

Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané firmě

Bc. Dagmar Bruščíková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar Bruščíková**
Osobní číslo: **M18851**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši a na základě kritické analýzy teoretických pramenů formulujte podstatu a zásady podnikového controllingu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu využívání nástrojů controllingu ve vybrané firmě.
- Na základě předchozí analýzy zhodnoťte možnosti zavedení nástrojů controllingu do systému ekonomického řízení vybrané firmy.
- Vypracujte projekt implementace nástrojů controllingu ve vybrané firmě.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ATKINSON, Anthony A. *Management accounting: information for decision making and strategy execution*. 6th ed. Boston: Pearson, 2012, 550 s. ISBN 9780273769989.
- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 9781408093931.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 9788073579180.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 9788072615681.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. Finance. ISBN 9788024727592.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

**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 přípouští-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 20.8.2021

Jméno a příjmení: JAGHAR BRUŠTIKOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem „Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané firmě“ je rozdělena na dvě části. V teoretické části jsou popsány teoretické poznatky z oblasti controllingu, reportingu. V praktické části je vybraná firma představena. V další části je firma podrobena finanční analýze a na základě výsledků je navržena implementace controllingu v podobě vzniku nové pracovní pozice controllera. Dalším doporučením v rámci nástrojů controllingu je tvorba reportingu a pro kvalitnější získávání finančních informací je navržen nový informační systém. V závěru diplomové práce je projekt zhodnocen. Hlavním výsledkem práce je návrh vhodných nástrojů controllingu pro efektivní řízení firmy.

Klíčová slova: controller, reporting, kontrola, plánování, nástroje controllingu.

ABSTRACT

The diploma thesis entitled "Project of using controlling tools in a selected company" is divided into two parts. The theoretical part describes the theoretical knowledge in the field of controlling, reporting. In the practical part, the selected company is introduced. In the next part, the company is subjected to financial analysis and based on the results, the implementation of controlling is proposed in the form of a new job as a controller. Another recommendation within controlling tools is the creation of reporting and a new information system is designed for better acquisition of financial information. At the end of the diploma thesis, the project is evaluated. The main result of the work is the design of suitable controlling tools for effective company management.

Keywords: controller, reporting, control, planning, controlling tools.

V úvodu své diplomové práce bych chtěla poděkovat vedoucímu této práce panu doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph. D. za trpělivost, odborné rady a názory, které mi při zpracování diplomové práce poskytl.

Velmi děkuji i vedení vybrané firmy za spolupráci a poskytnutí informací.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CONTROLLING	14
1.1 DEFINICE CONTROLLINGU	14
1.2 HISTORIE CONTROLLINGU	15
1.3 HLAVNÍ CÍLE A FUNKCE CONTROLLINGU	16
1.3.1 Cíle controllingu.....	16
1.3.2 Funkce controllingu	17
1.4 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ.....	18
1.4.1 Pozice štábní.....	18
1.4.2 Pozice liniová	19
1.4.3 Externí controlling	20
2 CONTROLLING V PODNIKU	21
2.1 POŽADAVKY NA SYSTÉM CONTROLLINGU	21
2.2 PLÁNOVÁNÍ.....	21
2.3 ŘÍZENÍ.....	22
2.4 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ.....	23
2.4.1 Úkoly manažerského účetnictví	23
2.5 KONTROLA.....	24
2.6 REPORTING.....	26
2.6.1 Interní uživatelé.....	26
2.6.2 Externí uživatelé.....	26
3 NOSITEL FUNKCE CONTROLLINGU A ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU	27
3.1 CONTROLLER	27
3.1.1 Controller versus manažer.....	27
3.1.2 Požadavky na profil controllera	28
3.1.3 Úkoly controllera	29
3.2 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU	29
3.2.1 Strategický controlling	30
3.2.2 Operativní controlling	31
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY	34
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	34

5.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	35
5.3	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	35
5.4	SWOT ANALÝZA	36
6	EKONOMICKÁ ANALÝZA	39
6.1	ROZBOR ÚČETNÍCH VÝKAZŮ	39
6.1.1	Analýza CASH FLOW	39
6.1.2	Analýza čistého pracovního kapitálu (ČPK).....	40
6.1.3	Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření.....	40
6.2	MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA.....	41
6.3	CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ VE FIRMĚ.....	46
6.3.1	Náklady	46
6.3.2	VÝNOSY	49
7	ANALÝZA ZÁKLADNÍCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	51
7.1	AKTIVITA	51
7.2	RENTABILITA	52
7.3	LIKVIDITA	53
7.4	ZADLUŽENOST.....	54
8	SHRUTÍ EKONOMICKÉ ANALÝZY	55
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU.....	57
9.1	SHRUTÍ SOUČASNÉHO VYUŽITÍ CONTROLLINGU	60
10	PROJEKT IMPLEMENTACE CONTROLLINGU	61
10.1	CÍLE PROJEKTU.....	61
10.2	PROJEKTOVÝ TÝM	61
10.3	ČASOVÝ PLÁN IMPLEMENTACE.....	62
11	PRACOVNÍ POZICE CONTROLLERA.....	64
11.1	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ.....	64
11.2	POPIS FUNKCE A PRACOVNÍ NÁPLŇ	65
11.3	POPIS PRACOVNÍ POZICE	66
11.4	NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S POZICÍ CONTROLLERA	67
12	DOPORUČENÍ NÁSTROJŮ PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ.....	70
12.1	INFORMAČNÍ SYSTÉM	70
12.1.1	Altus Vario	70
12.1.2	Helios Orange.....	72
12.1.3	K2.....	73
12.2	REPORTING.....	74
12.2.1	Týdenní reporty	74

12.2.2	Měsíční reporty	75
12.2.3	Roční reporty	75
12.3	NÁKLADY	77
12.4	ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	77
12.5	PRAVIDELNÉ PLÁNOVÁNÍ	78
12.6	ODMĚŇOVÁNÍ	79
13	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	80
13.1	PŘÍNOSY	80
13.2	RIZIKA	81
13.3	NÁKLADY PROJEKTU	82
13.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK	90
	SEZNAM GRAFŮ	91

ÚVOD

Téma své diplomové práce „Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané firmě“ jsem si zvolila kvůli studiu, kde mě nejvíce zaujaly přednášky controllingu a kvůli své profesi, kde částečně využívám nástrojů controllingu. U controllingu mě mimo jiné zaujala jeho aplikovatelnost na různé druhy společností. Pro zavedení controllingu hraje důležitou roli velikost firmy, ale v menším měřítku se dá aplikovat i na menší firmy.

Controlling podporuje rozhodování a řízení firmy. Nezkoumá, co bylo, ale předvídá vývoj a zaměřuje se na budoucnost. Na přednášce controllingu se mi líbilo přirovnání k automobilu. Automobil jedoucí dopředu přece neřídíme podle zpětných zrcátek, ale pohledem vpřed. A stejným způsobem by se měla řídit firma. Data předchozích období jsou odrazovým můstkem pro rozhodování a přijetí příslušných opatření. Důležitá je vize a cíle firmy. V dnešní době čím dál více firem aplikuje controllingové nástroje a dle mého názoru je to zaručený krok dopředu. Není umění řídit firmu, ale řídit ji efektivně za účelem dosažení co nejlepších výsledků.

Vybraná firma je pro zavedení controllingu malá, ale využívají některé prvky controllingu, které je potřeba vylepšit. Controlling ve vybrané firmě není zaveden.

V rámci své diplomové práce jsem navrhla vznik nové pracovní pozice controllera. V projektu implementace controllingu je systematicky popsáno výběrové řízení a tým, který toto výběrové řízení povede ke zdárnému cíli. Časová náročnost projektu je rozdělena do pěti fází. V další části je navrženo organizační začlenění nového pracovníka, kde jsem zvolila pozici liniíovou. Výhodu vidím v tom, že controller bude na úrovni vedoucích pracovníků a bude přítomen na jejich poradách. V rámci pracovní smlouvy bude přesně specifikována náplň práce i popis pracovní pozice. Nezbytnou součástí je i nákladová náročnost.

Dalším doporučením je tvorba reportingu a využití nového informačního systému, protože potřebná data získávají z účetního programu a poté exportem do Microsoft Excel a ručním doplňováním s těmito daty dále pracují. Dle mého názoru je získávání a pracování s daty výše uvedeným způsobem neefektivní a přináší řadu rizik.

V závěru diplomové práce je projekt podroben časové a ekonomické náročnosti a jsou specifikovány možná rizika a přínosy. Dle zpracovaných návrhů a doporučení firma získala přehled pozitivních i negativních dopadů, se kterými se v budoucnosti při implementaci controllingu může setkat.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh projektu zavedení vybraných nástrojů controllingu ve vybrané firmě. Předmětem práce je analyzovat současný stav společnosti a navrhnout úpravy a opatření v dosavadním ekonomickém řízení společnosti.

