuje jak mzdy pracovníků, tak spotřebu materiálu.

Společnost má sestaven i kalkulační vzorec, který se skládá s přímého materiálu, mezd (jednicové mzdy za provedenou práci) a odvodu. Tyto tři složky představují přímé náklady.

Společnost má stanovenou výrobní režii v odhadu 32 %. Touto částkou vynásobí přímé náklady a odečte úplné vlastní náklady. Vyjde částka, ke které je připočítáno ziskové procento a krycí příspěvek (2,5 %), a tím dojde k výpočtu konečné výrobní ceny, která by neměla být překročena.

$$\text{Přímé náklady} \times 1,32 \text{ (32 \%)} - \text{ÚVN} = \dots \times 2,5 \% \Rightarrow \text{Výrobní cena}$$

Přímé náklady: přímý materiál, přímé mzdy a odvody

32 %: výrobní režie (22 %) – zařízení, opravy zařízení atd.

správní režie (10 %) – leasing, platby techniků, cestovné atd.

Úplné vlastní náklady (ÚVN): správní režie, zásobovací režie, odbytová režie (všechny náklady, které podnik vynaložil na tvorbu kalkulační jednotice). [37]

Rozpočetnictví

Rozpočty byly v minulosti sestavovány rozpočtovými středisky, kdy společnost zaměstnávala více zaměstnanců a výroba byla realizována ve více dílnách než je tomu doposud. Pokles zaměstnanců a snížení výroby přispělo k zrušení rozpočtových středisek a v současné době je využíváno pouze sestavování plánů, které mají za úkol naplánovat určité hranice nákladů na jednotlivá střediska.

Tvorba nápravných opatření

Pokud dojde k zjištění odchylek plánu od skutečného stavu, provádí se tzv. nápravná opatření, která mají za úkol minimalizovat vychýlení od plánu. Ekonomické oddělení předloží na poradě vedení stavu plánu a skutečnosti a zdůvodňují se příčiny nežádoucích stavů. některé položky se ovlivnit dají, jako například spotřeba materiálu, některé bohužel ne, jako třeba spotřeba energie.

Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů

Cílem řízení monitorování procesů je prokázat shodu výrobků a nakupovaného zboží se smluvně určenými parametry. Současně je prováděno hodnocení celého systému jakosti s cílem zajišťování úrovně jeho realizace a průběžné nalézání oblastí pro jeho neustálé zlepšování. Základním kritériem pro všechny procesy je splnění požadavků zákazníka, které jsou předmětem zvláštního hodnocení. Procesy jsou monitorovány z hlediska jejich vhodnosti a efektivnosti prostřednictvím hodnocení stanovených cílů jednotlivých procesů. Každý proces má vytýčený cíl a popsán postup, jak by ho mělo být dosaženo. Není-li dosahováno plánovaných výsledků je sjednávána náprava formou okamžitých příkazů příslušného vedoucího (majitele procesu), nebo je proces podroben revizi, která je navržena v rámci hodnocení systému vedením, nebo je formulována jako cíl jakosti. [35]

Procesy jsou sestaveny do procesní mapy a jsou popsány v příručce jakosti, která je zpracovaná dle normy ISO 9001:2000, představitelkou pro jakost viz. příloha (P VII). Společnost podle popisu procesů pracuje a dodržuje jejich stanovený postup. Při hodnocení výkonnosti procesů se sleduje dodržování stanovených cílů a shoda výrobků s definovanými požadavky (Tab. 11).

Tab. 11. Ukazatelé hodnocení výkonnosti procesů [vlastní zpracování] [35]

Název procesu	Ukazatel hodnocení
Přezkoumání objednávek	Procento zakázek splněných dle uzavřených smluv bez následných změn. Minimální požadovaná hodnota – 80 %. SPLNĚNO na 81,36 %
Nakupování	Včasné zabezpečení materiálů a polotovarů pro výrobu. SPLNĚNO
Navrhování	Splnění zadání návrhů, počet nových modelů + min 40 % akceptováno zákazníkem. SPLNĚNO na 56 %
Kooperace	Zabezpečení dodávek svršků a obuvi + termín, kvalita, počet párů. SPLNĚNO
Výroba	Procento výskytu neshodných výrobků. Maximální hranice 0,7 % z vyrobených párů. NESPLNĚNO – limit překročen o 0,52 % Přijata nápravná opatření (úprava procesu, školení, úprava forem) výsledek: zlepšení.
Skladování a distribuce	Zabezpečení skladování a distribuce + jakost, termín dodávky. SPLNĚNO
Zlepšování	Zajištění vyhodnocení podnětů pro zlepšování procesů.

Z tabulky (Tab. 11) plyne závěr, že pouze u procesu výroby došlo k nesplnění cíle, byly přijata nápravná opatření, na základě, kterých došlo k zlepšení.

Z koncepce TQM společnost realizuje pouze některé prvky. Jakost se ve společnosti týká veškerých lidí. Vedení podniku vypracovalo strategii jakosti, kterou integrovalo do strategie společnosti. Pro realizaci dlouhodobých cílů vytvořilo vedení vhodné podmínky pro realizaci. Pracovníci společnosti mají možnost osobního rozvoje prostřednictvím vzdělávání. Jsou jasně definované vztahy, odpovědnost a úkoly na různých stupních společnosti.

Z výše popsaného současného stavu využívání controllingových činností lze vysledovat, že ačkoliv společnost využívá činnosti controllingu, může být tento stav nedostačující, jelikož jsou aktivity vykonávány více odděleními a výsledné zprávy nejsou interpretovány přímo vedení společnosti.

Střediskové hospodaření

Společnost je rozdělena do středisek. Většina středisek je nákladová, pouze střediska obchod a sklad jsou zisková. Každé středisko je označeno číslem. Na jednotlivé střediska je stanoven měsíční plán nákladů takzvaný rozbor střediska. Náklady středisek vznikají na základě konzultací na poradách s vedoucími úseků, kteří poskytují potřebné informace, které slouží pro sestavení plánu nákladů. Vychází se z počtu lidí a jejich mzdách. Přehled jednotlivých středisek je uveden v příloze (P IX).

Dělení nákladů

Náklady jsou ve společnosti rozděleny do dvou skupiny: na *jednicové*, které se skládají z přímých materiálů, přímých mezd a odvodů sociálního a zdravotního pojištění a na *režijní*, které se dále dělí na fixní a variabilní (Tab. 12).

Tab. 12. Dělení režijních nákladů na fixní a variabilní část [vlastní zpracování] [35]

Režijní - Fixní náklady		Režijní - Variabilní náklady
Spotřeba tepla	Mzdy rež. dělníků	Spotřeba režijního materiálu
Spotřeba pohonných hmot	Doplňkové mzdy	Spotřeba energie
Reprezentace	Mzdy THP	Opravy a údržba
Leasing	Odměny státním orgánům	Cestovné
Spoje	Zdrav. a soc. pojištění	Přeprava
Reklama, inzerce	Ostatní náklady	
Úklid, ostraha	Pojistné	
Nájem	Odpisy	
Ostatní služby	Úroky	
Finanční náklady		

Z tabulky lze vyčíst, že většinu režijních nákladů tvoří náklady fixní. Některé náklady by dle mého názoru byly možné zařadit do smíšených nákladů jako například náklady na opravy a údržby, kdy fixní částí je myšleno, pravidelné udržování pohotovostního stavu a variabilní částí je myšlena souvislost s objemem výroby na výrobním zařízení.

Výpočet krycího příspěvku

Krycí příspěvek je vypočítáván měsíčně i ročně, a to podle následujícího vztahu:

$KP = \text{tržba za výrobky a služby} - \text{náklady celkem}$

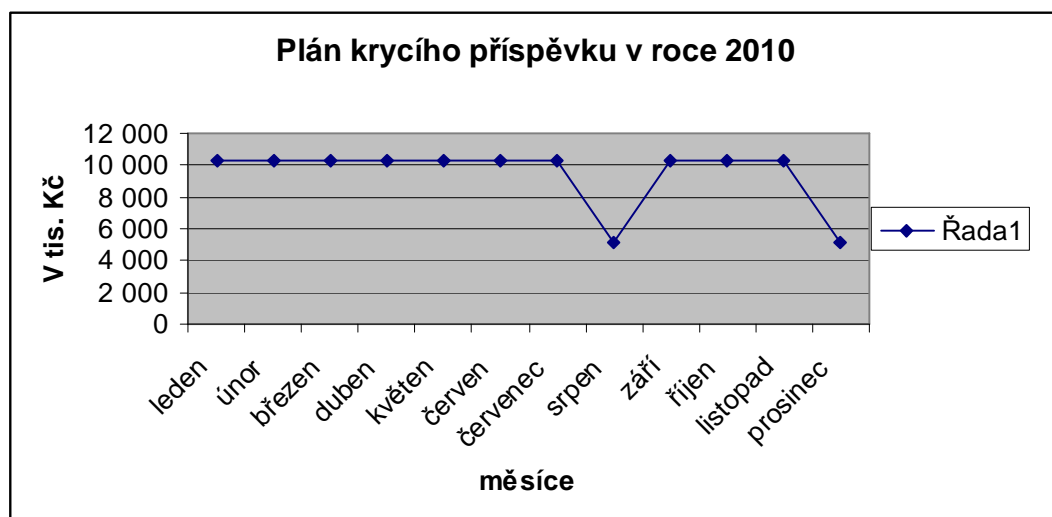
Příklad výpočtu pro společnost jako celek. Pro výpočet byly využity informace z plánu na rok 2010.

$KP = 435\,843\,000 - 323\,299\,000$

$KP = 112\,544\,000,-$

Z tohoto stavu lze vysledovat, že se nejedná o klasický výpočet, ve kterém se nejdříve od tržeb odečtou variabilní náklady a z výsledku poté fixní. Náklady celkem uvedené ve vzorci zahrnují přímé náklady, a proto můžeme mluvit o tzv. hrubém rozpětí, které společnost nazývá krycím příspěvkem.

Krycí příspěvek slouží ke krytí režijních nákladů podniku, kdy následně je vypočítán výsledek hospodaření. Plán KP na rok 2010 je zobrazen v obrázku (Obr. 13).



Obr. 13. Plán krycího příspěvku v roce 2010 [vlastní zpracování]

Z obrázku (Obr. 13) lze vysledovat, že krycí příspěvek je naplánován ve stejné výši až na měsíc srpen, kdy na toto období připadají dovolené a na měsíc prosinec, kdy je rovněž období svátků. Plán výše krycího příspěvku je sestavován na základě informací z obchodního plánu, který dává přehled o počtu tendrů (výběrové řízení) o počtu uzavřených smluv. Vedoucí ekonomického úseku na základě potřebných informací sestaví výše zobrazený plán.

Analýza kritických bodů

Kritické body, tedy minimální množství a minimální cena pro zajištění ziskovosti nejsou vypočítávány. Ekonomický úsek naplánuje určitou úroveň nákladů na měsíc a tento limit by neměl být překročen, aby se společnost nedostala do ztráty.

Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření je sledován měsíčně z výkazu zisku a ztrát.

ABC analýza

Ve společnosti nejsou prováděny ABC analýzy. ABC analýzu je možno provést u zásob, zákazníků, dodavatelů atd. Její uplatnění je široké především v logistice

7.2 Vliv controllingu mateřské společnosti na řízení společnosti

XYZ, a. s.

Společnost XYZ, a. s. se ke konci roku 2008 stala druhou dceřinou společností jedné zahraniční společnosti. To částečně ovlivnilo způsob vykazování majetku, závazků, nákladů, výnosů a tržeb. V mateřské společnosti je controlling zaveden. Akcie jsou obchodované na burze a společnost sestavuje konsolidovanou účetní závěrku, kterou lze popsat jako účetní závěrku skupiny podniků slučující stav majetku, závazků a dosažených hospodářských výsledků této mateřské společnosti s její podílovou účastí v ostatních podnicích, v nichž má podstatný vliv. Společnost účtuje podle mezinárodních účetních standardů a z toho plynou i změny v účetním systému společnosti XYZ, a. s. Vliv controllingu mateřské společnosti lze spatřit pouze v tom, že vedoucí ekonomického úseku musí sestavovat konsolidace ve čtvrtletním, pololetním a ročním intervalu. Jedná se o to, že je potřeba vyhovět jinak postavené výsledovce mateřské společnosti a je nutno upravit jednotlivé položky výkazu zisku a ztrát. [36]

8 ZHODNOCENÍ PŘEDCHOZÍ ANALÝZY A NÁVRH VÝCHODISKA PRO ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

V předchozí kapitole byla provedena analýza současného stavu využívání controllingu ve společnosti XYZ, a. s. Z provedené analýzy byly identifikovatelné silné a slabé stránky, které jsou důvodem pro zlepšení chodu společnosti, a to pomocí zavedení controllingu.

8.1 Poznatky předchozí analýzy

Z analýzy vyplynuly následující silné a slabé stránky:

Silné stránky

- Rozdělení režijních nákladů na fixní a variabilní část.
- Výpočet krycího příspěvku i když se vypočítává ve formě hrubého rozpětí.
- Střediskové hospodaření.
- Sestavování ročního a měsíčního plánu nákladů.
- Je prováděno vyhodnocování odchylek, kdy při jejich zjištění je realizováno nápravné opatření.
- Ve společnosti existuje fungující kalkulační systém.

Slabé stránky

- Neexistence uceleného systému reportingu a reportingových zpráv určených vedení, což je nedostačující pro controllingové řízení.
- Vedení společnosti nepožaduje vyhodnocování finančních ukazatelů jako jsou rentabilita, likvidita, aktivita.
- V organizační struktuře není vytvořen útvar ani pracovní pozice controllera.
- Informační systém začíná být nedostačujícím a přemýšlí se o jeho přeměně.

- Analýza potvrdila, že hlavní ekonomka, která má na starosti ekonomickou oblast, kde pod její kompetenci spadají i controllingové úlohy, je nepřiměřeně vytížena.

Výše uvedené poznatky naznačující nedostatky, vycházející z potřeb vedení společnosti a jsou podkladem pro vytvoření nápravných opatření. Tyto nedostatky navrhuji řešit zavedením pozice controllera.

8.2 Důvody pro zavedení

Na úvod kapitoly byly popsány negativa řízení společnosti a tyto nedostatky je třeba efektivně řešit. Důvodů pro zavedení controllingu je v současné době celá řada:

- potřeba snížit náklady,
- nedostatečné objektivní informace pro řízení,
- přehled výsledků ve formě reportů,
- zlepšení připravenosti přizpůsobení se změnám v okolí,
- poklesy tržeb,
- silnější kontrola mateřské společnosti,
- využívání controllingových nástrojů ne zcela efektivně.

Tím, že se společnost orientuje na controlling, může získat řadu výhod.

Základem úspěchu je:

- zvýšení konkurenceschopnosti,
- posílení společnosti z hlediska existenčního,
- pravidelný přehled informací o hospodaření podniku v určitém čase,
- provázanost informací.

8.3 Návrh východiska pro zavedení fungujícího controllingu

System controllingu, který správně funguje, nevznikne sám od sebe. Je zapotřebí splnění a zajištění určitých předpokladů pro efektivní implementaci controllingu do podniku.

Důležitou úlohu hraje styl řízení, organizace v podniku, výstavba informačního systému, zavedení metody příspěvku na úhradu atd.

V projektové části, konkrétně v kapitole 8 se budu snažit zaměřit se na to, co by firma měla vylepšit, aby zajistila správné fungování controllingu.

Mým návrhem bude sestavení projektového týmu, který bude odpovědný za snadnější implementaci controllingu do společnosti, zpracuji návrh začlenění pozice controllera do společnosti, dále navrhu jeho úkoly, pravomoci a odpovědnost. Součástí návrhu bude i časový plán jednotlivých fází projektu a samozřejmě i kalkulace vzniklých nákladů související s novou pozicí controllera a jejich vliv na celkové osobní náklady.

V závěrečné fázi projektové části bych se chtěla zaměřit na zhodnocení přínosů a rizik mého projektu, rovněž tak i efektivnosti a chtěla bych navrhnout doporučení pro management.

9 PROJEKT IMPLEMENTACE CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

Implementace ať už čehokoliv bývá obvykle jak časově, tak finančně náročná a vyžaduje trpělivost. Jelikož je controlling do společnosti XYZ, a. s. zaváděn nově, je potřeba vypracovat projekt s podrobným popisem všech aktivit souvisejících se zaváděním. Zavádění může trvat i několik měsíců. Společnost má dvě možnosti implementace controllingu. První možnost, která se nabízí, je využití pomoci controllingových firem, které se přímo na zavádění specializují. Druhá možnost je vytvoření projektového týmu, který bude sestaven z pracovníků společnosti a bude mít za úkol naplánovat a realizovat veškeré aktivity potřebné pro implementaci controllingu.

V následujících podkapitolách se pokusím navrhnout, jaké analýzy a nástroje by měla společnost sestavovat, jelikož z analýzy současného stavu vyplývá nedostatek ve tvorbě analýz, které jsou vlastně základem informací pro úspěšné řízení společnosti.

