

Projekt implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti ALTECH, spol. s r.o.

Bc. Tomáš Hrbáček

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Hrbáček**
Osobní číslo: **M17047**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti ALTECH, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost ALTECH, spol. s r.o. a vypracujte její situační analýzu.
- Provedte analýzu současného stavu controllingu ve společnosti ALTECH, spol. s r.o.
- Vypracujte projekt implementace vybraných nástrojů controllingu ve vybrané společnosti.
- Zpracujte nákladovou analýzu a vyhodnoťte přínosy a rizika projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DRURY, Colin. Management and cost accounting. 8th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2012, 783 s. ISBN 978-1-4080-4180-2.

HANSEN, Don R., Maryanne M. MOWEN a Liming GUAN. Cost management: accounting & control. 6th ed. Mason: South-Western, 2009, 832 s. ISBN 978-0-324-55967-5.

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

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

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

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vypracovat projekt implementace vybraných nástrojů controllingu do vybrané společnosti. V rámci řešení bylo použito situační analýzy, která zahrnuje například analýzu odběratelů, dodavatelů, konkurence nebo ekonomickou analýzu, a analýzy současného stavu controllingu. Na základě těchto analýz došlo k vymezení projektových příležitostí, které byly dále rozpracovány. Navržené řešení obsahuje návrhy na zavedení pozice controllera, zdokonalení operativního plánování a reklasifikaci nákladů dle kapacitního členění. Požadavkem společnosti byl i výpočet ekonomické přidané hodnoty. Přínosem této práce je zefektivnění řízení podniku.

Klíčová slova: controlling, nástroje controllingu, plánování, reklasifikace nákladů, ekonomická přidaná hodnota

ABSTRACT

This dissertation aims to elaborate a project of the implementation of selected controlling tools for the selected company. The situational analysis, which includes, for example, the analysis of customers, suppliers, competitors or the economic analysis, and the analysis of the current state of controlling were used in the solution finding process. Project opportunities were defined and further developed on the basis of these analyzes. The proposed solution contains proposals for introducing the job position of controller, the improvement of operative planning and the reclassification of costs according to capacity division. The selected company required also the calculation of economic value added. The benefit of this work is the more effective management of the company.

Keywords: Controlling, Controlling Tools, Planning, Cost Reclassification, Economic Value Added

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Romanu Zámečnickovi Ph.D. za jeho cenné rady a odborné poznatky. Dále bych chtěl také poděkovat vedoucí ekonomického oddělení ALTECH, spol. s r.o. paní Ing. Ludmile Špačkové za její čas a ochotu spolupracovat při řešení dané problematiky.

V neposlední řadě patří velký dík i mé rodině za podporu poskytovanou po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CONTROLLING	13
1.1 DEFINICE A PODSTATA CONTROLLINGU	13
1.2 HISTORIE CONTROLLINGU	14
1.3 CONTROLLING JAKO KYBERNETICKÝ SYSTÉM	15
2 CÍLE A ÚLOHY CONTROLLINGU	17
2.1 PLÁNOVÁNÍ.....	17
2.1.1 Požadavky na plány.....	18
2.2 KONTROLA PLÁNŮ A VYHODNOCOVÁNÍ ODCHYLEK	18
2.2.1 Etapy kontroly	19
2.3 REPORTING.....	19
2.3.1 Externí a interní reporting	20
2.3.2 Formy reportů (výkazů)	20
3 POZICE CONTROLLERA	22
3.1 ÚLOHY CONTROLLERA	22
3.2 SPOLUPRÁCE CONTROLLERA A MANAŽERA	23
3.3 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ.....	24
3.3.1 Organizace bez pozice controllera	24
3.3.2 Organizace s vytvořenou samostatnou pozicí controllera.....	25
4 ZÁKLADNÍ ČLĚNĚNÍ CONTROLLINGU	27
4.1 OPERATIVNÍ CONTROLLING	27
4.1.1 Nástroje operativního controllingu	28
4.1.2 Analýza kritických bodů	29
4.1.3 Výpočet příspěvku na úhradu.....	29
4.2 FINANČNÍ CONTROLLING	30
4.2.1 Nástroje finančního controllingu.....	30
4.3 STRATEGICKÝ CONTROLLING	31
4.3.1 Nástroje strategického controllingu	31
4.3.2 Metoda Target Costing.....	32
5 DALŠÍ MOŽNOSTI ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	33
5.1 NÁKLADOVÝ CONTROLLING.....	33
5.2 PROJEKTOVÝ A PROCESNÍ CONTROLLING.....	33
5.2.1 Projektový controlling.....	33
5.2.2 Procesní controlling	34
5.3 CONTROLLING PODNIKOVÝCH FUNKCÍ	34
6 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37

7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	37
8	INTERNÍ ANALÝZA PODNIKU	38
8.1	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO	38
8.1.1	Šikmé schodišťové plošiny	38
8.1.2	Bazénový zvedák – model Delfin	39
8.1.3	Schodišťové sedačky.....	40
8.1.4	Ostatní produkty.....	40
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
8.3	LIDSKÉ ZDROJE VE SPOLEČNOSTI.....	41
8.4	INFORMAČNÍ SYSTÉM	42
8.5	EKONOMICKÁ ANALÝZA.....	43
8.5.1	Analýza tržeb	43
8.5.2	Vývoj zisku	43
8.5.3	Ukazatele rentability	44
8.5.4	Ukazatele likvidity	45
8.5.5	Ukazatele aktivity.....	45
8.5.6	Ukazatele zadluženosti.....	46
9	EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU	47
9.1	ANALÝZA ODBĚRATELŮ	47
9.2	ANALÝZA DODAVATELŮ	47
9.3	ANALÝZA KONKURENCE	48
9.4	SITUACE A TRENDY V ODVĚTVÍ	49
10	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU	51
10.1	MONITORING POHLEDÁVEK, ZÁVAZKŮ A ZÁSOB	52
10.2	PLÁNOVÁNÍ.....	52
10.3	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	53
10.4	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	53
10.5	ŘÍZENÍ CASH FLOW	54
10.6	REPORTING.....	55
11	VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	56
12	PROJEKT IMPLEMENTACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU.....	58
12.1	NÁVRH ZAVEDENÍ POZICE CONTROLLERA	58
12.1.1	Požadavky na controllera	59
12.1.2	Úkoly controllera	59
12.1.3	Obsazení pozice controllera	60
12.2	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA).....	60
12.2.1	Porovnání EVA s odvětvím	64
12.3	NÁVRH REKLASIFIKACE NÁKLADŮ NA VARIABILNÍ A FIXNÍ.....	65
12.3.1	Výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku	67
12.3.2	Výpočet bodu zvratu	68
12.4	NÁVRH NA ZDOKONALENÍ SYSTÉMU OPERATIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ A ANALÝZ ODCHYLEK	69
12.4.1	Plán tržeb a sledování odchylek.....	70

12.4.2	Plán nákladů a sledování odchylek	71
12.4.3	Plán hospodářského výsledku a sledování odchylek	73
12.4.4	Analýza odchylek	73
13	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	75
13.1	ČASOVÁ ANALÝZA	75
13.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	76
13.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	78
13.4	PŘÍNOSY PROJEKTU	78
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Controlling jako takový je důležitý pro efektivnější řízení podniku. Má za úkol především koordinovat a kontrolovat rozhodovací činnost řídicích pracovníků, a tím přispívat k bezproblémovému chodu společnosti a dosahování stanovených operativních a strategických cílů. Z toho vyplývá, že systém controllingu je orientovaný na budoucnost, avšak ke svému správnému fungování se potřebuje odvíjet od informací z finančního i manažerského účetnictví.

Tato práce reaguje na současnou potřebu vybraného podniku zefektivnit proces řízení a zlepšit tak schopnost rychlé reakce na změny na trhu, a tudíž zvýšit jeho konkurenceschopnost.

Diplomová práce se skládá z části teoretické, kdy je na základě kritické literární rešerše vypracován teoretický podklad pro část druhou, a to praktickou. Nejprve je pozornost věnována definování a podstatě samotného pojmu controlling, poté jsou v dalších kapitolách rozebrány jeho cíle a úlohy. Následuje kapitola pozice controllera, kde jsou specifikovány různé možnosti začlenění této pozice do podnikové organizační struktury. Celá tato teoretická část je zakončena základním členěním controllingu na operativní a strategický. Kromě tohoto rozdělení jsou uvedeny i další používané možnosti členění například na projektový a procesní.

Praktická část obsahuje situační analýzu podniku a analýzu současného stavu controllingu. Podle zjištěných skutečností z těchto rozborů jsou vymezeny projektové příležitosti. Ty se v rámci projektu dále rozpracovávají. Jedná se o návrh zavedení pozice controllera do organizační struktury podniku, návrh na zdokonalení využití operativního plánování a reklasifikaci nákladů dle kapacitního členění. Kromě těchto návrhů je na základě přání a požadavků vedení společnosti zpracován i ukazatel ekonomické přidané hodnoty podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

V závěru projektu jsou vyhotoveny jeho možné přínosy či rizika. Taktéž je podroben nákladové a časové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracovat projekt implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti ALTECH, spol. s r.o., aby došlo k zefektivnění procesu řízení. K dosažení hlavního cíle je zapotřebí postupné plnění jednotlivých níže uvedených dílčích cílů:

- průzkum literárních pramenů a následné zpracování kritické literární rešerše z oblasti controllingu v teoretické části,
- provedení situační analýzy (interní a externí) vybraného podniku,
- analyzování současného stavu controllingu,
- podrobení projektu nákladové a časové analýze.

Literární rešerše je zpracována pomocí metody komparace a slouží jako podklad pro praktickou část. V rámci situační analýzy jsou provedeny rozbory odběratelů, dodavatelů, konkurence či ekonomická analýza. Při analyzování současného stavu controllingu je využito obsahových analýz interní podnikové dokumentace.

V projektové části jsou rozebrány návrhy na zlepšení současné situace controllingu ve společnosti na základě projektových příležitostí vycházejících z analytické části.

Závěrečná pasáž práce se věnuje vyhodnocení samotného projektu, zjištěním jeho přínosů, rizik a podrobení nákladové a časové analýze.

Cílovou skupinou projektu je management podniku, který provádí řídicí a rozhodovací činnost, k jejíž kvalitní a správné realizaci potřebuje disponovat dostatečným množstvím relevantních informací. Ty mu poskytne právě systém controllingu, jehož význam v posledních letech stále roste.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

1.1 Definice a podstata controllingu

Pojem „controlling“, jak je v současnosti užíván, nemá podle Krále (2010, s. 28) jednotnou interpretaci ani vymezení, které je jednoznačně přijímané. Tato skutečnost je důležitá především z důvodu, aby nedošlo k nedorozumění při používání tohoto výrazu. Při dnešním dosti rychlém vývoji se controlling postupně přizpůsobuje měnícím se podmínkám a požadavkům řízení. Stává se integrovanějším a komplexnějším. Díky tomu má stále větší přínos pro řízení podniků, kde je aplikován.

Lazar (2012, s. 174-175) doplňuje tuto myšlenku o původ samotného pojmu, jež je odvozen od anglického slovesa “to control“, což v překladu znamená “kontrolovat“, ale taktéž i “řídít“ či “vést“. Dále vymezuje controlling v nejobecnějším slova smyslu jako *„Široce aplikovanou metodu řízení, jejímž smyslem je permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému.“*

Eschenbach a Siller (2012, s. 35) kladou důraz na fakt, že systém controllingu nelze považovat za kontrolu, přestože jedna z mnoha činností controllera je kontrolovat. Controller ovšem rozhodně není kontrolor. Vyjadřují se i k samotnému převzatému anglickému pojmu, když konstatují, že ve slovanských jazycích se nevyskytuje takový překlad, který by obsahově přesně vymezil význam tohoto slova.

V odborné literatuře se obecně hovoří o controllingu jako o tzv. ekonomickém řízení, tedy řízení jakékoliv ekonomické oblasti. Naproti tomu lze spatřit určitý rozdíl v jeho užším pojetí, kdy Lazar (2012, s. 176) uvádí následnou definici *„Užší pojetí controllingu je systém, který na základě výsledů průzkumu trhu a parametrů výroby pomáhá optimalizovat hlavní řídicí ukazatel, kterým je celopodniková marže (příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku)“*

Koncept controllingu se podle Freiberga (1996, s. 10) zakládá na *„komplexním informačním a organizačním pojetí plánovacího a kontrolního procesu.“*

Horváth (2004, s. 5) definuje controlling jako *„koncept řízení zaměřenou na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“*

Kerzner (2013, s. 225) považuje controlling za třístupňový proces, kde jednotlivé stupně tvoří: měření vývoje směrem k cíli, potřeba provádět nutná hodnocení, a následně brát v úvahu jistá opatření vedoucí k nápravě, a tím tak dosáhnout podnikových cílů.

1.2 Historie controllingu

Počátky controllingu se datují již od konce 19. století, kdy ve Spojených státech amerických využívali controllery pro správu finančních záležitostí ve výrobních a dopravních podnicích. Postupem času se na tuto činnost nabalovaly stále další úkoly jako například plánování a poradenství. (Synek, 2011, s. 415)

Nástup hospodářské krize ve 20. letech 20. století zapříčinil, že podniky musely přistoupit ke změně řízení a přístupu ke kalkulaci nákladů. Tato skutečnost vedla k rozmachu controllingu, který v témže období nabyl nových úloh v podobě kontroly, plánování a v neposlední řadě poradenství pro management. Místo výrazu controlling začal být v 60. letech v anglofonních zemích používán termín manažerské účetnictví. V letech 80. však kvůli různým vyhlášením a tvrzením o tom, že tento systém nevyužívá nejnovější techniky a dostatečně neovlivňuje konkurenceschopnost podniku, došlo k implementaci metod nových. (Drury, 2012, s. 18; Mikovcová, 2007, s. 10)

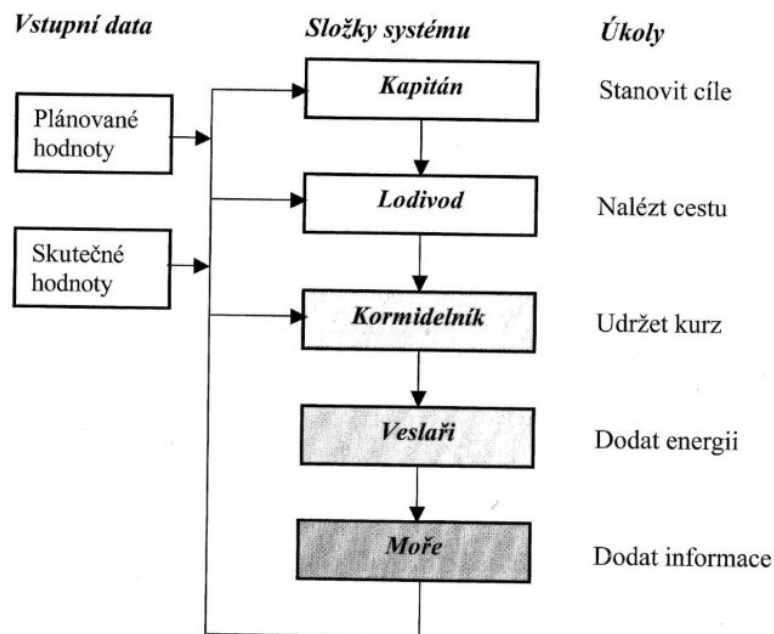
Král (2010, s. 28) uvádí, že v Evropě vzrostl význam controllingu, především v německy mluvících zemích, až kolem 50. let 20. století, jako reakce na stále se zvyšující požadavky na efektivnější řízení podniků. Mikovcová (2007, s. 10) dodává i další důvody controllingového rozmachu jako vstup amerického kapitálu při poválečné obnově hospodářství a s tím související výskyt dceřiných společností amerických firem. Dále taktéž upozorňuje na fakt, že v České republice se první náznaky controllingového řízení objevovaly již ve 20. letech 20. století, a to zejména ve firmách Tomáše Bati, který se nechal inspirovat americkými vzory při svých zahraničních cestách. Následkem nástupu komunistického režimu a jeho centrálního řízení se však filosofie controllingu znovu objevuje až v 90. letech 20. století.

V důsledku vývoje controllingu se neustále měnily a také rozšiřovaly jeho funkce. Od počáteční pasivní role a pouhé registrační funkce, kdy byl hlavním cílem sběr dat. Až po aktivní roli, která zahrnovala už i kontrolu hospodárnosti a následné vypracovávání návrhů na zlepšení, tzv. navigační funkce. Nejvyšším vývojovým stupněm je controlling orientovaný na řízení. Disponuje vlastním vytvořeným systémem řízení, který využívá

veškeré relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. (Synek, 2011, s. 415)

1.3 Controlling jako kybernetický systém

Mikovcová (2007, s. 12) vidí controlling jako „systém řízení s vlastní filozofií a fungující na několika základních principech“. Ke znázornění a popisu tohoto systému a zároveň jeho jednotlivých složek, používá většina autorů (včetně Mikovcové) metaforu, kdy jej považují za loď plující po moři a controllera vidí v pozici lodivoda (viz Obrázek 1).



Obrázek 1 – Kybernetický systém (Mikovcová, 2007, s. 12)

Zobrazené schéma ukazuje, že stěžejním místem systému je průběžně probíhající zpětnovazebný proces, jenž má za úkol přispívat ke kontrole stanovených cílů ve sledovaném období, a navíc musí poskytovat podklady pro predikci budoucího vývoje.

Charakteristika jednotlivých uvedených složek, ze kterých se systém skládá, je následující:

- Kapitán je metaforou pro vrcholové vedení podniku, jenž v podobě plánovaných hodnot stanoví požadované podnikové cíle.
- Již zmíněný lodivod neboli controller využívá analýzu skutečnosti a plánu, aby dokázal zajistit způsob jak dosáhnout stanovených cílů, tzv. najít správnou cestu.