Ke splnění hlavního cíle, je potřeba definovat a splnit dílčí cíle, kterými jsou:

- na základě zpracování literární rešerše z oblasti controllingu formulovat teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části
- provedení situační analýzy podniku včetně posouzení jeho ekonomické situace s využitím finanční analýzy (ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity)
- provést analýzu současného stavu využívání controllingu ve firmě
- zhodnotit výsledky předchozích analýz a na základě toho formulovat východiska pro zavedení nástrojů controllingu ve firmě
- vypracovat projekt využití nástrojů controllingu ve firmě
- vyhodnotit přínosy, rizika, efektivnost a náklady projektu a formulovat doporučení pro vedení firmy

Při zpracování diplomové práce budou uplatňovány výše stanovené zásady. Získané poznatky z literárních a ostatních zdrojů budou zpracovány v podobě syntézy do několika kapitol, dále budou využity metody SWOT analýzy, finanční analýzy a projektového řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

Pojem controlling pochází z anglického slovesa „to control“, které má kolem 50 významů, např. zkoumat, vést, ovládat, kontrolovat, ale za nejdůležitější je považován význam „řízení.“ (Tuček, Zámečník, 2007, s. 45)

Porozumět povaze controllingu znamená porozumění spojitosti mezi strategickým plánováním, operativním plánováním, hodnocením a řízením rizik. (Havlíček, 2014, s. 9)

Controlling by měl být chápán jako systém managementu. V praxi bývá plánování, jako součást procesu řízení, označováno managementem jako controlling. (Havlíček, 2014, s. 10)

1.1 Definice controllingu

Stejně jako pojem controlling má více významů, tak i autoři mnoha známých publikací definují controlling odlišně. Na controlling je možné nahlížet z různých úhlů pohledů, například:

Podle Vollmutha (1998, s. 11) můžeme controlling definovat jako *„nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“*

Mikovcová (2007, s. 10) chápe controlling jako *„moderní, funkční model řízení, jehož existence v podniku umožní včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem existenční krize. Aplikace controllingu nutně tedy musí vést k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a tím tedy i k dlouhodobé úspěšné existenci podniku.“*

Dle autorů Horvát a Partners (2004, s. 5) lze controlling chápat jako *„je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry „hospodářským svědomím“ podniku.“*

Ve slovníku controllingu (2003, s. 34) najdeme: *„Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.“*

1.2 Historie controllingu

Název controlling se objevoval už v 15. století v řízení státní správy. Ten, kdo vykonával toto řízení, byl označován na královském anglickém dvoře pojmem „country – rouller“ a význam této pozice byl chápán jako kontrola, která je součástí procesu řízení (Poniščiaková, 2017, s. 27)

Historii controllingu není jednoduché zcela datovat ani specifikovat místo vzniku. Za kolébku controllingu se považuje USA v období přelomu 19. a 20. století, kde v průmyslových společnostech (General Electric Company, Acheson, Ford Motor Company) controlling zajišťoval správu finančních informací. Světová hospodářská krize na konci 20. let 20. století spustila rozvoj controllingu. Roku 1931 vznikl Controller's Institute of America (Americký institut controllerů), který vydal popis funkce controllera. Další velký rozvoj controllingu byl v 50. a v 60. letech v USA. V tomto období byla náplň práce controllera velmi obsáhlá. Controller prováděl tvorbu plánů a jejich následnou kontrolu, spravoval majetek, řídil náklady atd. V 70. letech 20. století se pozice controllera transformovala do podoby finančního manažera. (Mikovcová, 2007, s. 10)

V Evropě se controlling začal rozvíjet v poválečném období po 2. světové válce, kvůli USA, které mělo na tomto území dceřiné společnosti.

V České republice se controllingové prvky začaly objevovat ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými podniky. Tomáš Baťa je považován za průkopníka controllingu. Systém řízení v jeho firmě byl progresivní ve více ohledech. Zavedl vnitropodnikové účetnictví, užívání kalkulací a rozpočtů. V dalším období vývoj controllingu v ČR stagnoval a dalšího vývoje se dočkal až v 90. letech 20. století, kdy na naše území vstoupili zahraniční investoři. (Mikovcová, 2007, s. 11)

Na Slovensku se začal controlling vyvíjet kolem roku 1990, kdy se změnilo ekonomické a politické prostředí. Předlohou Slovensku byla západní Evropa a zámoří. (Poniščiaková, 2017, s. 30)

Jak uvádí Král (2018, s. 30) ve své publikaci pojem controlling není doposud jednotně překládán a chápán, kvůli rychlému vývoji. Stává se přínosem pro řízení podniků i všech institucí. V tabulce níže je zachycen vývoj činností controllingu.

Tabulka 1 Základní vývoje etapy controllingu

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

Zdroj: (Král, 2018, s. 30 – 31)

1.3 Hlavní cíle a funkce controllingu

Jak uvádí Eschenbach (2004, s. 93), „*cíle controllingu jsou základem a důvodem pro vybudování systému a funkcí controllingu*“.

1.3.1 Cíle controllingu

Podle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 40) hlavním cílem řízení podniku je udržení životaschopnosti a operativnosti firmy.

Tento obecný cíl se skládá z dílčích cílů:

- zajištění schopnosti anticipace – činnost controllingu má být směřována na přípravu aktuálních, včasných a srozumitelných informací o budoucích změnách v okolí

- zajištění schopnosti adaptace – pokud již změny nastanou uvnitř podniku nebo v jeho okolí, má se controlling starat o přípravu aktuálních informací o nich
- zajištění schopnosti proveditelnosti plánů – musí být prosazeny strategické, operativní plány, projekty a záměry stejně jako byly naplánovány
- zajištění schopnosti koordinace – musí být zajištěn soulad mezi jednotlivými subsystémy a rovnováha mezi zájmovými skupinami, důležité je plnění všech cílů (Žižlavský, 2014, s. 11)

1.3.2 Funkce controllingu

Dle Mikovcové (2007, s. 11) měl v minulosti controlling funkci pouze registrační. Tato funkce byla pasivní a jednalo primárně o sběr dat. Vývojem se z pasivní funkce stala funkce aktivní a je zaměřena na hospodárnost podniku, na její kontrolu a tvorbu inovací. Nyní mezi hlavní funkce controllingu patří efektivní řízení firmy.

Controllingová filozofie má tři základní principy:

- orientace na cíle – předpokladem je tvorba metodiky a plánování a podílení se na stanovení a kontrole podnikových cílů
- orientace na úzké profily – základem je zjištění a odstranění úzkých míst prostřednictvím informačního systému, který obsahuje kvalitní data
- orientace na budoucnost – minulost má význam jen tehdy, pokud ovlivní budoucnost a pomůže přecházet problémům

Ke splnění výše zmiňovaných cílů je dle Eschenbacha a Sillera (2012, s.49) zapotřebí splnění základních funkcí:

1. Podpora řízení

Controlling je podporou pro vedení firmy a zodpovídá za správnost, včasnost a přiměřenost poradenství.

2. Doplnění řízení

Controlling neplní pouze funkci poradenskou. Doplnuje práci manažerů a může provádět řídicí výkony i převzít zodpovědnost v mimořádných situacích. Controller může vykonávat i řadu dalších činností, vše závisí na ochotě vedení, velikosti firmy, tržnímu postavení.

3. Koordinace

Controlling vytváří systémy a procesy a podílí se na jejich vývoji.

4. Racionalita řízení

Základem je názor, že lidé nejednají pouze na základě rozumového hlediska, ale emocionálně. K získávání informací jsou využívány neformální cesty.

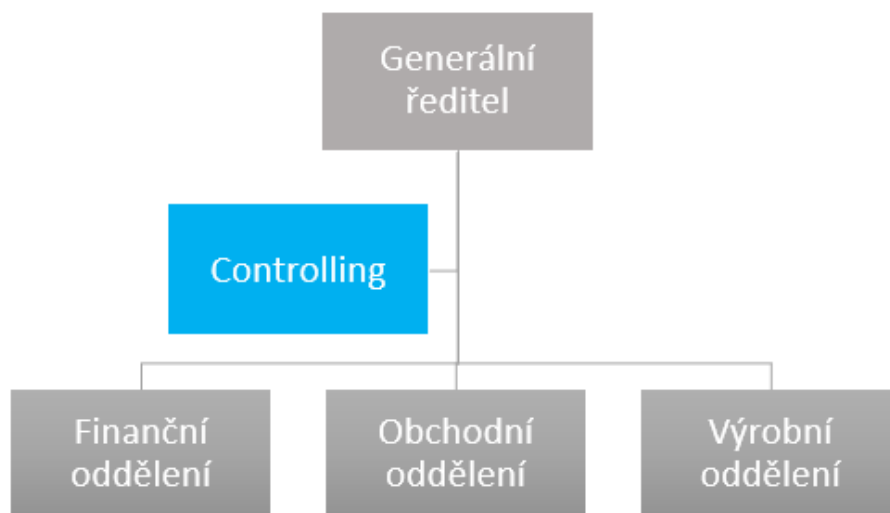
1.4 Organizační začlenění

Podle Mikovcové (2007, s. 18) existují interní a externí faktory, které ovlivňují začlenění controllingu. Mezi interní faktory patří zásady řízení, velikost, technologie a mezi externí faktory patří trh práce, zboží, kapitálu, legislativní, politické okolí, hospodářské členění země.

Hlavním kritériem při začlenění controllingu ve firmě je velikost firmy a rozsah vykonávaných činností. V malých podnicích bývá controlling situován již mezi existující pracovníky, většinou mezi finančního ředitele a majitele. Důvodem je lepší komunikace majitele a výkonných pracovníků. Samostatný útvar controllingu není potřebný. Ve středních a velkých firmách vzniká samostatný útvar controllingu nejen z důvodu velikosti, ale hlavně z důvodu většího rozsahu činností. Existují dvě formy postavení controllingu – štábní pozice a liniová. Volba formy závisí na pohledu podniku, zda controlling chápe jako výkonné řízení (liniová pozice) nebo podporu řízení (štábní pozice). Poniščiaková (2017, s. 39, 40)

1.4.1 Pozice štábní

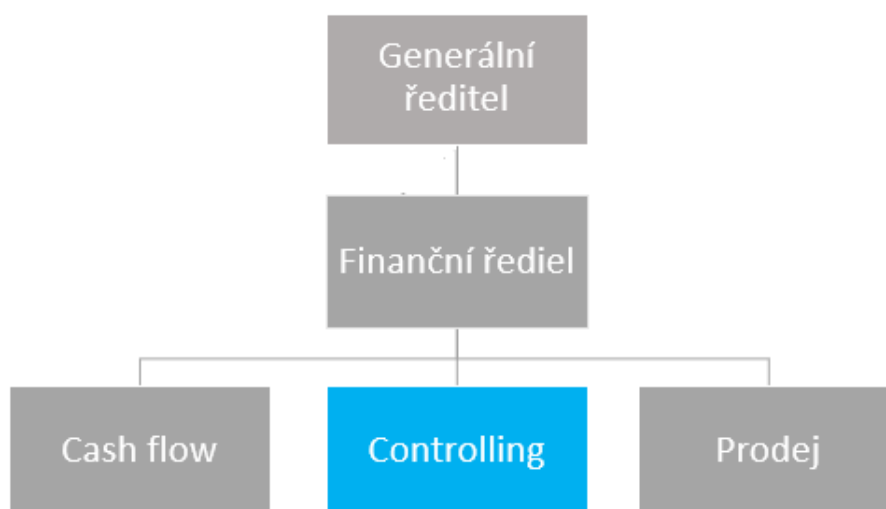
Jak uvádí Mikovcová (2007, s. 20) pokud podnik ve své organizační struktuře zvolí štábní pozici controllingu, pak jej chápe jeho funkci jako servisní, která spočívá v pomoci při řízení. Controller svou činnost provádí bez potřeby liniových vazeb a pomáhá všem manažerům. V této pozici je obtížné vykonávat koordinační a inovační funkci, protože controller nemá dostatečné kompetence a je závislý na podpoře top managementu.