9.1 Vymezení aktuálních projektových příležitostí

Na základě zjištěných nedostatků vyplývajících z analytické části se zaměřím na eliminaci těchto nedostatků, a to prostřednictvím návrhů a doporučení. Jedním z nedostatků je absence pozice controllera, jelikož společnost patří do skupiny velkých společností a velikost může být důvodem pro zavedení. Dalším nedostatkem je skutečnost, že spousta činností není institucionalizována zakotvena a dochází k převádění činností na jiné pracovníky, kteří mají dost svých úkolů. Příležitosti rovněž vycházejí z toho, že v mateřské společnosti se útvar controllingu nachází a tudíž je zde controlling prováděn.

Z analýzy současného stavu využívání controllingových nástrojů vyllynuly dvě projektové příležitosti:

1. Vytvoření pracovní pozice controllera a jeho začlenění do organizační struktury.
2. Vytvoření pravidelného systému reportingu.

Tyto příležitosti jsou nezbytným základem controllingu, na který by měly navazovat další metody a nástroje controllingu.

9.2 Implementace pomocí vytvoření projektového týmu ve společnosti XYZ, a. s.

Zavádění controllingu musí být komplexní proces a musí být dobře naplánován. Nejúčinnější forma zavádění je pomocí sestavení projektu. Ten může mít několik fází. Proč právě projekt? Jak je známo každý projekt je výjimečný, s časově omezenými úlohami, komplexní, ale občas i rizikový, jelikož je pro podnik novinkou. Projekt je přehledem kritérií, které se musí uskutečnit pro zajištění požadovaného výsledku.

Přehled kritérií pro zavádění controllingu jako projektu:

- Formulace jasných cílů
- Kritéria úspěchu
- Vybudování projektového týmu
- Stanovení vedoucího projektu
- Zajištění potřebných informací
- Vypracování projektového plánu – úkoly, termíny

Tato výše uvedená kritéria musí být splněna pro účinné zavedení controllingu.

9.2.1 Projektový tým

Před zavedením controllingu do společnosti pomocí projektu bude potřeba definovat jednotlivé oblasti zavádění a osoby odpovědné za poskytování informací pro realizaci. Aby byl projekt správně sestaven doporučuji vytvořit projektový tým, jehož úkolem bude komunikace s vedením, získávání materiálů a koordinace jednotlivých činností. Dalším úkolem bude vypracování projektového plánu s podrobnými úkoly a termíny.

Do realizace by měly být zapojeny všechny úseky, z důvodu získávání potřebných informací. Projektový tým by měl mít stanoveného svého vedoucího a stanovené ostatní členy týmu.

- Vedoucí týmu: vedoucí ekonomického oddělení
- Člen týmu: vedoucí úseku řízení jakosti
- Člen týmu: vedoucí úseku zásobování
- Člen týmu: vedoucí obchodního úseku

- Člen týmu: výrobně technického úseku

Vedoucí týmu bude mít největší pravomoci co se týká rozhodování a komunikace s vedením.

9.2.2 Fáze definice projektu

V počáteční fázi tvorby projektu musí být definovány jasné cíle, kterých má být prostřednictvím projektu dosaženo. Rovněž by měly být zavedeny controllingové nástroje, které doposud nejsou ve společnosti využívány. Bude určen vedoucí projektu a ostatní členové jejich úkoly a odpovědnosti. Pro efektivní zavedení projektu by mohla společnost využít zkušeného externího poradce, který uplatňuje své zkušenosti se zaváděním v jiných společnostech.

9.2.3 Fáze plánování projektu

V této fázi bude provedena externí a interní analýza, které budou poskytovat informace důležité pro rozhodování. Výsledky vyhodnocených analýz budou sloužit pro formulování nástrojů controllingu a pro řízení společnosti. Další oblastí spadající do této fáze je začlenění pracovního místa controllera, stanovení jeho úkolů, odpovědnosti a pravomocí.

Tyto části fáze plánování byly podrobně vypracovány v praktické části diplomové práce.

9.2.4 Fáze realizace projektu

Realizační fáze spočívá v realizaci všech doposud naplánovaných úkolů a taky odsouhlasení projektu předsedou představenstva. Realizaci povede projektový tým, který vybere vhodného kandidáta na pozici controllera a zajistí potřebné vybavení pro vykonávání funkce. Celý postup realizace bude zdokumentován, jako zdroj informací pro případné nejasnosti.

9.2.5 Fáze ukončení projektu

V této fázi jde o ukončení projektu a je potřeba porovnat požadované výsledky s dosaženými. Tímto porovnáním bude poskytnuta projektovému týmu zpětná vazba. Rovněž je důležité zjistit úspěšnost projektu a spokojenost těch, kteří controlling využívají.

9.3 Pracovní pozice controllera

Na úvod této kapitoly je potřeba rozhodnout se pro jednu z možných variant implementace controllingu ve společnosti XYZ, a. s. Vystává zde otázka zda, se zaměřit na tvorbu celého controllingové oddělení nebo pouze vytvoření pracovní pozice controllera? Zda obsadit místo controllera interním nebo externím pracovníkem? Po zvážení navrhuji vytvoření pouze nové pracovní pozice controllera. Jelikož firma XYZ, a. s. nemá dosud vytvořené pracovní místo controllera, a tudíž neexistuje ani popis pracovního místa, bude v následujících podkapitolách vytvořen návrh organizačního začlenění, pracovní náplně, popis činností, odpovědností, pravomocí pracovníka controllingu.

9.3.1 Organizační začlenění pracovního místa controllera

Controller, jak už bylo zmíněno v teoretické části, může být v organizaci začleněn následujícím způsobem:

- Ve štábní pozici
 - V průřezové pozici
 - V liniové pozici
 - Externí controller
-
- Štábní pozice – tato pozice by se vyznačovala začleněním místa na vysoké hierarchické úrovni ve společnosti. Toto místo by bylo přímo podřízeno podnikovému vedení, v tomto případě předsedovi představenstva. Pracovník by zastával funkci poradní, přípravu materiálů pro rozhodování, ale neměl by kompetence rozhodovací a nařizovací. Dle zkušeností z praxe by controller neměl v malých a středních podnicích zastávat funkci štábní, jelikož by nebylo dosaženo účinného controllingu. Společnost XYZ, a. s. může být považován za podnik velký, kde by mohlo být umístění controllingu na této úrovni účinné.
 - Liniová pozice – může být považována za účinnější oproti štábní pozici. V této pozici by controller směl využívat právo rozhodovací a nařizovací. Pohyboval by se na stejné úrovni jako vedoucí výroby, vedoucí ekonomického oddělení atd. Pro vykonávání funkce na této pozici by musel mít controller dostatek informací, aby se mohl prosadit na poradách manažerů.

- Průřezová pozice – Tato pozice by kombinovala jak pravomoci štábní (poradenství, příprava materiálů), tak pravomoci liniové (rozhodovací, nařizovací).
- Externí controller - pokud se společnosti nepodařilo získat kvalifikované pracovníka controllingu, lze využít možnost externího controllera, který by mohl controlling převzít. Úkolem externího controllera je poradenství a školení v oblasti controllingu.

Návrh: Dle mého názoru po prostudování literatury, odborného textu, provedení analýzy, velikosti společnosti a vzhledem k požadavkům vedení, doporučuji zavedení pozice průřezové, jelikož je funkce zaváděna jako nová, viz. příloha (P X). Controller by měl funkce jak poradní, tak rozhodovací, měl by větší možnost prosadit se. Byl by postaven na úroveň liniových manažerů s určitými příkazovými a rozhodovacími pravomocmi. Pokud by se funkce na této pozici jevila jako neefektivní, bylo by na vedení podniku rozhodnout o změně controllerovi pozice.

9.3.2 Popis funkce, požadované kvalifikace controllera a související náklady

Pozice controllera vyžaduje splnění určitých kvalifikačních požadavků. Controller musí splňovat určité kvalifikační požadavky a mít přehled znalostí z oblasti finančního řízení, z oblasti podnikových procesů, řízení a sledování nákladů, podnikové ekonomiky, informatiky, statistiky, účetnictví. Pro kvalitnější vykonávání pozice controllera jsou poměrně důležité i znalosti z oblasti výroby, základů marketingu a znalost cizího jazyka.

Kvalifikace

Návrh kvalifikačních požadavků pro výběr pracovníka controllingu:

- VŠ vzdělání ekonomického případně technického směru
- min. praxe 1 rok na obdobné pozici
- dobrá znalost práce na PC
- znalost podvojného účetnictví (tvorba rozvahy, výsledovky, cash flow)
- znalost AJ (NJ) nebo jiných světových jazyků výhodou
- dobré komunikační a prezentační schopnosti
- znalost MS Office
- logické a analytické myšlení, pečlivost, důslednost

- výhodou obchodní dovednosti a zkušenosti
- ŘP skup. B
- trestní bezúhonnost

Požadovanému odbornému, kvalitnímu a vysokému pracovnímu nasazení samozřejmě odpovídá i finanční ohodnocení, které se na základě úspěchů a kvalitně provedené práce může pohybovat v rozmezí 25 – 40 tis. Kč. Je na místě zvážit, jakou formou by společnost vybrala vhodného kandidáta. Zda do této funkce dosadit stávajícího zaměstnance, nejlépe z ekonomického oddělení, který má přehled o ekonomické stránce podniku a nebo zda se zaměřit na výběr a přijetí nového zaměstnance. Výběr stávajícího zaměstnance by nebylo tak nákladné, jako vyhledání a přijetí nového, ale byl by více zatížen jak psychicky tak fyzicky, měl by větší zodpovědnost a méně času na kvalitní provedení práce. Jak ukázala analýza, je ekonomické oddělení přetíženo. Což by se mohlo projevit na výsledcích a kvalitě. Musel by být přijat pomocný pracovník ekonomického oddělení, který by však nemusel funkci vykonávat, tak účinně jako byla doposud. Z tohoto důvodu navrhuji přijetí nového pracovníka controllingu.

9.3.3 Pracovní náplň controllera – úkoly, odpovědnost, pravomoci

Úkoly

Ke stávajícím úlohám controllingu, které jsou ve společnosti vykonávány ekonomickým oddělením, doplňují následující úkoly.

Úkoly pracovníka můžou být rozděleny na tyto základní kategorie, kdy strategické úkoly se budou zaměřovat především na controlling a jeho zavádění do společnosti a operativní úkoly budou mít účel spíše poradenský při plánování, realizaci a kontrole.

Strategické úkoly:

- Vypracování koncepce celého controllingového systému (systém plánování, kontroly a zpětnovazebních informací).
- Vypracování pracovního postupu a jeho aplikace v podniku.
- Vypracování koncepce informačního a zpravodajského systému.
- Sestavení vnitropodnikových směrnic a controllingových metod spolu s návodem na použití.

- Dohled a poradní činnost při sestavování strategického plánu.

Operativní úkoly:

- Dohled a poradní činnost při sestavování operativního plánu.
- Dohled a poradní činnost při realizaci kontrolní činnosti uvnitř podniku
- Dohled a poradní činnost při tvorbě a realizaci nápravných opatření vyplývajících z výsledků kontrolní činnosti
- Spoluprovádění speciálních šetření zejména v oblastech: volby nových výrobků, bilanční analýzy, analýzy silných a slabých stránek, analýza konkurence, zavádění výpočtu příspěvku na úhradu atd.

Další úkoly controllera:

- Spoluúčast při řízení nákladů, nákladové analýzy
- Sledování výkonnosti podnikových procesů a jejich splnění s plánovaným stavem
- Výpočet finančních a jiných stanovených ukazatelů a jejich vývoj
- Sestavování reportingových zpráv pro vedení společnosti
- Poskytování zpětné vazby ve formě výsledků hospodaření
- Zajištění poradenství pro jednotlivé úseky společnosti

Výše popsané úkoly by byly prezentovány vedení podniku a to buď formou prezentace na poradách nebo tvorbou reportů, čili zpráv o dosažených výsledcích sledovaných oblastí. Na základě zjištěných informací, by měl poskytovat poradenství ostatním úsekům v podniku, jelikož zkoumané oblasti se týkají podniku celkově a je potřeba sledovat vývoj, odchylky a konzultovat s vedoucími úseků zavedení opatření na jejich odstranění.

Odpovědnost a pravomoci

Další oblastí funkce controllera je vymezení odpovědnosti a pravomoci. Obecně lze říci, že controllerovou hlavní náplní je neustálé upevňování povědomí komplexních souvislostí, to znamená nutnost integrovat celé podnikové řízení, neustále soustavně zavádět myšlení, orientované na rentabilitu všech pracovníků podniku na všech úrovních a usilovat o dosažení samostatnosti práce jednotlivých řídicích pracovníků podniku.

Nejefektivnější pravomoc controllera je jak poradní, tak i rozhodovací a nařizovací. Pouze poradní pravomoc pro zavedení účinného controllingového systému nestačí. Jeli-kož jsem ale navrhla pozici průřezovou, připadají controllerovi všechny již zmíněné funkce. Výhodou je, jak již bylo zmíněno, vysoká šance prosazení se u vedení.

9.3.4 Návrh popisu pracovní pozice controllera

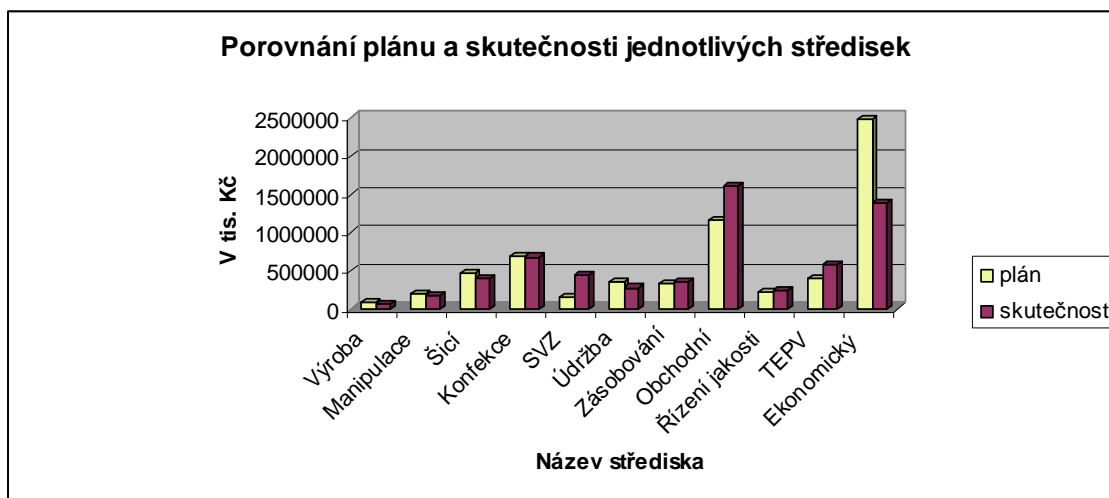
Každý řídicí pracovník by měl mít vypracován popis pracovního místa, na základě kterého by byl informován a o svých odpovědnostech, pravomocech, podřízenosti a nadřízenosti. Rovněž by byl informován o svých úkolech a pracovní náplni.

Návrh jsem zpracovala do níže uvedené tabulky (Tab. 13).

Tab. 13. Návrh popisu pracovní pozice controllera [vlastní zpracování]

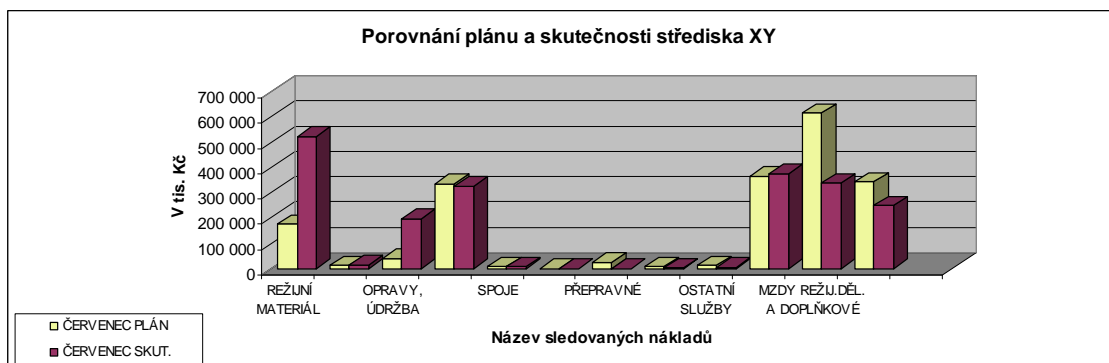
Podnik	Popis pracovní pozice
Jméno zaměstnance	
Hlavní oblast	Controlling
1. Označení místa	Vedoucí oblasti controllingu
2. Podpisová plná moc	Částečná moc k jednání
3. Postavení	Vedoucí oblasti
4. Zařazení v organizační struktuře	Průřezová pozice – podřízenost vedení
5. Podřízenost	Přímo předsedovi představenstva
6. Nadřízenost	Ekonomické oddělení, kalkulace
7. Zastupování	Controller je zastupován jednatelem, a jednatel controllerem
8. Cíle	Realizování vytyčených cílů, jako jsou plánování, řízení a kontrola
9. Úkoly	Evidence a dokumentace Poradenství Plánování, řízení, kontrola
10. Zodpovědnost a kompetence	Poradenství a konzultace, nařizování, rozhodování
11. Osobní předpoklady	Komunikativnost, kreativita, analytické myšlení, schopnost prosadit se, flexibilita.
12. Odborné předpoklady	Znalosti: účetnictví, počítačové zpracování dat, management, podniková ekonomika atd.
13. Vybavení pracovního místa	Nábytek, počítač, software, odborná literatura
14. Sepsal:	Podpis pracovníka:
15. Dne:	
16. Prověřil:	Podpis vykonavatele:
17. Dne:	
18. Poznámky	

Návrh grafické vyjádření měsíčního plánu a skutečnosti všech středisek je zobrazen v obrázku (Obr. 14).