- Kormidelník zahrnuje řídicí pracovníky na nižších úrovních řízení. Jejich smysl spočívá v plnění úkolů, metaforicky řečeno v držení kurzu.
- Veslaři jsou podnikoví odborní pracovníci provádějící zadanou práci, jejichž výkonem jsou samotné výrobky či služby, a ty se následně zavádějí na trh
- Moře představuje trh, ze kterého jsou pořizovány informace o tom, jak jsou akceptovány podnikové výkony. Tyto údaje slouží k tvorbě podkladů pro rozhodnutí v budoucnu

2 CÍLE A ÚLOHY CONTROLLINGU

Za hlavní cíl controllingu vidí Eschenbach a Siller (2012, s. 40) zabezpečení životaschopnosti podniku, a s tím spojenou podporu managementu v jeho snaze udržet či uplatnit uvedené schopnosti:

- Schopnost anticipace – úloha controllingu spočívá v přípravě včas poskytnutých aktuálních a srozumitelných informací o možných změnách v podnikovém okolí, které mohou nastat v budoucnu
- Schopnost adaptace – jedná se o přípravu aktuálních informací o změnách v podniku samotném nebo jeho okolí, jež už byly provedeny
- Schopnost koordinace – postupné schválení jednotlivých cílů v subsystémech podniku
- Schopnost proveditelnosti plánů – snaha o prosazení plánovaných strategických, případně operativních plánů či projektů uvnitř podniku

Za základní úlohy controllingu považuje Chodasová (2012, s. 23, 24) zejména podporu plánování a stanovení podnikových cílů, tzn. poskytování poradenství při využívání metod plánování, dále zda plány napomáhají k dosahování stanovených cílů a rovněž jde o tvorbu alternativních řešení a jejich následného posouzení z hlediska realizace.

Další úlohou je podpora rozhodování pomocí průběžného získávání a zpracování informací. Zde je snaha o vybudování kvalitního celopodnikového informačního systému. Podpora kontroly a poskytování poradenství při analýze odchylek od plánu. Dále zpracování analyzovaných skutečností do pravidelných přehledných zpráv neboli reportů, které jsou určeny pro potřeby managementu, popřípadě pro vlastníky podniku nebo orgány státní správy.

Plněním těchto úloh přispívá controllingová činnost k neustálému zkvalitňování metod plánování, rozpočtování a kalkulace. Mimoto je i zpracovaný systém poskytování reportů a konzultací s manažery.

2.1 Plánování

Mikovcová (2007, s. 109) pokládá plánování za stěžejní část controllingového systému řízení a vysvětluje jej jako „*systematickou podnikovou činnost, směřující k rozhodování o budoucnosti podniku a určující průběh podnikového procesu jako celku i jeho dílčích*

částí. “ Controlling má v oblasti plánování zajistit provázanost dílčích plánů, výběr správné metodiky plánování, a nakonec vše zastřešit zodpovědností za tyto činnosti.

S plánováním je spojen pojem plán, jenž převádí konkrétní cíle do podoby sledovaných podnikových ukazatelů a také určuje jakými technikami a metodami bude stanovených cílů dosaženo.

Tyto podnikové cíle mohou nabývat různého charakteru. Cíle kvantitativního charakteru mají výhodu v tom, že je snazší je sledovat a vyhodnocovat, své uplatnění nacházejí především při operativním plánování. Kvalitativní cíle neboli nefinanční, mají využití při strategickém plánování, avšak v dnešní době se s nimi lze setkat už i při plánování operativním.

2.1.1 Požadavky na plány

Aby měly plány dostatečnou kvalitu, musí splňovat několik, Mikovcovou (2007, s. 112-113) definovaných, požadavků:

- Časová a věcná provázanost
- Úplnost a přehlednost
- Variantnost a závaznost
- Proveditelnost
- Elastičnost
- Kontrolovatelnost
- Hospodárnost
- Systémovost

2.2 Kontrola plánů a vyhodnocování odchylek

Rozvoj controllingu zapříčinil, že v posledních letech význam kontroly roste. Smysl kontroly spočívá v odhalení chyb, které nastaly v průběhu realizace plánu, či už při samotné činnosti plánování. V návaznosti na to lze učinit návrh nápravných opatření, sloužících k eliminaci vzniklých chyb.

V současnosti je kontrola založena na tzv. principu dopředné vazby, což znamená, že se zaměřuje na budoucnost. Berou se v potaz informace o cílovém stavu, a je možné předcházet potenciálním chybám před jejich vznikem. Tento princip však klade vysoké nároky na informační systém podniku, sloužící jako zdroj informací.

2.2.1 Etapy kontroly

- Určení kontrolních veličin a intervalů pro akceptovatelné odchylky
- Vedení záznamů očekávaných a skutečných hodnot
- U kontrolních veličin provést propoččet odchylek
- Analyzování odchylek
- Navržení opatření pro nápravu

(Mikovcová, 2007, s. 134-135)

2.3 Reporting

Mikovcová (2007, s. 156) považuje reporting za velice důležitou část controllingového procesu, a za jeho hlavní cíl poskytovat všem úrovním managementu takové relevantní informace, které přispějí k rozhodovací činnosti řídicích pracovníků.

Vystihující definici uvádějí ve své knize autorky Šoljaková a Fibírová (2010, s. 10), a to takovou, že se jedná o „komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“

Dále nastiňují návod, jak postupovat při navrhování a implementaci reportingového podnikového systému:

- nejprve rozpoznat jednotlivé uživatele reportů a posléze analyzovat jimi žádané potřeby a požadavky na informace z různých hledisek jako například formy, obsahu či času
- v dalším bodu odlišit obsah reportů dle potřeb externích, nebo interních uživatelů
- učinit rozhodnutí v otázce vhodné formy reportů, tzn. elektronická versus tištěná podoba, přijatelná je i jejich kombinace
- zásada jednotného vzhledu reportů, který se mění jen výjimečně
- zajistit ochranu důvěrných reportovaných informací, a s tím související vhodnou formu distribuce
- způsob, jak dosáhnout zlepšování reportingového systému, je získat zpětnou vazbu od adresátů, tedy jejich postřehy a připomínky ke zpracovaným informacím

2.3.1 Externí a interní reporting

Šoljaková a Fibírová (2010, s. 12) rozlišují dva typy uživatelů reportingu neboli výkaznictví. První skupinou jsou tzv. externí uživatelé, které tvoří zejména zaměstnanci podniku, jiné spolupracující podniky, státní orgány, orgány veřejné správy, a nelze opomenout ani různé společenské organizace. Tato skupina má přístup pouze k omezeným podnikovým informacím, které jsou zveřejňovány veřejně, nejčastěji ve formě pravidelných výkazů finančního účetnictví. Specifické postavení má v rámci tohoto uživatelského spektra vlastník podniku (investor), jenž zároveň nedisponuje řídicí funkcí. V takovém případě nemá bezprostřední možnost nahlédnout do detailních vnitropodnikových informací.

Druhým okruhem jsou interní uživatelé mající odpovědnost za výsledky činnosti podniku, a tudíž mají i pravomoc rozhodovat. Jedná se o vedoucí pracovníky na všech stupních vnitropodnikového řízení. Jestliže manažerskou funkci vykonávají samotní vlastníci, tak sem patří také oni.

2.3.2 Formy reportů (výkazů)

Informace zpracované controllingovým oddělením pro interní uživatele jsou poskytovány v tzv. zprávách neboli reportech. Šoljaková a Fibírová (2010, s. 14) dělí reporting podle pravidelnosti těchto zpráv na standardní a mimořádný.

- **Standardní** – reporty jsou poskytovány v pravidelných intervalech, nejčastěji v týdenních, měsíčních, čtvrtletních či ročních
- **Mimořádný** – reporty jsou poskytovány na požádání, tzn. že jsou požadovány mimořádné zprávy z hlediska obsahového, termínového, případně z obou hledisek zároveň

Jiný pohled na členění reportingových zpráv má ve své publikaci Eschenbach a Siller (2012, s. 276, 277), a to dle jejich obsahu na:

- **Standardní zprávy** – rutinní zprávy dodržující určitý časový plán, poskytované obvykle pro stejné příjemce, například přehledy nákladových středisek, měsíční výkaz zisků a ztrát, atp.
- **Zprávy o odchylkách** – tyto reporty mají své využití v případech, kdy management potřebuje informace o odchylkách (rozdíl mezi skutečnou a plánovanou hodnotou) v operativní či strategické oblasti

- **Účelové zprávy** – oddělení controllingu vyhotovuje na přání příjemce. Nejsou termínově vázány na kalendář, a jde o zvláštní úkoly v podnikové ekonomice. Například kontrola hospodárnosti investice

3 POZICE CONTROLLERA

Osoba zastávající v podniku funkci controllera musí dle Lazara (2012, s. 244) disponovat širokým rozsahem vědomostí, například z oborů ekonomie, účetnictví, logistiky, financí, matematiky, výpočetní techniky atd. Je zapotřebí rovněž znalost základů programování, aby se daný pracovník dokázal rychle orientovat v informačním systému a získával z něj potřebné informace. Nelze opomenout ani nutnost odborné komunikace s lidmi z mnoha oblastí podniku (např. vedoucí jednotlivých pracovišť, hlavní účetní, auditoři, vrcholový management atd.)

Eschenbach a Siller (2012, s. 55-56) se na tyto dovednosti dívají lehce z jiného úhlu, tedy jako na určité osobní vlastnosti a schopnosti, bez kterých by osoba nedokázala provádět controllingovou činnost dostatečně kvalitně. Člení je do 5 kategorií:

- Osobní znalosti a schopnosti managementu – např. analytické myšlení, kritický postoj, kreativita, přesnost, ochota vzdělávat se a jiné
- Sociální a komunikativní kompetence – schopnost komunikace, síla při prosazování, schopnost týmové práce a motivování členů týmu, atd.
- Metody kompetencí – organizační talent, technika komunikace, techniky moderování, kreativity a prezentace atd.
- Odborné znalosti podnikové ekonomiky – znalosti v oblasti strategického řízení podniku, sestavování plánů, posuzování investic, interního a externího účetnictví atd.
- Obchodní znalosti – znalost podniku a zájmů jednajících osob, znalost okolí podniku (tedy trhu nákupního a prodejního), jazykové znalosti atd.

3.1 Úlohy controllera

Úkoly, které by měl controller plnit, definuje ve své publikaci Lazar (2012, s. 243-244). Dělí je do několika následujících skupin:

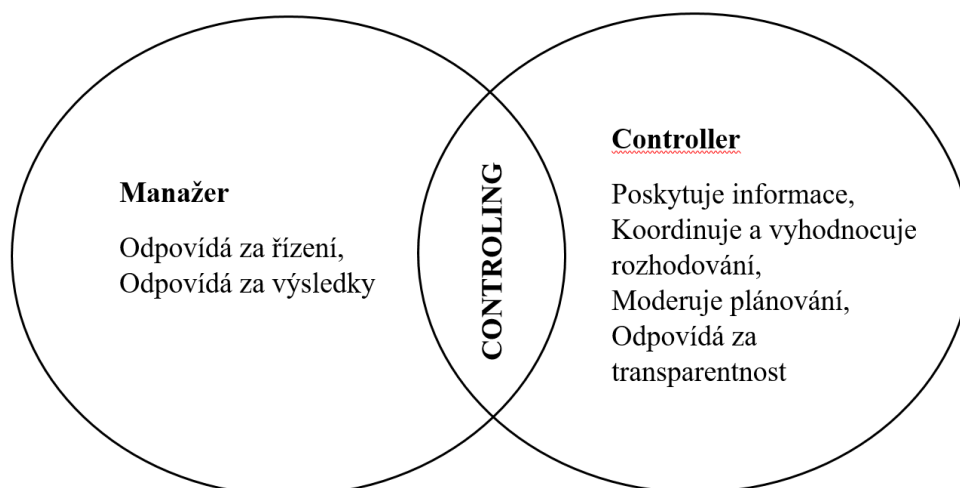
- Oblast plánování – V této oblasti nejenže controller spolupracuje na sestavování dílčích plánů, ale také přímo určuje metodiky, na základě kterých se plány zhotovují. Dále se podílí na řešení kapacitní problematiky, tudíž rozhoduje o investicích. Důležitá a nezanedbatelná je i jeho komunikace s vedoucími nákladových středisek, jelikož je nutné, aby tito pracovníci věděli, jaké náklady mohou pro svou činnost čerpat, a co vlastně v daném časovém úseku mají dělat.

- Oblast prodeje – Zde je velmi důležitá spolupráce s manažery odpovědnými za prodej, a v některých případech i úzká kooperace s marketingovým oddělením. Účelem je nalezení vhodného řešení v otázkách dosažení hospodářských a obchodních cílů.
- Oblast vyhodnocování dosažené skutečnosti – Jedná se o to, aby controllingový pracovník dokázal porovnat skutečně dosažené a plánované výsledky. Následně vykázal zjištěné odchylky a započal jejich řízení.
- Odchylkové řízení – Hlavní úkol v tomto bodu představuje činnost, kdy se u vyjádřených odchylek zjišťují příčiny jejich vzniku a následná eliminace.
- Řízení společnosti – Controller poskytuje vrcholovému managementu k posouzení zjištěné skutečnosti při řízení odchylek, a taktéž propočítaný matematický dopad.
- Strategická rozhodnutí – Důležitá součást pracovních aktivit pracovníka controllingu. Jeho úkolem je propočítat jaký ekonomický dopad mají jednotlivé alternativy, které nastanou při různých strategických rozhodnutích.

3.2 Spolupráce controllera a manažera

Pokud se v podniku rozhodnou doplnit řízení o výkony controllingu, tak je nezbytně nutná dělba práce mezi managementem a controllingem. Vztah manažera a controllera přibližuje Eschenbach a Siller (2012, s. 54) konstatováním, že management má zodpovědnost za dosažení výsledků podniku, zatímco controlling disponuje zodpovědností za transparentnost výsledků. Obě tyto funkce se tak vzájemně doplňují.

Také Žižlavský (2014, s. 14) považuje proces controllingu za průnik dvou množin, kdy jedna představuje úlohy manažera a druhá úlohy controllera (viz Obrázek 2). Kromě toho uvádí, že *„Manažer rozhoduje, controller jeho rozhodování inspiruje, hodnotí, programuje, sleduje jejich plnění a dává doporučení. Controller je navigátorem manažera.“*



Obrázek 2 – Úlohy manažera a controllera (Žižlavský, 2014, s. 14)

3.3 Organizační začlenění

Žižlavský (2014, s. 16) rozlišuje dva možné způsoby zabudování systému controllingu do podnikové organizace. Činí tak na základě vysledované zkušenosti z praxe.

3.3.1 Organizace bez pozice controllera

Hlavní problémy v takovéto organizaci lze vidět v přetížení již existujících pracovních pozic, z důvodu decentralizace plněných controllingových úkolů. Dále mohou nastat potíže v oblasti nedostatečné motivace a kvalifikace takto zatížených pracovníků. V neposlední řadě chybí v podniku někdo, kdo je nezávislý a dokáže neutrálně posuzovat jednotlivé alternativy rozhodování.

Dílní controllingové funkce se mohou buďto přenést na všechny vedoucí pozice, což se však nedoporučuje kvůli složité výměně informací, nebo je převezme jeden z jednatelů. Další v praxi využívanou variantou je, že se odpovědnost za controlling přesune na pracovníky účetnictví. Ani tato realizace ovšem není vhodná a má svá negativa především v hrozícím nebezpečí toho, že účetní pracovník se nebude schopen dostatečně zaměřit na budoucnost, poněvadž jeho činnost je orientována na minulost. (Žižlavský, 2014, s. 16)

3.3.2 Organizace s vytvořenou samostatnou pozicí controllera

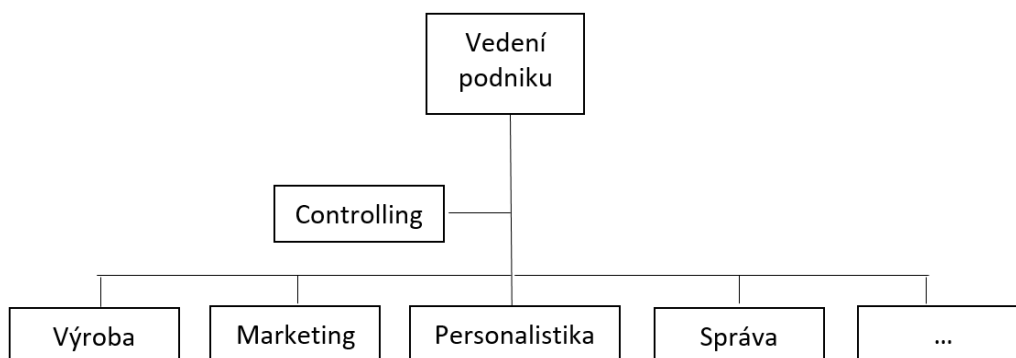
V tomto případě Žižlavský (2014, s. 17) shledává za stěžejní přednost komplexnost controllingových úloh. Avšak i toto postavení má své problémy, a to například, že controller, jenž se podílí na spolurozhodování, musí posuzovat nebo prověřovat svá vlastní rozhodnutí.