Obrázek 1 Štábní pozice v organizační struktuře
Zdroj: vlastní zpracování dle Poniščiaková (2017, s. 40)

1.4.2 Pozice liniová

Liniová pozice začlenění controllingu se používá především v krizových situacích. Controller přestává plnit funkci pouze poradenskou a nese zodpovědnost za rozhodnutí, které přijal. (Mikovcová, 2007, s. 20)



Obrázek 2 Liniová pozice v organizační struktuře
Zdroj: vlastní zpracování dle Poniščiaková (2017, s. 40)

1.4.3 Externí controlling

Každá firma může uvažovat i o externím controllingu. Stejně jako je outsourcing u účetnictví, IT, daňovém poradenství. Toto řešení se v praxi z dlouhodobého hlediska neosvědčilo. Jedna z možností by byla využití externích poradců. Toto řešení lze aplikovat v malých a velkých podnicích, kde zatím nejsou kvalifikovaní zaměstnanci na controlling. Ve velkých podnicích má externí controlling využití hlavně jako podpora procesů a projektů z praxe lze říci, že toto řešení má velkou výhodu, zejména v nízké míře konfliktů s vedením firmy. (Mikovcová, 2007, s. 21)

2 CONTROLLING V PODNIKU

Aby mohl být zaveden controlling ve firmě je potřeba nejen vhodných metod řízení a technického vybavení v podobě optimálního informačního systému, ale velmi důležitá je pozice a postavení controllera. Controller musí být kvalifikovaný člověk se specifickými vlastnostmi.

2.1 Požadavky na systém controllingu

Chce-li podnik konkurovat ostatním firmám, je nutné mít potřebnou základnu pro vybudování controllingu. Tato základna je tvořena zejména:

- vhodný informační systém
- účetnictví, které je i manažersky orientované
- ve firmě musí být zajištěno řízení, plánování, kontrola
- reporting a odpovídající reportingové zprávy, které mají vypovídající charakter

2.2 Plánování

Podle Mikovcové (2007, s. 109) plánování je myšlenkové předpovídání následujících aktivit, při kterých je třeba zvážit různé varianty a volby. Plánování je tedy uspořádaná činnost, která rozhoduje u budoucnosti firmy.

Jak uvádí Drury (2018 s. 371) hlavní plánovací rozhodnutí již byla součástí procesu dlouhodobého plánování. Roční rozpočtový proces míří k vymezení těchto plánů, protože manažeři musí pro provedení dlouhodobého plánu vypracovat dílčí, podrobné plány

Dle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 74) je plánování proces, ve kterém se zpracovávají informace, které musí být přesné a kompletní. Důsledkem plánování vznikají plány. Mezi nejdůležitější plány firmy patří:

- normativní plány
- strategické plány
- rozpočty a operativní plány

Podle Kerznera (2017, s. 352) plánování stanovuje, co je potřeba udělat, kdo má činnost vykonat a kdy, aby byla splněna zadaná odpovědnost. Plánování se skládá z devíti částí:

- cíl, úkol, který má být plněn v určitém časovém horizontu
- program, kterého je potřeba se pevně držet a přijmout taková opatření, aby bylo dosaženo cílů
- plán představující dobu zahájení a dokončení jednotlivých či společných aktivit
- rozpočet, v němž jsou zahrnuté výdaje k dosažení cílů
- předpověď, představení situací, které do určité doby mohou nastat
- organizace – návrh požadovaného počtu a druhů pozic k dosažení cílů
- politika
- postup – detailní popis realizování politiky
- úroveň – definovaná norma výkonu skupiny nebo jednotlivce

2.3 Řízení

Jak uvádí Eschenbach a Siller (2012, s. 70, 71) bylov minulosti možné podniky řídit podle účetnictví a nákladů. Rozpočtování spolu s kontrolou rozpočtu mělo za následek vznik operativního controllingu.

Dle Váchala a Vochozku (2013, s. 25) řízení je specializovaná aktivita, která je nevyhnutelná v různých organizacích. Potřeba řízení je součástí každodenního života, který je organizovaný a lidé se spojují pro dosažení společných úkolů.

Řízení lze definovat takto:

- cílevědomá a subjektivní aktivita lidí
- vyplývající z podstaty procesů
- využívá a poznává pravidla společnosti a přírody
- mířící na jejich základě k určení:
 - patřičných cílů
 - k dosažení nejlepších prostředků
 - procesu, který zabezpečí a zkontroluje vymezené činnosti

2.4 Manažerské účetnictví

Jak uvádí Král (2018, s. 23) ve své publikaci, pojem „*manažerské účetnictví*“ je v každé zemi nazýváno jinak. Ve Francii je tento pojem označován jako „*účetnictví pro řízení*“. V anglosaských zemích je nazýván „*manažerským účetnictvím*“. V německých literaturách je užíván pojem „*účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování*.“

Hlavní role manažerského účetnictví spočívá dle Fibírové, Šoljakové a spol. (2019, s. 31) ve zjišťování, třídění a analýze informací, které zajistí oprávněným pracovníkům řídit vztah mezi vynaloženými náklady a získanými výnosy, zlepšovat vývoj a výkonnost podniku.

Fibírová, Šoljaková a spol. (2019, s. 32) použili několik definic manažerského účetnictví. Jednou z definic je „*Manažerské účetnictví je oblastí účetnictví, která poskytuje informace pro řídicí pracovníky v podniku. Je to proces identifikace, měření, shromáždování a analýz podkladů, v němž se připravuje interpretace a sdělení informací, které pomáhají řídicím pracovníkům naplnit stanovené cíle.*“ (Horngren a kol., 2014)

Druhou definicí je např. dle *American Accounting Association* „*Manažerské účetnictví je proces identifikace, měření a předávání ekonomických informací s cílem umožnit kvalifikované posouzení a rozhodování uživatelů těchto informací.*“

2.4.1 Úkoly manažerského účetnictví

Podle Čechové (2006, s. 5) je základním úkolem manažerského účetnictví „*sloužit potřebám řízení podniku*“. Řízení podniku se skládá z několika rozhodovacích procesů a manažerské účetnictví si klade za cíl poskytovat takové informace, které jsou pro rozhodování důležité.

Hlavní úkol se skládá z několika dílčích úkolů a jsou klasifikovány do tří skupin:

- zjišťování reálných informací a jevů
- rozbor a kontrola těchto jevů a vypracování výstupních dat
- příprava informací a jejich budoucí vymezení úkolů, které plynou z rozhodovacích procesů

Jak uvádí Čechová (2006, s. 7) manažer nebývá specialista v oboru účetnictví, protože na zpracování účetnictví má firma jiného odborníka. V oblasti účetnictví musí být adekvátní osoba, která má léta praxe. V povědomí lidí často bývá myšlenka, že

účetnictví může dělat téměř kdokoliv, kdo prošel kurzem či školením. Firmy, které takto přemýšlejí, se dostanou velmi rychle do problémů. Účetní doklady nemají vypovídací údaje jen pro úřady, ale jsou nosičem dat, se kterými se dále pracuje. Právě na činnost účetních navazuje činnost manažera. Jen díky správným informacím může manažer správně rozhodovat. Manažer při svém rozhodování musí znát účel použití informací.

Manažer požadované informace potřebuje v pravidelných intervalech. Tyto intervaly musí být pro všechny zúčastněné závazné. Manažerské účetnictví vychází z finančního účetnictví a úzce s ním souvisí. Manažer analyzuje finanční výkazy: (Čechová, 2006, s. 8)

- Rozvaha – je účetní výkaz, ve kterém jsou bilanční formou zachyceny aktiva a pasiva sestavené vždy ke konkrétnímu datu. Podrobně popisuje stav majetku firmy (složení majetku, opotřebení, ocenění), zdrojů financování (vlastní a cizí zdroje) a finanční situaci (výše zisku a jeho rozdělení, likvidita, zadluženost). (Růčková, 2019, s. 23)
- Výkaz zisku a ztráty (VZZ) – jedná se o kompletní souhrn veškerých nákladů a výnosů a výsledku hospodaření za určité období. Stejně jako rozvaha se sestavuje k poslednímu dni v roce. Zkoumá se, jak byl ovlivněn výsledek hospodaření. Díky VZZ lze zhodnotit ziskovost firmy. (Růčková, 2019, s. 32)
- Cash flow – bilanční formou porovnává příjmy a výdaje. Posuzuje finanční situace firmy. Díky výkazu cash flow jde vidět, že peníze a zisk jsou dvě různé hodnoty. Jsou dvě metody sestavení – přímá a nepřímá metoda. V ČR byl VZZ poprvé sestaven v roce 1993. (Růčková, 2019, s. 35)

2.5 Kontrola

Jak uvádí Eschenbach a Siller (2012, s. 76) musí mezi plánovacím systémem a kontrolním systémem existovat koordinace. Pod pojmem kontrolní systém si můžeme představit soubor již uskutečněných a plánovaných kontrol a koncepčních vztahů mezi nimi. Controlling má za cíl zajistit vhodný kontrolní přístup, metody, zdroje, termínované plány a mít všeobecnou koordinovanou kontrolu. Odpovědní vedoucí pracovníci by měli uskutečňovat kontroly. Kontroly rozlišujeme:

- podle objektu – orientace na procesy a výsledky
- podle doby – současná, souběžná nebo následná
- automatické nebo nárazové

Dle Mikovcové (2007, s. 134, 135) získala kontrola nové využití, díky vývoji controllingu. Pokud se budeme na kontrolu dívat jako na proces, lze ji rozdělit na etapy, ze kterých jsou patrné rozdíly i vzájemnost controllingu a kontroly:

1. vymezení kontrolních hodnot
2. přehled skutečných nebo očekávaných hodnot
3. výpočet odchylek kontrolních hodnot
4. zanalyzování odchylek
5. navrhnout nápravný postup

Tabulka 2 Rozdělení úkolů v oblasti kontroly

Interní zákazník controllingu	Controlling
Přemýšlí o smyslu a přínosu plánování	Zajišťuje, aby byla provedena kontrola
Využívá znalosti o stávajících a potenciálně potřebných kontrolách	Poskytuje zákazníkovi informace potřebné pro kontrolu
Přemýšlí o cíli a obsahu kontroly	Vytváří kontrolní systém, přemýšlí o obsahu a formě kontrolního procesu
Kontroluje	Provádí sebekontrolu
Požaduje od controllingu případně metodickou podporu	Poskytuje metodickou podporu a dává k dispozici kontrolní tabulky
Žádá při odchylkách nad toleranční hranici controlling o jeho názor	Sděluje vedení argumenty a své stanovisko
Je kompetentní a odpovědný za proces a výsledek kontrol	Je odpovědný za procesy a načasování kontrol

Zdroj: vlastní zpracování dle Eschenbach a Siller (2012, s. 76)

Podle Atkinsona a Kaplana a spol. (2012 s. 491), když manažeři ke kontrole a k vyhodnocování organizačních jednotek nebo k vyhodnocování ziskovosti produktové řady využívají finanční nástroje, potom výsledné informace se obvykle používají interně a nejsou zneužívány cizími lidmi.