Obr. 14. Návrh grafického vyjádření porovnání plánu a skutečnosti jednotlivých středisek [vlastní zpracování]

Návrh grafické zobrazení plánu a skutečnosti vybraného střediska a vybraných ukazatelů (Obr. 15).



Obr. 15. Návrh grafického vyjádření porovnání plánu a skutečnosti střediska a vybraných ukazatelů [vlastní zpracování]

Obrázky (Obr. 14) a (Obr. 15) jsou grafickým návrhem sledování plánu a skutečnosti u jednotlivých středisek a u vybraného střediska, kde jsou zahrnuty jen vybrané položky. Je to forma pro sledování jak nákladů, tak výnosů a výsledku hospodaření.

9.4.2 Analýza kritických bodů - Bod zvratu

Při využití této analýzy může být lépe posouzeno dosažení zisku. Jelikož společnost tuto analýzu neprovádí, je mou projektovou příležitostí napravit tento nedostatek.

Při výpočtu jsem vycházela z plánu nákladů a tržeb na rok 2010, aby měly informace aktuální vypovídací schopnost:

- Přímé náklady: variabilní = 323 299 000,-
 - Režijní náklady: variabilní náklady = 17 520 000,-
- } celkové variabilní
- : fixní náklady = 69 518 000,-
- Tržby = 435 843 000,-
 - Zisk = 25 506 000,-
 - Plánovaný objem produkce = 390 000 párů

Na základě výpočtů se pokusím vyjádřit bod zvratu jako objem tržeb, které jsou potřebné pro pokrytí všech nákladů. Pro následující formu výpočtu jsem se rozhodla proto, jelikož nelze určit výši variabilních nákladů na jeden kus, z důvodu rozsáhlého sortimentu s odlišnými náklady.

Výpočet:
$$h = \frac{VN}{CT} = \frac{340\,819\,000}{435\,843\,000} = 0,782 \text{ Kč}$$

Kde: h celkové variabilní náklady na 1 Kč tržeb, VN ... celkové variabilní náklady, CT celkové tržby

Pro výpočet byly použity variabilní náklady (přímé + režijní). Celkové variabilní náklady na 1 Kč tržeb (h) vyjadřují částku, která připadne z každé koruny tržeb na úhradu variabilních nákladů. Část, která zbude ($1 - h = 0,218$) představuje příspěvek k tržbám. Tento příspěvek udává, v jaké výši přispěje každá koruna tržeb k úhradě fixních nákladů

k tvorbě zisku. Z předchozího výpočtu lze následně vyjádřit bod zvratu neboli minimální objem tržeb CT_{BZ} v bodu zvratu, které musí být dosaženy pro pokrytí nákladů.

Výpočet zahrnující FN:

$$BZ = \frac{FN}{1 - h} = \frac{69\,518\,000}{1 - 0,782} = 318\,889\,900 \text{ Kč}$$

Kde: FN....celkové fixní náklady, BZ....bod zvratu

Z výpočtu plyne, že minimální výše tržeb, kterou by měla společnost dosáhnout, aby byly pokryty náklady je 318 889 900 Kč

Dále jsem použila výpočet, který stanoví minimální výši tržeb potřebnou pro pokrytí všech nákladů a pro zajištění naplánovaného zisku.

Výpočet zahrnující FN + zisk:

$$BZ = \frac{FN + zisk}{1 - h} = \frac{95\,024\,000}{1 - 0,782} = 435\,890\,000 \text{ Kč}$$

Z výpočtu plyne, že minimální výše tržeb, kterou by měla společnost dosáhnout, aby pokryla náklady a dosáhla naplánovaného zisku je 435 890 000 Kč. Tato částka se nijak výrazně neliší od částky naplánované, která činí 435 843 000 Kč. Rozdíl je pouhých 47 000 Kč, což lze považovat „dalo by se říct“ za zanedbatelnou položku způsobenou zaokrouhlováním.

9.4.3 Výpočet krycího příspěvku

Krycí příspěvek se podle tradičního způsobu vypočítá jako rozdíl tržeb a variabilních nákladů a od tohoto výsledku se odečte souhrn fixních nákladů. Zisk vzniká pouze tehdy, pokud je krycí příspěvek vyšší než fixní náklady. Ve společnosti, jak již bylo popsáno, se provádí výpočet tím způsobem, že se od tržeb odečtou pouze přímé náklady, a tím je dosaženo krycího příspěvku, který se označuje spíše jako hrubé rozpětí. Tímto bych chtěla navrhnout nový postup výpočtu, přestože současný postup vedení společnosti vyhovuje.

Výpočet:

$$KP I = T - VN = 435\,843\,000 - 340\,819\,000 = 95\,024\,000,-$$

$$Zisk = KP I - FN = 95\,024\,000 - 69\,518\,000 = 25\,506\,000,-$$

Kde: KPkrycí příspěvek

Z výpočtu plyne následující poznatek:

- Krycí příspěvek byl vypočten ve výši 95 024 000,-
- Reálný KP naplánovaný na rok 2010, vypočten podle způsobu společnosti, je ve výši 112 544 000,-
- Rozdíl 17 520 000,-

Tab. 15. Návrh výpočtu krycího příspěvku [vlastní zpracování]

Položka	Plán		Skutečnost		Odchylka	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Tržby						
- jednicové náklady						
- variabilní režijní náklady						
Krycí příspěvek I						
- fixní náklady						
Zisk						

Tabulka (Tab. 15) je návrhem pro výpočet KP, kde jsou sledovány naplánované hodnoty, jejich skutečný stav a odchylky, a to jak v peněžním, tak procentuálním vyjádření.

9.4.4 Pohledávky

Pohledávky lze vymezit jako peněžní prostředky, které nejsou dosud zaplacené a společnost je očekává, jelikož z těchto peněžních prostředků dále platí své závazky. Jsou to většinou platby od odběratelů, obchodních partnerů a nebo jiných institucí. Sledování splatnosti pohledávek je důležité, jelikož větší opoždění může společnosti přivodit nemalé potíže.

Společnost XYZ, a. s. v současné době splatnost pohledávek sleduje ročně. Dle mého názoru by bylo vhodné i čtvrtletní sledování a opět procentuální vyjádření (Tab. 16). Návrh je znázorněn v tabulce. Jedná se o stejný návrh jak pro tuzemsko, tak pro export.

Tab. 16. Návrh sledování splatnosti pohledávek [vlastní zpracování]

Přehled roční splatnosti pohledávek v tis. Kč									
	1. čtvrtletí		2. čtvrtletí		3. čtvrtletí		4. čtvrtletí		Celkem
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč
Struktura prodlení									
Do splatnosti									
Do 15 dnů									
Do 30 dnů									
Do 60 dnů									
Do 90 dnů									
Do 180 dnů									
Nad rok									
Celkem		100		100		100		100	

V tabulce (Tab. 16) jsem rozdělila sloupce v jednotlivých čtvrtletí na kolonku hodnoty v Kč a na kolonku procentuální vyjádření. Účelem je, aby bylo přehlednější, které pohledávky se nejvíce podílejí na celkovém součtu. Nejvíce pohledávek by mělo být v řádku „do splatnosti“ a nejméně v řádku „nad rok.“

9.4.5 Hodnocení cílů jakosti

Interní analýzou bylo zjištěno, že vedoucí úseku jakosti sestavuje hodnocení cílů jakosti v podobě dokumentu, který zobrazuje návrhy a postupy, jak cíl každého procesu dosáhnout. I když se může současná forma zpracování zdát bezproblémová, navrhl bych zpracování informací do tabulkové podoby. Bude se jednat o návrh pro jeden vybraný úsek, kdy podoba bude stejná pro všechny úseky. Po zpracování by byla konkrétní tabulka odeslána vedoucímu odpovídajícího úseku, aby měl přehled, co se od jeho úseku očekává. Úkolem controllera společně s vedoucí úseku jakosti by bylo dohlížet na dodržování termínů a plnění cílů.

Tab. 17. Návrh hodnocení cílů jakosti [vlastní zpracování]

Název úseku:			
Hodnocení cílů jakosti			
Cíl	Termín splnění	Odpovědná osoba	Splněno/nesplněno + poznámky
Cíl č. 1: (název cíle)	do:	-	-
1.1	-	-	-
1.2 } (popis činností vedoucích ke splnění cíle)	-	-	-
1.3	-	-	-
Cíl č. 2: (název cíle)	do:	-	-
2.1	-	-	-
2.2 } (popis činností vedoucích ke splnění cíle)	-	-	-
2.3	-	-	-

9.4.6 ABC analýzy

Tyto analýzy mohou být využity v různých částech procesu podniku, především při výrobě, prodeji, materiálovém hospodářství. Podstatou této metody je rozřídění položek např. dle objemu tržeb do několika skupin (A, B, C) podle jejich podílu na celkovém součtu. Nejvyšší pozornost je věnována položkám ve skupině A, jelikož tvoří nejvyšší podíl na celkovém objemu tržeb. Na řízení těchto položek by se měl podnik nejvíce zaměřit, jelikož jsou klíčové. Položky skupiny B jsou středně důležité a nejméně důležité jsou položky skupiny C.

Pro analýzu ABC jsem si zvolila dodavatele a zákazníky v roce 2009. Nejprve zpracuji obecnou šablonu pro lepší pochopení (Tab. 18). Procentní hladiny si společnost stanoví sama s tím, že musí být dodržena podmínka, že skupina $A \leq B \leq C$. Jako vzor jsem si pro následující tabulku stanovila hranice 70 % a 90 %, ve skutečnosti se to však může lišit, což později názorně předvedu na konkrétním příkladu.

Tab. 18. Návrh obecné šablony pro analýzu ABC [vlastní zpracování]

Jméno dodavatel / zákazník	Objem dodávek / odebraných párů obuvi (v Kč)	Objem kumulativní (v Kč)	Kumulativní % z celkového počtu	Klasifikace
1.			0 – 70 %	A
2.			71 – 90 %	B
3.		X	91 – 100 %	C
Suma	X	-----	-----	-----

ABC analýza dodavatelů

Pro úspěšnou analýzu bylo potřeba sestavit tabulku (Tab. 18) a jako první krok, seřadit dodavatele sestupně podle objemu dodávek v Kč. Vybrala jsem největších 20 dodavatelů. Druhým krokem byl kumulativní součet objemu dodávek v Kč. Na základě tohoto výpočtu se provede procentuální rozdělení, podle něhož se klasifikují dodavatelé do skupin. Pro skupiny jsem zvolila následující charakteristiky. Skupina A by měla být tvořena dodavateli, kteří se nejvíce podílejí na objemu dodávek v Kč, v tomto případě tvoří asi 30 % z celkového počtu dodavatelů a 50 % kumulace z celkového počtu. Skupina B je tvořena dodavateli, kteří tvoří asi 35% objemu dodávek v Kč s kumulací asi 80 % a poslední skupina C tvoří 35 % objemu dodávek v Kč s asi dalších 20 % kumulace.

Výpočet:

Počet dodavatelů = 20

30 % z 20 = 6 dodavatelů, 35 % z 20 = 7 dodavatelů.

Tab. 19. ABC analýza – dodavatelé [vlastní zpracování]

Dodavatel	Objem dodávek v Kč	Objem dodávek kumulativní v Kč	Kumulativní % z celkového počtu	Klasifikace
WOJAS S.A.	25 650 386,08	25 650 386,08	10,3%	A
KOMPONENTY, a.s. ZLÍ	22 702 639,00	48 353 025,08	19,4%	
SUPER TANNERY LTD.	20 679 364,08	69 032 389,16	27,6%	
LEMAT, spol. s r.o.	19 890 662,60	88 923 051,76	35,6%	
CVAK s.r.o.	13 969 558,00	102 892 609,76	41,2%	
IPR S.p.A.	13 848 674,64	116 741 284,40	46,8%	
D A S spol. s r.o.	12 983 877,93	129 725 162,33	52,0%	B
GORE	12 319 183,22	142 044 345,55	56,9%	
OBUV-ŠPECIÁL, spol.s	12 042 735,04	154 087 080,59	61,7%	
MOLEDA, a.s.	11 832 979,00	165 920 059,59	66,5%	
AH-ENERGY, s.r.o.	10 467 112,00	176 387 171,59	70,6%	
VIBRAM, S.P.A.	9 424 222,86	185 811 394,45	74,4%	
TAREX s.r.o.	9 266 654,00	195 078 048,45	78,1%	C
Upman , s.r.o.	8 953 201,95	204 031 250,40	81,7%	
CREMENA, a.s.	8 931 111,16	212 962 361,56	85,3%	
UNIQUE INTERNATIONAL	8 811 387,09	221 773 748,65	88,8%	
BALTIMORE, s.r.o.	7 766 490,43	229 540 239,08	91,9%	
Roman TOUŠEK	7 387 421,40	236 927 660,48	94,9%	
BALTIMORE, s.r.o.	6 592 078,14	243 519 738,62	97,5%	
PLASTSERVIS, a.s.	6 161 938,43	249 681 677,05	100,0%	
Celkem	249 681 677,1			

V tabulce (Tab. 19) jsou seřazeni dodavatelé (výběr 20. největších). Z tabulky vyplývá, že skupina A je nejdůležitější a nejvíce se podílí na objemu dodávek společnosti XYZ, a. s. bylo zde zařazeno 6 dodavatelů z celkových 20. Největším dodavatelem je WOJAS S.A., který tvoří z celkových 100 % asi 10,3 % objemu dodávek v tržbách. Dodavatelé ve skupině A by měly být obklopeni největší pozorností, jelikož jejich dodávky nejvíce ovlivňují výrobu. Na skupinu B by měla být pozornost soustředěna průměrně, a nejmenší pozornost by měla být věnována skupině C.

ABC analýza zákazníků

V analýze jsem setřídila zákazníky sestupně podle výše odběru párů obuvi v Kč (Tab. 20). Dále jsem postupovala stejným způsobem jako u ABC analýzy dodavatelů. Jediným rozdílem byla výše stanovených procent. Pro skupinu A jsem zvolila 25 % odběratelů se 70% kumulací (čili z celkového počtu 20 to je 5 odběratelů), ve skupině B bude začleněno 35 % odběratelů s 90% kumulací a zbytek 40 % odběratelů bude tvořit skupinu C.

Tab. 20. ABC analýza – odběratelé [vlastní zpracování]

Odběratel	Objem odběru Kč	Objem odběru kumulativní v Kč	Kumulativní % z celkového počtu	Klasifikace
LH Bundeswehr	80 844 949	80 844 949	19,7%	A
Ministerie van Defensie	66 833 812	147 678 761	36,0%	
Česká republika-Ministerstvo	65 403 225	213 081 986	52,0%	
ITURRI, S.A.	31 733 932	244 815 918	59,7%	
XENA Praha s.r.o.	22 153 947	266 969 865	65,1%	
TECHNOGROUP s.r.o.	19 959 199	286 929 064	70,0%	B
OBUV-ŠPECIÁL, spol.s r.o.	19 859 293	306 788 357	74,8%	
TRIODON, spol. s r.o.	19 884 308	326 672 665	79,7%	
Profesional CZ s.r.o.	11 433 627	338 106 292	82,4%	
Jiří PALIČKA s.r.o.	10 059 769	348 166 061	84,9%	
ŘEMPO HOLOUBEK a.s.	10 040 783	358 206 844	87,3%	
EVRELKO S.A.	8 544 713	366 751 557	89,4%	C
Juraj STEKLA - M.S.T.	7 468 036	374 219 593	91,2%	
KROK CZ, v.o.s.	5 873 514	380 093 107	92,7%	
ALBIT,s.r.o.	5 214 861	385 307 968	93,9%	
DeLUX - SM, s.r.o.	5 190 791	390 498 759	95,2%	
Rukapol - Manufaktur	5 133 277	395 632 036	96,5%	
Věžeňská služba	4 934 323	405 151 359	98,8%	
X-style a.s.	4 585 000	405 151 359	98,8%	
B.Stumpp a S.Baier GmbH.	4 972 200	410 123 559	100,0%	
Celkem	410 123 559			

Z klasifikace ABC vyplývá (Tab. 20), že skupině A, kde je zařazeno 6 odběratelů by se měla věnovat největší pozornost z důvodu nejvyššího podílu na tržbách. Jako největší odběratel se jeví LH Bundeswehr, kdy z celkových 100% odběru v Kč tvoří 19 %, což je skoro 1/5 celku. Doporučuji rovněž provádět hodnocení dle krycího příspěvku.