Oddělení controllingu může být do organizační struktury zabudováno vícero způsoby. Synek (2011, s. 419) uvádí několik interních a externích faktorů, které předurčují toto postavení:

- Komplexnost a nárůst množství řešených problémů
- Existence trhu zboží, práce, peněz a kapitálu
- Struktura země z pohledu hospodářského
- Velikost podniku
- Okolí politické, sociální a legislativní

Pozice štábní

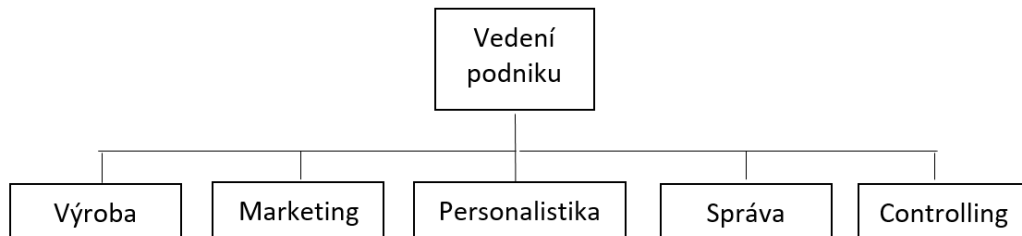
Controller v této pozici vykonává zejména roli poradenskou. Nemá žádné oprávnění k tomu, aby prováděl rozhodnutí, ani uděloval pokyny liniovým pozicím. (Žižlavský, 2014, s. 17)



Obrázek 3 – Štábní pozice (Žižlavský, 2014, s. 17)

Pozice liniová

Controller získává zodpovědnost za přijatá rozhodnutí. Tato pozice má využití především v krizových situacích, avšak praxe odhalila, že toto uspořádání má naopak nízkou stabilitu při běžném chodu firmy. (Žižlavský, 2014, s. 17)



Obrázek 4 – Liniová pozice (Žižlavský, 2014, s. 18)

Controlling jako průřezová funkce

Tuto možnost přidává Synek (2011, s. 419). Jedná se o situaci, kdy controller a liniový vedoucí utvářejí dvojici promotérů, jež provádějí řízení po linii odborné (controller) i výkonové (liniový vedoucí). Tzv. promotérský model. Controller zde může disponovat právem veta v určitých záležitostech.

4 ZÁKLADNÍ ČLĚNĚNÍ CONTROLLINGU

Za základní členění controllingu je obecně považováno jeho rozdělení na strategický a operativní. Stěžejní rozdíl mezi těmito dvěma druhy nachází drtivá většina autorů včetně Lazara (2012, s. 174) v časovém horizontu, který u strategického controllingu není nijak omezen a směřuje do budoucnosti, zatímco u operativního je pouze jeden až tři roky. Zásadní rozdíl je i v pohledu na zisk a jeho chápání, kdy ze strategického hlediska je považován za výsledek správného jednání, kdežto z operativního za cíl.

Další odlišnosti (mimo již uvedené) rozpracovává Konečný (2007, s. 64) do několika následujících bodů, jež jsou uspořádány v přehledné tabulce (viz Tabulka 1).

Tabulka 1 – rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem

Rozdíl	Strategický controlling	Operativní Controlling
Veličiny	Operuje se všemi veličinami majícími význam pro budoucí vývoj	Operuje převážně s náklady a výnosy
Okolí	Zaměřen na faktory vnějšího okolí podniku (konkurence, zdroje atd.)	Zaměřen introvertně a až pomocí výpočtů „příspěvku na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku“ disponuje extrovertním nástrojem
Tlak termínů	Absence tlaku na přijímání rozhodnutí	Neustálý tlak termínů na přijímání rozhodnutí
Styl řízení	Strategické plánování – projednávání všech funkčních oblastí najednou	Operativní plánování – předkládání dílčích plánů zvláště každou funkční oblastí tzv. síťové plánování

Přes veškeré diference nelze tyto dvě oblasti od sebe zcela oddělit, poněvadž se mezi nimi vyskytuje vzájemné působení a častá výměna informací. Strategické plánování velmi ovlivňuje plánování operativní a zároveň je dosti korigováno operativními podněty. (Vollmuth, 2004, s. 210)

4.1 Operativní controlling

Konečný (2007, s. 20) poskytuje následující definici „operativní controlling pomáhá zaměřit se na budoucnost a v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od plánu“

Operativní controlling se dle Vollmutha (2004, s. 6) zaměřuje na krátkodobé postupy (jeden obchodní rok) a vychází ze stávajících zdrojů:

- Strojní vybavení
- Kapitálová vybavenost
- Výrobní a prodejní program
- Kvalifikace pracovníků

K řízení provozu je využito stálého porovnávání dosažených a plánovaných výsledků, což zaručuje rychlé určení odchylek.

Oba výše uvedení autoři se shodují na faktu, že stěžejním cílem operativního controllingu je krátkodobé řízení tvorby zisku. K tomu vedou i úvahy Eschenbacha a Sillera (2012, s. 233), kteří vidí hlavní cíl v zaručení dosažení úspěchu podniku, za vedlejší aspekt považují udržení platební schopnosti.

4.1.1 Nástroje operativního controllingu

Vollmuth (2004, s. 355-356) publikuje několik nástrojů operativního controllingu:

- Analýza ABC
- Optimalizace objemu objednávky
- Optimalizace velikosti výrobních sérií
- Postupy při investičních propočtech
- Analýza rabatu
- Analýza kritických bodů (BREAK – EVEN)
- Kroužky jakosti
- Hodnotová analýza
- Analýza úzkého profilu
- Analýza objemu zakázky
- Výpočet příspěvku na úhradu
- Krátkodobý hospodářský výsledek
- Obratová provize (provize z příspěvku na úhradu)
- Analýza prodejní oblasti
- Analýza XYZ

Tyto analýzy a nástroje jsou základním stavebním kamenem systému operativního controllingu, načež jejich důsledné využití dělá controlling v daném podniku účinnějším. Přínos těchto nástrojů spočívá ve zlepšené schopnosti kontroly nad vznikajícími problémy.

Nástroje, které operativní controlling poskytuje, mají svůj význam v udržování rovnováhy mezi tržbami, náklady a ziskem. Dále se zapřičiňují o přehlednou hospodářskou komplexnost podniku, či o jeho řízení z celostního hlediska. Také přispívají k řešení problémů podnikání a úzkých míst. Nebo skýtají informace k případným nápravným opatřením. (Konečný, 2007, s. 20)

4.1.2 Analýza kritických bodů

Vollmuth (2004, s. 41) považuje za stěžejní smysl této analýzy najít tzv. kritický bod (break-even point). Ten poukazuje na situaci, kdy jsou celkové podnikové náklady kryty obratem. Podmínkou pro jeho výpočet je však nutné rozčlenění nákladů na variabilní a fixní.

Tento nástroj operativního controllingu je důležitý z hlediska posouzení možností dosažení zisku a získání přesných informací o zabezpečení podniku v budoucnu, a tím poskytnout podklady pro proces rozhodování. Lze lehce určit, jak změny prodejních cen, objemu prodeje, nákladů fixních a variabilních ovlivní samotný hospodářský výsledek.

4.1.3 Výpočet příspěvku na úhradu

Hlavním předpokladem pro výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku je již zmíněné rozlišení nákladů na variabilní a fixní. Variabilní jsou závislé na výkonech a mění se na základě využití výrobní kapacity, naopak fixní se v závislosti na změně produkce nemění a jsou lineární. Jejich posun bývá skokový.

Výhoda propočtu příspěvku na úhradu spočívá v jeho orientaci na tržní cenu. Vychází totiž z variant obratu, od kterého se postupně odečtou variabilní a fixní náklady, což umožňuje zjistit konečnou výši zisku při akceptovatelné ceně na trhu. (Vollmuth, 2004, s. 67-72)

Postup výpočtu:

- obrat
- variabilní náklady
- = příspěvek na úhradu
- fixní náklady
- = hospodářský výsledek

(Vollmuth, 2004, s. 67-72)

4.2 Finanční controlling

Problematikou finančního controllingu se dopodrobna zabývá Freiberg (1996, s. 15), když vymezuje tento pojem jako subsystém podnikového controllingu, s cílem zabezpečit finanční rovnováhu (likviditu) podniku. Zjednodušeně lze jeho funkce zpozorovat v získávání, správě a užití finančních zdrojů.

Konečný a Režňáková (2000, s. 95) vidí za zásadní úlohy finančního controllingu tyto:

- Zajištění stálé platební schopnosti podniku, tzn. schopnost každý den disponovat větším objemem pohotových peněžních prostředků než je objem splatných závazků
- Včas vykonávat prognózy finančních omezení
- Přesně určit zásady financování
- Včas vyjasnit finanční nedostatky a také přednosti daného podniku

4.2.1 Nástroje finančního controllingu

Základnou nástrojů finančního controllingu (obzvláště finanční analýzy) je účetnictví orientované manažersky, tedy v souladu s controllingovými požadavky. Aby tato harmonie nastala, tak musí být naplněny především organizační předpoklady jako například členění nákladů, členění rozvahy, výkazu cash-flow a výkazu zisku a ztrát – účelně, účetní doklady musí splňovat princip aktuálnosti a účetní závěrky je třeba provádět měsíčně. (Konečný a Režňáková, 2000, s. 95)

Vyžadované účelové členění nákladů popisuje Král (2010, s. 72) jako proces tzv. strukturalizace. Nejprve dojde k rozčlenění nákladů na výrobní činnosti, pomocné a obslužné činnosti. Posléze už dochází k detailnějšímu členění například podle aktivit.

V zásadě jde o identifikaci věcného nositele, tzn. činnost vyvolávající vznik daného nákladu.

Konečný a Režňáková (2000, s. 97) řadí do nástrojů finančního controllingu „*využívání finančního plánování, zejména řízení příjmů a výdajů, řízení Cash-flow, řízení bilančních pohybů*“

4.3 Strategický controlling

„Strategický controlling má vytvářet předpoklady pro dlouhodobou úspěšnou existenci podniku.“ (Konečný, 2007, s. 63)

Havlíček (2014, s. 11-12) uvádí, že strategický controlling je založený na strategických plánech a cílech, pomocí této podstaty přispívá ke dlouhodobé podnikové stabilitě. Opomíjení vlivu tohoto typu controllingu pravděpodobně povede k dlouhodobějším ekonomickým problémům. Hlavními znaky takového selhání jsou dlouhodobě vykazovaná nízká rentabilita, doprovázena nedostatkem likvidity.

4.3.1 Nástroje strategického controllingu

Vollmuth (2004, s. 356-357) ve své knize předkládá několik controllingových nástrojů:

- Vlastní výroba či subdodávky
- Analýza konkurence
- Portfoliová analýza
- Křivka životního cyklu výrobku
- Analýza silných a slabých stránek
- Technika scénáře
- Logistika
- Zkušenostní křivka (křivka učení)
- Potenciálová analýza
- Řízení jakosti
- Strategická mezera
- Cílové řízení nákladů (Target Costing)

Naproti tomu Eschenbach a Siller (2012, s. 166) poukazují na fakt, že jakýkoliv přehled nástrojů strategického controllingu není smysluplný, poněvadž v literatuře neexistuje konsensus o takovýchto typických controllingových metodách.

Navrhují proto, aby se pouze objasnil výběr metod, jež již jsou odzkoušeny a odpovídají volbě kritérií pro metody controllingu. Mimoto kladou zvýšený důraz na použitelnost metod pro stanovení jak odhadu plánované, tak skutečné situace. Přesto všechno se však podrobněji věnují čtyřem analýzám. Analýze odvětvové, portfolia, potenciálu a scénáře.

4.3.2 Metoda Target Costing

Target Costing, v překladu metoda cílových nákladů, je nástroj, který má za úkol určit takové náklady na výrobu, nebo na poskytované služby, jež jsou zákazníci ochotni zaplatit. (Hansen, 2009, s. 673)

Popis fungování této metody ve své knize rozvádí Hradecký, Lanča, Šiška (2008, s. 198) do několika kroků. V první řadě je zapotřebí zjistit možnou tržní cenu a od té poté odečíst ziskové rozpětí. Tím se vypočítají tzv. přípustné náklady, které jsou následně porovnávány s aktuálními výrobními náklady. Ty se odvozují z vnitropodnikových standardů a norem. Požadované cílové náklady vyplývají z několika pozorovaných hledisek, z uplatňované podnikové strategie, konkurenčního prostředí a v neposlední řadě z požadavků zákazníků. V posledním kroku se pak celková částka těchto nákladů rozčlení dle určeného hlediska (např. podle procesů ve střediscích nebo komponentů výrobku). Díky tomu je možné určit odpovědnost jednotlivých útvarů.

5 DALŠÍ MOŽNOSTI ČLENĚNÍ CONTROLLINGU

Controlling je možné dále rozlišit na samostatný nákladový typ, a také na projektový a procesní podle jeho orientace na projekt nebo proces v podnikovém řízení.

5.1 Nákladový controlling

Za jednu ze samostatných větví controllingu, která se snaží o jeho praktické řešení, považuje Lazar (2012, s. 178) nákladový controlling. Ten v užším pojetí definuje jako „*praktický nástroj řízení ekonomiky podniku pomocí poměrně přesně definovaného systému, který je založen na bohatě strukturované marži*“. Takovouto strukturovanou marží je myšlen příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, vypočítaný jako rozdíl mezi cenou a variabilními náklady. Právě optimalizace tohoto ukazatele z pohledu různých hledisek (například dle míst odpovědnosti, segmentů trhu) je podstatou popisovaného praktického nástroje.

Údaje, z kterých se při uplatnění tohoto typu controllingu vychází je možno nalézt v účetnictví a v sestavené kalkulaci neúplných nákladů, tedy v kalkulaci nezabývající se fixními náklady. (Lazar, 2012, s. 178)

5.2 Projektový a procesní controlling

5.2.1 Projektový controlling

Tento druh controllingu poskytuje projektovým manažerům podporu a doplňuje řízení podniku. V rámci uskutečňovaných projektů probíhají určité procesy managementu, které mají své cíle. Právě o optimalizaci a dosažení těchto cílů se snaží projektový controlling. Na jeho úlohy je nutné se dívat ze dvou různých úhlů, jako na část úloh projektového managementu, a na straně druhé jako postupně plněnou doprovodnou funkci projektu.

Mezi klíčové úkoly se řadí například:

- vyhotovování projektových reportů, a s tím související zajištění projektové dokumentace
- porovnání skutečných výsledků s projektovými plány, co se týče vynaložených nákladů, výkonů či dodržování stanovených termínů
- výpomoc projektovému manažerovi při stanovování projektových cílů

- rozvoj měřících systémů a ukazatelů, podle kterých se vypočítávají odchylky od plánu (Eschenbach, 2004, s. 411)

5.2.2 Procesní controlling

Jako důvod geneze procesního controllingu považuje Eschenbach (2004, s. 456) rostoucí objem nákladů v nepřímých oblastech, v důsledku čehož nastala potřeba zajistit průhlednost a snižovat jejich celistvost. Příčinu takového nárůstu nákladů lze hledat v přesunutí hospodářských výkonů z primárního a sekundárního do terciálního sektoru. Dále taktéž roste objem nákladů fixních, což daný trend také podporuje.

Dominantním nástrojem procesního controllingu je kalkulace procesních nákladů, jejímž cílem je zajistit právě již zmíněný požadavek na transparentnost výkonů a nákladů v nepřímých oblastech. Jejím ústředním bodem je metoda procesní kalkulace, tzv. Activity Based Costing. Dalšími využívanými nástroji jsou například procesně orientovaná kalkulace příspěvku na úhradu nebo benchmarking procesů. (Eschenbach, 2004, s. 460)

5.3 Controlling podnikových funkcí

V posledních letech stále trvá význam controllingu dle funkčních oblastí, přestože jsou již odhaleny nedostatky funkčního řízení. Patří zde například:

- Marketingový controlling
- Controlling prodeje
- Výrobní controlling
- Personální controlling
- Logistický controlling
- Controlling výzkumu a vývoje (Havlíček, 2014, s. 15)

6 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na vysvětlení problematiky controllingu. Nejprve je věnována pozornost samotnému pojmu a jeho možným výkladům z několika literárních zdrojů, kdy z uvedených definic vyplývá, že neexistuje jednotný a ucelený pohled na daný termín, který je převzatý z anglického jazyka. Důležitým poznatkem z této části je skutečnost, že controlling nelze považovat za synonymum slova kontrola, i když činnost kontroly je jednou z jeho úloh. Jeho dalšími úkoly je podpora a realizace plánování, srovnávání se skutečností a analyzování odchylek od plánu s následným zjištěním příčin jejich vzniku. Také napomáhá optimalizaci klíčového ukazatele, tedy příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

V neposlední řadě poskytuje zjištěné informace podnikovým manažerům. Působí tak jako jejich poradce či navigátor, který koordinuje a vyhodnocuje proces řízení a rozhodování.

System controllingu je možné vyjádřit metaforou neboli jeho přirovnáním k lodi plující po moři. Controller se v tomto případě ujímá role loďvoda, kdy nalézá cestu, jak dosáhnout stanovených cílů. Využívá k tomu analýzu skutečnosti a plánu.

V menších společnostech, kde pozice controllera není samostatná, připadají jeho úkoly na samotného manažera, nebo jsou rozděleny na několik administrativních pracovníků. V případech, kdy má organizace vytvořenou samostatnou pozici controllera, existuje několik možností, jak toto pracovní místo začlenit do organizační struktury. V práci jsou rozebrány pozice štábní, liniové a průřezové.

Controlling lze také členit na několik druhů, nejčastější klasifikace je na strategický a operativní, a to především podle časového horizontu, jež sledují. Oba tyto typy controllingu disponují určitými nástroji, kterými dosahují svých cílů. Dalším zde uvedeným rozdělením je procesní a projektový controlling.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost ALTECH, spol. s r.o. byla založena již v roce 1992 a jejím hlavním předmětem činnosti jsou montáže, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení, přesněji řečeno se jedná o návrhy, výrobu a prodej kompenzačních a rehabilitačních pomůcek pro osoby, které mají sníženou nebo úplně omezenou pohyblivost. Díky své úzké spolupráci s externími pracovníky z řad imobilních osob, se tato česká firma specializuje i na poradenské služby týkající se bezbariérovosti. Jelikož je potřeba, aby byly takřka všechny produkty společnosti vyhotoveny na zakázku dle individuálních požadavků jednotlivých zákazníků (nutnost přizpůsobení se odlišným prostorům či nárokům na ovládání), tak je velkou devízou podniku jeho vlastní vývojové centrum. Tento fakt přispívá velkou měrou i k dostatečně kvalitní, přesné a rychlé schopnosti reakce na zvyšující se požadavky trhu.