2.6 Reporting

Jak uvádí Šoljaková, Fibírová (2010, s. 10, 11) pod pojmem reporting si můžeme představit soubor vnitropodnikových informací v podobě účetních výkazů a zpráv, které jako celek tvoří základ pro řízení podniku. V rámci reportingu je důležité rozlišovat pro koho je tvořen. Uživatele lze rozdělit do dvou skupin na interní uživatele a externí uživatele.

2.6.1 Interní uživatelé

Mezi interní uživatele patří vlastníci vykonávající manažerské pozice, mají rozhodovací pravomoce a nesou odpovědnost za dosažené výsledky. Vlastník může být buď ve vztahu manažera – má rozhodovací pravomoce a řídí podnik a snaží se dosahovat stanovených cílů nebo investora – investoval peníze a chce zhodnotit vložené investice, vliv má při konání valné hromady. (Šoljaková, Fibírová, 2010, s. 12)

2.6.2 Externí uživatelé

Jedná se o širokou oblast uživatelů. Mají přístup pouze k informacím, které jsou zveřejňované. Patří sem státní orgány, zaměstnanci, obchodní partneři, banky. (Šoljaková, Fibírová, 2010, s. 12)

Podle Mikovcové (2007, s. 156) je reporting důležitou složkou controllingu. Odpovědnost za jeho vypracování nese controller, který jeho přípravu i vypracování má v náplni práce. Historicky byl reporting chápán jako uchování informací. V další etapě se činnost reportingu rozšířila o zpracování dat a jejich následné představení koncovým uživatelům. V dnešní koncepci je reporting vysvětlován jako vypracování datové základny a odpovídajícího navigačního a klasifikačního systému. Výstupem reportingu je report – vypracovaná zpráva. Vnitřní směrnice každého podniku definují formu a obsah reportingové zprávy.



Obrázek 3 Časové schéma tvorby reportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikovcové (2007, s. 161)

3 NOSITEL FUNKCE CONTROLLINGU A ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU

V této kapitole je popsána osoba controllera, včetně požadavků na jeho profil. Jsou uvedeny rozdíly mezi managerem a controllerem a dále je zde uvedeno rozdělení controllingu na strategický a operativní.

3.1 Controller

Jak uvádí Eschenbach a Siller (2012, s. 54, 55) osoba controllera je vykonavatel funkcí a nástrojů controllingu. V praxi se potvrdilo, že pro správné vykonávání pozice controllera nestačí pouze odborné a profesní předpoklady. Je zapotřebí osobních vlastností.

Eschenbach a Siller (2012, s. 52) controllera přirovnávají k lékaři. Říkají, že nestačí být pouze klasickým lékařem. Je potřeba i jiný náhled na danou problematiku v podobě homeopatie. Klasická medicína se zaměřuje pouze na konkrétní problém, kdežto homeopatie nahlíží na člověka jako na celek.

Dle Žižlavského (2014, s. 14) controller sbírá informace a data ze všech oddělení a je podporou pro vedení podniku, nalézá řešení, interpretuje opatření a výsledky. Controller je tvůrcem controllingového systému. Množství činností, které controller bude vykonávat, závisí na velikosti podniku, historii, okolí, snaze a asertivitě vedení podniku.

Podle Mikovcové (2007, s. 16) můžeme controllera přirovnat k lodivodovi, který má za úkol najít cestu ke splnění cílů.

3.1.1 Controller versus manažer

Jak uvádí Šoljaková a Fibírová, je potřeba vymezit rozdíly mezi manažerem a controllerem. V tabulce níže jsou popsány hlavní odlišnosti náplně práce.

Tabulka 3 Rozdíl controllera a manažera

Controller	Manažer
➤ vytváří podklady pro plánování a rozhodování	➤ plánuje a rozhoduje
➤ informuje o odchylkách	➤ reaguje na zjištěné odchylky
➤ připravuje metodiku rozpočtnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	➤ prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
➤ informuje o změnách v okolí podniku	➤ reaguje na udržení dlouhodobé rovnováhy s okolím
➤ je poradce managementu	➤ akceptuje controlling v procesu řízení

Zdroj: (Šoljaková, Fibírová, 2010, s. 16)

3.1.2 Požadavky na profil controllera

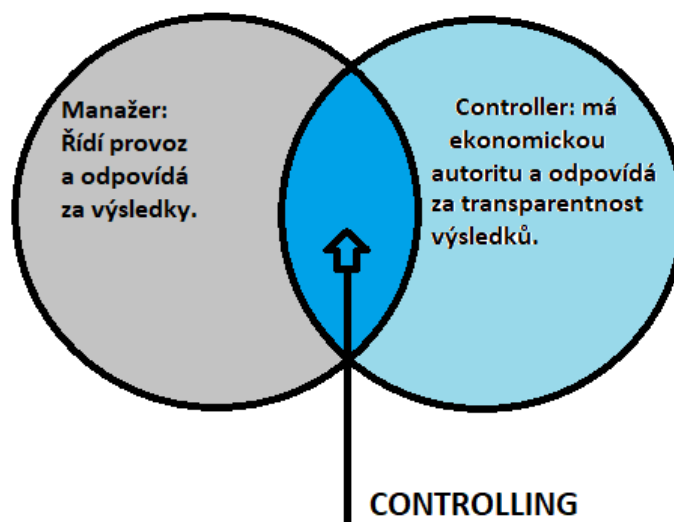
Podle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 55, 56) má controller vlastnit řadu vlastností a zkušeností. Kromě pracovních zkušeností musí controller mít i specifické osobní vlastnosti:

- měl by být kreativní – v podnicích se často dodržují staré zvyky a metody a controller by neměl mít strach prosadit inovaci
- analyticky přemýšlet – musí umět kombinovat myšlenkové pochody do reálných situací a systematický vzniklý problém vyřešit
- dodržovat etiku – měl by se stát vzorem pro ostatní pracovníky, jeho jednání má vycházet z mravních zásad
- nebát se nepříjemností a umět je přijmout – hlavním aspektem je trpělivost
- ochota se neustále vzdělávat – otevřenost pro nové vědomosti a poznatky, základem je poučení se z chyb i úspěchů
- vysoká připravenost ke splnění cílů
- týmový hráč – umění motivace a podpory ostatních členů

- jazyková vybavenost – především anglický jazyk pro komunikaci s dodavateli i odběrateli
- cílevědomost, vytrvalost a odvaha při prosazování názorů a případných nesouhlasů

3.1.3 Úkoly controllera

Dle Mikovcové (2007, s. 17) množství výkonů, které controller převezme od vedení podniku závisí na více aspektech. Důležité je, že nelze striktně úlohy controllera a manažera od sebe oddělit. Jejich role nemají pevné hranice a občas splývají do jedné úlohy.



Obrázek 4 Kooperace managementu a controllingu.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikovcové (2007, s. 16)

3.2 Rozdělení controllingu

Dle Poniščíkové (2017, s. 32) časové dimenze tvoří dvě hlavní kategorie controllingu a to strategický a operativní. Rozdíl mezi nimi je v době působnosti. Z toho hlediska by mohli nést název krátkodobý a dlouhodobý controlling.

Jak uvádí Vollmuth (2004, s. 210) vlivem vzájemného působení nelze oddělit operativní controlling od strategického.

Tabulka 4 Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem

Znaky	Strategický	Operativní
Styl řízení	neexistuje strukturovaný tvar	organizačním prostředkem jsou síťové plány
Obsah cílů	dlouhodobá perspektiva	zisk, cash flow
Okolí	zaměřuje se prioritně na relevantní okolí	introvertní orientace
Veličiny	nejširší spektrum veličin mající význam pro rozvoj podniku	náklady, výnosy, příjmy, výdaje
Časový horizont	otevřený bez časového omezení	konkrétní časový horizont
Tlak termínů	neexistuje	bezprostřední tlak vyplývající z požadavků dodržení termínů

Zdroj: Poniščiaková (2017, s. 34)

3.2.1 Strategický controlling

Jak uvádí Lazar (2012, s. 174), charakteristickým znakem strategického controllingu je orientace na budoucnost. Popisuje poslání firmy, strategie. Zisk není chápán jako cíl, ale jako výsledek správného strategického jednání.

Dokáže vyhledat budoucí rizika a šance. Jelikož je strategický controlling orientovaný na budoucnost, tak neumí předvídat vývoj výnosů a nákladů. Existenci podniku v budoucnosti zajišťuje díky přijímání potřebných opatření. (Poniščíkové, 2017, s. 32, 33)

Mezi nástroje strategického controllingu dle Žižlavského (2014, s. 32) patří například:

- analýza rabatu
- analýza kritických bodů

- analýza úzkého profilu
- analýza nákladů

3.2.2 Operativní controlling

Jak uvádí Poniščiaková (2017, s. 33) se operativní controlling soustřeďuje na současnost. Zkoumá krátkodobé i střednědobé výsledky. Je nositelem okamžitých výsledku podniku.