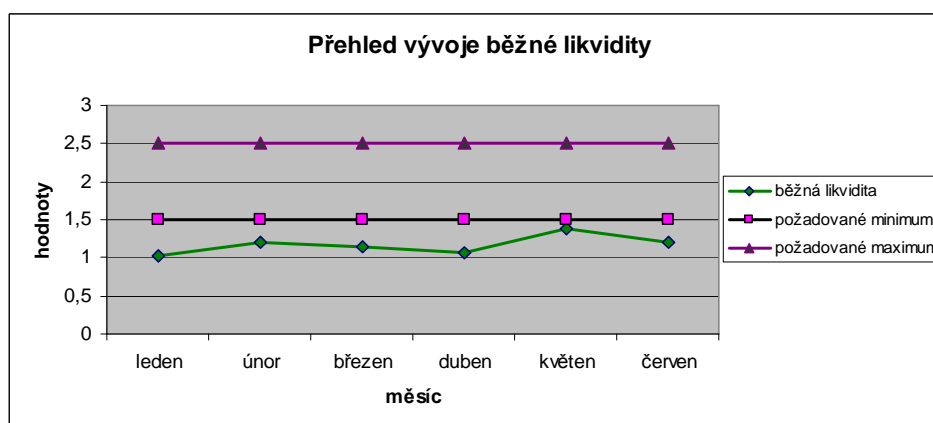
9.4.7 Sledování likvidity

Likvidita neboli schopnost splatit své závazky nevykazuje sice ve společnosti XYZ, a. s., výrazné odchylky od požadovaného stavu, ale v analyzovaném roce 2008 se hodnoty dostaly něco málo pod hranici. Tímto bych chtěla navrhnout, jako další z controllingových aktivit – sledování likvidity. Výsledné hodnoty by rovněž mohly být součástí reportingové zprávy. Vytvořena tabulka nebude obsahovat číselné hodnoty, jelikož se jedná pouze o návrh řekněme tomu“ šablony (Tab. 21).

Tab. 21. Návrh sledování vývoje likvidity [vlastní zpracování]

Ukazatel	Přehled vývoje likvidity v tis. Kč (MĚSÍČNÍ VÝVOJ)				Celkem za rok	Požadované hodnoty
	leden	únor	prosinec		
Běžná likvidita						1,5 – 2,5
Pohotová likvidita						1 – 1,5
Okamžitá likvidita						0,2 – 0,5

Jednotlivé položky v tabulce (Tab. 21), čili výsledky, by byly graficky znázorněny. Pro lepší představu navrhu vzorový půlroční graf vývoje běžné likvidity (Obr. 16).



Obr. 16. Návrh grafického zobrazení vývoje likvidity [vlastní zpracování]

Díky grafickému zobrazení může být přehledně sledován a hodnocen stav likvidity.

9.5 Reporting

Nepostradatelnou součástí controllingového systému je zajištění zpětné vazby. Zpětná vazba je důležitá při jakémkoliv uskutečňování plánování a rozhodování. Poskytuje informace o tom, jak bylo dosaženo vytýčených cílů a jak se skutečnost odchyloje od plánu.

Skutečný vývoj musí mít zajištěnou zpětnou vazbu a musí být proto v případě potřeby korigován. Na základě porovnávání zjišťujeme odchylky, které mají svoji příčinu v oblasti plánování nebo realizace.

Na základě konzultací, společnost XYZ, a. s. nevyhodnocuje uplynulý stav hospodaření prostřednictvím reportingu pro vedení společnosti, ale pouze zprávami pro osobní použití. Je sice zajištěna zpětná vazba, ale dle mého názoru je nedostačující.

Proto navrhuji tvorbu reportů, jako součást pracovní náplně controllera a zajištění tak efektivní zpětné vazby. Úkolem reportingu by bylo vytvoření relativně komplexního systému ukazatelů a informací, které by vyhodnocovaly nejen vývoj podniku jako celku, ale i v dílčích částech. Výkazy a zprávy by byly uspořádané podle potřeb jejich uživatelů. Sestavovány by byly v požadované struktuře, která by usnadnila a urychlila rozhodování.

Tyto zprávy by sloužily nejen všem pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj pro rozhodování, ale i jako nástroj pro vrcholové řízení, který má za úkol rozpoznat, jak dalece jsou plněny předem stanovené plány.

Reporty by byly následující:

- Standardní – jednalo by se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které by měly předem stanovenou strukturu. Obsahovaly by informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, výpočtech očekávaných hodnot na konci období. Periodicita sestavování by byla měsíční a roční, ale v případě potřeby byly vykazovány v kratších intervalech. REP

- Mimořádné – tyto zprávy by byly vyhotovované na základě požádání, z mimořádných důvodů např. z hlediska termínu vyhotovení atd. zahrnoval by informace o analýzách rizika, analýzách sortimentních skupin atd. REP

9.5.1 Obsah reportingových zpráv

Důležitým krokem je stanovení obsahu výsledné reportingové zprávy, kdy by měl integrovat předchozí navržené ukazatele. Proto se pokusím navrhnout jednotlivé položky, které by pracovník controllingu měl vyhodnocovat a vykazovat jejich hodnoty (Tab. 22). Reporty by měly být sestavovány jak za jednotlivé hospodářské střediska za podnik jako celek. Bude se jednat především o vyhodnocování plánu a skutečnosti a odchylek (Tab. 23). Pokud se odchylky vyskytnou, je třeba zdůvodnit jejich příčinu a nápravné opatření. Obsah zprávy musí být výstižný, stručný, přehledný, nezahlcen příliš mnoha čísly. Zpráva by měla obsahovat grafické znázornění a komentář k uvedeným výsledkům.

Tab. 22. Návrh obsahu měsíčního a ročního reportu [vlastní zpracování]

Měsíční reportingová zpráva	Roční reportingová zpráva
Tržby podle sortimentu, zákazníků	Roční reportingová zpráva bude obsahovat všechny ukazatele popsané v měsíční reportingové zprávě a zároveň bude doplněna o další ukazatele (o další potřebné informace)
Plán nákladů s fixními a variabilními náklady	
Plán hospodářského výsledku	
Výpočet a vývoj bodu zvratu	
Vývoj krycího příspěvku	
Hospodaření jednotlivých středisek + odchylky nákladů	
Hospodaření podniku jako celku + odchylky nákladů	
Výpočet finančních ukazatelů (likvidita, rentabilita, aktivita atd.)	
Hodnocení výkonnosti procesů	Analýzy ziskovosti zákazníků Analýzy odbytových cest Personální náklady a stav pracovníků Plán a stav investic A další informace, které budou potřeba.

Tabulka níže (Tab. 23) je návrhem ukazatelů, které by měly být vyhodnocovány. Stejná forma reportu bude i pro vyhodnocování hospodaření jednotlivých středisek. Položky budou totožné.

Tab. 23. Návrh formy reportingové zprávy [vlastní zpracování]

Číslo zprávy:	Datum zpracování:		Zpracoval:		
<i>Zpráva controllera – hospodaření podniku jako celku</i>					
Ukazatelé:	Plán	Skutečnost	Odchylka v Kč	Odchylka v %	Příčina odchylek
spotřeba režijního materiálu					
spotřeba energie					
opravy a údržba					
cestovné					
přeprava					
<i>celkem variabilní náklady</i>					
spotřeba tepla					
spotřeba PHM					
reprezentace					
leasing					
spoje					
reklama, inzerce					
úklid, ostraha					
nájem					
ostatní služby					
mzdy režijních dělníků					
doplňkové mzdy					
mzdy THP					
odměny stat. orgánům					
zdrav. a soc. pojištění					
ostatní náklady					
pojistné					
odpisy					
úroky					
finanční náklady					
<i>celkem fixní náklady</i>					
<i>hospodářský výsledek</i>					
<i>náklady celkem</i>					
<i>krycí příspěvek</i>					
<i>Případné připomínky a komentáře</i>					

Zpracovávání reportingových zpráv bude zabezpečeno v rámci informačního systému, jehož pozitivní stránkou bude zajištění integrace údajů.

9.6 Informační podpora controllingu a reportingu

Pro správné a účinné fungování controllingu je zapotřebí i odpovídající podpora informačního systému. V současné době společnost XYZ, a. s. využívá celopodnikový in-

formační systém AXIS OBCHOD. Jeho analýza byla provedena v kapitole Informační systém společnosti. Z analýzy vyplynulo, že vedení společnosti není spokojeno ze současným informačním systémem a plánuje nákup nového informačního systému. Při nákupu by měl být vybrán informační systému i podle potřeb controllingu a pro umožnění integrace plánů.

Existuje řada informačních systémů, které jsou zaměřeny na controlling a reporting. Po prozkoumání dostupných předmětných zpráv jsem narazila na velmi zajímavý článek zabývající se hodnocením deseti vybraných informačních systémů v návaznosti na controlling.

V příloze (P XI) je umístěn přehled jednotlivých zkoumaných programů a jejich vlastností. Mým návrhem pro společnost, původně bylo, pořízení pouze doplňujícího modulu na současný informační systém, jelikož přestavba celého informačního systému může být docela nákladná. Na základě pozdějších konzultací jsem se ovšem dozvěděla, že se přemýšlí o změně informačního systému, a to je příležitost, pro výběr vhodného informačního systému podporující i controlling. Informační systém by měl rovněž splňovat požadavky na integraci plánů.

Pro usnadnění implementace lze využít pomoci kvalifikovaných firem, které navrhnu a zavedou implementaci na míru. Jednou z nich může být i **Controlling, s. r. o. Valašské Meziříčí**.

Tato firma nabízí komplexní implementaci systému Controlling, a to jako nádstavbu na doposud využívaný informační systém. Tento systém je originálním českým řešením, založen na úspěších zakladatelky. Více informací: <http://www.controlling.sf.cz/>. [23]

9.7 Náklady související se zavedením controllingu do společnosti

XYZ, a. s.

Jak je známo, se zaváděním něčeho nového vznikají náklady a tím dochází i k odlivu finančních prostředků. Tato kapitola bude shrnutím nákladů spojených s implementací controllingu do společnosti. Částky uvedené jako náklad jsou pouhým kvalifikovaným odhadem na základě reálných podmínek.

9.7.1 Náklady související s pozicí pracovníka controllingu

Vedení se bude určitě nejvíce zajímat o náklady spojené s pracovní pozicí controllera, ať už s vyhledáním kvalifikovaného pracovníka a nebo se zaškolením stávajícího. Výše osobních nákladů je stanovena na základě průzkumu pracovního trhu Zlínského kraje, kdy průměrná mzda u pozice controllera je uváděna 30 000 – 40 000 Kč. Výše konečné mzdy je závislá na výši praxe, na zkušenostech a na kvalitě provedené práce. Zdravotní a sociální pojištění je vypočteno pomocí kalkulátoru mzdy, kdy jsem předpokládala, že pracovník bude mít dvě děti a nebude využívat automobil k osobním účelům. [28]

Výčet celkových nákladů bude zpracován do tabulky na konci kapitoly.

Náklady na vyhledání pracovníka pomocí inzerce

Nejvhodnější pro tento způsob získání pracovníka se jeví umístění inzerátu do inzertních novin Infoservis. Výhodou těchto inzertních novin je jejich tištěná i elektronická podoba dostupná z webové stránky: www.infoservis.cz. Z této adresy jsem čerpala informace ohledně sestavení kalkulace nákladů na podání inzerátu (Tab. 24).

Tab. 24. Přehled nákladů na vyhledání pracovníka prostřednictvím inzerce [vlastní zpracování]

Rubrika	pracovní příležitosti - nabídka	
Počet řádků	4	1* 41 Kč +3 * 30 Kč = 131 Kč
Formát	rámeček	71 Kč
Umístění	titulní strana	(150 % z ceny) = 303 Kč
Odpověď	zaslání odpovědí doporučeně	36 Kč
Celková cena včetně DPH		649 Kč

Záleží na společnosti kolikrát využije tuto formu inzerce. Výše kalkulované náklady jsou uvedeny za jedno vydání inzerátu.

Dále navrhuji umístění inzerátů do dalších tisků a umístění na internetové stránky (Tab. 25). Jedná se o náklady na jednorázové umístění, ceny jsou převzaty z ceníků inzerce jednotlivých tisků a internetových stránek, cena DPH je stanovena na 20 %.

Návrh umístění inzerátu do tisku:

Zlínský deník – rubrika zaměstnání, 7 řádků po 30 Kč, 252 Kč včetně DPH.

MF Dnes – pro Zlínský kraj, řádková inzerce: 8 řádků, kde cena jeden řádek ve sloupci (45 mm) je 69 Kč, celkem tedy 664 Kč včetně DPH.

Návrh umístění na webových stránkách:

www.prace.cz – částka za jednorázový inzerát ve Zlínském regionu po dobu jednoho měsíce, 3 000 Kč včetně DPH.

www.jobs.cz – částka za jednorázový inzerát ve Zlínské regionu po dobu 14 dnů, 5 880 Kč včetně DPH.

Jedná se o nejčastěji navštěvované internetové stránky.

Tab. 25. Návrh umístění inzerátu [vlastní zpracování]

Zdroj (umístění inzerátu)	Cena inzerce včetně DPH
Infoservis	649 Kč
Zlínský deník	252 Kč
MF Dnes	664 Kč
<i>www.prace.cz</i>	3 000 Kč
<i>www.jobs.cz</i>	5 880 Kč
Celkem	10 445 Kč

Náklady na vybavení pracoviště

Zavedení controllingu do společnosti rovněž zahrnuje požadavky na vybavení pracoviště. Pro správné fungování pozice je nutno zařídit kancelář nebo prostor pro výkon funkce. Jelikož si myslím, že by byl problém najít ve společnosti samostatnou kancelář, umístila bych controllera v prostorách obchodního oddělení popřípadě v ekonomickém oddělení. Nezbytnou součástí je počítačové vybavení s odpovídajícím softwarem pro analyzování dat, odborná literatura, plánovací pomůcky, komunikační technologie a jiné. Pokud společnost disponuje kancelářským vybavením, tak nebude až tak nákladné zařídit pracovní místo. Rovněž by záleželo na tom, zda společnost bude provádět controllingové činnosti v již zavedeném informačním systému a nebo bude uvažovat nad zavedením nového informačního systému, což by bylo docela nákladné. Mnohdy postačí interpretace výsledků v přehledných excelovských tabulkách. Záleží na společnosti jaká forma interpretovaných výsledků bude postačující.

Tab. 26. Náklady na vybavení pracoviště [vlastní zpracování]

Složky vybavení	Náklady v Kč
Nábytek (stůl + židle)	9 000
Počítač	25 000
Software	0 – 100 000
Telefon	15 000
Odborná literatura	3 000
Celkem	52 000 – 152 000

Jedná se pouze o návrh nákladů jelikož např. cena softwaru může být i několikanásobně větší, pokud by společnost použila staršího někde uskladněného nábytku a využívala by stávající software, náklady by se pohybovaly na nízké úrovni např. jen okolo 15 000 Kč.

9.7.2 Controllingové vzdělávání v Controller-Institut

V této kapitole bude popsán návrh školení a vzdělávání pracovníka controllingu ve firmě XYZ, a.s., a to využitím kurzů firmy Controller-Institute, která byla vybrána po důkladné analýze existujících společností zabývajících se controllingem a jejich kurzy.

Firma má dvě možnosti obsazení pracovního místa controllera. Možností se jeví přijetí kvalifikovaného pracovníka s praxí v controllingu. Tohle, mnou navržené možné řešení školení, by se mohlo realizovat pomocí absolvování vzdělávacích kurzů ve firmě Controller-Institute v Praze, která patří k nejvýznamnějším vzdělávacím a poradenským společnostem ve střední Evropě, zabývající se především controllingem a financemi. Controller-Institute poskytuje vzdělávání a podnikové poradenství, angažuje se ve výzkumu a vývoji v oborech controlling, management finance, accounting, využití IT, strategie a řízení podniku. [22]

Vzdělávací kurzy pro pracovníka controllingu

Společnost Controller-Institute nabízí řadu kurzů týkajících se controllingu. Záleží na finančních možnostech firmy XYZ, a.s. pro jaký druh školení by se rozhodla. Společnost organizuje řadu vzdělávacích cyklů, které jsou ukončeny zkouškou a certifikátem, který otevírá dveře v další profesním růstu. Absolvování odborné zkoušky umožňuje účastníkům využívat nově nabyté informace v praxi.

Ceny některých kurzů se pohybují ve vyšších, nezanedbatelných částkách, které však odpovídají kvalitě a přínosu akcí (prvotřídní lektori, servis na nejvyšší úrovni, individuální přístup, prezentace nejnovějších trendů). [22]

Přehled seminářů

Jelikož jsou informace čerpány z aktuálních dat kurzů a seminářů, z nichž právě některé probíhají v období vypracovávání diplomové práce (březen-květen) a nebudou moci být realizovatelné pokud by se pro ně firmy rozhodla, a jelikož se dá předpokládat podobnost termínů v příštím roce (2011) zpracuji do tabulky přehled akcí týkajících se controllingu v roce 2010. Pokud by se společnost rozhodla pro využití některých akcí, zde uvádím odkaz na internetovou adresu: www.controlling.cz, podstránka semináře.

Semináře jsou realizovány v různých částech Prahy.