V současnosti je ALTECH, spol. s r.o. jedním z největších výrobců rehabilitačních a kompenzačních pomůcek v celé Evropě a úplně tím největším v České republice. Společnost se orientuje převážně na export, který v roce 2017 tvořil až 85 % její produkce. Vývoz je realizován zejména do západní Evropy, ale v posledních letech se rozšiřuje i do dalších oblastí jako jsou například Čína, Rusko nebo Brazílie. V neposlední řadě vyváží také na slovenský trh, kde uvádí své produkty do provozu prostřednictvím dceřiného podniku ARES, spol. s r.o. (ALTECH, ©2017)



Obrázek 5 – Logo společnosti (altech-logo, ©2017)

7.1 Základní informace

- Název: ALTECH, spol. s r.o.
- Sídlo: Bánov
- Výroba a provozovna: Uherské Hradiště
- Tržby za rok 2018: 524 388 209 Kč
- Počet zaměstnanců (2018): 263

8 INTERNÍ ANALÝZA PODNIKU

V této části diplomové práce je zpracována situační analýza podniku, přesněji analýza interní, která vyhodnocuje vliv vnitřních faktorů na celkovou výkonnost vybrané společnosti.

8.1 Výrobní portfolio

Společnost nabízí široký sortiment svých výrobků, které, jak již bylo zmíněno, dokáže díky vlastnímu vývojovému centru přizpůsobit individuálním přáním klientů. K vývoji nových technologií a inovování těch stávajících firma zaměstnává na 22 konstruktérů. Nosný program společnosti představují svislé a šikmé schodišťové plošiny, především modely OMEGA, DELTA a nově i STRATOS. Výrobní portfolio je pak mimo jiné ještě tvořeno bazénovými zvedáky (model DELFÍN) nebo schodišťovými sedačkami modelu ALFA. Právě tyto světoznámé a oblíbené modely jsou přesněji popsány v následujících odstavcích. (ALTECH, ©2017)

8.1.1 Šikmé schodišťové plošiny

Šikmé schodišťové plošiny jsou určeny pro pomoc imobilním osobám při překonávání výškových schodišťových bariér. Společnost ALTECH, spol. s r.o. je vyrábí pod několika různými označeními.

- **SP-OMEGA**

Plošina SP-OMEGA má své využití ve venkovních i vnitřních prostorech, na schodištích jednoduchých, točitých i víceramenných. Minimální šířka však musí být u přímých 850 mm a u zatáčekových až 970 mm. Tato zařízení bývají obvykle montovány v obydlech fyzických osob a ve veřejných budovách jako jsou školy či nemocnice. Výhodou je jejich tichý provoz a možnost zabudování bez stavebních úprav, avšak minimální prostor pro dojezd plošiny je 1081 milimetrů a maximální úhel stoupání 60 stupňů.

Celý tento mechanismus se skládá ze dvou trubek, kterými je vedeno tažné lano. Motor se nepohybuje po plošině, ale je situován do horní zastávky, což má za následek odlehčení celé konstrukce. Ovládání probíhá za pomoci ovládacích panelů nebo ovladače určeného do ruky. Maximální nosnost je 300 kg a rychlost, kterou se pohybuje, je až 6,3 metru za minutu. (ALTECH, ©2017)

- **SP-DELTA**

Význam a princip fungování je u tohoto modelu takřka stejný jako u SP-OMEGA. Využití má u přímých jednoramenných schodišť (minimální šířka 877 mm), kdy je plošina instalována buďto na sloupky uchycené ve schodech, nebo přímo na boční schodišťovou stěnu. Ovládání je opět prováděno pomocí ovládacích panelů či ovladače na plošině. Výhodou je možnost nabíjení baterií zajišťujících pohon, tudíž není potřeba napájení elektrickým proudem (stejně i u SP-OMEGA). Maximální úhel stoupání je zde pouze 46 stupňů. (ALTECH, ©2017)

- **SP-STRATOS**

Model SP-STRATOS je momentálně nejnovějším firemním výrobkem. Tento typ schodišťové plošiny lze instalovat jak ve vnitřním, tak vnějším prostředí, v soukromých i veřejných prostorech. Jedná se o zcela samoobslužné zařízení, kde není vyžadována nutnost jakékoli asistence. Zařízení je dodáváno dle konkrétních požadavků zákazníků v různých barvách, je konstruováno na různé délky a sklony schodišť (maximálně 47 stupňů).



*Obrázek 6 – SP-STRATOS
(SP-STRATOS, ©2017)*

Stejně jako předchozí modely má i tento bateriový pohon (maximální rychlost jízdy 6 metrů za minutu) a pohybuje se po dvou nerezových trubkách připevněných na přidělané sloupky nebo stěnu. (ALTECH, ©2017)

8.1.2 Bazénový zvedák – model Delfín

Toto zařízení s označením Delfín je možné aplikovat pro použití domácí i veřejné (wellness, komerční bazén). Podmínkou je však minimální hloubka bazénu 1100 milimetrů. Usnadní práci rehabilitačním pracovníkům, a samozřejmě i vozíčkářům při jejich vstupu/výstupu z bazénu.

Zvedák je poháněn tlakem z vodovodního rozvodu (0,4 MPa), a tudíž nepotřebuje motor ani přívod elektrického proudu. Přestože je usazen v pevně fixované nerezové patici na dně bazénu, dá se jednoduše přemístit na jiný okraj, avšak je potřeba mít usazených více takovýchto patic. Polypropylénová sedačka zvedáku má maximální nosnost 110 kg. (ALTECH, ©2017)

8.1.3 Schodišťové sedačky

Nejznámější schodišťovou sedačkou je model SA-ALFA. Kromě ní ještě společnost produkuje například modely SAVARIA nebo SP100.

- **SA-ALFA**

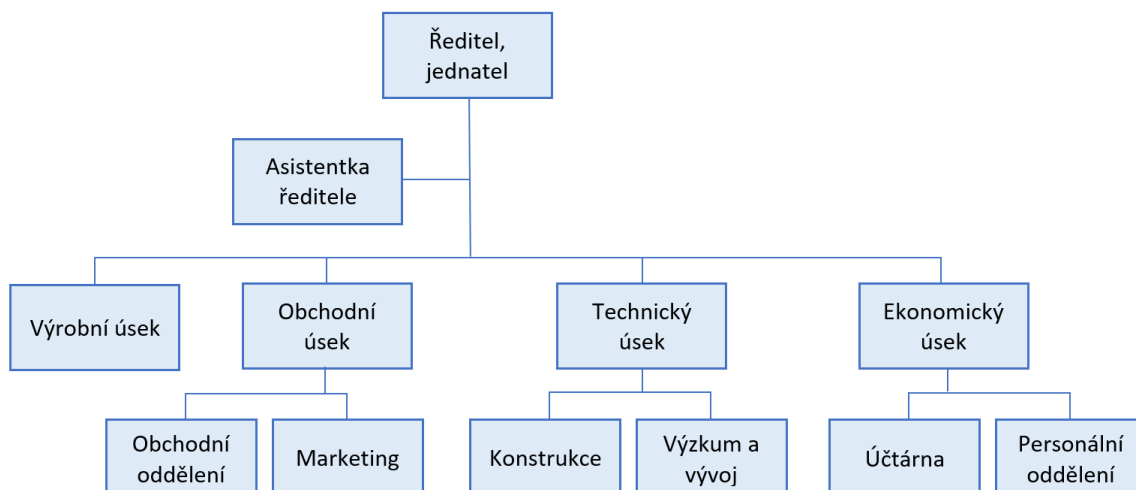
Jedná se o český produkt vyráběný zákazníkovi přesně na míru. Sedačka může být aplikována na točité, lomené i rovné typy schodišť. Minimální šířka schodiště však musí mít rozměr alespoň 637 milimetrů a rozsah sklonu 0 až 52 stupňů. Výrobek je lehce ovladatelný dálkovým ovladačem nebo páčkou na područce sedačky. Motor s převodovkou, který celý tento mechanismus pohání rychlostí až 0,11 metrů za sekundu, není třeba napájet elektrickým proudem, poněvadž jde o bateriové zařízení s dvěma kusy baterie 12V/9Ah. (ALTECH, ©2017)

8.1.4 Ostatní produkty

Ostatními významnými výrobky jsou například plošiny pro letadlové schody, různé rampy či schodolezy. Posledně uvedený produkt je společně se stropním zvedacím systémem jeden z mála, které firma nakupuje od dodavatelů, aby doplnila svoji nabídku a vyhověla tak širšímu spektru zákazníků. Schodolezy mají přínos pro imobilní osoby, jež nejsou schopny bez pomoci překonat schodišťové bariéry. V nabídce společnosti je několik druhů těchto zařízení, které je možné použít na různých typech schodišť jak v exteriéru, tak interiéru.

8.2 Organizační struktura

V této kapitole je přehledně vypracováno schéma organizační struktury podniku, které lze považovat za liniově-štábní typ struktury. V současné době jsou prováděné controllingové operace v gesci ekonomického úseku.



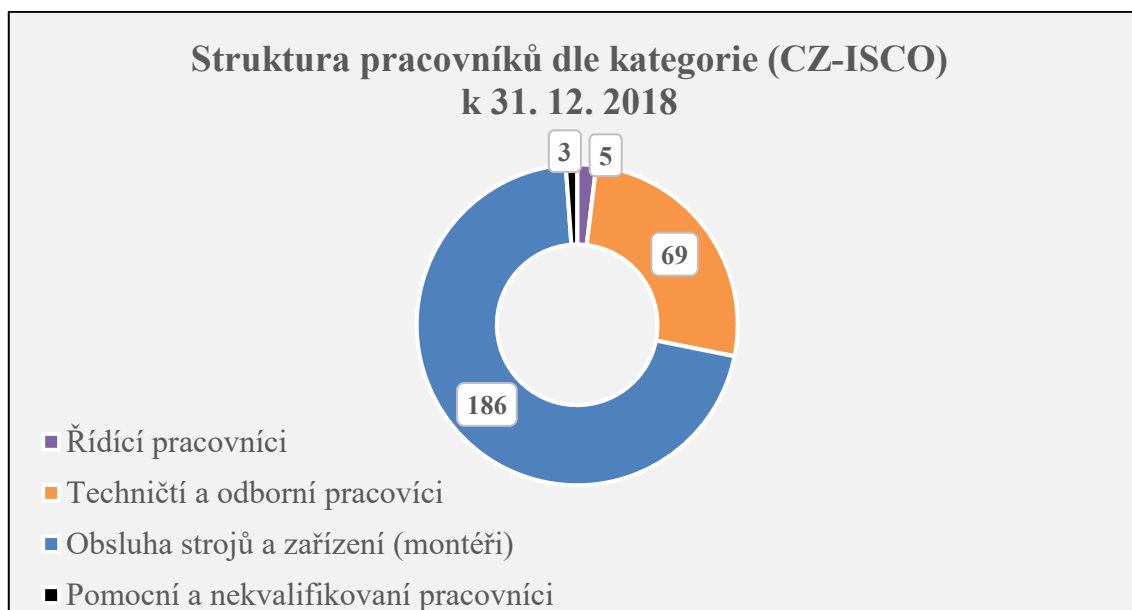
Obrázek 7 – Organizační struktura (vlastní zpracování z interních zdrojů)

8.3 Lidské zdroje ve společnosti

Analýza zahrnuje vývoj celkového počtu zaměstnanců ve společnosti od roku 2015 do roku 2018, který je ukázán v příložené tabulce (Tabulka 2). Rozdíl mezi zaměstnávanými muži a ženami se drží přibližně ve stejném poměru. Počet žen se ve sledovaném období zdvojnásobil. Rostl ovšem i stav mužů, což korespondovalo s celkovým rostoucím vývojem zaměstnanců v podniku. Tento trend byl vzhledem k probíhající konjunktře logický a poukazuje na růst zakázek a na potřebu zvyšování výrobních kapacit v posledních letech.

Tabulka 2 – Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování z interních zdrojů)

Rok		2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců celkem		187	209	232	263
z toho:	muži	167	183	201	223
	ženy	20	26	31	40



Graf 1 – Struktura pracovníků dle CZ-ISCO (vlastní zpracování z interních zdrojů)

Kruhový graf (Graf 1) zobrazuje strukturu pracovníků ve firmě podle kategorií CZ-ISCO k 31. 12. 2018. Dle této klasifikace zaměstnání jsou zde vyobrazeny přesné počty pracujících v jednotlivých kategoriích, z celkového množství zaměstnaných osob ve společnosti. Celkem se jedná o čtyři kategorie. Nejpočetnější skupinu tvoří obsluha strojů a zařízení (montéři), těch je přesně 186. Naopak nejméně početní jsou pomocní a nekvalifikovaní pracovníci v počtu tří. Dále pak v podniku pracuje pět řídicích a devětašedesát technických a odborných pracovníků.

8.4 Informační systém

Společnost ALTECH, spol. s r.o. využívá pro své účely informační systém DIMENZE++ už do roku 2006. Tento ERP systém umožňuje řízení nejen z hlediska účetního, ale také výrobního a obchodního. V podniku je mimo jiného používán právě k řízení účetnictví, výroby, zásob či zakázek. Systém vytvořila firma CENTIS již v roce 1992 a neustále se jej snaží svým vývojem zdokonalovat.

Na data ze systému DIMENZE++ je napojený kanadský manažerský informační systém COGNOS, který společnost taktéž používá, a to zejména pro obchodní účely, kdy pomocí této technologie dokáže sledovat výši tržeb u jednotlivých sledovaných skupin odběratelů. Na širší využití tohoto nástroje Business Intelligence se firma teprve připravuje. Probíhá jeho nastavování a programátorské úpravy. Stejně tak je třeba doladit po softwarové stránce i propojení obou systémů, aby dokonale fungovala jejich součinnost.

8.5 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza se skládá z několika podkapitol. Nejprve jsou analyzovány tržby, poté základní poměrové ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

8.5.1 Analýza tržeb

Kromě běžného sledování tržeb pro potřeby účetnictví, firma monitoruje své tržby rozdělené do čtyř skupin, a to podle vnitropodnikově určených odběratelských sektorů.

V následující tabulce (Tabulka 3) je tedy ukázán vývoj nejen celkových tržeb, ale též struktura výnosů plynoucích z jednotlivých odběratelských segmentů, kterými jsou tuzemsko, firma Lehner, jenž je hlavních obchodním partnerem při realizaci dodávek do západních zemí, ostatní zahraničí, a nakonec ARES, dceřiná společnost pokrývající slovenský trh.

Vývoj celkových tržeb podniku byl v posledních analyzovaných čtyřech letech rostoucí a kopíroval tak pozitivní trend celého odvětví, v němž se podnik nachází.

Tabulka 3 – Vývoj tržeb od roku 2015 do 2018 v Kč (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017	2018
Tuzemsko	60 650 557	61 984 532	60 448 990	82 648 795
Lehner + Weigl	286 578 446	327 393 898	339 073 708	369 213 287
Ostatní zahraničí (bez ARES)	46 323 663	37 660 221	44 724 376	44 380 511
ARES	16 732 772	15 961 929	18 805 119	20 653 505
Tržby celkem	419 068 320	451 759 861	472 167 348	524 388 209

V tomto případě jsou zpracovány i poskytnuté údaje za minulý rok 2018. V příštích podkapitolách se však pracuje už pouze s roky 2015 až 2017.

8.5.2 Vývoj zisku

V příložené tabulce (Tabulka 4) se nachází vývoj zisku před zdaněním a úroky, zisku před zdaněním, a nakonec zisku po zdanění od roku 2015 do roku 2017 v tisících Kč. Z těchto hodnot jsou následně vypočítány jednotlivé ukazatele rentability.

Tabulka 4 – Vývoj zisku v tis. Kč (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	89 598	106 017	91 756
Zisk před zdaněním (EBT)	89 598	106 017	91 756
Zisk po zdanění (EAT)	72 871	85 763	74 563

Výše zisku před zdaněním a úroky (EBIT) je stejná jako výše zisku před zdaněním (EBT), jelikož analyzovaná společnost nemá žádné nákladové úroky.

8.5.3 Ukazatele rentability

V uvedené tabulce jsou vypočítány poměrové ukazatele výnosnosti za roky 2015 až 2017. Rentabilita aktiv (ROA) zaznamenala nejvyšší hodnoty, stejně jako ostatní ukazatele, v roce 2016. Pokles výnosnosti v posledním sledovaném roce je zapříčiněn menším ziskem před zdaněním a úroky, a naopak vyšší položkou celkových aktiv. Menší zisk před zdaněním a úroky (EBIT) vykázaný v roce 2017 má v konečném důsledku vliv na snížení poměrových ukazatelů rentability aktiv a tržeb. Při výpočtu ukazatelů ROE a ROCE je využit EAT (čistý zisk po zdanění). Navíc rostl i objem vlastního kapitálu v případě výpočtu ROE, vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků v případě ROCE, a konečně také objem tržeb, potřebných pro propočet ukazatele ROS.

Již několikrát zmíněný úbytek zisku z roku 2016 na rok 2017 byl způsoben rychleji rostoucími položkami nákladů než výnosů ve výkazu zisku a ztrát. Přesto všechno jsou zjištěné výsledky velmi pozitivní a vývoj stabilní.