Základní cíle firmy tvoří zvýšení hospodárnosti, zvýšení rentability a zajištění likvidity. Aby byly tyto cíle dosaženy, musí být aplikovány operativní nástroje. Pokud budou včas použity operativní nástroje, lze předejít větším odchylkám a jednodušeji se aplikují nápravná opatření. (Vollmuth, 2004, s. 5, 6)

Mezi nástroje operativního controllingu dle Žižlavského (2014, s. 32) patří například:

- analýza potenciálů SWOT
- analýza a řízení rizik
- analýza portfolia
- analýza životního cyklu produktu

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Controlling se v posledních letech stává nedílnou součástí větších firem. V současné době je na něj nahlíženo jako na pomocníka při řízení firmy. Základem pro controlling musí být kvalitní soubor dat a informací, na základě kterých bude možné předvídat vývoj firmy.

Význam controllingu ovšem není jednoznačný. Existuje kolem 50 druhů významu a za nejvíce užívaný se považuje překlad „řízení.“ Stejně tak, jako existuje mnoho významů, je i více názorů a pohledů na samotnou definici controllingu. Mnoho autorů tento pojem definovalo, ale každý z nich controlling vnímá jiným způsobem.

Za hlavní cíl controllingu se považuje udržení operativnosti a životaschopnosti firmy. Ke splnění tohoto cíle je potřeba zajištění dílčích cílů - adaptace, anticipace, schopnost proveditelnosti plánů a schopnost koordinace.

Controlling má mnoho nástrojů řízení. Lze ho tedy aplikovat do různých druhů společností. Není nutností zavádět z počátku všechny nástroje, ale jen ty, které firma opravdu využije, např. plánování, kontrolu, reporting, sledování odchylek skutečnosti od plánu, řízení pohledávek a závazků. Tyto formy controllingu tvoří celek, který se nazývá podnikový controlling.

Důležitým článkem samotného controllingu je pozice člověka, který tuto činnost vykonává. Osoba controllera musí splňovat celou řadu kritérií. Jedná se zejména o patřičné vzdělání a pracovní zkušenosti z oblasti ekonomie. Důležité jsou také osobnostní vlastnosti, kdy controller musí mít empatii protože působí i jako rádce pro celou firmu, asertivitu, protože se nesmí bát projevit svůj názor na danou problematiku.

Controlling se rozděluje na strategický a operativní. Základem pro strategický controlling je vytvoření strategického plánu. Tento plán je zaměřený na budoucnost a má delší časový horizont. Opakem je operativní controlling, který je založen na operativním plánu. V operativním plánu je časový horizont otázkou dnů až měsíců a stanovuje postupné kroky k dosažení hlavního cíle.

Na základě zjištěných teoretických poznatků jsem v praktické části aplikovala kritéria, které musí splňovat controller, protože firma uvažuje o vzniku této pozice a popsala jeho úkoly. Dále jsem zvolila organizační začlenění controllera – pozici liniovou. Dále dle získaných informací jsem navrhla tvorbu reportingu a plánování ve vybrané firmě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Obsahem této kapitoly je představení vybrané firmy. V úvodu jsou obory činností, ve kterých firma podniká. Poté je stručně popsána historie a vývoj společnosti. V další části jsou zachyceni největší dodavatelé vybrané firmy. V závěru je popsána a graficky znázorněna organizační struktura a systém řízení.

5.1 Základní informace o společnosti

Firma si nepřeje být jmenována, proto je jsem zvolila název ABC, a. s.

Obchodní název firmy: ABC, a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 102 000 000 Kč

Obory činností dle obchodního rejstříku:

- Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků
- Výroba ostatních potravinářských výrobků
- Opravy a údržba ostatních dopravních prostředků a zařízení j. n.
- Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
- Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- Nespecializovaný velkoobchod
- Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
- Maloobchod s nápoji
- Skladování
- Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
- Ostatní poradenství v oblasti podnikání a řízení
- Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
- Balicí činnosti

5.2 Historie společnosti

V roce 1990 byla firma založena jako spol. s.r.o. se sídlem ve Zlínském kraji. Předmětem podnikání bylo hlavně prodej zemědělských strojů, jejich servis a prodej náhradních dílů. Během tří let měla firma 20 zastoupení po celé ČR a SR. V roce 1996 se firma transformovala na akciovou společnost, kde už měla 64 zastoupení. Firma měla a má dodnes zaměření na vysokou efektivitu technologií, proto v roce 2001 aktivizovalo projekt „Zemědělský podnik 3. tisíciletí“. Původní prostory už nebyly optimální, a tak se firma roku 2003 přestěhovala do větších prostor ve Zlínském kraji, kde sídlí dodnes. Byly zde postaveny haly pro stálou expozici strojů. Od roku 2008 firma spustila novou službu pro zemědělce – možnost pronájmu zemědělských strojů. Firma dále rostla a v roce 2010 se začala specializovat na systém přímého prodeje přírodního mléka – mléčné automaty.

5.3 Současnost společnosti

Hlavní myšlenkou firmy je kompletně nabídnout veškerou zemědělskou technologii pro rostlinnou výrobu. Firma disponuje velkými skladovacími prostory. Jádrem společnosti tvoří vysoce kvalifikovaný tým pracovníků. Mezi dodavatele vybrané firmy patří známé značky jako:

Tabulka 5 Největší dodavatelé firmy

Značka stroje:	Druh zemědělské techniky:
KIROVEC	➤ traktory
ARBOS	➤ traktory ➤ rotační brány, kultivátory
MARCO-POLO	➤ cisterny
MASTERMACC	➤ secí stroje ➤ kypřiče, rozmetadla
PALMSE TRAILER	➤ kontejnerové návěsy ➤ návěsy na přepravu zvířat

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Swot analýza

Swot analýza je analytická technika, která pomáhá mapovat a hodnotit celou organizaci.

Mezi silné stránky vybrané firmy je právem na prvním místě kvalifikovaný personál. Hodnota zemědělských strojů, které firma prodává a opravuje, se pohybuje v řádu sta tisíců Kč až milionů Kč. Proto neodborná manipulace může pro firmu znamenat více škody než užítku. Z hlediska vztahů nadřízenosti a podřízenosti není organizační struktura složitá a všichni pracovníci přesně vědí, kdo má jaké kompetence.

Mezi slabé stránky firmy patří nedostačující IS, který pracovníkům práci neulehčuje ba naopak zaměstnanci tráví více času tvorbou výstupů pomocí ručně tvořených tabulek a grafů. Jelikož firma má dlouholetou tradici, z počátku byla velká obava ze změn a doporučení, které jsou v této diplomové práci navrženy.

Tabulka 6 Swot analýza

Vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikovaný personál • Jednoduchá organizační struktura • Výborné jméno a tradice • Široké spektrum činnosti a odbornosti • Moderní technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastaralé pracovní postupy • Obavy z inovace • Pomalejší návratnost vložených prostředků • Nedostačující IS • Slabý marketing • Vysoká závislost na stabilitě trhu
Vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvíjení spolupráce s novými podnikatelskými subjekty • Rozvoj spolupráce s oborovými školami • Expanze do zahraničí 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepříznivý vývoj ekonomiky • Existence konkurence • Omezení obchodů z důvodu růstu cen vstupů

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Organizační struktura

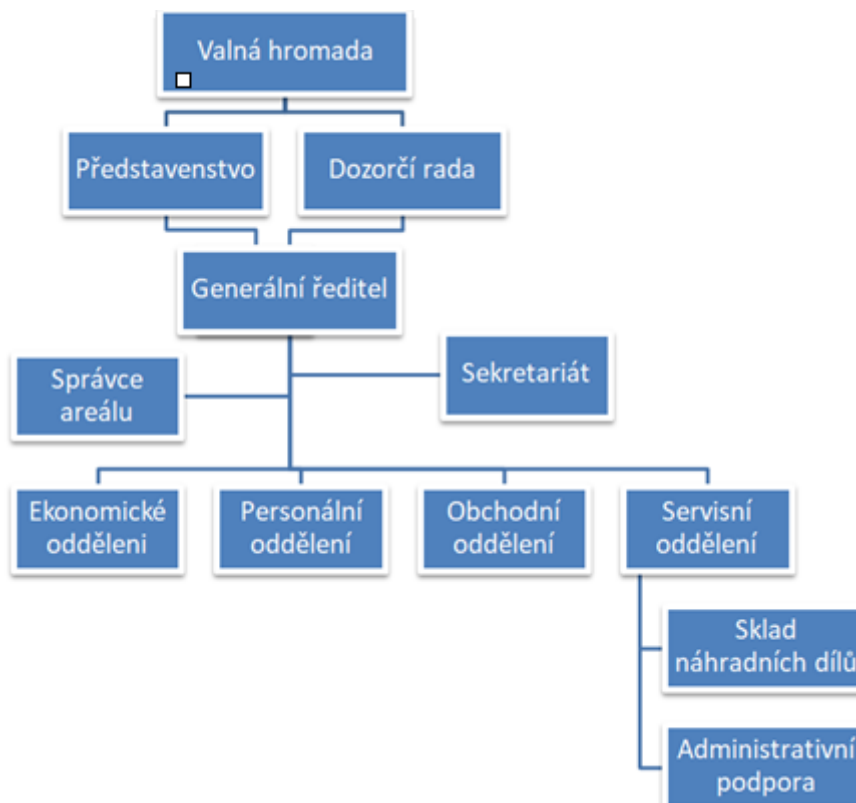
Organizační struktura ve vybrané firmě (viz. obr. 5 níže) není nikterak hierarchicky rozvětvená a na první pohled jsou patrné rozhodovací pravomoce. Firmu řídí generální ředitel, který je zároveň majitel, a přímo jemu jsou podřízena všechna oddělení. Průměrný počet zaměstnanců během účetního období se pohybuje kolem 30 a z toho 4 jsou řídicí pracovníci. Účetnictví si firma zpracovává sama a pozice controllera zde zatím není zavedena, ale do budoucna se o ní uvažuje.