Tab. 27. Přehled seminářů [vlastní zpracování] [22]

Název semináře	Datum	Náklady – cena kurzu v Kč
Repotring, IFRS a efektivní komunikace	16. - 19.3. 2010	25 000
Vytvoření koncepce controllingu	18. – 19.3. 2010	15 750
Efektivní reporting s Microsoft Excel	23. – 24. 3. 2010	14 000
Strategický controlling	14. – 16.4. 2010	20 000
Koncepce, funkce a nástroje controllingu	29. – 30.4. 2010	15 750
Projektový controlling a prosazení změn	13. – 14. 5. 2010	15 750
Úvod do controllingu	22. 6. 2010	8 000
Operativní controlling	22. – 24.9. 2010	21 000

V tabulce (Tab. 27) jsem umístila výběr nejlépe se jevících kurzů pro doplnění controllingového vzdělání, v případě, že by se společnost rozhodla pro obsazení pozice controllera z řad svých pracovníků. Po prostudování informací jednotlivých kurzů bych doporučila absolvovat následující kurzy:

Efektivní reporting s Microsoft Excel – kurz je zaměřen na zpracovávání reportů v programu Microsoft Excel, který společnost v současné době používá. Jde o prohloubení poznatků tohoto programu a je zaměřen na to, jak co nejlépe využít jeho potenciál.

Operativní controlling – je určen pro všechny, kteří si chtějí prohloubit znalosti v oblasti controllingu a je zaměřen na to, jak co nejlépe poskytnout informace managementu.

Následující tabulka (Tab. 28) bude shrnutím měsíčních a ročních nákladů. Na začátku implementace se pořizovací náklady vyšplhají na výši, která však nebude totožná s výší v dalších měsících, jelikož školení nebude probíhat po celý rok a rovněž tak podávání inzerátů a vybavení pracovního místa nebude obnášet náklady, jaké byly na počátku implementace. Jedná se pouze o částky informačního charakteru, ve skutečnosti se mohou jednotlivé částky lišit.

Porovnání nákladů: stávající pracovník × nový pracovník měsíčně

Tab. 28. Porovnání nákladů stávající a nový pracovník [vlastní zpracování] [27, 21, 26]

	Stávající pracovník v Kč	Nový kvalifikovaný pracovník v Kč
Mzda	30 000 – 40 000	30 000 – 40 000
Zdravotní pojištění	2 700 – 3 600	2 700 – 3 600
Sociální pojištění	7 500 – 10 000	7 500 – 10 000
Školení (v Controller-Institute)	8 000 – 25 000	
Hledání zaměstnance		
– pomocí inzerce		10 445
– pomocí agentury		5 000
Vybavení pracovního místa		10 000 – 100 000 pouze 1 . měsíc
Celkem měsíčně	65 200 – 78 600	65 645– 169 055
Celkem ročně	750 000 – 943 200	průměr cca 1 402 200

První měsíc: průměr 71 900 Kč za stávajícího zaměstnance

průměr 117 350 Kč za nového zaměstnance

Ostatní měsíce: po odečtení školení, inzerce a nákladech na vybavení pracoviště

průměr by se měl u kterékoliv formy zvolení pracovníka pohybovat v rozmezí cca 35 000 – 42 000 Kč. Což zahrnuje mzdu + sociální a zdravotní pojištění a případně další vyskytlé náklady.

Závěr: Společnosti XYZ, a.s. vzniknou dodatečné náklady z důvodu implementace controllingu. V počátcích zavádění budou vyšší než v ostatních měsících. Při porovnání osobních nákladů, kdy jejich výše činila v roce 2008 cca 80.233.000 Kč se bude jednat

o poměrně malou částku, a to v průměru cca 800 000 Kč, což je v procentuálním vyjádření 0,009 %. Dle poznatků z praxe lze pomocí zavedení controllingu ušetřit až 10 % z fixních nákladů, což by v tomto případě činilo asi 6 915 800 Kč, což není zcela zanedbatelná částka.

10 VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIKA, EFEKTIVNOSTI PROJEKTU A FORMULACE DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

V závěrečné kapitole bude projekt zdůvodněn a časově vymezen, budou shrnuty přínosy a naopak rizika projektu, bude vyhodnocena efektivnost projektu a nákladová analýza a v závěru bude formulováno doporučení pro management.

10.1 Zdůvodnění a časový harmonogram projektu

Implementace může trvat v rozmezí několika měsíců až roku, v některých případech i déle. Proto je potřeba sestavit projektový plán a stanovit časové rozmezí. Zde bych se chtěla zaměřit na rozdělení projektu na části přípravnou a realizační. V přípravné části vytvořím plán projektu a v realizační části časový harmonogram.

10.1.1 Přípravná fáze

Tato fáze je základem pro realizaci mnou navrhnutých projektových činností. Je zde na místě potřeba zdůvodnit hlavní motiv vytvoření projektu a odpovědět na důležité otázky.

Jaký byl hlavní důvod vytvoření projektu?

Integrace využívání společných nástrojů a posílení využívání současných ekonomických nástrojů pro podporu rozhodování managementu.

Smysl projektu?

Controlling lze považovat za účinný nástroj v oblasti rozhodování a zajištění lepšího hospodaření společnosti.

Hlavní cíl projektu?

Zavedení controllingu do společnosti s cílem zlepšení ekonomického řízení společnosti.

Kritéria úspěchu?

- dokonalejší systém ekonomického řízení
- zlepšení kontrolní činnosti
- zlepšení ekonomických výsledků

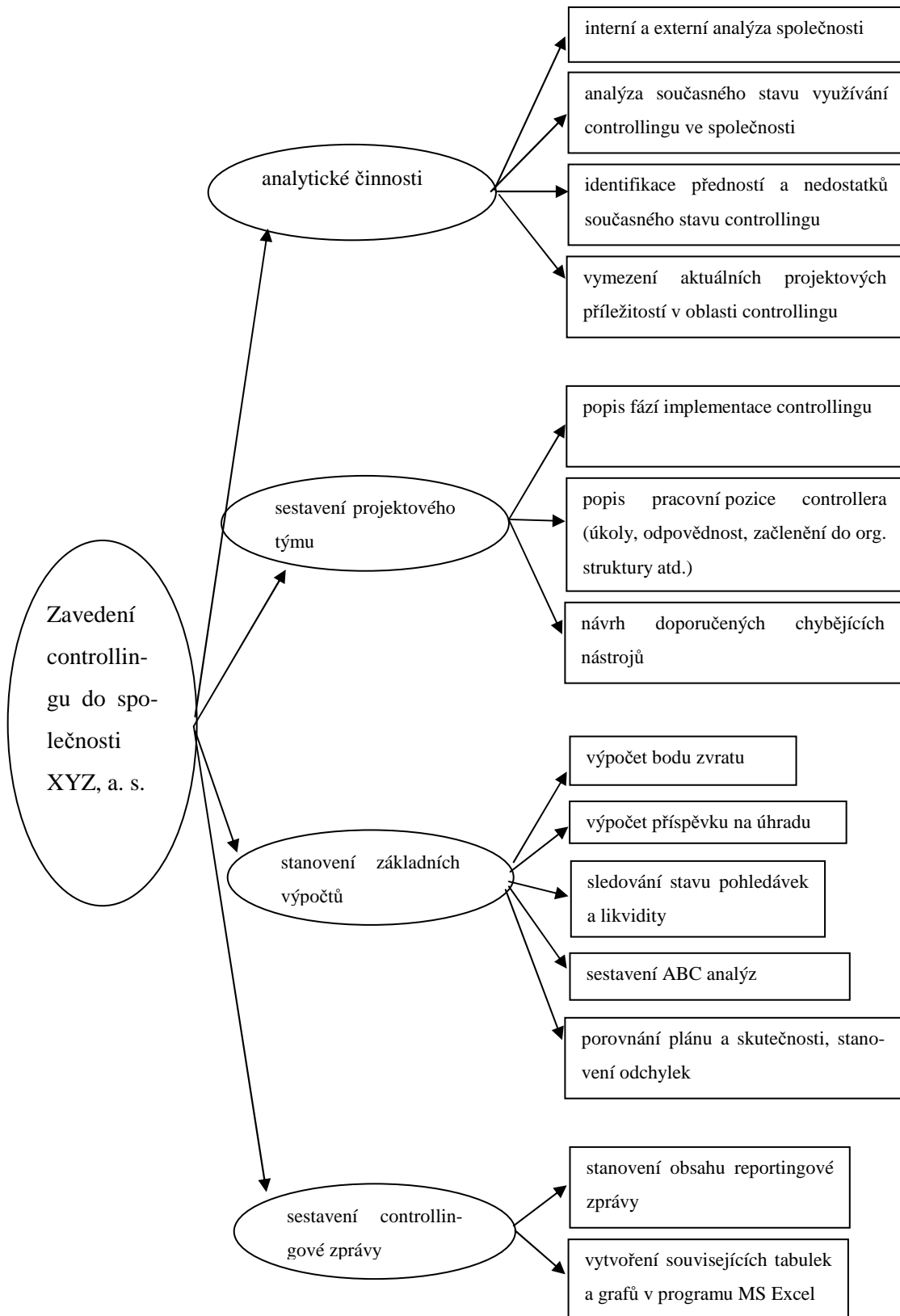
- provázanost informací

Případné omezení projektu?

- finanční (zajištění co nejnižších nákladů)
- personální (aktivita a ochota pracovníků)
- časové (splnění termínu implementace controllingu)

10.1.2 Realizační fáze

V realizační fázi sestavím diagram provedených prací (Obr. 17) a s nimi spojený časový harmonogram.



Obr. 17. Diagram provedených prací – postup zavedení controllingu [vlastní zpracování]

Tab. 29. Časový harmonogram provedených prací [vlastní zpracování]

	Název činnosti	06/10	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10	01/11
1	Fáze definice projektu - zahájení	■							
2	Definice projektu (cíle projektu)	■							
3	Vytvoření projektového týmu (úkoly a odpovědnost)	■							
4	Vytvoření povědomí o controllingu ve společnosti		■						
5	Fáze plánovací		■	■	■	■	■	■	■
6	Situační analýza společnosti		■	■	■	■	■	■	■
7	Analýza současného stavu využívání controllingu		■	■	■	■	■	■	■
8	Vyhodnocení analýz			■	■	■	■	■	■
9	Začlenění controllingu do organizační struktury			■	■	■	■	■	■
10	Stanovení úkolů, odpovědnosti a pravomoci contr.			■	■	■	■	■	■
11	Stanovení požadavků na reportíngové zprávy			■	■	■	■	■	■
12	Struktura údajů pro informační systém				■	■	■	■	■
13	Prezentace projektu managementu společnosti				■	■	■	■	■
14	Fáze realizační				■	■	■	■	■
15	Schválení projektu				■	■	■	■	■
16	Výběrové řízení na pozici controllera					■	■	■	■
17	Hodnocení výběrového řízení					■	■	■	■
18	Vybavení pracoviště controllera						■	■	■
19	Fáze ukončení						■	■	■
20	Vytvoření pozice controllera						■	■	■
21	Předložení závěrečné zprávy							■	■
22	Zahájení činnosti controllera a předložení úvodní zprávy								■

Výše zpracovaný časový diagram slouží jako přehled činností, které jsou potřeba realizovat pro úspěšnou implementaci controllingu a pro dosažení cíle. Jedná se o návrh, kde se počet stanovaných týdnů pro vykonání činnosti může lišit závislosti na okolnostech a možnostech pracovníka. Časový diagram je rozdělen na 7 měsíců druhého pololetí roku 2010. Činnosti na sebe navazují a v lednu následujícího roku je stanovena třítydenní rezerva pro případné neshody a problémy. Na leden následujícího roku je naplánováno využívání implementovaného controllingu.

10.2 Riziková a nákladová analýza

Jako každý projekt se potýká s riziky, tak i projekt zavedení controllingu do společnosti XYZ, a. s. se rizikům nevyhne. Tak jako existují výhody, lze narazit i na rizika a bariéry v zavádění nových věcí. Jednou z bariér je neochota změny a učit se něčemu novému a raději zůstat u zavedeného režimu. Většina lidí je v domněnku, že pokud něco funguje, není třeba nic měnit a vystavovat se rizikům, ale pokud se „TO“ lidově řečeno nevyzkouší, i když za cenu ztráty, nikdy se nepozná, jaké přínosy to přinese.

- Bariéry personální – jsou typické problémy ve změně myšlení a ve změně návyků pracovníků. Rovněž nesprávný výběr pracovníka controllingu se může jevit jako problém nebo zavalení velkým množstvím úloh a jejich nekvalitní splnění. Důležité je najít vhodného kandidáta a správnou motivací usilovat o jeho udržení. Jako riziko se jeví možný odchod ve zkušební době za lépe ohodnoceným výdělkem, nezvládnutí pracovní náplně, nebo nezapadnutí mezi ostatní pracovníky.
- Bariéry organizační – může dojít k nesprávnému začlenění útvaru controllingu do organizační struktury, na základě čehož nebude controlling prováděn efektivně. Nemusí být správně vymezeny kompetence a může dojít k nedostatečné spolupráci mezi controllerem a managementem.
- Bariéry informační – nevhodný informační systém nebo chybějící controllingový modul může být problémem při zavádění controllingu. Nemusí poskytovat správné a přesné informace a může dojít k neznalosti modulu samotného. Pracovník by měl být nejdříve proškolen a seznámen ze všemi funkcemi informačního, aby se zamezilo shromažďování nadbytku informací a docílilo se správné provázanosti informací.
- Bariéry finanční – management se může obávat pomalé návratnosti vložených investic do projektu. Je zde riziko neochoty finančně přispívat na rozvoj a vzdělávání pracovníka controllingu a rovněž finanční náklady související s výběrem controllingového modulu, nebo se zavedením nového informačního systému, který může být navíc i časově náročný.

Přehled popsanych bariér dokazuje, že i tento projekt se může potýkat s riziky a omezením, proto je potřeba si tyto rizika uvědomit a předcházet jim. Controller by měl využít

tyto rizika ve prospěch úspěšného zavedení controllingu do společnosti. Rizika by neměla představovat nějaké ohrožení, naopak by měly být klíčovým zdrojem pro úspěšnou implementaci.

Celkový souhrn nákladů

Tab. 30 Souhrnný přehled celkových nákladů

Položka	Peněžní vyjádření
Vyhledání pracovníka pomocí inzerce	10 445,-
Náklady na vybavení pracoviště	52 000 – 152 000,-
Školení prostřednictvím kurzů	8 000 – 25 000,-
Náklady na pracovníka	cca 800 000 -
Celkem	870 445 – 987 445

Jedná se o ilustrativní vyjádření nákladů, jelikož jednotlivé položky se mohou měnit v závislosti na počtu podání inzerátů, na různých výškách nákladů při vybavení pracoviště, na výběru školícího kurzu a samozřejmě na osobních nákladech na pracovníka.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou zavedení controllingu do společnosti XYZ, a. s. Po prostudování literárních pramenů a příslušných zdrojů k tématu mé diplomové práce, jsem provedla situační analýzu vybrané společnosti. V analytické části jsem zjistila, že přestože ve společnosti není zaveden controlling, jsou zde využívány některé controllingové nástroje, zejména plánování nákladů a tržeb, analýza odchylek, zavádění nápravných opatření, hodnocení výkonnosti procesů a jiné. Z toho plyne, že je splněna řada předpokladů pro úspěšné zavedení controllingu. Dále bylo zjištěno, že jednou ze slabých stránek v oblasti controllingu je absence reportingových zpráv a ne zcela kvalitní informační systém, ikdyž je vytvořen přímo na míru.

Významným poznatkem, který byl zjištěn je to, že mateřská společnost systém controllingu využívá a jistým způsobem ovlivňuje tuto dceřinou společnost, a to odlišným sestavováním výkazů.

Pro další vývoj diplomové práce jsem vycházela z poznatků předchozí analýzy a pro přehled jsem si stanovila silné a slabé stránky současného využívání controllingu. Stanovila jsem důvody pro zavedení a navrhla východiska. Následně jsem vypracovala návrh vytvoření projektového týmu, který by měl za úkol implementaci controllingu.

Snažila jsem se navrhnout chybějící controllingové nástroje a zamyslet se nad lepším využíváním těch stávajících. Své návrhy jsem v některých případech zpracovala do tabulek a doplnila o grafické vyjádření s příslušným komentářem. Stanovila jsem výpočet kritických bodů a krycího příspěvku a formulovala závěry. Nechyběla ani ABC analýza u dodavatelů a odběratelů, která poskytla informace o skupinách nejvíce se podílejících na výši tržeb, kdy těmto skupinám by měla být věnována největší pozornost.

Samostatnou kapitolou byl reporting, kde jsem zpracovala návrh jeho formy, jeho obsahu a s tím související informační podporu. Správné fungování controllingu závisí z části i na informačním systému a jelikož společnost uvažuje o jeho změně do budoucna, bylo mou příležitostí navrhnout různé typy informačních systémů s podporou controllingu.

Samozřejmě nesmí chybět popis pracovního místa controllera, jeho začlenění, výčet úkolů a jeho aktivit. Porovnála jsem, jak by byla společnost finančně zatížena při vyhle-

dání nového pracovníka ve vztahu k obsazení místa stávajícím. Navrhla a doporučila jsem absolvování školicích kurzů.

Souhrnem všech poznatků, návrhů a doporučení je zdůvodnění a časový harmonogram s přehledem provedených činností. A zamyšlení se nad případnými riziky a nedostatky.