Tabulka 5 – Poměrové ukazatele rentability v % za roky 2015-2017 (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
ROA (rentabilita aktiv)	19,10	19,80	15,03
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	17,22	17,66	13,27
ROCE (rentabilita dlouhodobého kapitálu)	17,12	17,56	13,19
ROS (rentabilita tržeb)	21,38	23,47	19,43

8.5.4 Ukazatele likvidity

Společnost vykazuje dlouhodobě velmi vysoké ukazatele likvidity, překračující doporučené hodnoty. Podnik tak zbytečně disponuje velkým množstvím volných peněžních prostředků, které by mohl dále investovat a zvýšit svoje zisky.

Běžná likvidita, vypočtená jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, zaznamenala nejvyšší hodnotu v posledním analyzovaném roce a překročila tak vícenásobně doporučený interval 1,8 až 2,5. Vysvětlení lze hledat ve zvýšení oběžných aktiv a nepatrném snížení krátkodobého dluhu.

Také likvidita pohotová se pohybuje po celou sledovanou dobu nad vhodným rozmezím 1 až 1,5. Stejně tak činí i likvidita okamžitá neboli hotovostní, když schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky z krátkodobých finančních prostředků je oproti doporučeným 0,2 až 0,5 nadstandartní.

Tabulka 6 – Ukazatele likvidity za roky 2015 – 2017 (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
Běžná likvidita (III. stupeň)	9,19	9,13	10,56
Pohotová likvidita (II. stupeň)	8,23	8,07	9,29
Okamžitá likvidita (I. stupeň)	7,92	7,48	7,89

8.5.5 Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu aktiv ukazuje, že využívání aktiv je v analyzované společnosti neefektivní, a to především v posledním sledovaném roce 2017. V případě obratovosti neboli rychlosti obratu je vhodné udržovat vykazované hodnoty co nejvyšší, alespoň na numeru 1.

V případě zásob lze pozorovat negativní vývoj obou indikátorů, když obratovost klesá a doba obratu roste, avšak jejich výše je poměrně uspokojivá. I přes zhoršující se hodnoty je doba obratu pohledávek stále nižší než doba obratu závazků, což značí dobrou vymahatelnost pohledávek a zajištěnou platební schopnost podniku. Zpozornět by měla společnost u ukazatele obratu pohledávek, tedy kolikrát se transformují v peněžní prostředky, ten má totiž silně klesající trend.

Tabulka 7 – Ukazatele aktivity za roky 2015 – 2017 (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
Obrat aktiv	0,89	0,84	0,77
Obrat zásob	11,44	9,73	8,99
Doba obratu zásob (dny)	88,04	103,4	109,99
Obrat pohledávek	34,98	17,58	8,25
Doba obratu pohledávek (dny)	10,43	20,76	44,23
Obrat závazků	10,96	10,36	11,49
Doba obratu závazků (dny)	68,22	74,04	65,18

8.5.6 Ukazatele zadluženosti

Hlavní ukazatel zadluženosti je celková zadluženost, a ta poukazuje na fakt, že veškerá aktiva jsou kryta cizími zdroji méně než deseti procenty. Doporučený interval 30 až 60 % tak není ani zdaleka atakován. Jistou nevýhodu této skutečnosti je možné spatřit ve zbytečně vysokých vlastních zdrojích určených ke krytí aktiv, využití cizích zdrojů je do určité míry výhodné díky efektu daňového štítu a působení finanční páky, která zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu.

Úrokové krytí u analyzované firmy není dopočítáno, jelikož neexistují nákladové úroky z úvěrů, poněvadž společnost žádné nečerpá. Není tak možné tento ukazatel vyčíslit. Míra zadlužení (poměr cizích a vlastních zdrojů) má klesající, tudíž pozitivní vývoj.

Tabulka 8 – Ukazatele zadluženosti za roky 2015 – 2017 (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
Celková zadluženost (%)	9,78	9,29	7,93
Míra zadlužení (%)	9,66	9,54	7,89
Úrokové krytí	-	-	-

9 EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU

Externí analýza je druhou částí samotné situační analýzy. Zkoumá vnější vlivy působící na podnikovou výkonnost.

9.1 Analýza odběratelů

Vybraná společnost má široké portfolio odběratelů nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí, kam směřuje přes 85 % své produkce. Zbylé procenta z celkového obratu tvoří dodávky v České republice, kde jsou stěžejními klienty nejen soukromé osoby z řad imobilních osob či důchodců, ale také stavební firmy, zdravotnická nebo kulturní zařízení, školy, a v neposlední řadě také státní instituce, vypisující veřejné zakázky pro dodavatele těchto zdvihacích a manipulačních zařízení pro pohybově omezené osoby.

Dlouholetým obchodním partnerem je rakouská společnost LEHNER LIFTTECHNIK, prostřednictvím které dodává analyzovaná firma na zahraniční trh převážnou část svých výrobků, a to zejména v Rakousku a Německu. V roce 2017 se však jejím přičiněním podařilo uskutečnit dodávky i do velmi exotických zemí jakými jsou Filipíny, Kostarika nebo Faerské ostrovy. Vývoz produkce je realizován i do ostatních evropských zemí, hlavně do těch západních. Silnou působnost má společnost i na Slovensku, kde poskytuje montáž zařízení její dceřiná firma ARES, spol. s r.o. Export se nicméně stále rozšiřuje nejen do východní Evropy, ale i do zemí jako USA, Čína, Brazílie či Rusko.

Kromě hlavního předmětu činnosti se podnik zabývá i poskytováním kooperačních služeb tuzemským odběratelům. Jde především o aktivity typu pískování, soustružení, lakování a ohýbání.

9.2 Analýza dodavatelů

Při rozhodování o výběru vhodných dodavatelů je samozřejmě klíčová kvalita jimi poskytovaných materiálů. Jelikož chce společnost ALTECH, spol. s r.o. uspokojit poptávku širokého spektra zákazníků, tak se rozhodla doplnit nabídku svých produktů i o přístroje, které nakupuje již hotové přímo od dodavatelů. Jedná se o schodolezy a stropní zvedáky.

Na základě výše závazků, vzniklých při obchodním styku mezi jednotlivými dodavateli a analyzovaným podnikem, patří mezi nejvýznamnější dodavatele za rok 2018 tyto firmy, seřazené od největší částky závazků po nejmenší.

- Aeromec, spol. s r.o.
- Lehner Liftechnik GmbH
- LAMBERT ELECTRONIC, s.r.o.
- Morava Zlín a.s.
- RAVEO, s.r.o.
- PaPP, spol. s r.o.
- FAVEX, s.r.o.
- Schmachtl CZ, spol. s r.o.
- Unihal s.r.o.
- MORAVIA ŘETĚZY a.s.

9.3 Analýza konkurence

Konkurenční výhodou analyzované společnosti je bezesporu její vlastní vývojové centrum, které se snaží neustále inovovat stávající produkty a pracovat na vývoji nových technologií. Firma se také soustřeďuje na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, když každoročně připadá na různá školení pracovníků zhruba 1 % z celkových mzdových nákladů. Snaží se též o odlišný přístup v oblasti marketingu, když uplatňuje tzv. vyplňování mezer na trhu. Příkladem této filozofie je výrobek SP IKAROS (plošina pro dopravu imobilních osob do letadel), který v současnosti nemá obdobu.

Jak již bylo zmíněno v předcházejících odstavcích, tak ALTECH, spol. s r.o. dodává své produkty nejen v tuzemsku, ale také do zahraničí. Její export tvoří přibližně 85 % veškeré produkce. To znamená, že musí bojovat o svůj podíl na trhu nejen v České republice, ale i ve světě.

Z interních materiálů společnosti vyhotovených v roce 2017 vyplývá, že mezi nejsilnější konkurenční podniky v ČR patří VECOM zdvihací zařízení, s.r.o., mající až 28 procentní podíl na českém trhu, následovaný firmou MANUS (12% podíl), dále pak ITS, ZDVIH a servis nebo HORIZONT NARE. Nejvyšší podíl má však samotný ALTECH, spol. s r.o., a to až 29 %.

Co se týče situace na trhu v EU, tak tam vybraná společnost disponuje druhým největším podílem (18 %). První je VIMEC (25 %). Dalšími významnými konkurenty jsou HIRO – LIFT (15 %) a THYSSEN (14 %). Celkový podíl analyzované firmy na světovém trhu činí 10 %.

9.4 Situace a trendy v odvětví

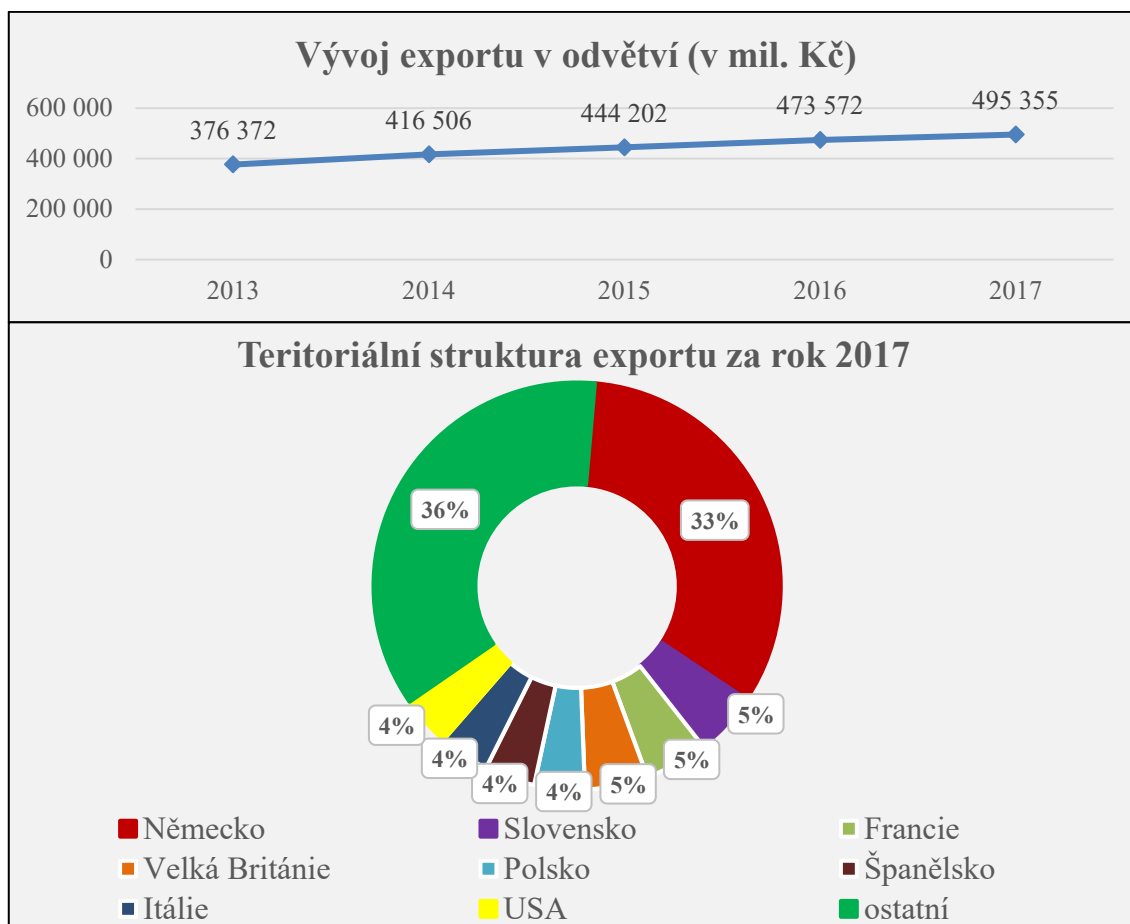
Dle statistické klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) je hlavním předmětem podnikání společnosti ALTECH, spol. s r.o. výroba zdvihacích a manipulačních zařízení, nesoucí kód 2822. Společnost se tak řadí do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddílu 28 - Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených, a skupiny 28.2 - Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely.

V analyzovaném odvětví výroby strojů a zařízení (CZ-NACE 28) se vývoj vybraných sledovaných ekonomických ukazatelů od roku 2013 do 2017 pohyboval následovně (Tabulka 9).

*Tabulka 9 – Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů odvětví
(vlastní zpracování z Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017, ©2018)*

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Počet jednotek	5 574	5 371	5 194	5 055	4 869
Počet zaměstnaných osob	120 528	121 872	124 843	125 200	128 087
Tržby (v mil. Kč)	307 025	327 175	340 118	339 333	366 594

Zatímco počet jednotek v posledních pěti letech neustále klesal, tak počet zaměstnaných osob stoupal. Rostly i tržby, kromě roku 2016, kdy došlo k jejich poklesu, aby se však posléze jejich hodnota opět zvýšila.



Graf 2 – Rozbor exportu v odvětví (vlastní zpracování z Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017, ©2018)

Zvyšující se objem exportu v posledních letech vypovídá o velmi dobré schopnosti tohoto odvětví konkurovat obdobným zahraničním produktům a držet si tak vysokou technickou úroveň a kvalitu.

Co se týče jednotlivých zemí, do kterých se nejvíce vyváží, tak nejčastějším a největším obchodním partnerem bylo v roce 2017 v daném sektoru Německo, tvořící celých 33 % realizovaného exportu. Dalšími důležitými partnery jsou Slovensko, Francie nebo Velká Británie, všichni shodně s 5% podílem. Jen o jedno procento méně mají Polsko, Španělsko, Itálie a USA. Nezanedbatelný podíl je však patrný i u přesně teritoriálně nedefinované oblasti, ostatní.

Současným významným trendem, nejen v tomto odvětví, se jeví být velmi rychlý vývoj stále nových výrobních technologií a materiálů, což v dnešní době, kdy je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných pracovníků a výrobní kapacity jsou přetíženy, vede k rozvoji digitalizace a automatizace. (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017, ©2018)

10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU

Ve vybrané společnosti není vytvořeno samostatné controllingové oddělení, ani pozice controllera. Veškeré činnosti související se současnou podobou controllingu má na starost ekonomický úsek, přesněji jeho vedoucí.

V současné době se v podniku vedou různé ukazatele, které jsou vnitropodnikově označovány za controlling. Za jeden ze stěžejních je považován měsíčně sledovaný podíl mezi ziskem a tržbami (v tis. Kč), který říká, kolik zisku přinese jedna koruna tržeb.

Tabulka 10 - Ukazatel ziskovosti v % – měsíčně za rok 2018 (vlastní zpracování z interních zdrojů)

Rok 2018	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Zisk	8352	8058	8701	7501	11089	10556	10782	13261	11098	11731	1186	-1457
Tržby celkem	39817	37010	42296	39528	48663	44266	39333	50844	46007	50186	50631	38344
Ziskovost	20,98	21,77	20,57	18,98	22,79	23,85	27,41	26,08	24,12	23,38	2,34	-3,8

Příložená tabulka (Tabulka 10) vykazuje relativně vyrovnané výsledky tohoto ukazatele, až na konci roku, přesněji v měsících listopadu a prosinci, dochází k dramatickému poklesu výkonnosti. Ten je způsoben výplatou třináctého a čtrnáctého platu, který zvýšil měsíční osobní náklady, což vedlo ke snížení zisku v daných měsících.

Dalšími měsíčně pozorovanými indikátory jsou například:

- jednicový materiál na tržby (výpočet: jednicový materiál celkem / celkové tržby)
- režijní materiál na tržby (výpočet: režijní materiál celkem / celkové tržby)
- osobní náklady na tržby (výpočet: osobní náklady celkem / celkové tržby)

Tyto ukazatele podávají informaci o tom, jaký podíl tržeb připadá na dané položky uvedené ve zlomku na straně čitatele. Výsledky jsou po matematické úpravě evidovány v procentech.

Kromě již zmíněného sledování tržeb u určitých vnitropodnikově daných odběratelských segmentů rozebraných v kapitole 8.5.1 Analýza tržeb, společnost monitoruje i výši měsíčních tržeb u ziskových středisek. Následně je porovnává s náklady a zjišťuje jednotlivé měsíční hospodářské výsledky.

Tyto střediska se v důsledku své vlastní aktivity podílejí na tvorbě zisku, poněvadž v rámci kooperace služeb, které podnik poskytuje odběratelům z tuzemska, generují výnosy nesouvisející s hlavním předmětem činnosti.

Patří zde střediska:

- Servis
- Lakovna
- Pískovna
- Laser

10.1 Monitoring pohledávek, závazků a zásob

Dále jsou monitorovány měsíční doby obratu zásob, pohledávek a závazků. Zásoby podléhají klasickému účetnímu rozdělení na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary. Pohledávky se segmentují dle délek lhůt splatnosti na ty, jež jsou ve lhůtě po splatnosti do 30 dnů, 31 až 60 dnů, 61 až 90 dnů, a nakonec po splatnosti nad 90 dnů.

10.2 Plánování

System plánování není v podniku velmi rozvinut. Tato činnost je pro společnost dosti problematická, a to především z důvodu silného okolního legislativního a politického vlivu na poptávku po jejich výrobcích. Příkladem lze uvést státní dotace a zároveň povinnost mít v různých veřejných prostorech, jako jsou například školy či jiné instituce, zajištěný bezbariérový přístup. Následkem těchto dotací dochází k poměrně vysokému nárůstu zakázek a plánované hodnoty jsou pak příliš zkresleny touto změnou.

Podle dat z minulých let se společnost v posledním roce pokusila sestavit měsíční plán tržeb pro dílčí vnitropodnikové odběratelské sektory (viz kapitola 8.5.1 Analýza tržeb), avšak právě kvůli schváleným dotacím se plán neukázal jako směrodatný a vypovídající.

Přesto všechno však probíhá plánování zakázek a jejich týdenní sledování u jednotlivých výrobců. Při plánování je brána v potaz samozřejmě i dostupná výrobní kapacita. Na základě tohoto ročního plánu produkce a tržeb na jeden kus jsou stanoveny roční plánované tržby pro každý výrobek (viz Tabulka 11).