Z tabulky č. 7 je patrné, že počet zaměstnanců se za sledované období výrazně neměnil, lze tedy říci, že je zde nízká fluktuace zaměstnanců. Společnost vnímá své zaměstnance jako jednu z nejdůležitějších hodnot firmy. Společnost vytváří vhodné pracovní podmínky a velký důraz klade na vzájemnou spolupráci.

Tabulka 7 Počet zaměstnanců v letech 2017 – 2019

Počet zaměstnanců	2017	2018	2019
	27	29	30

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 5 Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybraná firma je řízena generálním ředitelem, jak je možné vidět v organizační struktuře výše. Z organizační struktury lze vyčíst vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci pracovního zařazení. Jednou týdně ředitel svolává poradu, které se účastní pouze řídicí pracovníci všech oddělení, kde se projednávají záležitosti ohledně chodu firmy a obchodních záležitostí. Jednou za měsíc svolává organizační schůzky, kde se už účastní pracovníci na nižších pozicích a projednávají se organizační záležitosti – výstavy strojů, inovace, reklama, spokojenost zaměstnanců a další.

6 EKONOMICKÁ ANALÝZA

Cílem této kapitoly je ekonomicky zhodnotit situaci vybrané firmy pomocí základních finančních ukazatelů a metod. Nejprve se zaměřím na systém na analýzu cash flow, poté bude zanalyzován ČPK, přidaná hodnota a výsledek hospodaření. V další části je popsána majetková a kapitálová struktura a poté budu analyzovat náklady a výnosy. Analyzovány budou roky 2017 až 2019, protože účetní výkazy za rok 2020 firma k datu zpracování této diplomové práce neměla k dispozici.

6.1 Rozbor účetních výkazů

Základem pro rozbor účetních výkazů byly výroční zprávy za rok 2017, 2018, 2019.

6.1.1 Analýza CASH FLOW

V tabulce č. 8 je uveden ve zkrácené podobě vývoj cash flow, který je v jednotlivých letech rozdělený podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti. CF z provozní činnosti dosahuje každoročně kladných hodnot – znamená to, že ve sledovaných letech příjmy převýšily výdaje s touto činností spojené. CF z investiční činnosti je roku 2017 záporný, protože podnik investoval. CF z finanční činnosti je každoročně a dlouhodobě nulový.

Tabulka 8 Vývoj toků peněžních prostředků společnosti

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	20 567	24 328	29 801
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 925	4 602	4 201
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-164	871	368
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0
Čisté snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků	3 761	5 473	4 569
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	24 328	29 801	34 370

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.2 Analýza čistého pracovního kapitálu (ČPK)

V tabulce č. 9 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu (ČPK) ve vybrané firmě v jednotlivých letech. ČPK ve všech uvedených letech má kladnou hodnotu, tedy oběžný majetek je větší než krátkodobé závazky, který je zdrojem pro financování těchto závazků. Nejvyšší hodnoty dosáhl ČPK v roce 2019, naopak nejnižší byl v roce 2017.

Tabulka 9 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	265 462	269 917	302 076
Krátkodobé závazky	186 847	186 217	208 625
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	78 615	83 700	93 451

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.3 Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Z tabulky č. 10 je patrná stabilní výše přidané hodnoty v letech 2019 je viditelný větší nárůst a největší hodnoty dosahovala v roce 2017. V roce 2018 došlo ke snížení o 1 mil. Kč. Nejvýznamněji se ve sledovaných letech na přidané hodnotě podílí osobní náklady a VH za účetní období a zbylý podíl se dělí mezi odpisy. Podíl dalších složek na přidané hodnotě je zcela minimální. V tabulce č. 10 je přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých částí. Je evidentní klesající hodnota výsledku hospodaření a v letech 2017 – 2018 se hodnota VH snížila na polovinu a dosáhla pouze 4,5 mil. Kč. Ačkoliv je celkový VH téměř stabilní, dochází ke kolísání v rámci provozní a finanční oblasti. V roce 2018 a 2019 je finanční VH záporný, kladný je pouze v roce 2017.

Tabulka č. 10 zachycuje vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření.

Tabulka 10 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Osobní náklady	11 038	12 530	13 194
Odpisy	5 965	5 788	4 891
Nákladové úroky	2 228	4 107	3 922
VH za účetní období	8 806	4 542	5 588
PŘIDANÁ HODNOTA	28 037	26 967	27 595
Provozní VH	4 944	6 097	9 295
Finanční VH	3 680	-1 230	-2 938
EBT	8 624	4 867	6 357
Daň z příjmů	-182	325	769
VH za účetní období	8 806	4 542	5 588
EBT	8 624	4 867	6 357
EBIT	10 852	8 974	10 279
EBITDA	16 513	15 107	15 195

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska dělení EBIT (tabulka č. 10) lze opět konstatovat poměrně stabilní vývoj ve sledovaných letech.

6.2 Majetková a kapitálová struktura

Celková výše aktiv ve vybrané firmě je ve sledovaných letech 2017 – 2019 rostoucí, největší je rozdíl mezi lety 2018 a 2019, kde se aktiva zvýšila o 9 %. Z pohledu skladby majetku (tabulka 10 a 11) převládají oběžná aktiva, jejich podíl na bilanční sumě dosahuje každoročně kolem 83 – 86 %. Nejvýznamnější položku oběžných aktiv tvoří zásoby dosahující každoročně v průměru 123 mil. Kč a krátkodobé pohledávky, které v roce 2019 dosáhly 142 mil. Kč a tvoří tak majoritní podíl na oběžných aktivech. Velmi výrazný skok byl mezi lety 2018 a 2019, kdy se krátkodobé pohledávky zvýšily o 12 %.

Dlouhodobý majetek meziročně klesá, větší pokles byl mezi lety 2018 a 2019 a jednalo se o 10 % pokles.

Tabulka 11 Majetková struktura firmy

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
AKTIVA	318 106	321 352	349 300
Stálá aktiva	51 093	48 905	43 909
DNM	127	0	0
DHM	50 966	48 905	43 909
DFM	0	0	0
Oběžná aktiva	265 462	269 917	302 076
Zásoby	123 251	112 612	128 712
Pohledávky	117 883	127 504	143 343
- dlouhodobé	1079	782	782
- krátkodobé	116 804	126 722	142 561
KFM	0	0	0
Peněžní prostředky	24 328	29 801	30 021
Časové rozložení aktiv	1 551	2 530	3 315

Zdroj: Vlastní zpracování

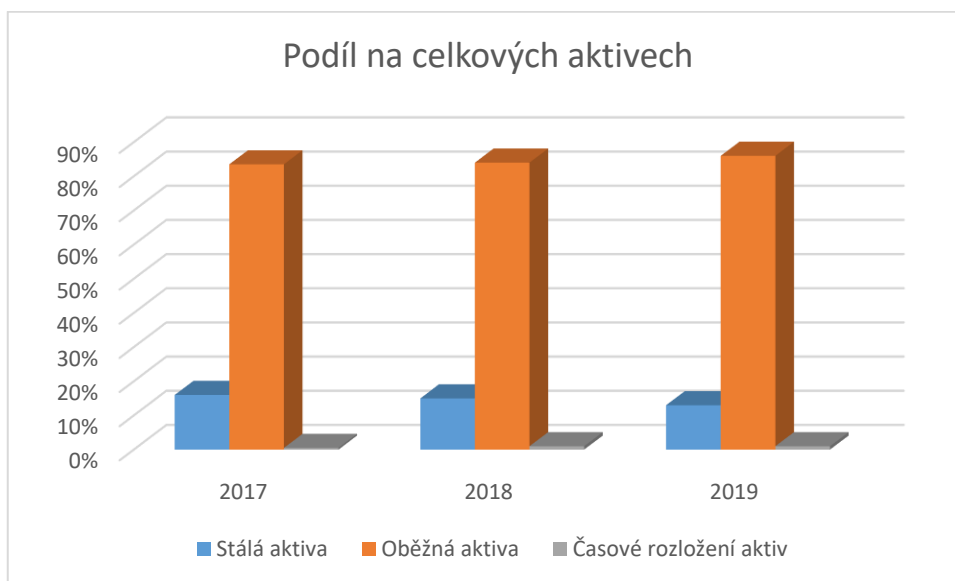
Tabulka č. 12 přináší horizontální a vertikální rozbor jednotlivých složek aktiv.

Tabulka 12 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury firmy

	2017	2018	2019	18/17	19/18
AKTIVA	100 %	100 %	100 %	1 %	9 %
Stálá aktiva	16 %	15 %	13 %	1 %	9 %
DNM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
DHM	16 %	15 %	13%	-4 %	-10 %
DFM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Oběžná aktiva	83,5 %	84 %	86 %	2 %	12 %
Zásoby	39 %	35 %	37 %	-9 %	14 %
Pohledávky	37 %	40 %	41 %	8 %	12 %
- dlouhodobé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- krátkodobé	37 %	40 %	41 %	8 %	12 %
KFM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Peněžní prostředky	7,5 %	9 %	8 %	22 %	7 %
Časové rozložení aktiv	0,5 %	1 %	1 %	63 %	31 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu níže je grafické znázornění podílu jednotlivých složek aktiv.



Graf 1 Podíl jednotlivých složek aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování

U vývoje kapitálové struktury stojí za pozornost zvyšující se podíl cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu. Vlastní kapitál od roku 2017 narůstá, což při neměnné výši základního kapitálu znamená, že firma je trvale zisková. Důležitou skutečností je, že firma zadržela vydělané zisky ve společnosti pro její další rozvoj, což je patrné ze stále rostoucího výsledku hospodaření minulých let. Podíl cizích zdrojů na bilanční sumě podniku se v jednotlivých letech zvyšuje, kvůli krátkodobým závazkům k úvěrovým institucím, které tvoří 45% bilanční sumy, ale i kvůli závazkům z obchodních vztahů, které jsou 4 %. Od roku 2018 došlo k růstu cizích zdrojů o více než 22mil. Kč a na konci roku 2019 vykázal podnik až 208 699 000 Kč. Je patrné, že za sledované období 2017 – 2019 cizí zdroje obecně rostou, což dle mého názoru není pro firmu vhodné, protože se více zadlužuje.