Přínos této práce spatřuji ve vytvoření projektu týkajícího se zavedení controllingu, jelikož v současné době lze spatřit v této oblasti nedostatky, ale zároveň jsou ve společnosti příznivé podmínky pro jeho realizaci. Tato práce by mohla být do budoucna užitečnou a mohla by poskytovat základní materiál pro „opravdovou“ realizaci. Mohla by být takovou „pomocnou rukou“ a usnadnit společnosti rozhodnutí, zda se na controlling zaměřit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BITTNER, L., SVOBODA, E., SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vydání. Brno: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
- [2] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vydání. Praha: ASPI publishing, s. r. o., 2000. 812 s. ISBN 80-85963-86-8.
- [3] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [4] FREIBERG, František. *Finanční controlling*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [5] HOLOČICOVÁ, Z, HROMKOVÁ, L. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. 2. upravené vydání. Zlín: UTB, 2005. 112 s. ISBN 80-7318-270-X.
- [6] HORVÁTH, P. *Controlling*. 7. vydání. Munchen: Verlag Valen, 1998. 902 s. ISBN 3-8006-2336-6.
- [7] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLERS. *Slovník controllingu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [8] KAVAN, M., VYSUŠIL, J. *Controllingové integrační metody*. Ostrava: Montanex, a. s., 1999. 248 s. ISBN 80-7225-012-4.
- [9] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o., 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [10] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 2. vydání. Brno: VUT v Brně, 2000. 121 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [11] KRÁL, Bohumil, a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7216-062-7.
- [12] MACUROVÁ, L., a kol. *Logistika – sbírka příkladů*. 3. vydání. Zlín: UTB, 2008. 116 s. ISBN 978-80-7318-745-3.

- [13] NEUMAIEROVÁ, Inka a kol. *Řízení hodnoty podniku: Nedělejme z podniku záhadu*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- [14] RAJNOHA, R. *Strategický a operativní controlling*. 1. vydání. Zvolen: Technická univerzita, 2002. 136 s. ISBN 80-125-3664-4.
- [15] SYNEK, Miroslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [16] SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1999. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [17] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 1991. 360 s. ISBN 80-7259-029-4.
- [18] VOLLMUTH, H. J. *Controlling: Nový nástroj řízení*. 2. upravené vydání. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 1990. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [19] VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu – výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení*. Praha: Profess Consulting, 1999. 143 s. ISBN 80-7259-007-3.

Internetové zdroje:

- [20] *Budoucnost profesí* [online]. [cit. 2010-3-15]. Dostupný z WWW: <<http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/textilie-odevy.html>>
- [21] *Ceník inzerce* [online]. [cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.infoservis.cz/cenik-cenik-infoservis-cz.html>>
- [22] *Controlling – Controller Institute* [online]. [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: <www.controlling.cz>
- [23] *Controlling Kudělková* [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.controlling.sf.cz/>>
- [24] *Informační bulletin* [online]. [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <http://www.coka.cz/images/stories/dokumenty/bulletin_11_12.pdf>

- [25] *Infoservis* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z WWW: <www.infoservis.cz>
- [26] *Inzerce práce* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.pracevcr.cz/?idl=59&pomid=147>>
- [27] *Mzdový kalkulátor* [online] [cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/financni-kalkulacky/mzdovy-kalkulator/>>
- [28] *Nabídky práce* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.careerjet.cz/prace-controller/moravskoslezsky-kraj123899.html>>
- [29] *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>
- [30] *Přehled informačních systémů* [online]. [cit. 2010-4-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=506>>
- [31] *Průřezová pozice controllera* [online]. [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>>
- [32] *Vnitropodnikové účetnictví* [online]. [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <http://www.sagit.cz/pages/delfinheslatxt.asp?cd=150&typ=r&levelid=VNITRO_U.HTM>
- [33] *Webové stránky společnosti* [online]. [cit. 2010-02-28].

Interní zdroje:

- [34] Výroční zpráva společnosti XYZ, a. s.
- [35] Interní materiály společnosti XYZ, a. s.
- [36] Rozhovor s vedoucím pracovníkem ekonomického úseku
- [37] Rozhovor s pracovníkem oddělení kalkulací
- [38] Rozhovor s pracovníkem informačních technologií

Ostatní zdroje:

- [39] ZÁMEČNÍK, Roman. *Materiály z přednášek - controlling*. 2009.
- [40] ZÁMEČNÍK, Roman. *Materiály z přednášek – podniková ekonomika*. 2009.
- [41] Vlastní bakalářská práce. *Návrh na zlepšení konkurenceschopnosti firmy XYZ, a. s. v segmentu pracovní a bezpečnostní obuvi*. 2008.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Based Costing
AJ	anglický jazyk
AQUAP	Allied Quality Assurance Publications
AXIS	název informačního systému
BZ	bod zvratu
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
FN	fixní náklady
h	celkové variabilní náklady
IMC	název společnosti
KP	krycí příspěvek
MS	Microsoft Office
PC	počítač
PEST	název externí analýzy
PHM	pohonné hmoty
Q	objem výroby
ŘP	řidičský průkaz
SOŠ	Střední odborná škola
SWOT	název interní analýzy
TEPV	technická příprava výroby
THP	technicko-hospodářský pracovník
TQM	Total Quality Management
ÚVN	úplné vlastní náklady
VN	variabilní náklady
XYZ, a. s.	název společnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Rozdíly mezi účetnictvím a controllingem</i>	16
<i>Obr. 2. Členění podnikového controllingu dle Rajnohy</i>	25
<i>Obr. 3. Bod zvratu.....</i>	30
<i>Obr. 4. Štábní pozice controllera.....</i>	34
<i>Obr. 5. Liniová pozice controllera.....</i>	35
<i>Obr. 6. Průřezová pozice controllera</i>	35
<i>Obr. 7. Grafické zobrazení vývoje zaměstnanců.....</i>	53
<i>Obr. 8. Vývoj mezd, pojištění a nákladů na zaměstnance.....</i>	54
<i>Obr. 9. Vývoj výroby, nákupu a prodeje obuvi</i>	56
<i>Obr. 10. Vývoj prodeje obuvi a tržeb.....</i>	57
<i>Obr. 11. Vývoj výnosů, nákladů a zisku/ztráty.....</i>	59
<i>Obr. 12. Forma vyhodnocování odchylek</i>	67
<i>Obr. 13. Plán krycího příspěvku v roce 2010</i>	71
<i>Obr. 14. Návrh grafického vyjádření porovnání plánu a skutečnosti jednotlivých středisek.....</i>	85
<i>Obr. 15. Návrh grafického vyjádření porovnání plánu a skutečnosti střediska a vybraných ukazatelů</i>	85
<i>Obr. 16. Návrh grafického zobrazení vývoje likvidity</i>	93
<i>Obr. 17. Diagram provedených prací – postup zavedení controllingu</i>	106

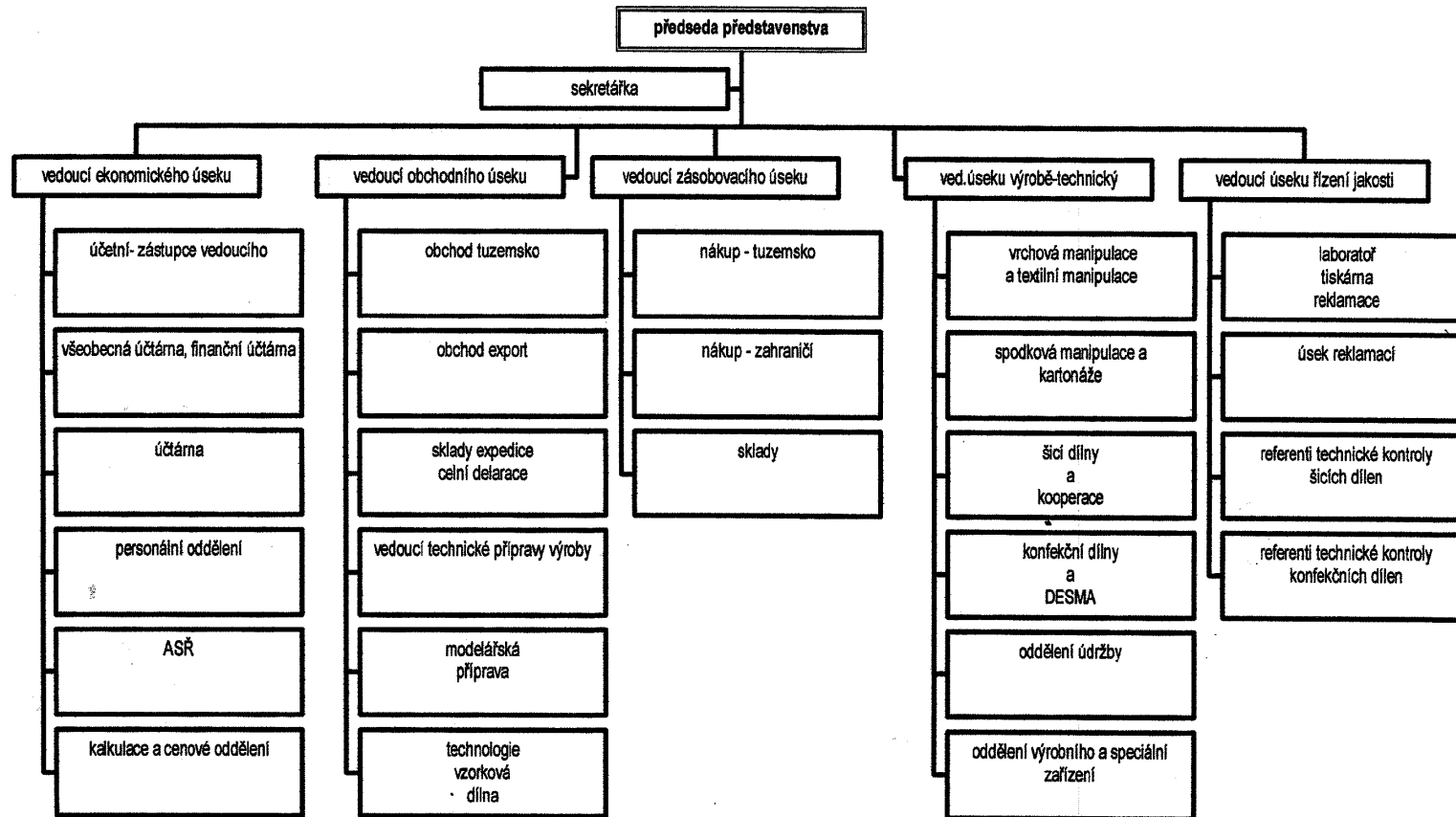
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Informace poskytované účetnictvím a controllíngem</i>	<i>17</i>
<i>Tab. 2. Manažerské versus finanční účetnictví</i>	<i>17</i>
<i>Tab. 3. Rozdíly mezi strategickým a operativním controllíngem.....</i>	<i>31</i>
<i>Tab. 4. Úlohy a odpovědnost controllera a manažera</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 5. Budoucnost a minulost controllíngu.....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 6. Přehled nákladů souvisejících se zaměstnanci</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 7. Výroba, nákup a prodej obuvi</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 8. Velikost prodeje a tržeb</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 9. Výnosy, náklady a zisk/ztráta.....</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 10. Přehled hodnot finančních ukazatelů</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 11. Ukazatelé hodnocení výkonnosti procesů.....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 12. Dělení režijních nákladů na fixní a variabilní část</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 13. Návrh popisu pracovní pozice controllera</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 14. Návrh tabulky pro vyhodnocování odchylek.....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 15. Návrh výpočtu krycího příspěvku</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 16. Návrh sledování splatnosti pohledávek</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 17. Návrh hodnocení cílů jakosti.....</i>	<i>900</i>
<i>Tab. 18. Návrh obecné šablony pro analýzu ABC.....</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 19. ABC analýza – dodavatelé.....</i>	<i>91</i>
<i>Tab. 20. ABC analýza – odběratelé</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 21. Návrh sledování vývoje likvidity.....</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 22. Návrh obsahu měsíčního a ročního reportu</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 23. Návrh formy reportingové zprávy.....</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 24. Přehled nákladů na vyhledání pracovníka prostřednictvím inzerce</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 25. Návrh umístění inzerátu.....</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 26. Náklady na vybavení pracoviště</i>	<i>100</i>
<i>Tab. 27. Přehled seminářů.....</i>	<i>101</i>
<i>Tab. 28. Porovnání nákladů stávající a nový pracovník</i>	<i>102</i>
<i>Tab. 29. Časový harmonogram provedených prací.....</i>	<i>107</i>
<i>Tab. 30. Souhrnný přehled celkových nákladů.....</i>	<i>109</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.**
- P II VÝROBNÍ PROGRAM**
- P III ROZVAHA A VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT**
- P IV CASH FLOW**
- P V VÝPOČET FINANČNÍCH UKAZATELŮ**
- P VI PŘEHLED DODAVATELŮ A ODBĚRATELŮ**
- PV II SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.**
- P VIII PROCESNÍ MAPA**
- P IX PŘEHLED STŘEDISEK**
- P X ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S. PO
ZAČLENĚNÍ PRŮŘEZOVÉ POZICE CONTROLLERA**
- P XI PŘEHLED CONTROLLINGOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ A
VÝBĚR MODULŮ**

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.



PŘÍLOHA P II: VÝROBNÍ PROGRAM

Pracovní a bezpečnostní obuv je rozdělena do několika kolekcí:

Profi shoes – Military obuv (Combat, Uniform, Airport, Extréme GTX), Policejní obuv, Extréme lites 2009, Hasičská obuv.

Tato kolekce je určena pro uniformované složky jako jsou policie ČR, armáda, letectví. Je rovněž určena pro příslušníky hasičských záchranných sborů do prostředí, kde se dá očekávat působení olejů, vody, hořlavin a jiných chemických látek. Uvedená obuv je antistatická tzn. zabraňuje vzniku elektrostatického náboje, je odolná proti chladu, propíchnutí podešve a je opatřena ochranou proti nárazu shora. U šněrovacích modelů je svršek obuvi opatřen zipem, který slouží jako rychlovyzouvací prvek. **BP**

Safety – Sport line, Exclusive line, E.C.N line, ECN New 2010, ESD line, Nonmetallic line, Profi line, Moleda line, G-plus line, Doplnkový sortiment.

Je kolekce bezpečnostní a pracovní obuvi pro venkovní a vnitřní prostředí. Předností této kolekce je to, že většina obuvi je vybavená klima membránou GORE-TEX. Tato kolekce je vhodná k použití zejména u speciálních profesionálních sborů a do vysokohorského prostředí. Kolekce obsahuje obuv pro dělníky v pozemním stavitelství, část kolekce je určena pro pracovníky např. v potravinářském a elektrickém průmyslu (jelikož je obuv antistatická) a část je určena pro pracovníky v lesnickém průmyslu (obuv je odolná proti prořezání motorovou pilou). U bezpečnostní obuvi této kolekce je využíván přímý nástřík podešve z lehčeného a kompaktního polyuretanu (pu-pu) Podešev je lepená. **BP**

Doplnkový sortiment

Vkládací stélka – komfortní pohodlná vyměnitelná stélka s výbornou nasákavostí a vysychavostí, vhodná do vojenské a trekkingové obuvi.

Náhradní šněrovadlo – černé šněrovadlo vhodné do polobotkových a poloholeňových modelů.

Impregnace na vojenskou obuv – odpuzuje vodu, mastnotu, prach, chrání useň a textil proti vlhkosti. Vysoce účinný impregnační prostředek na hladké usně, nubuky, velury, textil a syntetický materiál.

Hydrofobní krém na vojenskou obuv – vhodný pro obuv z přírodních usní a zejména na obuv s membránou GORE-TEX.

Top nubuk – bezbarvý základní ošetrovací prostředek pro vlasové usně, změkčuje, impregnuje a osvěžuje barevný odstín, vhodný pro obuv s prodyšnou membránou **BP**

Trekking – Trekking, Lovecká obuv.

Kolekce určena především pro venkovní prostředí s náročnějším terénem. Obuv je vhodná do extrémních podmínek a proto je určena pro lesníky, myslivce, lovce a lidi v terénu.