V tabulce jsou plánované tržby za rok 2019 porovnávány se skutečnými tržbami z předchozího roku. Výsledkem je sledování plánovaného ročního navýšení či snížení tržeb v posledním sloupci. Částka skutečných tržeb za rok 2018 je uvedena bez tržeb za služby.

Tabulka 11 – Ukázka plánu tržeb využívaného ve společnosti v Kč (vlastní zpracování z interních zdrojů)

Typ výrobku	Plánované tržby za rok 2019	Skutečné tržby za rok 2018	Plánované navýšení tržeb
OMG	136 824 000	148 217 468	-11 353 468
STRATOS	82 720 000	45 012 021	37 707 979
DELTA	166 497 500	128 477 468	38 020 032
ALPHA	131 600 000	99 511 846	32 088 154
Z200, Z300	26 437 500	22 706 007	3 731 493
ZP1,2	32 900 000	24 502 254	8 397 746
ZP5	19 317 000	14 369 910	4 947 090

Jiné plánované hodnoty (například nákladů), a tudíž ani srovnání skutečnosti s plánem a analyzování vzniklých odchylek, nejsou prováděny.

10.3 Členění nákladů

Podobná situace, co se týká plánování, je i u nákladů. Ani tady tak firma nedisponuje plánovanými hodnotami. Skutečně vykázané náklady jsou alokovány dle různých podnikových středisek a členěny na přímé a nepřímé, tedy podle toho, zda se přímo vztahují k jednotce výkonu či nikoliv. Nepřímé náklady se dále rozpočítávají na výrobní a správní režii. Chybí však kapacitní členění na variabilní a fixní, z čehož vyplývá, že společnost nepropočítává jednotlivé krycí příspěvky na úhradu fixních nákladů a zisku.

Samozřejmostí je druhové členění nákladů, které je výchozím pro sestavování výkazu zisku a ztrát.

10.4 Analýza nákladů

Jak je uvedeno v předcházející kapitole, tak ALTECH, spol. s r.o. sleduje své náklady pomocí kalkulačního členění na přímé a režijní. V roce 2017 činil podíl přímých nákladů z ročního celkového objemu 65 %. U režijních to bylo 34 %. Jedno procento tvořila

položka nezařazeno, která zahrnuje kurzové ztráty, nedaňové opravné položky a prodej materiálu.



Graf 3 – Struktura nákladů za rok 2017 (vlastní zpracování)

Společnost dále veškeré náklady alokuje na tyto hlavní podniková střediska:

- Výroba
- Lakovna
- Pískovna
- Servis
- Konstrukce
- Obchodní
- Ředitel + ekonomické

Alokace se provádí pomocí určených tarifních tříd jednotlivých středisek. Tyto tarifní třídy vycházejí z výše mezd zaměstnanců, kteří na daných střediscích pracují.

10.5 Řízení cash flow

Od doby co skončila povinnost sestavovat výkaz cash flow, tak firma toto řízení nepraktikuje. Pouze v případě, že je vyžádáno v rámci auditu. Důvodem pro nesledování tohoto toku hotovosti je fakt, že společnost nemá problém s nedostatkem peněžních prostředků.

10.6 Reporting

Vedoucí ekonomického oddělení vypracovává a zasílá podnikovému vedení každý měsíc, přesněji 17. den v měsíci, což je datum zvolené kvůli tomu, že o dva dny dříve se účtují mzdy, dokument, který obsahuje v podstatě většinu v této analýze uvedených ukazatelů. Tzn. monitorování měsíční výše zisku, tržeb a jejich rentability, ukazatele jednicového a režijního materiálu na tržby, osobní náklady na tržby. Dále reporting zahrnuje monitoring pohledávek, závazků a zásob. V neposlední řadě i skutečně vykázané měsíční tržby, náklady a hospodářské výsledky u ziskových středisek.

11 VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Projektové příležitosti jsou vymezeny na základě provedené analytické části této práce, obsahující interní a externí situační analýzu a analýzu současného stavu. Interní analýza nabízí pohled na výrobní portfolio či analýzu zaměstnanců. Podstatné informace však vybědly na povrch při rozboru organizační struktury, kdy je zjištěno, že organizace nedisponuje samostatným controllingovým úsekem, ani pracovníkem zodpovědným za controllingovou činnost. Aplikovaný podnikový informační systém prozatím nemá takové využití, jaké ve své podstatě nabízí, a je třeba jej doprogramovat. V neposlední řadě jsou pomocí ekonomické analýzy vyzorovány dobré ekonomické výsledky a zajištěná platební schopnost podniku.

Externí situační analýza, zahrnující rozbor dodavatelů, odběratelů, konkurence a odvětví, poukazuje na skutečnost, že analyzovaný podnik má vytvořenou širokou síť dodavatelů i odběratelů. Daří se mu také expandovat do stále exotičtějších zemí a zvyšovat svoji produkci. V rámci konkurence dosáhl předního postavení.

Analýzou současného stavu controllingu jsou zjištěny další nedostatky v oblasti controllingu jako takového. Analyzovaná firma se dostatečně nezabývá plánováním, a tudíž ani analýzou odchylek skutečností od plánů. Nejsou zde propočítávány ani příspěvky na úhradu fixních nákladů a zisku, poněvadž není realizováno kapacitní členění nákladů.

Z provedených analýz tudíž vyplývá, že systém controllingu v analyzované společnosti funguje jen opravdu velmi omezeně, a to v dnešní rychle se měnící době, kdy neustále roste potřeba řízení podniku orientací na budoucnost, aby tak mohl předem a včas reagovat na možné příchozí změny, není dostatečný a vyhovující stav. Společnost za posledních několik let prošla určitým vývojem a zjevným růstem, což zvyšuje nároky na její samotné řízení.

V důsledku zadaného rozsahu této diplomové práce a dle potřeb a požadavků vedení společnosti jsou v projektové části zpracovány následující návrhy, mezi nimiž je i výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA), čímž chce vedení docílit zlepšení měření výkonnosti podniku.

- Návrh zavedení pozice controllera
- Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA)

- Návrh na zdokonalení systému operativního plánování a analýzy odchylek
- Návrh reklasifikace nákladů na variabilní a fixní a následné výpočty příspěvku na úhradu a bodu zvratu

12 PROJEKT IMPLEMENTACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

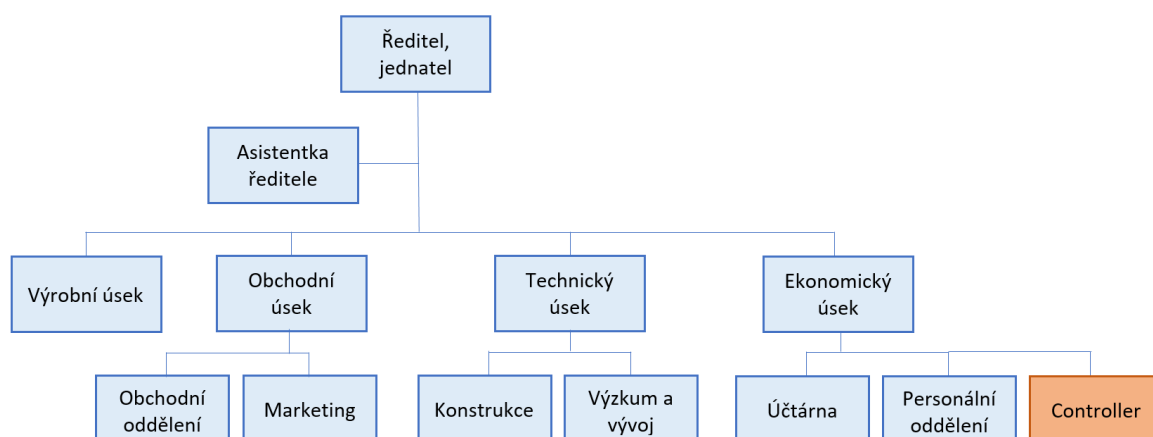
Vybranými nástroji controllingu jsou na základě vymezených projektových příležitostí určeny návrh zavedení pozice controllera, výpočet ekonomické přidané hodnoty, návrh zdokonaleného systému operativního plánování s následnou analýzou odchylek a návrh reklasifikace nákladů dle kapacitního členění.

12.1 Návrh zavedení pozice controllera

Jak je již zmíněno, tak vybraná organizace prochází neustálým vývojovým procesem a rok od roku se rozrůstá. Podle kritérií počtu zaměstnanců a velikosti ročního obrátu již patří do kategorie středních podniků. V takovýchto podnicích je existence pracovníka controllingu žádoucí. V důsledku stávající velikosti firmy a absence většiny controllingových nástrojů, zejména přesnějšího plánování a analýz odchylek, které jsou důležité pro předvídání směřování podniku a pro rychlost reakce na případné vzniklé abnormality, je navrženo zavedení pozice controllera do podnikové organizační struktury.

Vhodným místem pro začlenění se jeví být ekonomický úsek, jelikož controller potřebuje při své činnosti spolupracovat především s účetními a vedoucím ekonomického oddělení, musí totiž mít přístup k detailním ekonomickým informacím.

Doplněná organizační struktura firmy o pozici controllera je navržena v tomto schématu (Obrázek 8).



Obrázek 8 - Upravená organizační struktura s pozicí controllera (vlastní zpracování)

Není doporučena varianta, aby se úlohy controllera přenesly a rozdělily mezi stávající zaměstnance ekonomického či jiného oddělení. Jejich pracovní náplň není v souladu

s controllingovými činnostmi. Navíc je zde riziko jejich přetížení a také neschopnost podívat se na ekonomické skutečnosti z jiného úhlu pohledu, protože controlling je hlavně pohledem do budoucnosti, nikoliv do minulosti, k čemuž by mohli tíhnout například účetní, a tím tak zkreslit výstupy controllingových reportů, jež jsou určeny jako podpora pro rozhodování manažerů.

12.1.1 Požadavky na controllera

Aby mohla být funkce controllera plněna kvalitně, je potřeba zaměstnat na této pozici člověka s určitými vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi a v neposlední řadě znalostmi. Mezi ty nejpodstatnější lze zařadit následující:

Vlastnosti a schopnosti

- Kritické a analytické myšlení
- Přirozená autorita
- Kreativita
- Ochota vzdělávat se
- Samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost
- Komunikační schopnosti

Odborné dovednosti

- Vysokoškolské vzdělání v ekonomickém oboru (ideálně podniková ekonomika)
- Znalosti problematiky controllingu a jeho nástrojů
- Znalost podnikového informačního systému a dobrá znalost MS Office
- Znalost vnitropodnikových norem a směrnic
- Znalost cizích jazyků
- Praxe

12.1.2 Úkoly controllera

Úkoly, které controller běžně vykonává a zodpovídá za ně, jsou rozepsány v teoretické části této diplomové práce. Konkrétními činnostmi tohoto případu jsou:

- Přebírání současných prováděných controllingových činností
- Vytvoření vnitropodnikového systému plánování a kontroly
- Spolupráce při stanovování operativních a strategických cílů podniku a dohled nad jejich dosahováním

- Provádění činnosti plánování a analýz odchylek
- Provádění prognóz výnosů, nákladů
- Zjišťování příčin jednotlivých odchylek a spolupráce při jejich nápravách
- Analyzování nákladů a propočty krycích příspěvků
- Spolupráce při rozhodování o investicích a zavádění nových výrobků
- Vytvoření reportingového vnitropodnikového systému
- Podávání pravidelných strukturovaných reportingových zpráv pro podnikové vedení

12.1.3 Obsazení pozice controllera

Organizace si může při obsazování pozice controllera vybrat ze dvou různých možností. Buďto využije služeb některého ze svých stávajících zaměstnanců, kterého po odborném proškolení na tuto funkci přemístí z jeho dosavadní pozice, nebo uskuteční výběrové řízení na zcela nového zaměstnance zvenčí. Vyhodnocení obou variant z hlediska nákladového, rizikového a jejich přínosů je vyhotoveno v závěrečném zhodnocení projektu.

12.2 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Podle přání a požadavků společnosti ALTECH, spol. s r.o. je v této projektové části vypracována ekonomická přidaná hodnota (EVA) jako nástroj finanční analýzy, jenž propojuje ukazatele finančního controllingu a controllingu rizik. Jedná se o metodu, pomocí které lze měřit podnikovou výkonnost a vyhodnotit skutečný výnos, očištěný o oportunitní náklady, dané investice pro vlastníky. Výsledkem je tedy ekonomický zisk za roky 2015, 2016 a 2017.

V tomto případě je pro výpočet zvolena metodika používaná Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, tzv. model INFA, jehož autory jsou manželé Neumaierovi.

Výchozím vzorcem je vztah:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

- ROE – výnosnost vlastního kapitálu = $(EBIT / VK) * 100$
- VK – vlastní kapitál
- r_e – alternativní náklady na vlastní kapitálu (rentabilita VK v případě investování do alternativní neboli stejně rizikové, investiční příležitosti)

Alternativní náklady na kapitál (r_e) představují jednotlivá rizika, vzorec pro jejich výpočet vypadá následovně:

$$r_e = r_f + r_{FINSTRU} + r_{FINSTAB} + r_{POD} + r_{LA}$$

- r_f – bezriziková sazba
- $r_{FINSTRU}$ – riziková přírážka za finanční strukturu
- $r_{FINSTAB}$ – riziková přírážka za finanční stabilitu
- r_{POD} – riziková přírážka za podnikatelské riziko
- r_{LA} – riziková přírážka za velikost podniku

Postup výpočtu alternativních nákladů na kapitál:

1. Výpočet bezrizikové sazby (r_f)

Výsledky jsou udány průměrným ročním výnosem desetiletých státních dluhopisů.

- Rok 2015 – 0,58 %
- Rok 2016 – 0,43 %
- Rok 2017 – 0,98 %

2. Výpočet rizikové přírážky za finanční strukturu ($r_{FINSTRU}$)

Z důvodu, že vybraná společnost nedisponuje ve sledovaných třech letech žádnými cizími uročenými zdroji, tak riziková přírážka za finanční strukturu činí 0 %.

3. Výpočet rizikové přírážky za finanční stabilitu ($r_{FINSTAB}$)

Vychází z ukazatele běžné likvidity (L3) a doporučených hodnot $XL1 = 1,0$ a $XL2 = 2,5$.

Stanovené podmínky:

- Pokud je $L3 < \text{nebo} = XL1$, tak potom $r_{FINSTAB} = 10 \%$
- Pokud je $L3 > \text{nebo} = XL2$, tak potom $r_{FINSTAB} = 0 \%$

Tabulka 12 – Výpočet rizikové přírážky za finanční stabilitu (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
Běžná likvidita (L3)	9,19	9,13	10,56
$r_{FINSTAB}$ (%)	0	0	0

4. Výpočet rizikové přírážky za velikost podniku (r_{LA})

Výpočet je odvozen od velikosti tzv. úplatných zdrojů podniku (UZ), které představují součet položek vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů

Stanovené podmínky:

- Pokud platí $UZ < \text{nebo} = 100 \text{ mil. Kč}$, potom $r_{LA} = 5 \%$
- Pokud platí $UZ > \text{nebo} = 3 \text{ mld. Kč}$, potom $r_{LA} = 0 \%$
- Pokud platí $100 \text{ mil. Kč} < UZ < 3 \text{ mld. Kč}$, potom platí $r_{LA} = \frac{(3-UZ)^2}{168,2}$

Tabulka 13 – Výpočet rizikové přírážky za velikost podniku (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
UZ (tis. Kč)	423 222	485 712	562 059
r_{LA} (%)	3,9	3,7	3,5

5. Výpočet rizikové přírážky za podnikatelské riziko (r_{POD})

Výpočet spočívá na určení ukazatele rentability aktiv neboli tzv. produkční síly (EBIT/A). Dále je zapotřebí znát odhadovanou úrokovou míru (UM), jež je v této práci určena pomocí roční průměrné sazby PRIBOR, stanovované ČNB.

Stanovené podmínky:

- $(EBIT/A) > \text{nebo} = \frac{UZ}{A} * UM = X1$
- Pokud je $(EBIT/A) > X1$, tak potom $r_{POD} = \text{minimální hodnota } r_{POD} \text{ v odvětví}$
- Pokud je $(EBIT/A) < 0$, tak potom $r_{POD} = 10 \%$
- Pokud platí $0 < (EBIT/A) < X1$, tak potom $r_{POD} = \frac{\left(X1 - \frac{EBIT}{A}\right)^2}{X1^2} * 0,1$

Tabulka 14 – Výpočet rizikové přírážky za podnikatelské riziko (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
EBIT/A (%)	19,10	19,80	15,03
UM – úroková míra (%)	0,48	0,45	0,58
X1 (%)	0,43	0,40	0,53
r_{POD} (%)	2,54	2,47	2,45

Poněvadž ve všech třech letech platí podmínka, že $(EBIT/Aktiva) > X1$, tak výsledná výše rizikové přírážky za podnikatelské riziko je stanovena podle doporučených minimálních hodnot v odvětví zpracovatelského průmyslu dle Ministerstva průmyslu a obchodu.

Součet jednotlivých rizikových přírážek

V následující tabulce jsou dopočítány alternativní náklady na kapitál (r_e) za využití vzorce:

$$r_e = r_f + r_{FINSTRU} + r_{FINSTAB} + r_{POD} + r_{LA}$$

Tabulka 15 – Výpočet alternativních nákladů na kapitál v % (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
r_f	0,58	0,43	0,98
$r_{FINSTRU}$	0	0	0
$r_{FINSTAB}$	0	0	0
r_{LA}	3,9	3,7	3,5
r_{POD}	2,54	2,47	2,45
Celkem (r_e)	7,02	6,6	6,93

Výpočet ukazatele EVA

Posledním krokem je již samotný výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA), a to dosazením do původního vzorce:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

Tabulka 16 – Výpočet ukazatele EVA (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017
ROE (EBIT/VK) v %	21,17	21,83	16,32
r_e (v %)	7,02	6,6	6,93
VK (v tis. Kč)	423 222	485 712	562 059
EVA (v tis. Kč)	59 886	73 974	52 777

Z výsledné tabulky vyplývá, že ani v jednom ze sledovaných tří let nebyl ukazatel EVA záporný, tudíž po celé analyzované období podnik vytvářel ekonomickou přidanou hodnotu pro své vlastníky.