Tabulce č. 13 popisuje kapitálovou skladbu firmy.

Tabulka 13 Kapitálová struktura firmy

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
PASIVA	318 106	321 352	349 300
Vlastní kapitál	130 120	134 662	140 250
Základní kapitál	102 000	102 000	102 000
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	2 254	2 254	2 254
VH minulých let	17 060	25 866	30 408
VH běžného účetního období	8 806	4 542	5 588
Cizí zdroje	187 411	186 529	208 699
Rezervy	0	0	0
Závazky	187 411	186 529	208 699
- Dlouhodobé závazky	564	312	74
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	0	0	0
<i>Odložený daňový závazek</i>	564	312	74
<i>Závazky – ovlád. Osoba</i>	0	0	0
- Krátkodobé závazky	186 847	186 217	208 625
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	142 759	152 572	178 710
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	473	35	28
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	12 536	5 027	4 684
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	611	809	785
<i>Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění</i>	344	482	460
<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	82	145	316
<i>Dohadné účty pasivní</i>	9	74	243
<i>Jiné závazky</i>	30 033	27 073	23 399
Časové rozlišení pasiv	575	161	351

Zdroj: Vlastní zpracování

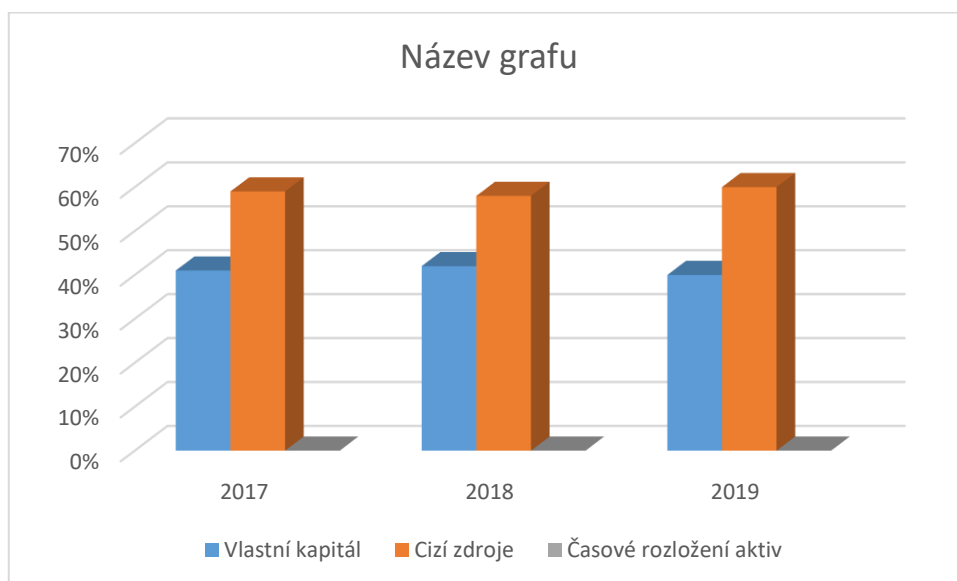
V tabulce č. 14 je horizontálně a vertikálně vyjádřena kapitálová struktura firmy.

Tabulka 14 Horizontální a vertikální analýza kapitálové struktury firmy

	2017	2018	2019	18/17	19/18
PASIVA	100 %	100 %	100 %	1 %	9 %
Vlastní kapitál	41 %	42 %	40 %	4 %	4 %
Základní kapitál	32 %	32 %	29 %	0 %	0 %
Ážio a kapitálové fondy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Fondy ze zisku	1 %	1 %	0 %	0 %	0 %
VH minulých let	5 %	8 %	9 %	52 %	18 %
VH běžného účetního období	3 %	1 %	2 %	-48 %	23 %
Cizí zdroje	59 %	58 %	60 %	0 %	12 %
Rezervy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Závazky	59 %	58 %	60 %	0 %	12 %
- Dlouhodobé závazky	0 %	0 %	0 %	-45 %	-76 %
Závazky k úvěrovým institucím	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<i>Odložený daňový závazek</i>	0 %	0 %	0 %	-45 %	-76 %
<i>Závazky – ovlád. Osoba</i>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- Krátkodobé závazky	59 %	58 %	60 %	0 %	12 %
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	45 %	48 %	51 %	7 %	17 %
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	0 %	0 %	0 %	-92 %	-20 %
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	4 %	2 %	2 %	-60 %	-7 %
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	0 %	0 %	0 %	32 %	-3 %
<i>Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění</i>	0 %	0 %	0 %	40 %	-5 %
<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	0 %	0 %	0 %	77 %	117 %
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0 %	0 %	0 %	822 %	328 %
Jiné závazky	10 %	8 %	7 %	-10 %	-14 %
Časové rozlišení pasiv	0 %	0 %	0 %	-72 %	218 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu níže je grafické znázornění podílu jednotlivých složek pasiv.



Graf 2 Podíl jednotlivých složek pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Charakteristika nákladů a výnosů ve firmě

6.3.1 Náklady

Ve sledovaných letech 2017 – 2019 náklady postupem času rostou a v roce 2019 dosáhly skoro 519 mil. Kč. Z hlediska nákladů je možné ve vybrané firmě konstatovat nejvyšší zastoupení výkonové spotřeby na celkových nákladech. Podíl výkonové spotřeby na nákladech je v analyzovaných letech na úrovni cca 94 – 95 %, což je velmi vysoký podíl. Nejvýrazněji se na výkonové spotřebě podílí náklady vynaložené na prodané zboží (cca 85 %) a služby (cca 6 %). Spotřeba materiálu a energie není s ohledem na celkové náklady významnou položkou. Další významnou skupinou podílející se na celkových nákladech jsou osobní náklady – cca 3 %. Osobní náklady se ve firmě postupně zvyšují a v roce 2019 dosáhly 13,2 mil. Kč. Další položkou jsou odpisy (úpravy hodnot DNM a DHM) na celkových nákladech 1 %, odpisy se v průběhu let snižují a v roce 2019 dosáhly pouze 4,9 mil. Kč. Ostatní druhy nákladů jsou minimální.

V tabulce č. 15 je znázorněna skladba jednotlivých nákladů vybrané firmy.

Tabulka 15 Analýza nákladů firmy

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	456 109	487 357	489 595
- náklady vynaložené na prodané zboží	410 769	441 029	446 403
- spotřeba materiálu a energie	16 875	18 874	20 169
- služby	28 465	27 454	23 023
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 411	-847	-170
Aktivace (-)	0	0	0
Osobní náklady	11 038	12 530	13 194
Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 965	5 788	4 891
- úpravy hodnot DNM a DHM	5 661	6 133	4 916
- úpravy hodnot zásob	0	0	0
- úpravy hodnot pohledávek	304	-345	-25
Ostatní provozní náklady	4 614	6 341	4 229
- zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
- prodaný materiál	0	0	0
- daně a poplatky v provozní oblasti	690	2 280	2 092
- rezervy v provozní oblasti	0	0	0
- jiné provozní náklady	3 924	4 061	2 137
Nákladové úroky a podobné náklady	2 228	4 107	3 922
Ostatní finanční náklady	3 522	441	2 568
Daň z příjmů	-182	325	769
NÁKLADY	480 883	516 042	518 998

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka níže zachycuje horizontální a vertikální vyjádření jednotlivých složek nákladů.

Tabulka 16 Horizontální a vertikální analýza nákladů firmy

	2017	2018	2019	18/17	19/18
Výkonová spotřeba	95 %	94 %	94 %	7 %	5 %
- náklady vynaložené na prodané zboží	85 %	85 %	86 %	7 %	1 %
- spotřeba materiálu a energie	4 %	4 %	4 %	12 %	7 %
- služby	6 %	5 %	5 %	-4 %	-16 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0 %	0 %	0 %	65 %	80 %
Aktivace (-)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Osobní náklady	2 %	3 %	2,5 %	14 %	5 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 %	1 %	1 %	-3 %	-15 %
- úpravy hodnot DNM a DHM	1 %	1 %	1 %	-3 %	-15 %
- úpravy hodnot zásob	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- úpravy hodnot pohledávek	0 %	0 %	0 %	-213 %	93 %
Ostatní provozní náklady	1 %	1 %	1 %	38 %	-33 %
- zůstatková cena prodaného DM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- prodaný materiál	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- daně a poplatky v provozní oblasti	0 %	0 %	0,5 %	330 %	-8 %
- rezervy v provozní oblasti	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- jiné provozní náklady	0,5 %	1 %	0,5 %	4 %	-47 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0 %	1 %	1 %	84 %	-4 %
Ostatní finanční náklady	0,5 %	0 %	0,5 %	-87 %	582 %
Daň z příjmů	0 %	0 %	0 %	278 %	237 %
NÁKLADY	100 %	100 %	100 %	7 %	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3.2 VÝNOSY

Dle údajů v níže uvedených tabulkách (tabulka č. 17 a 18) je patrné, že vybraná firma má výrazně obchodní charakter a většinu výnosů představují tržby za prodej zboží (cca 90 % – 92 %) z celkových výnosů společnosti. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb představují další výraznější podíl výnosů (cca 7 – 8 %). Ostatní provozní výnosy jsou velmi nízké, jejich podíl ve výnosech je výrazně nižší (cca 1 - 2 %) na celkových výnosech. Ve sledovaných letech 2017 – 2019 nedošlo k žádným velkým změnám v oblasti tržeb. Patrný je kolísavý vývoj. V roce 2018 dosáhly tržby za prodej zboží nejvyšší částky, tedy 477 mil. Kč, což je v porovnání s rokem 2017, kdy tržby byly 439 mil. Kč, přírůstek 9 %.

Tabulka 17 Analýza výnosů firmy

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	38 990	37 018	40 361
Tržby za prodej zboží	439 208	477 240	477 056
Ostatní provozní výnosy	2 061	3 008	3 617
- tržby z prodaného DM	127	905	3 058
- tržby z prodaného materiálu	0	0	0
- jiné provozní výnosy	1 934	2 103	559
Výnosy z DFM – podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	402	2	2
Ostatní finanční výnosy	9 028	3 316	3 550
VÝNOSY	489 689	520 584	524 586

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka níže přináší horizontální a vertikální vyjádření jednotlivých výnosů firmy.