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA A VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Rozvaha za rok 2008

Aktiva	195.501	Pasiva	195.501
Dlouhodobý majetek	44.407	VK	77.549
DM nehmotný	74	Zákl. kapitál	52.243
DM hmotný	44.333	RF	1.537
		VH min. let	11.770
		VH b.o.	11.999
Oběžná aktiva	148.623	Cizí zdroje	117.688
Zásoby	97.845	Závazky dl.	3.983
Pohledávky dl.	2	Závazky kr.	67.777
Pohledávky kr.	39.553	B. úvěry	45.928
Finanční majetek kr.	11.223		
Časové rozlišení	2.471	Časové rozlišení	264

Výkaz zisku a ztrát za rok 2008

	b. období	min. období
Tržby za prodej	60 102	36 630
Náklady vynaložené na prodané zboží	52 136	32 733
Obchodní marže	7 966	3 897
Výkony	360 588	241 393
Výkonová spotřeba	264 133	183 288
Přidaná hodnota	104 421	60 002
Osobní náklady	80 233	56 421
Daně a poplatky	162	178
Odpisy dl. NHM a HM majetku	3 526	2 020
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	4 828	20 386
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	4 814	18 911
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	156	-311
Ostatní provozní výnosy	3 750	13 400
Ostatní provozní náklady	5 605	13 438
Provozní VH	18 503	5 131
Výnosové úroky	9	124
Nákladové úroky	2 694	1 801
Ostatní finanční výnosy	7 188	5 750
Ostatní finanční náklady	7 931	5 308
Finanční VH	-3 428	-1 235
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 076	726
VH za běžnou činnost	11 999	3 170
VH za účetní období	11 999	3 170
VH před zdaněním	15 075	3 896

PŘÍLOHA P IV: CASH FLOW V TIS. KČ

Cash flow v tis. Kč v roce 2008

Peněžní toky z hlavní činnosti	V tis. Kč
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	12 838
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	15 075
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami	20 841
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	23 574
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	17 814
Peněžní toky z investiční činnosti	
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-6 233
Peněžní toky z finančních činností	
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-13 196
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-1 615
Stav peněžních prostředků na konci období	11 223

PŘÍLOHA P V: VÝPOČET FINANČNÍCH UKAZATELŮ

Rozdílové ukazatele

Analýza čistého pracovního kapitálu

ČPK = OA – KCZ (kr. závaz., kr. BÚ, kr. fin. výpomoc.)

$$2008 = 148\,623 - (67\,777 + 25\,466 + 0) = 55\,380$$

Poměr ČPK / OA

$$2008 = 55\,380 / 148\,623 = 0,379 \quad (37,9 \%)$$

Jelikož doporučené hodnoty podílu čistého pracovního kapitálu na oběžném majetku by měly dosahovat 30 – 50 %, firma toto rozmezí za rok 2008 nepřesáhla.

Poměrové ukazatele (společnost versus odvětví)

Analýza zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti = Cizí zdroje / Pasiva

$$2008 = 117\,688 / 195\,501 = 0,602 \quad (60,2 \%)$$

Doporučená hodnota 30 – 60 %.

Míra zadluženosti = Cizí zdroje / VK

$$2008 = 117\,688 / 77\,549 = 1,517 \quad (152 \%)$$

Úrokové krytí = EBIT / Nákl. úroky

$$2008 = (15\,075 + 3\,076 + 2\,694) / 2\,694 = 7,73$$

Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5. Podnik je schopen splácet úroky, a proto se může dále zadlužit.

Analýza likvidity

Ukazatel běžné likvidity (3. stupně) = OA / (Krát. záv. + Krát. BÚ a výpom. + dlouh. záv.)

$$2008 = 148\,623 / (67\,777 + 25\,466 + 2\,123) = 1,56$$

Doporučená hodnota 1,5 – 2,5.

Ukazatel pohotové likvidity (2. stupně) = (Krát. pohl. + fin. majet.) / (Krát. záv. + Krát. BÚ a výpom. + dlouh. Záv.)

$$2008 = (39\,553 + 11\,223) / (67\,777 + 25\,466) = 0,53$$

Doporučená hodnota 1 – 1,5

Ukazatel okamžité likvidity (1. stupně) = Fin. maj. / (Krát. záv. + Krát. BÚ a výpom. + dlouh. záv.)

$$2008 = 11\,223 / (67\,777 + 25\,466 + 2\,123) = 0,10$$

Doporučená hodnota 0,2 – 0,5.

Analýza rentability

Rentabilita tržeb = ROS = Čistý zisk / Tržby

$$2008 = 11\,999 / 337\,856 = 0,035 \quad (3,5 \%)$$

Ukazatel by měl ve vývojové řadě vykazovat stoupající tendenci.

Rentabilita celkového kapitálu = ROA = EBIT / Aktiva

$$2008 = 20\,845 / 195\,501 = 0,107 \quad (10,7 \%)$$

Je ukazatelem produkce zisku a z výsledků plyne, že podnik udržuje zisk na stejné úrovni.

Rentabilita vlastního kapitálu = ROE = Čistý zisk / VK

$$2008 = 11\,999 / 75\,549 = 0,155 \quad (15,5 \%)$$

Analýza aktivity

Obrat celkových aktiv = Tržba / Aktiva

$$2008 = 337\,856 / 195\,501 = 1,72$$

Minimální doporučená hodnota je 1. Podnik využívá aktiva přibližně 2 krát do roka.

Doba obratu zásob = (Zásoby / Tržby) * 360

$$2006 = (97\,845 / 337\,856) * 360 = 104,3$$

Ukazatel vyjadřuje, že jeden obrat zásob se během sledovaných let zvýšil z hodnoty 70,4 na 104,3.

Doba obratu pohledávek z tržeb = (Pohledávky / Tržby) * 360

$$2008 = (39\,553 / 337\,856) * 360 = 42,1$$

Ukazatel vyjadřuje, že jeden obrat pohledávek se během let snížil z hodnoty 56,2 na 42,1. Tzn., že se zkrátilo období čekání na pohledávky.

Doba obratu závazků z tržeb = (Závazky / Tržby) * 360

$$2008 = (67\,777 / 337\,856) * 360 = 20,1$$

Ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek, což firma nesplňuje a musí dofinancovávat cyklus.

PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED DODAVATELŮ A ODBĚRATELŮ

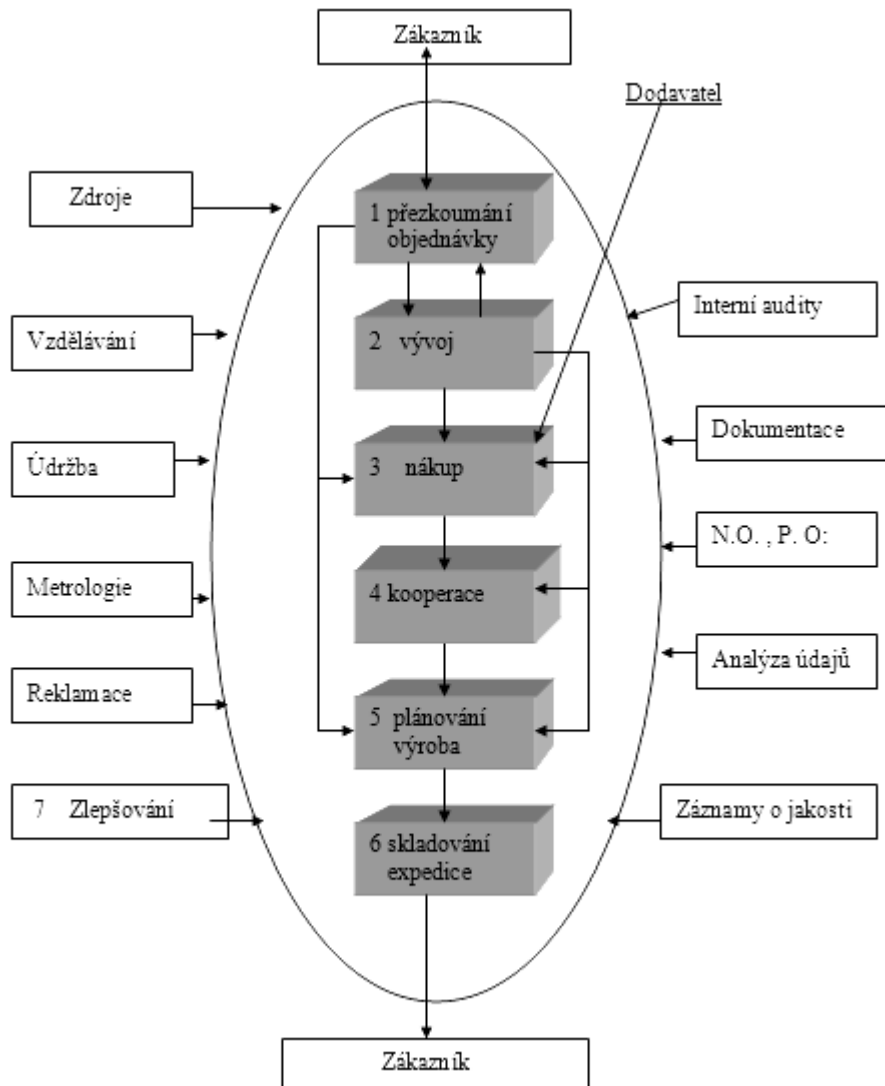
	Dodavatel	Odběratel
1.	WOJAS S.A.	LH Bundeswehr
2.	KOMPONENTY, a.s. ZLÍ	Ministerie van Defensie
3.	SUPER TANNERY LTD.	Česká republika-Ministerstvo
4.	LEMAT, spol. s r.o.	ITURRI, S.A.
5.	CVAK s.r.o.	XENA Praha s.r.o.
6.	IPR S.p.A.	TECHNOGROUP s.r.o.
7.	D A S spol. s r.o.	OBUV-ŠPECIÁL, spol.s r.o.
8.	GORE	TRIODON, spol. s r.o.
9.	OBUV-ŠPECIÁL, spol.s	Profesional CZ s.r.o.
10.	MOLEDA, a.s.	Jiří PALIČKA s.r.o.
11.	AH-ENERGY, s.r.o.	ŘEMPO HOLOUBEK a.s.
12.	VIBRAM, S.P.A.	EVRELKO S.A.
13.	TAREX s.r.o.	Juraj STEKLA - M.S.T.
14.	Upman , s.r.o.	KROK CZ, v.o.s.
15.	CREMENA, a.s.	ALBIT,s.r.o.
16.	UNIQUE INTERNATIONAL	DeLUX - SM, s.r.o.
17.	BALTIMORE, s.r.o.	Rukapol - Manufaktur
18.	Roman TOUŠEK	Věžeňská služba
19.	BALTIMORE, s.r.o.	X-style a.s.
20.	PLASTSERVIS, a.s.	B.Stumpp a S.Baier GmbH.
21.	PORWEL, s.r.o.	Tomáš Koutník -
22.	COIM S.p.A.	Josef Duben
23.	CREMENA, a.s.	KRZYSZTOF MALECKI
24.	SATO - BOHEMIA, s.r.	Krajské ředitelství policie
25.	Karel KRESTA a spol.	MIRKOM D.O.O.
26.	Juraj STEKLA - M.S.T	Česká republika
27.	LaL Trading s.r.o.	Lubelskie Zaklady Przemyslu
28.	ing. Eduard Richtar	Blyth s.r.o.
29.	Josef Heinen	BALTIMORE, s.r.o.
30.	KSBW s.r.o.	Pan Still

PŘÍLOHA P VII: SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

Přehledně zobrazuje silné a slabé stránky společnosti XYZ, a.s. a zároveň její příležitosti a ohrožení.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>dlouhá výrobní tradice v oboru</p> <p>licence firmy Gore – GORE-TEX technologie</p> <p>zakázková výroba</p> <p>vstříkolis DESMA – přímý nástřik podešví</p> <p>výrobní procesy poskytující konkurenční výhody</p> <p>vlastní vývojové oddělení</p> <p>výrobní zařízení</p> <p>kvalitní a cenově dostupné výrobky</p> <p>zkušenosti s vývojem a produkcí profesionální obuvi</p> <p>významný podíl na trhu</p> <p>certifikovaný systém výroby jakosti</p> <p>loajalita zákazníků</p> <p>státní zakázky, dodavatel výstroje pro AČR</p> <p>spolupráce s akademickými pracovišti</p> <p>propracovaná obchodní strategie povědomí značky</p>	<p>obchodní podmínky</p> <p>občasné řešení reklamací</p> <p>nedostatečné množství modelů na skladě</p> <p>neposkytování vzorků zdarma</p> <p>nedostatek kvalifikovaných pracovníků</p>
Příležitosti	Ohrožení
<p>rozvoj a využití nových trhů</p> <p>rozvoj a využití nových distribučních cest</p> <p>oslovení nových zákaznických segmentů</p> <p>vývoj nových produktů</p> <p>rozšíření nabídky</p> <p>chybná strategie konkurence</p> <p>technologické inovace</p>	<p>konkurence na trhu</p> <p>cenové strategie a války</p> <p>tržní bariéry (zvýšení daní)</p> <p>nepříznivé legislativní změny</p> <p>zprísňení technologických a ekologických podmínek</p> <p>zvýšení konkurenčního tlaku</p>

PŘÍLOHA P VIII: PROCESNÍ MAPA SPOLEČNOSTI

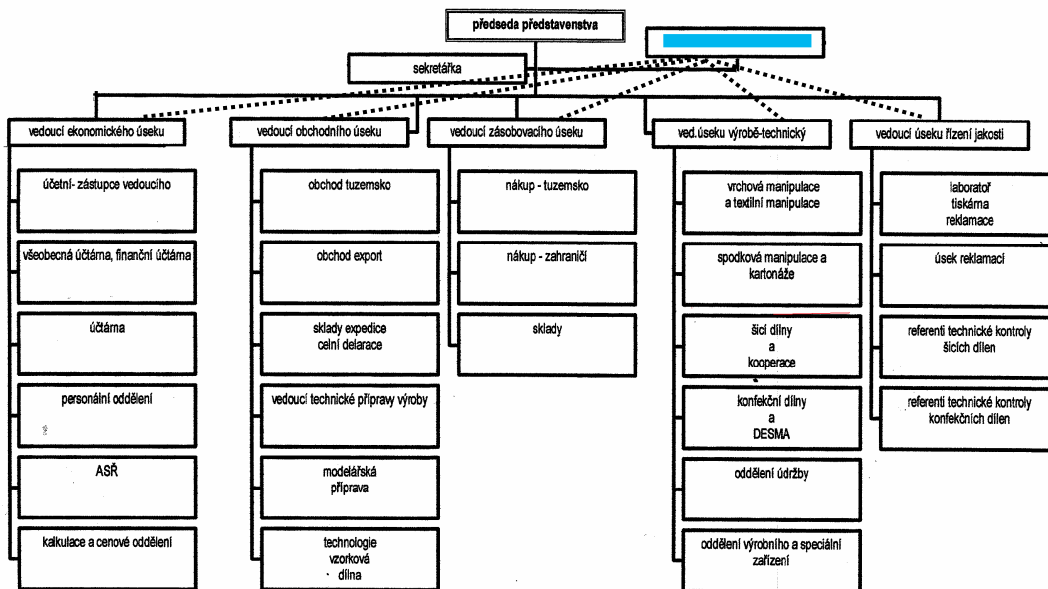


PŘÍLOHA P IX: PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH STŘEDISEK

<p>2100 - Úsek výrobně technický</p> <p>2110 - Úsek konfekce</p> <p style="padding-left: 20px;">2111 – Konfekční dílna</p> <p style="padding-left: 20px;">2112 - Konfekční dílna</p> <p style="padding-left: 20px;">2113 - Konfekční dílna</p> <p style="padding-left: 20px;">2114 - Konfekční dílna kooperace</p> <p style="padding-left: 20px;">2118 - Konfekční dílna</p> <p style="padding-left: 20px;">2119 - Konfekční dílna</p>	<p>2120 – Úsek manipulace</p> <p style="padding-left: 20px;">2121 – Manipulace spodková</p> <p style="padding-left: 20px;">2122 – Manipulace vrchová</p> <p style="padding-left: 20px;">2123 – Manipulace kartonáž</p> <p style="padding-left: 20px;">2124 – Manipulace textilu</p>
<p>2130 – Úsek šicí</p> <p style="padding-left: 20px;">2131 – Šicí dílna</p> <p style="padding-left: 20px;">2132 – Šicí dílna</p> <p style="padding-left: 20px;">2133 – Šicí dílna</p> <p style="padding-left: 20px;">2134 – Šicí dílna kooperace</p> <p style="padding-left: 20px;">2138 - Šicí dílna k Desmě</p>	<p>2140 – Kooperace</p> <p style="padding-left: 20px;">2141 – Kooperace 1</p>
<p>2150 – Úsek SVZ</p>	<p>2160 – Úsek techniky</p>
<p>2200 – Úsek prodeje</p> <p style="padding-left: 20px;">2211 – Sklad zboží</p> <p style="padding-left: 20px;">2212 – Ekonomický</p> <p style="padding-left: 20px;">2214 – Prodejna</p> <p style="padding-left: 20px;">2215 – Obchodní export</p> <p style="padding-left: 20px;">2216 – Reklamace</p> <p style="padding-left: 20px;">2222 – Prodejna</p>	<p>2300 – Úsek TEPV</p>
<p>2400 – Úsek zásobování</p> <p style="padding-left: 20px;">2420 – Zásobování</p> <p style="padding-left: 20px;">2421 – Zásobování – úpravy</p> <p style="padding-left: 20px;">2429 – Zásobování kooperace P</p>	<p>2500 – Úsek ekonomický</p>
<p>2700 – Úsek řízení jakosti</p> <p style="padding-left: 20px;">2701 – Úsek řízení jakosti - historie</p>	<p>2800 – Úsek technický</p>

PŘÍLOHA P X: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S. PO ZAČLENĚNÍ PRŮŘEZOVÉ POZICE CONTROLLERA

Začlenění průřezové pozice controllera je vyznačeno modře.