12.2.1 Porovnání EVA s odvětvím

Vybraná společnost spadá podle CZ-NACE do odvětví 28.2 Výroba ostatních strojů a zařízení. Údaje v tabulce mají zdroj v interaktivní tabulce Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, kterou poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Jak je z daného přehledu vidět, tak ALTECH, spol. s r.o. vykazuje oproti odvětví nadprůměrné hodnoty.

Tabulka 17 – Porovnání EVA s odvětvím (vlastní zpracování z MPO, ©2005 - 2019)

Rok		2015	2016	2017
ALTECH, spol. s r.o.	Spread (ROE – r_e)	14,15 %	15,23 %	9,39 %
	EVA (v Kč)	59 886 000	73 974 000	52 777 000
Odvětví (CZ-NACE 28.2)	Spread (ROE – r_e)	6,86 %	7,00 %	2,46 %
	EVA (v Kč)	4 006 591	4 291 609	1 573 422

12.3 Návrh reklasifikace nákladů na variabilní a fixní

Vypracovaný návrh na reklasifikaci vychází z veškerých nákladových položek, které byly evidovány v účetním systému za rok 2017.

Kapacitní členění nákladů závisí na množství prováděných výkonů. Zatímco fixní náklady se v závislosti na objemu produkce po určitý interval nemění (zvyšují se skokově v návaznosti na rozšíření výrobních kapacit), tak náklady variabilní se naopak dle vyprodukovaného množství mění.

Tento jiný přístup k nákladům, než byl doposud využíván, je důležitý pro výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku a také pro stanovení tzv. bodu zvratu, tedy takového objemu tržeb, který pokryje náklady, a nevzniká tak zisk ani ztráta. Hlavní přínos tohoto kritického bodu rentability je, jak označení napovídá, ve stanovení minimální velikosti produkce či tržeb, od kterých je produkt nebo celá firma rentabilní.

Tabulka 18 – Klasifikace nákladů (vlastní zpracování)

	účet	nákladová položka	VN	FN	semi
501 - spotřeba materiálu	501000	materiál	x		
	501001	obaly	x		
	501002	brusivo	x		
	501003	materiál-vadný	x		
	501004	jednicový materiál	x		
	501005	čistící prostředky		x	
	501006	ochrané pomůcky	x		
	501009	DDHM do 5 tis.		x	
	501010	režijní materiál k výrobě	x		
	501011	PHM			x
	501012	nářadí		x	
	501013	kancelářské potřeby		x	
	501017	nářadí ke strojům	x		
	501028	DDHM nad 5 tisíc		x	
	501040	přebytky materiálu	x		
	501041	manko do normy	x		
	501050	reklamní předměty		x	
	501200	přímo do spotřeby na zakázky	x		
502 - spotřeba energie	502001	el. energie Bánov		x	
	502002	plyn - Bánov		x	
	502004	el. energie Uherské Hradiště			x
	502005	plyn - Uherské Hradiště			x
	502006	voda - Uherské Hradiště			x
	502	energie – pobočka Praha		x	

511 - opravy a udržování	511000	opravy		x	
	511100	opravy a udržování strojů	x		
	511200	oprava aut		x	
	511300	opravy a udržování budov		x	
512 - cestovné	512000	cestovné		x	
	512010	cestovné režijní		x	
	512200	cestovné na zakázky	x		
513 - náklady na reprezentaci	513000	reprezentace		x	
518 - ostatní služby	518000	ostatní služby		x	
	518001	kooperace	x		
	518002	provize	x		
	518003	nájem UH		x	
	518004	nájem Bánov		x	
	518005	reklamy		x	
	518006	pronájem jeřáb		x	
	518008	telefony		x	
	518012	služby Praha - Chodov		x	
	518013	školení		x	
	518022	paušál - dealeri ALTECH		x	
	518200	služby přímo na zakázky	x		
	518900	ostatní služby - nedaňové		x	
	518991	dotace - nové řešení pohonu		x	
521 - mzdové náklady	521000	mzdy přímé základní		x	
	521001	mzdy z výroby	x		
	521002	mzdy konstruktérů na zakázku	x		
	521005	náhrady mzdy při PN		x	
522 - příjmy spol. ze závislé činnosti	522000	příjmy spol. ze závislé činnosti		x	
524 - zákonné sociální pojištění	524001	soc. zab. hlášeno z výroby	x		
	524002	zdr. poj. hlášeno z výroby	x		
	524010	zákonné soc. pojištění		x	
	524020	zákonné zdr. pojištění		x	
527 - zákonné sociální náklady	527000	zákonné sociální náklady		x	
531 - daň silniční	531000	daň silniční		x	
532 - daň z nemovitosti	532000	daň z nemovitosti		x	
538 - ostatní daně a poplatky	538000	ostatní daně a poplatky		x	
542 - prodaný materiál	542000	prodej materiálu		x	
545 - ostatní pokuty a penále	545000	ostatní pokuty a penále		x	
546 - odpis nedobytné pohledávky	546000	odpis nedobytné pohledávky		x	
548 - ostatní provozní náklady	548000	ostatní provozní náklady	x		
	548001	hal. dorovnání		x	
	548010	životní pojištění		x	
	548020	zákonné pojištění z mezd		x	
	548040	TZ hmot. majetku		x	
	548050	pojištění		x	

549 - manka a škody z prov. činnosti	549900	manka a škody nedaňové		x	
551 - odpisy DNaHM	551	odpisy		x	
558 - tvorba zákon. oprav. položek	558000	tvorba opravných položek		x	
559 - tvorba ost. oprav. položek	559000	tvorba nedaň oprav. Položek		x	
563 - kurzové ztráty	563000	kurzové ztráty		x	
	563001	kurzové ztráty k 31.12.		x	
565 - dary	565000	dary práv. osobám		x	
	565100	dary invalid. Fyz. osobám	x		
	565900	dary nedaňové		x	
568 - ostatní finanční náklady	568000	ostatní finanční náklady		x	
	568011	skonto u FA vydané		x	
591 - daň z příjmů z běžné činnosti	591000	daň z příjmů - splatná		x	

V seznamu položek je i několik semi-variabilních neboli smíšených nákladů, které nelze přesně vyhranit, poněvadž mají variabilní i fixní složku. Po konzultaci ve firmě ohledně této problematiky je na základě údajů z účetního systému DIMENZE++ učiněno jejich rozpočtení (viz Tabulka 19).

Tabulka 19 – Podíl variabilní a fixní složky – smíšené náklady (vlastní zpracování)

smíšený náklad	podíl variabilní složky	podíl fixní složky
501011 - pohonné hmoty (PHM)	0,86	0,14
502004 - elektrická energie	0,96	0,04
502005 - plyn	0,97	0,03
502006 - voda	0,79	0,21

Po provedení výpočtu vyšly za rok 2017 variabilní náklady 283 435 866 Kč a fixní 121 827 395 Kč.

12.3.1 Výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku

Výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku se odvíjí od uskutečněného rozčlenění nákladů na variabilní a fixní. V tomto případě je krycí příspěvek počítán za celý podnik. Pro výpočet jsou tudíž použity celkové tržby za rok 2017, od kterých se odečítá variabilní část nákladů. Tímto krokem je dosaženo zmíněného příspěvku na úhradu, jenž se poté poníží o náklady fixní, a proto zbylé číslo představuje celkový hospodářský výsledek.

Tabulka 20 – Výpočet celkového příspěvku na úhradu za rok 2017 (vlastní zpracování)

Tržby (v Kč)	477 906 348
Variabilní náklady (v Kč)	283 435 866
Příspěvek na úhradu (v Kč)	194 470 482
Fixní náklady (v Kč)	121 827 395
Hospodářský výsledek (v Kč)	72 643 087

Pro lepší a kvalitnější využití tohoto nástroje je dále navržena možná ukázka formuláře pro propočet příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku u jednotlivých výrobků. Pro přesnější výsledky je vhodné fixní náklady rozčlenit do dvou skupin. Tato dvouступňová metoda kalkulace neúplných nákladů rozlišuje speciální fixní náklady, jež mohou být přiřazeny k určitým výrobovým skupinám, se kterými souvisí jejich vznik. Naproti tomu všeobecné fixní náklady nemají se skupinami výrobků žádný přímý vztah. Mezi nejvýznamnější výhody, zde zpracovaného ukazatele, patří zjištění, které výrobky přispívají jakým podílem k úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku. Zda je výhodnější určité součásti vyrábět či nakupovat, a v neposlední řadě také určit minimální prodejní cenu.

Tabulka 21 – Návrh formuláře pro propočet příspěvků na úhradu (vlastní zpracování)

	Výrobek 1	Výrobek 2	Výrobek 3	...	Celkem
Tržby					
Variabilní náklady					
Příspěvek na úhradu I					
Fixní náklady - speciální					
Příspěvek na úhradu II					
Fixní náklady - všeobecné					
Hospodářský výsledek					

12.3.2 Výpočet bodu zvratu

Výpočet bodu zvratu za rok 2017 je proveden dle modifikovaného vzorce, jehož výsledkem je minimální objem celkových tržeb, kterých musí podnik dosáhnout, aby dokázal pokrýt své náklady, a nebyl tak ztrátový. V čitateli se nacházejí fixní náklady, zatímco jmenovatel tvoří tzv. relativní krycí příspěvek, tedy podíl sumy celkových variabilních nákladů a sumy celkových tržeb.

Vzorec:

$$BZ = \frac{FN}{1 - \frac{\sum VN}{\sum T}}$$

- BZ – bod zvratu
- FN – fixní náklady
- VN – variabilní náklady
- T – tržby

Výpočet:

$$BZ = \frac{121\ 827\ 395}{1 - \frac{283\ 435\ 866}{477\ 906\ 348}}$$

Po dosazení údajů odvozených z kapacitního členění nákladů za rok 2017 se výsledný bod zvratu rovná **299 387 778 Kč**, což znamená, že společnost musí vytvářet minimálně tuto hodnotu tržeb, aby nebyla ztrátová.

12.4 Návrh na zdokonalení systému operativního plánování a analýz odchylek

Plánování jako takové je pro společnost důležité, poněvadž umožňuje včasné odhalení budoucích abnormalit, a tím tak rychle reagovat na nastávající vývoj, což je v dnešním rychle se měnícím světě přínosné.

System operativního plánování je považován za základní nástroj operativního controllingu. Jak je již rozebráno v analýze současného stavu, tak tento systém plánování není v podniku příliš rozvinutý a poslední plánované hodnoty tržeb jsou zkresleny následkem státních dotací na bezbariérovost ve školních budovách, jelikož původní plán vycházel stroze z jejich minulé roční výše. Proto je potřeba brát na tyto možné skutečnosti zřetel už při tvorbě plánu. Sledovat možné okolní vlivy působící na budoucí poptávku po produktech společnosti jako například zmíněné schválené dotace a předpokládat, jaký pohyb daný politický, legislativní či ekonomický vnější faktor způsobí. Následně pak odborným odhadem predikované hodnoty korigovat, aby dokázaly co nejlépe vystihnout budoucí skutečný stav.

V rámci tohoto návrhu jsou vypracovány formuláře těchto plánů:

- plán tržeb
- plán nákladů
- plán hospodářského výsledku

12.4.1 Plán tržeb a sledování odchylek

Navrhovaný plán tržeb je vhodné odvodit od uskutečněného plánu zakázek. Vynásobit počty plánovaných zakázek s jejich plánovanou vykalkulovanou cenou, a tímto získat plánované hodnoty tržeb z jednotlivých odběratelských segmentů. Ty se samozřejmě dále snažit upravit o možné významné vnější vlivy.

Příložená tabulka, zobrazující návrh formuláře, obsahuje i kolonky na informace o skutečně dosažených tržbách. Porovnáním těchto dvou záznamů, kdy se odečte plán od skutečnosti, je získána výše absolutní odchylky. Její převedení na procenta představuje odchylku relativní.

Tabulka 22 – Formulář na plánování tržeb a sledování odchylek (vlastní zpracování)

rok:		leden	únor	...	prosinec	celkem
tuzemsko	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
Lehner + Weigl	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
ostatní zahraničí	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
ARES	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
tržby celkem	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					

12.4.2 Plán nákladů a sledování odchylek

Plánování nákladů vychází ze zde provedeného návrhu reklasifikace podle kapacitního členění a je odvozeno od plánování tržeb, a s tím souvisejícím plánem odbytu. Od těchto plánovaných údajů o množství prodaných výrobků lze vypočítat měsíční plán jednotlivých položek variabilních nákladů. Tyto položky jsou zobrazeny v přiložené tabulce (viz Tabulka 23), která představuje nástin možného formuláře pro zaznamenávání nejen odhadovaných budoucích hodnot, ale také těch skutečných. Následuje výpočet měsíčních absolutních a relativních odchylek od plánu.

Položky fixních nákladů je možné predikovat jednodušší cestou, jelikož jejich výše není tak proměnlivá. Z tohoto důvodu je vhodné vycházet především z údajů za minulá období. Není nutné řešit každé menší odchýlení od plánu, a proto se v praxi často stanovují určité přijatelné limity odchylek, do kterých se neprovádí jejich analýza ani řešení příčin vzniku.

Tabulka 23 – Formulář na plánování variabilních nákladů a sledování odchylek
(vlastní zpracování)

rok:		leden	únor	...	prosinec	celkem
spotřeba materiálu	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
spotřeba energie	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
opravy a udržování strojů	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
cestovné na zakázky	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
ostatní služby	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
mzdové náklady	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
zákonné sociální pojištění	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
ostatní provozní náklady	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					

12.4.3 Plán hospodářského výsledku a sledování odchylek

Na obdobném principu formuláře jako v předchozích dvou případech jsou sledovány i měsíční hodnoty hospodářského výsledku společnosti. Stačí porovnat plánovanou výši celkových tržeb s náklady a dopočítat tak plánovaný zisk, případně ztrátu. Stejný postup se využije taktéž u skutečně zjištěných údajů, aby šlo posléze dopočítat absolutní a relativní měsíční odchylky.

Tabulka 24 – Formulář na plánování HV a sledování odchylek (vlastní zpracování)

rok:		leden	únor	...	prosinec	celkem
tržby celkem	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
náklady celkem	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					
hospodářský výsledek	plán					
	skutečnost					
	absolutní odchylka (Kč)					
	relativní odchylka (%)					

12.4.4 Analýza odchylek

Nestačí pouze sledovat dílčí odchylky v absolutní a relativní výši, ale také provádět jejich analýzu, která odhalí příčiny vzniku a pomůže stanovit nutná opatření k jejich eliminaci. K tomu se váže požadavek na určení odpovědné osoby, jenž zodpovídá právě za zavedení nezbytných zajištění k odstranění nežádoucích rozdílů. Tímto krokem se zamezí situaci, kdy si budou jednotliví řídicí pracovníci předávat zodpovědnost za tyto vzniklé výkyvy.

Tabulka 25 – Formulář pro analýzu odchylek (vlastní zpracování)

označení	odchylka	příčina vzniku	opatření	odpovědná osoba
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Aby nemusel být prováděn detailní rozbor u veškerých, i nepatrných zjištěných odchylek, tak je v praxi stanovována tzv. toleranční mez, která slouží jako vymezuující bod, při jehož překročení je potřeba genezi anomálie rozebrat. Tato mez bývá obvykle mezi pěti až deseti procenty, vliv na její výši má významnost sledovaných veličin.

Pravidelné analyzování odchylek bude mít přínos pro budoucí zpřesnění plánů a zlepšení dosahování operativních cílů.

13 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

13.1 Časová analýza

V časové analýze projektu nejsou uvedena přesná data jednotlivých činností, ani datum samotného zahájení a ukončení projektu, poněvadž se společnost prozatím nerozhodla, kdy (a jestli vůbec) bude tento projekt realizovat. Avšak předpokládá se spíše druhá půlka tohoto roku, aby mohl být dostatečně doprogramován a nastaven informační systém, který je důležitý pro systém controllingu jako takový.

Proto jsou v následující tabulce (zobrazující potřebné činnosti) jen informativní délky trvání vyobrazené v týdnech v pěti blíže nespecifikovaných měsících. Celková časová náročnost projektu je odhadována zhruba na pět měsíců.

Tabulka 26 – Časový harmonogram (vlastní zpracování)

Činnost	měsíc 1	měsíc 2	měsíc 3	měsíc 4	měsíc 5
Situační analýza společnosti	■				
Analýza současného stavu controllingu		■			
Vymezení projektových příležitostí			■		
Výběrové řízení na pozici controllera			■		
Zavedení pozice controllera do organizační struktury				■	
Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA)				■	
Rozčlenění nákladů na variabilní a fixní				■	
Výpočet krycích příspěvků					■
Výpočet bodu zvratu					■
Propočet plánovaných hodnot výnosů a nákladů				■	■
Analýza odchylek					■

13.2 Nákladová analýza

V této analýze jsou rozebrány možné náklady spojené s obsazením pozice controllera dvěma různými způsoby, uvedenými v podkapitole 12.1.3. Obsazení pozice controllera.

První možností je tedy proškolení některého ze současných zaměstnanců. V tomto případě je potřeba vyčíslit i náklady na absolvování controllingového kurzu. Po detailním průzkumu nabídky těchto školení zaměřených na controlling byl vybrán kurz Controlling pro specialisty od vzdělávací a poradenské společnosti Gradua-Cegos, sídlící v Praze, kde se taktéž samotný kurz uskuteční v termínu od 14. 11. do 22. 11. 2019 (celkem 4 dny). Není vyloučeno, že v budoucnu bude nutná i účast na dalších doplňujících kurzech, týkajících se této problematiky. Dále je třeba uskutečnit školení v podnikovém manažerském informačním systému COGNOS. To má ve své nabídce společnost dolphin consulting s.r.o.

Výše hrubé mzdy je odvozena od průměrné hrubé mzdy controllera v ČR dle internetové stránky platy.cz, kterou provozuje společnost Profesia, spol. s r.o., ta pomocí své vlastní metodiky shromažďuje a zpracovává údaje o nabízených platech v jednotlivých oborech.

Předpokládá se, že v tomto případě není nezbytné pořizovat nové vybavení kanceláře, když už pracovník z vlastních řad určitou pozici zastával a své pracovní místo má zařízené.

*Tabulka 27 – Nákladová analýza – pracovník controllingu z vlastních řad
(vlastní zpracování)*

	Počáteční náklady v Kč	Roční náklady v Kč
Mzdové náklady	42 000 (hrubá mzda)	504 000
Sociální pojištění	10 500	126 000
Zdravotní pojištění	3 780	45 360
Osobní náklady celkem	56 280	675 360
Controllingový kurz	14 800 (cena bez DPH)	14 800 (cena bez DPH)
Školení v systému COGNOS	12 000	12 000
Vybavení kanceláře	-	-
Celkové náklady	83 080	702 160

Druhou eventuální variantou je vypsání výběrového řízení na nového pracovníka s vysokoškolským vzděláním ekonomického zaměření a praxí v controllingu. Mzdové náklady zůstávají stejné jako u předchozí možnosti. Co se mění, je nahrazení nákladů na školení (controllingový kurz už nebude potřeba při angažování člověka z oboru) náklady na inzerci. Inzerce je uvažována na jedněch z nejnavštěvovanějších online portálech jobs.cz a jenprace.cz po dobu jednoho měsíce. Není v plánu inzerování v tiskovinách, jelikož jejich čtenost v dnešní době upadá, a navíc cílová skupina, kterou má tato pracovní nabídka zasáhnout, se v dostatečné míře pohybuje v internetovém prostředí.

Počáteční výdaj na školení v podnikovém informačním systému se nemění, naopak vybavení kanceláře je odhadováno na částku zhruba 30 000 Kč, jelikož nově přijatý zaměstnanec bude vyžadovat výpočetní techniku a zařízené místo v kanceláři.

*Tabulka 28 – Nákladová analýza – výběrové řízení na pracovníka controllingu
(vlastní zpracování)*

	Počáteční náklady v Kč	Roční náklady v Kč
Mzdové náklady	42 000 (hrubá mzda)	504 000
Sociální pojištění	10 500	126 000
Zdravotní pojištění	3 780	45 360
Osobní náklady celkem	56 280	675 360
Inzerce - jobs.cz	7 900	7 900
Inzerce – jenprace.cz	2 990	2 990
Inzerce celkem	10 890	10 890
Školení v systému COGNOS	12 000	12 000
Vybavení kanceláře	30 000	30 000
Celkové náklady	109 170	728 250

Ze srovnání obou variant vychází, že levnější je první z nich, tedy přeřazení některého z interních pracovníků, když celkové roční náklady činí 702 160 Kč, zatímco u možnosti nábory nového zaměstnance 728 250 Kč. Přesto je doporučena tato druhá o něco málo

dražší varianta. Důvodem je fakt, že nový odborník v oblasti controllingu může vnést nové světlo do společnosti a přinést jiné pohledy na věc, dosud nepraktikované. Není zatížen současným podnikovým myšlením, ani nemá zaběhlé stereotypy v řízení daného podniku. Při přesunu pracovníka v rámci organizace navíc vznikne mezera, jež se musí zacelit.

13.3 Riziková analýza

Realizace každého projektu s sebou nese určité rizika, která mohou nastat při jeho zavádění. Výjimkou není ani tento případ. Za nejzávažnější rizika lze považovat následující.

Rizika

1. Neochota podnikového vedení investovat do navrženého projektu
2. Obsazení pozice controllera nevyhovujícím pracovníkem, ať už z vlastních nebo cizích zdrojů (nedostatečná kvalifikace či jeho špatný přístup k plnění úkolů)
3. Slabá podpora od vedení podniku, a s tím související neochota ostatních zaměstnanců o spolupráci (obava z nového přístupu a změny myšlení řízení)
4. Chybně zvolené začlenění pozice controllera do organizační struktury (nedostatečné kompetence)
5. Nekvalitní naprogramování a nastavení podnikového informačního systému nutného pro provádění controllingové činnosti

Eliminace případných rizik

1. Prokázat dostatečné a neoddiskutovatelné přínosy projektu
2. Nezanedbání postupu výběrového řízení
3. Dostatečná informovanost o přínosech projektu nejen u samotného vedení, ale i u řadových zaměstnanců
4. Zvolit vhodné začlenění vzhledem ke kompetencím controllera
5. Pověřit adekvátní společnost programátorskými pracemi

13.4 Přínosy projektu

I přes existenci několika rizik má projekt pro vybraný podnik dostatečné množství přínosů. Všechny se nemusí projevit okamžitě, ale v dlouhodobém horizontu se jejich význam nakonec ukáže a zajistí návratnost nutné investice.

Nejvýznamnějšími přínosy se jeví být:

- Zpřesnění podkladů pro manažery, na základě kterých provádějí svá rozhodnutí
- Lepší informovanost majitele společnosti o jejím směřování, a o tom, jakou hodnotu pro něj vytváří, díky ukazateli měřící výkonnost (EVA)
- Zlepšení schopnosti rychleji reagovat na různé abnormality a určovat směřování podniku v důsledku zkvalitnění plánování
- Omezení nadměrného plýtvání a snížení nákladů následkem analyzování odchylek, zjištěním jejich příčin a jejich následnou eliminací
- Možnost stanovit minimální hodnoty tržeb, kdy podnik nevykazuje ztrátu, díky propočtu bodu zvratu
- Zjištění, jakým podílem jednotlivé výrobky nebo skupiny výrobků přispívají k úhradě fixních nákladů a tvorbě hospodářského výsledku
- V důsledku výpočtu krycích příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku je možné stanovit minimální prodejní ceny produktů

ZÁVĚR

Již zmíněným cílem této diplomové práce bylo vypracovat projekt implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti ALTECH, spol. s r.o., a následně zjistit jeho přínosy a rizika, a také jej podrobit nákladové a časové analýze.

Ke splnění tohoto cíle bylo zapotřebí nejprve provést situační analýzu podniku, kdy se pomocí analýz odběratelů, dodavatelů, konkurence, situace v odvětví a ekonomické analýzy podařilo získat informace o vnitřních a vnějších faktorech ovlivňující vybraný podnik. Dále byly také zjištěny nedostatky v současném controllingovém systému, díky analýze současného stavu controllingu. Na základě těchto nedostatků, požadavků a přání firmy se vymezily projektové příležitosti.

V rámci projektu tedy byly rozpracovány návrhy na zavedení pozice controllera do organizační struktury, návrh na reklasifikaci nákladů dle kapacitního členění, návrh na zdokonalení operativního plánování a výpočet ekonomické přidané hodnoty.

Jejich přínos spočívá především v zefektivnění procesu řízení. Management společnosti bude disponovat kvalitnějšími podklady pro svoji rozhodovací činnost a díky operativnímu plánování bude schopen rychleji a včas reagovat na případné abnormality ve směřování podniku. Zavedením systému controllingu také dojde k optimalizování nákladů, a kvůli kapacitnímu členění bude možné sledovat u jednotlivých výrobků jejich příspěvky na úhradu fixních nákladů a zisku, což umožní zjistit jejich minimální cenu. Pomocí ekonomické přidané hodnoty se měří výkonnost podniku a skutečný výnos pro vlastníka.

Pouhou implementací v této práci uvedených nástrojů ovšem celý proces nekončí, ba naopak spíše začíná. Pro úplné a kvalitní zavedení plnohodnotného controllingového systému bude nutné zapojit všechny pracovníky a změnit jejich přístup a myšlení. To s sebou může přinést počáteční odpor či nesouhlas a nepochopení tohoto projektu. Avšak i přes počáteční nutnou investici a vynaložený čas se přínos controllingu ukáže v dlouhodobém hledisku, a zvýší tak konkurenceschopnost společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DRURY, Colin, c2012. *Management and cost accounting*. 8th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, xxii, 783 s. ISBN 978-1-4080-4180-2.

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

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 199 s. ISBN 80-859-4303-4.

HANSEN, Don R., Maryanne M. MOWEN a Liming GUAN, 2009. *Cost management: accounting & control*. 6th ed. Mason: South-Western, xxix, 832 s. ISBN 978-0-324-55967-5.

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

HORVÁTH & Partners, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu: 5. přepracované vydání*. Praha: Profess Consulting, 288 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.

HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 259 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-2471-3.

CHODASOVÁ, Zuzana, 2012. *Podnikový controlling: nástroj manažmentu*. Bratislava: Statis, 161 s. Ekonomika firmy. ISBN 978-80-85659-70-2.

KERZNER, Harold, c2013. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, xxvii, 1264 s. ISBN 978-1-118-02227-6.

KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2000. *Controlling*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 121 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-1535-5.

KONEČNÝ, Miloš, 2007. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 139 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3346-5.

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

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.

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

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

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

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

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

Internetové zdroje:

Altech-logo, ©2017. In: *ALTECH* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/wp-content/themes/altech/img/altech-logo.png>

ALTECH [online], ©2017. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/o-nas/predstaveni-spolecnosti/>

ALTECH [online], ©2017. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/produkty/bazenovy-zvedak/>

ALTECH [online], ©2017. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/produkty/>

ALTECH [online], ©2017. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/produkty/schodistove-sedacky/sa-alfa/>

ALTECH [online], ©2017. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/produkty/sikme-schodistove-plosiny/delta/>

ALTECH [online], ©2017. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/produkty/sikme-schodistove-plosiny/omega/>

ALTECH [online], ©2017. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/produkty/sikme-schodistove-plosiny/stratos/>

MPO [online], ©2005-2019. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017 [online], ©2018. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2019-04-09]. ISBN 978-80-906942-4-8. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2018/10/Panorama-2017.pdf>

SP-STRATOS, ©2017. In: *ALTECH* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.altech.cz/wp-content/uploads/2017/06/p1200186-e1497877277218-768x1024.jpg>

Ostatní zdroje:

Výroční zpráva společnosti 2017

Výroční zpráva společnosti 2016

Interní zdroje společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
ABC	Activity based costing
BZ	bod zvratu
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EAT	čistý zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropská unie
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FN	fixní náklady
Kč	Korun českých
Kg	kilogram
mil.	milion
mm	milimetr
MPa	megapascal
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
r_e	alternativní náklad na kapitál
r_f	bezriziková sazba
$r_{FINSTAB}$	riziková přírážka za finanční stabilitu
$r_{FINSTRU}$	riziková přírážka za finanční strukturu
r_{LA}	riziková přírážka za velikost podniku
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu

ROS	rentabilita tržeb
r_{POD}	riziková přírážka za podnikatelské riziko
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
UM	úroková míra
USA	Spojené státy americké
UZ	úplatné zdroje
VK	vlastní kapitál
VN	variabilní náklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Kybernetický systém (Mikovcová, 2007, s. 12)</i>	<i>15</i>
<i>Obrázek 2 – Úlohy manažera a controllera (Žižlavský, 2014, s. 14)</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 3 – Štábní pozice (Žižlavský, 2014, s. 17)</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 4 – Liniová pozice (Žižlavský, 2014, s. 18)</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 5 – Logo společnosti (altech-logo, ©2017).....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 6 – SP-STRATOS (SP-STRATOS, ©2017)</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 7 – Organizační struktura (vlastní zpracování z interních zdrojů)</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 8 - Upravená organizační struktura s pozicí controllera (vlastní zpracování).....</i>	<i>58</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem</i>	27
<i>Tabulka 2 – Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování z interních zdrojů)</i>	41
<i>Tabulka 3 – Vývoj tržeb od roku 2015 do 2018 v Kč (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tabulka 4 – Vývoj zisku v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tabulka 5 – Poměrové ukazatele rentability v % za roky 2015-2017 (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tabulka 6 – Ukazatele likvidity za roky 2015 – 2017 (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tabulka 7 – Ukazatele aktivity za roky 2015 – 2017 (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tabulka 8 – Ukazatele zadluženosti za roky 2015 – 2017 (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tabulka 9 – Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů odvětví (vlastní zpracování z Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017, ©2018)</i>	49
<i>Tabulka 10 - Ukazatel ziskovosti v % – měsíčně za rok 2018 (vlastní zpracování z interních zdrojů)</i>	51
<i>Tabulka 11 – Ukázka plánu tržeb využívaného ve společnosti v Kč (vlastní zpracování z interních zdrojů)</i>	53
<i>Tabulka 12 – Výpočet rizikové přírážky za finanční stabilitu (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 13 – Výpočet rizikové přírážky za velikost podniku (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tabulka 14 – Výpočet rizikové přírážky za podnikatelské riziko (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 15 – Výpočet alternativních nákladů na kapitál v % (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 16 – Výpočet ukazatele EVA (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tabulka 17 – Porovnání EVA s odvětvím (vlastní zpracování z MPO, ©2005 - 2019)</i>	64
<i>Tabulka 18 – Klasifikace nákladů (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 19 – Podíl variabilní a fixní složky – smíšené náklady (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 20 – Výpočet celkového příspěvku na úhradu za rok 2017 (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 21 – Návrh formuláře pro propočet příspěvků na úhradu (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 22 – Formulář na plánování tržeb a sledování odchylek (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tabulka 23 – Formulář na plánování variabilních nákladů a sledování odchylek (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka 24 – Formulář na plánování HV a sledování odchylek (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka 25 – Formulář pro analýzu odchylek (vlastní zpracování)</i>	73

<i>Tabulka 26 – Časový harmonogram (vlastní zpracování).....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 27 – Nákladová analýza – pracovník controllingu z vlastních řad (vlastní zpracování).....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 28 – Nákladová analýza – výběrové řízení na pracovníka controllingu (vlastní zpracování).....</i>	<i>77</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 – Struktura pracovníků dle CZ-ISCO (vlastní zpracování z interních zdrojů)</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2 – Rozbor exportu v odvětví (vlastní zpracování z Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017, ©2018).....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 3 – Struktura nákladů za rok 2017 (vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Zkrácený výkaz zisku a ztrát za roky 2015 - 2017

P II Zkrácená rozvaha za roky 2015 - 2017

**PŘÍLOHA P I: ZKRÁCENÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ZA ROKY
2015 - 2017**

Výkaz zisku a ztrát ALTECH, spol. s r.o. za roky 2015-2017 (v tis. Kč)			
	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	419 068	451 760	472 167
Výkonová spotřeba	205 223	214 897	230 106
Spotřeba materiálu a energie	151 836	163 897	174 118
Služby	53 387	51 000	55 988
Změna stavu zásob vlastní činnosti	709	-7 020	-4 286
Aktivace	-601	-282	-1 092
Osobní náklady	108 124	121 358	135 510
Mzdové náklady	80 718	90 525	101 276
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	26 656	29 852	33 228
Ostatní náklady	750	981	1 006
Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 110	13 755	14 038
Ostatní provozní výnosy	3 307	1 211	2 695
Ostatní provozní náklady	7 201	4 742	3 285
Provozní výsledek hospodaření	89 609	105 521	97 301
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 122	446	501
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	679	1 002	2 543
Ostatní finanční náklady	1 812	952	8 589
Finanční výsledek hospodaření	-11	496	-5 545
Výsledek hospodaření před zdaněním	89 598	106 017	91 756
Daň z příjmů	16 727	20 254	17 193
Výsledek hospodaření po zdanění	72 871	85 763	74 563
Výsledek hospodaření za účetní období	72 871	85 763	74 563
Čistý obrat za účetní období	426 176	454 419	477 906

PŘÍLOHA P II: ZKRÁCENÁ ROZVAHA ZA ROKY 2015 - 2017

Rozvaha ALTECH, spol. s r.o. za roky 2015-2017 (v tis. Kč)			
	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	469 109	535 440	610 438
Dlouhodobý majetek	115 744	136 414	175 299
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 871	4 132	4 273
Dlouhodobý hmotný majetek	102 798	118 627	149 592
Dlouhodobý finanční majetek	9 075	13 665	21 434
Oběžná aktiva	352 457	398 017	434 052
Zásoby	36 622	46 431	52 470
Materiál	15 254	19 334	23 604
Nedokončená výroba a polotovary	20 808	27 077	28 344
Výrobky a zboží	6	19	522
Pohledávky	11 978	25 693	57 214
Dlouhodobé pohledávky	90	0	14 249
Krátkodobé pohledávky	11 888	25 693	42 965
Peněžní prostředky	303 857	325 893	324 368
Časové rozlišení aktiv	908	1 009	1 087
PASIVA CELKEM	469 109	535 440	610 438
Vlastní kapitál	423 222	485 712	562 059
Základní kapitál	1 100	1 100	1 100
Ážio a kapitálové fondy	-1 832	1 578	3 851
Fondy ze zisku	224	193	404
Výsledek hospodaření minulých let	350 859	397 078	482 141
Cizí zdroje	43 316	49 055	47 640
Rezervy	2 434	2 718	3 278
Závazky	40 882	46 337	44 362
Dlouhodobé závazky	2 524	2 745	3 269
Krátkodobé závazky	38 358	43 592	41 093
Časové rozlišení pasiv	2 571	673	739