PŘÍLOHA P XI: PŘEHLED CONTROLLINGOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ A VÝBĚR MODULŮ

č.	Produkt	Dodavatel	Samost. aplikace controlling	Modul	Nutná instalace celého řešení	customizace	Vhodný pro malou, střední, velkou firmu	Nasazení <3 měsíce	Plánová rozvaha, VZZ, CF	Zisk, Náklady, Krycí příspěvek, BZ	Odchyly	Reporting	Výstupy ve formátu ".xls"
1	ABRA G2	ABRA Software		na zakázku	☑	☑	M/S/V						na zakázku
2	ALTEC aplikace	ALTEC		☑	☑	☑	M/S/V	☑	☑	☑	☑	☑	☑
3	CONT-KUD	Controlling	☑				M/S		☑	☑	☑		☑
4	Controlling_2001	Profess Consulting	☑				M/S	☑	☑	☑	☑		☑
5	EVIS/400	INCO		☑		☑	S/V		☑	☑	☑		☑
6	Helios Green	LCS International		☑	☑	☑	S/V		☑	☑	☑	☑	☑
7	Ramses ERP	CCA Group	☑			☑	M/S		☑	☑	☑	☑	☑
8	SAP R/3	SAP		☑	☑		V		☑	☑	☑	☑	☑
9	STRATEX R	AŘ KONTAKT		☑		☑	M/S		☑	☑	☑	☑	☑
10	VEMA	Vema		☑	☑	☑	M/S/V		☑	☑	☑	☑	☑

vysvětlivky: M-malá, S-střední, V-velká firma, VZZ - výkaz zisku a ztrát, CF - cash-flow, BZ - bod zratu

VÝBĚR MODULŮ CONTROLLING

Pro přehled jsem se pokusila vyhledat a zpracovat informace o modulech controllingu, které se jeví jako vhodné při zavádění controllingu ve společnosti XYZ, a. s. Jedná se o stručný přehled, který je doplněn odkazy na webové stránky s kompletními informacemi. I když jsou pouze některé modely vhodné pro velké společnosti, za kterou lze považovat i společnost XYZ, a. s., pro přehled jsem uvedla i moduly pro malé a střední společnosti. Informace byly převzaty z webové stránky www.cvis.cz.

ABRA G2 – ABRA Software

Tento modul neobsahuje vlastní modul pro controlling. Výrobce je ale schopen vytvořit tuto aplikaci na zakázku. První možnost je vytvořit aplikaci v Delphi, druhou pak načítat data do MS Excel, popřípadě do OpenOffice. Data je možné jak číst, tak zapisovat. Při komunikaci používá OLE rozhraní ABRA Gx. Cena služeb konzultanta ABRA Gx se pohybuje v rozmezí 1 000 až 1 600 Kč bez DPH. Při předpokladu tvorby aplikace v čase 10 dní včetně testování se pak její cena pohybuje okolo 17 000,- Kč bez DPH. Na základě definice uživatele lze vytvořit veškeré reporty.

Více informací na: www.abra.eu

ALTEC aplikace

Informační systém obsahuje controllingový modul, který je moderním nástrojem řízení výrobního podniku pro sledování výnosů a nákladů. Data předávaná z ostatních modulů ALTEC Aplikace poskytují detailní informace o rentabilitě jednotlivých částí firmy, tím je myšleno divizí, středisek, dílen, pracovišť nebo nositelů nákladů – zakázek, výrobků, části výrobního programu.

Mezi základní funkce modulu Controlling mimo jiné patří:

- Plánování a skutečné výnosy a náklady:
 - automatizované vstupy
 - manuální vstupy (rozdělení prvotních nákladů, vnitropodnikové zúčtování)
 - plánování výnosů a nákladů středisek v hodnotových i objemových ukazatelích
 - členění plánovaných nákladů na fixní a variabilní

- atd.
- Operativní hospodaření středisek:
 - analýzy hospodárnosti (odchylky plánu a skutečnosti)
 - meziroční porovnání, vývojové trendy
 - atd.
- Operativní vyhodnocení zakázek:
 - meziroční odchylka výnosů a nákladů u opakovaných zakázek
 - vyhodnocení podílu nákladových druhů na celkové tržbě
 - atd.

Informace ze zdroje: http://www.altec.cz/cz/altec_desc.asp#control

CONT-KUD

System CONT-KUD, představuje nadstavbu pro již vybudované systémy operativně-technické a účetní evidence, které dávají informace především pro finanční řízení a operativní řízení hmotného toku. System slouží i jako nástroj pro snižování nákladovosti, zvyšování produktivity a kontrolu hospodaření středisek. Firma obvykle nepotřebuje provádět změny v organizaci a sběru prvotních údajů, pokud disponuje ERP (provozním, vnitropodnikovým) systémem pokrývajícím klíčové interní podnikové procesy (ekonomiku, výrobu, vnitřní logistiku, personalistiku). Potřebuje avšak transformovat potřebné výstupy ze stávající evidence a přetvářet provozní data na manažerské informace, využitelné pro rozhodování. System CONT-KUD je tedy jako "dílčí MIS funkcionality" navázán na stávající ERP systém, z něhož pak čerpá měsíční provozní data určená k podpoře strategického rozhodování. System je avšak vhodný pro malou nebo středně velkou organizaci pracující s provozním systémem, který nelze upravit, popř. je jeho úprava nákladná nebo ji situace v podniku z nějakého důvodu nedovoluje. Doba implementace CONT-KUD řešení se pohybuje v rozsahu 6-12 měsíců.

Více informací na: www.controlling.sf.cz

CONTROLLING_2001 – Profess Consulting

Společnost Proffes Consulting nabízí jednoduchou aplikaci, která na základě vyhodnocení ekonomických ukazatelů vytváří požadované controllingové reporty. Rozbory uplynulého období jsou chápány především jako prostředek k sestavení výhledu na nej-

bližší období. K sestavení výhledu (prognózy) má finanční controller k dispozici informace o předchozím roku, plánu a dosavadním vývoji sledovaného roku. Controller pak může vidět, jak se bude hospodaření firmy s největší pravděpodobností vyvíjet v nejbližší budoucnosti.

Spojovací článek mezi informačním systémem společnosti a vlastním zobrazovacím modulem EIS_2001 představuje datový sklad DS_2001. Data jsou do něj importována z ERP (provozního, vnitropodnikového) systému, vlastní analýzu a výstupy pak poskytuje zobrazovací modul EIS_2001. Aplikace přehledně zobrazí nejdůležitější ukazatele hospodaření ve vývojových grafech a přehledných tabulkách: zisk, režijní náklady, objem prodeje, krycí příspěvek (hrubý zisk) výrobku nebo služby, prodejní ceny výrobku nebo služby, přímé náklady výrobku nebo služby. Cena produktu je asi 5 000,- Kč bez DPH. Jedná se o jednoduchou dílčí funkcionalitu MIS, kterou lze vhodně využít jako doplněk ekonomického informačního systému. CONTROLLING_2001 se tedy hodí spíše pro malé společnosti, případně pro využití v rámci jednotlivých firemních středisek.

EVIS/400 - INCO

EVIS/400 je modulární ERP systém využívající platformy IBM iSeries. Jeho integrovaný controllingový modul provádí hierarchický rozpočet veškerých plánovaných a skutečných režijních, taktéž jednicových nákladů podle stanovených vztažných veličin na jednotlivá nákladová střediska a pracoviště a z těchto pracovišť pak dále až na jednotlivé výrobní a obchodní zakázky. Výpočty se provádí vždy po skončení účetního měsíčního období, kdy již jsou dostupné veškeré informace o všech nákladech. Potřebné informace se přebírají automaticky z Účetního modulu a z modulu Plánování a řízení výroby, odkud jsou používána data o plánovaných a skutečných strojominutách na jednotlivé operace a zakázky. Data z účetnictví lze před výpočty a během nich kontrolovat a modifikovat. Výpočty lze provádět opakovaně.

Výsledkem těchto výpočtů jsou:

- Plánované a skutečné náklady na zakázky včetně všech režijních druhů nákladů
- Plánované a skutečné náklady podle různého členění výrobků a v časové ose včetně všech režijních druhů nákladů.

- Kalkulační režijní sazby jednotlivých středisek a pracovišť dle skutečnosti v časové ose pro použití v kalkulacích výrobků.
- Analytické nástroje pro vyhledávání vícenákladů a analýzu jejich příčin.
- Podrobné i kumulativní informace pro hodnotovou analýzu vyráběných výrobků.

Controllingový modul ERP systému EVIS/400 najde uplatnění především ve výrobních organizacích, umožní získat konkurenční výhodu např. v přesnějším odhadu nákladové ceny. Náklady na pořízení tohoto komplexního ERP řešení jsou díky licenční politice dodavatele relativně vysoké, lze jej pořídit od 1,6 mil. Kč bez omezení počtu uživatelů.

Více informací na: www.inco.cz

HELIOS GREEN – LCS INTERNATIONAL

Helios Green patří k vyspělým ERP systémům. Obsahuje integrovaný controllingový modul, který čerpá informace ze všech ostatních modulů systému (účetnictví, fakturace, investiční majetek, zakázky atd.). Jedná se o informace popisující skutečný stav a vývoj podniku, které jsou dostupné v reálném čase. Controllingový modul je rozdělen na tři části: Plánování, Hodnocení a Modelování. V rámci těchto tří částí jsou pak definovány jednotlivé funkční oblasti (např. Zakázky, Analýza odchylek, Prodej, Bonita klienta, Platební kalendář, Du Pontova analýza, ABC analýza atd.). Helios Green umožňuje controllerovi upravovat a nastavovat výstupy podle zvyklostí a řídicích pravidel v organizaci, a to včetně předdefinování a správy vlastních výstupů a pohledů. Každý z uživatelů systému má zároveň k dispozici tzv. Adresář pohledů, který slouží pro rychlý přístup k často používaným výstupům. Adresář si uživatel může dle svých potřeb strukturovat. Součástí správy controllingové agendy je v systému Helios Green definice tzv. reportin-
gové mapy. Ta obsahuje komplexní sadu hodnotících výstupů s pevně definovanou strukturou. Tyto výstupy jsou určeny především pro vrcholový management.

Systém Helios Green je vhodný pro střední a velké organizace, a to jako komplexní ERP řešení.

Více informací na: www.AssecoSolutions.eu

Ramses ERP – CCA Group

Firma je schopna zanalyzovat aktuální stav controllingu ve firmě, navrhnout případné organizační nebo metodické změny a dodat řešení pro podporu zvolené controllingové strategie. Rozsah řešení je v maximální míře přizpůsoben potřebám konkrétní firmy, podporuje různé metody používané v controllingu (např. ABC analýza, Balanced Scorecard atd.). Řešení může být určeno pro jednu konkrétní firmu, případně pro několik majetkově nebo jinak spřízněných firem (a to bez podmínky úplného sjednocení jejich informačních systémů - pouze při zachování vhodné jednotné controllingové metodiky). Ekonomika v systému Ramses ERP představuje otevřený modul s obousměrným rozhraním na banky, finanční úřad, s výstupy všech funkcí do MS Excelu. Předdefinovaná ekonomická data může být doplněno vlastním reportovacím systémem. Samotný controlling obsahuje rozpočty, kalkulace výrobků i kalkulace obchodního případu - kalkulaci nabídky a plánové, operativní i výsledné kalkulace zakázek a jejich porovnání. Ramses ERP obsahuje také zvláštní modul pro manažerské účetnictví - sledování nákladů prvotních i druhotných a porovnání plánů a skutečných nákladů. Plánování a sledování cash-flow firmy je možné v oblasti závazků/pohledávek, splátkových kalendářů smluv nebo na delší časové období - vyhodnocováním platebních kalendářů nákupních objednávek, nabídek a zakázek. Systém umožňuje zohlednit pravděpodobnost příchodu peněz i případné posuny termínů.

Více informací na: www.cca.cz

SAP R/3 - SAP ČR

Společnost SAP nabízí řešení od malých až po velké společnosti. SAP R/3 je modulární řešení. Modul CO (Controlling) integruje toky nákladů a výnosů, tj. vazeb na spolupracující moduly (SD - odbyt, MM - materiálové hospodářství, FI - finanční účetnictví) a výkaznictví. Modul Controlling představuje absolutní špičku v oblasti softwarových aplikací, což dokládá mj. i jeho bohatá funkcionalita. Umožňuje plnit požadavky vnitropodnikového a manažerského účetnictví:

- Účetnictví nákladových druhů - v této části modulu Controlling se vytvářejí účty nákladů a výnosů, tím se do souladu uvádí interní a externí účetnictví. Analytika nákladových druhů musí být přizpůsobena členění podle účtové osnovy.
- Účetnictví nákladových středisek

- Účetnictví interních zakázek
- Plánování nákladů a výnosů na nejnižší organizační jednotky
- Skutečné účtování
- Vyhodnocení

Všechny výkazy podporující manažerské výkaznictví využívají následujících funkcionalit – grafika, export do Excelu, odeslání poštou, třídění, vyhledávání, filtraci (zobrazení vybraných hodnot – např. pouze hodnoty vyšší než jeden milion Kč). Standardní nástroje Report Painter, Report Writer, popř. rešerše umožňují definovat výkazy přímo uživatelem snadno, rychle a bez znalosti programování.

Více informací na: www.sap.com/cz

STRATEX R - AŘ KONTAKT

STRATEX R je určen pro přípravu a hodnocení podnikové strategie a podnikatelského plánu firmy. Předností STARTEXu je tvorba finančního plánu s časovým horizontem do 15 let; možnost volby počtu roků historie a plánu. Uživatel si může volit pouze ty moduly, které využije. Systém STRATEX R umožňuje jak hrubé plánování na úrovni výkazu zisků a ztrát a rozvahy, tak i detailní plánování s podpůrnými modely. Samozřejmostí jsou finanční analýzy historie i plánu, stanovení hodnot podniku a citlivostní analýza změn parametrů plánu. Uživateli je umožněno vytvářet vlastní grafy a výstupy.

Základní výstupy ze systému:

- Výkaz zisků a ztrát a rozvahu pro plánovací horizont a další podrobné členění nákladů a výnosů
- Peněžní toky
- Analytické a hodnotící ukazatele s jejichž pomocí můžeme posoudit kvalitu plánu
Indikativní tržní hodnotu
- Výstupní sestavy ve tvarech požadovaných bankami
- Výstupy do tabulek i grafů

Nadstavbové moduly umožňují dále analyzovat náklady a výnosy, řídit projekty, investice aj. Cena produktu se pohybuje od 30 000,- do cca 100 000,- Kč bez DPH dle požá-

dovaných modulů. Systém je vhodný spíše pro strategický controlling malých a středně velkých podniků.

Více informací na: www.arkontakt.cz

VEMA - Vema

Specializovaný ERP systém VEMA obsahuje vlastní controllingový modul - Finanční controlling. Ten dokáže vyhodnocovat všechny standardní finanční ukazatele, nabídnout shrnutí ekonomických informací do tabulek a grafů s možností definování vlastních ukazatelů a grafických výstupů. Hodnoty ukazatelů lze získat v závislosti na struktuře organizace, účetních činnostech, používaném členění zakázek a na podrobnosti sledovaných období. Je možno si zvolit libovolnou míru podrobnosti pohledu na jednotlivé ukazatele od denního pohledu na pracoviště až po pohled na celou organizaci v jednotlivých letech. Systém dovoluje pracovat se skutečností i s plánem a do rozborů zahrnovat rovněž údaje za minulá období. Nezbytným "spoluhračem" systému je modul Finanční analýza.

S pomocí modulu Finanční analýza lze vypočítat všechny standardní finanční ukazatele. Předností je možnost nadefinování a výpočtu specifických ukazatelů dle potřeb firmy. Modul je dodáván s dostatečně bohatou množinou předem definovaných ukazatelů, tabulek a grafů, a to včetně bodového hodnocení. K velkým přednostem se řadí možnost uživatele zasahovat do definic všech těchto prvků a tím si vytvářet vlastní ukazatele, tabulky i grafy. Ke standardně nadefinovaným ukazatelům patří např. ukazatele sledující finanční stabilitu, výnosovou situaci podniku či cash-flow. Všechny tyto standardní ukazatele jsou součástí nadefinovaných tabulek a grafů.

Vstupní hodnoty jsou přebírané z modulu Účetnictví - s měsíční nebo denní přesností (dle nastavení přenosu), příp. je možné je zadávat ručně, a to i ve formě modifikovatelných výkazů. Z takto zadaných hodnot si uživatel modeluje výstupy pomocí předem definovaných ukazatelů a v závislosti na získaných informacích si může vytvářet doplňující ukazatele, které mu upřesňují pohled na analyzovanou oblast. Modul nabízí výstupy ve formě tabulek, grafů nebo textových souborů. Převodem textových výstupů do běžného tabulkového kalkulátoru lze získat informace i ve formě vícerozměrných grafů.

Pro funkčnost modulu je nutno instalovat celý systém VEMA včetně modulu účetnictví aj. Z toho vyplývá, že controllingový modul je vhodný pro společnost, která buď uvedený systém používá, případně uvažuje o jeho pořízení.

Výhodou systému oproti konkurenci je možnost jeho aktualizace a konfigurace prostřednictvím internetu (legislativní změny apod.), vzdálené centrální správy jednotlivých klientských PC nebo přímo využití modelu pronájmu řešení po internetu formou ASP.