Tabulka 18 Horizontální a vertikální analýza výnosů firmy

	2017	2018	2019	18/17	19/18
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	8 %	7 %	8 %	-5 %	9 %
Tržby za prodej zboží	90 %	92 %	91 %	9 %	0 %
Ostatní provozní výnosy	0,5 %	0,5 %	1 %	46 %	20 %
- tržby z prodaného DM	0 %	0 %	0,5 %	713 %	338 %
- tržby z prodaného materiálu	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- jiné provozní výnosy	0,5 %	0,5 %	0 %	9 %	-74 %
Výnosy z DFM – podíly	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výnosy z ostatního DFM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0 %	0 %	0 %	-99,5 %	0 %
Ostatní finanční výnosy	2 %	1 %	1 %	-63 %	7 %
VÝNOSY	100 %	100 %	100 %	6 %	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

7 ANALÝZA ZÁKLADNÍCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ

Cílem této kapitoly je výpočet poměrových ukazatelů – aktivita, rentabilita, zadluženost a likvidita. Aktivita a rentabilita jsou porovnány s hodnotami v odvětví.

7.1 Aktivita

Finanční ukazatel aktivita měří, jak vedení společnosti využívá svá aktiva. U firmy je v letech 2017 a 2019 hodnota o něco vyšší, než je doporučená hodnota 1, což svědčí o úměrné majetkové vybavenosti podniku.

V roce 2018 se obrat celkových aktiv zvýšil a v roce 2019 ovšem obrat celkových aktiv klesl. To bylo způsobeno navýšením hodnoty aktiv i přes pokles tržeb. Obrat stálých aktiv vykazuje rostoucí vývoj.

Doba obratu zásob se v jednotlivých letech příliš neliší a nejvyšší hodnoty nabývala v roce 2017. Podnik je tedy schopen poměrně pomalu zásoby měnit zpět na finanční prostředky.

Doba obratu pohledávek je taktéž u podniku delší, odběratelé mají buď delší splatnosti, nebo nemají dobrou platební morálku. Dalo by se říct, že firma bezúročně financuje své odběratele. Nejdelší doba obratu pohledávek byla v posledním analyzovaném roce až 101 dnů.

Doba obratu závazků určuje časové období, které uplyne od nákupu zásob nebo služeb až po jejich úhradu. Zde je zase naopak možné sledovat platební morálku vybrané firmy. Jak je vidět z tabulky vybraná firma nemá příliš dobrou platební morálku podobně její odběratelé či věřitelé a nejvyšší hodnotu je možné vidět opět v posledním analyzovaném roce 2019 – 147 dnů.

Tabulka 19 Poměrové ukazatele - Aktivita

	2017	2018	2019
obrat celkových aktiv	1,5	1,6	1,48
obrat stálých aktiv	9,3	10,5	11,8
obrat zásob	3,9	4,5	4
doba obratu zásob (dny)	93	80	90
doba obratu pohl. (dny)	90	90	101
doba obratu závazků (dny)	143	132	147

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud srovnáme aktivitu vybrané firmy s odvětvím, je vidět, že vybraná firma dosahuje nižších hodnot než celé odvětví. Doba obratu zásob je 3x delší než v odvětví, z čehož plyne, že zásoby jsou déle vázány v podniku do doby jejich prodeje. Z údajů lze vyčíst, že se firma chová stejně jako celé odvětví v placení svých závazků, tedy platí později. Za své pohledávky firma dostává zaplacenou dříve, stejně tak i odvětví.

Tabulka 20 Poměrové ukazatele – Aktivita v odvětví

	2017	2018	2019
obrat celkových aktiv	2,3	2,4	2,4
obrat stálých aktiv	5,9	6,1	6,1
obrat zásob	11,6	11,7	12
doba obratu zásob (dny)	31,5	31,2	30,2
doba obratu pohl. (dny)	49	48	44
doba obratu závazků (dny)	85	83	78

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2 Rentabilita

Rentabilita tržeb (ROS) má klesající tendenci. Tržby každým rokem rostly, ale zisky klesaly vlivem větších nákladů. Firma tedy neefektivně vytváří hodnoty. Podnik je i přes pokles ziskový.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) je velmi důležitým ukazatelem, protože hodnotí návratnost investice. I tento ukazatel má klesající tendenci a pohybuje pod horní hranicí doporučené hodnoty a znamená to, že se meziročně návratnost vložené investice vrátila. Pokud by hodnota byla $< 0\%$, pak je by byla investice ztrátová.

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA) se ve všech sledovaných letech pohybuje také pod doporučenými hodnotami a v roce 2018 klesla hodnota o 48% oproti předchozímu roku. K poklesu došlo, jelikož aktiva společnosti se navýšila a zároveň došlo k poklesu zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vykázala nejprudší snížení o cca 50% v roce 2018, jelikož zisk se snížil a vlastní kapitál zároveň vzrostl. Hodnota se i zde pohybuje pod

doporučenou hodnotou vlivem poklesu výsledku hospodaření a růstem nákladových úroků. Produkční síla podniku je, ale i tak stabilní.

Tabulka 21 Poměrové ukazatele - Rentabilita

	2017	2018	2019
ROS	1,8 %	0,9 %	1 %
ROI	3,4 %	2,8 %	2,9 %
ROA	2,7 %	1,4 %	1,6 %
ROE	6,7 %	3,4 %	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnáním hodnot vybrané firmy a odvětví, je patrné, že firma nedosahuje takových hodnot jako celé odvětví. Její hodnoty nedosahují ani polovičních hodnot výnosnosti jako je tomu v odvětví. Ovšem i přes nízké hodnoty dosahuje firma zisku.

Tabulka 22 Poměrové ukazatele – Rentabilita v odvětví

	2017	2018	2019
ROS	3,4 %	3,3 %	3,2 %
ROI	12,8 %	13 %	13 %
ROA	7,6 %	7,9 %	7,7 %
ROE	12,4 %	13 %	12,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Likvidita

Likvidita podniku ve sledovaných letech má téměř konstantní vývoj. Běžná likvidita se ve sledovaných letech pohybuje těsně pod spodní hranicí doporučené hodnoty, tedy pod hodnotou 1,5. Znamená to tedy to, že pokud by podnik prodal svá oběžná aktiva, dostal by tak svým krátkodobým závazkům.

Pohotová likvidita vykazuje stejný průběh meziročně a v analyzovaných letech klesla pod doporučené minimum což je 1. U okamžité likvidity můžeme vidět hodnoty nižší, než je doporučená, což svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. Okamžitá likvidita nám říká, jak je firma schopna zaplatit své krátkodobé závazky ihned. I zde jsou hodnoty

pod dolní hranicí doporučených hodnot, protože firma má více krátkodobých závazků než peněžních prostředků v pokladně či na účtech.

Dalo by se říci, že z krátkodobého hlediska je podnik finančně nestabilní.

Tabulka 23 Poměrové ukazatele - Likvidita

	2017	2018	2019
běžná likvidita	1,42	1,45	1,48
pohotová likvidita	0,76	0,85	0,83
okamžitá likvidita	0,13	0,16	0,14

Zdroj: Vlastní zpracování

7.4 Zadluženost

Celková zadluženost vybrané firmy se v analyzovaných letech příliš neliší. Hodnoty se pohybují u horní hranice doporučené hodnoty, tedy kolem 60 %.

Míra zadluženosti podniku se v roce 2019 zvyšuje vlivem zvyšování cizích zdrojů. Toto zvýšení bylo způsobeno navýšením krátkodobých úvěrů.

Úrokové krytí se pohybuje pod doporučenou hranicí 5 a znamená to, že firma by mohla mít problémy se splácením úroků z čerpaných krátkodobých úvěrů.

Dlouhodobé krytí aktiv se pohybuje pod doporučenou hodnotou 1 a znamená to, že je firma podkapitalizovaná, nemá takový dostatek dlouhodobého kapitálu, aby mohla pokrýt dlouhodobý majetek.

Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem má být nad hodnotou 1. Dle tabulky je patrné, že hodnoty jsou vyšší a dalo by se říci, že firma kryje nejen stálá aktiva, ale i krátkodobý majetek vlastním kapitálem.

Tabulka 24 Poměrové ukazatele - Zadluženost

	2017	2018	2019
celková zadluženost	59 %	58 %	60 %
míra zadluženosti	1,44	1,38	1,49
úrokové krytí	4,95	2,10	2,42
Dlouhodobé krytí aktiv	0,41	0,42	0,40
krytí SA vlastním kapitálem	2,55	2,75	3,20

Zdroj: Vlastní zpracování

8 SHRUTÍ EKONOMICKÉ ANALÝZY

Základem kapitoly 6 a 7 je analýza základních ekonomických ukazatelů a poměrových ukazatelů finanční analýzy ve vybrané firmě. Celkově lze říci, že podle všech dosažených výsledků a vyhodnocení ukazatelů vybraná firma ve sledovaném období generuje zisky. Nejlépe se jí vedlo v roce 2017 a nejhůře naopak v roce 2018. Avšak i přes poklesy, které v posledním roce vykazuje, dosahuje stále zisku a vytváří ekonomickou přidanou hodnotu.

Největší část majetku má podnik v dlouhodobých hmotných aktivech, které nebyly výrazně navýšeny v analyzovaných letech a financovány byly zejména cizími zdroji. To zapříčinilo negativní vývoj u ukazatelů zadluženosti, rentability a likvidity.

Likvidita má v analyzovaných letech velmi nízké hodnoty pod doporučenými, což by mohlo způsobit problémy s placením krátkodobých závazků. Likviditu by bylo jistě dobré se snažit v dalším roce navýšit splacením některých krátkodobých úvěrů a držením krátkodobých finančních prostředků na vyšší úrovni. Hotovostní likvidita značně ovlivňuje operativní rozhodování podniku a při nečekané události by mohlo dojít k překážkám. Jedním z návrhů bude doporučení kratší doby splatnosti faktur nebo přísnější storno podmínky, které by mohli pomoci rychlejšímu vypořádání pohledávek. Tím by došlo i k navýšení podílu ČPK na aktivech, který nebyl ani v jednom roce záporný s každým rokem narůstá.

U rentability podniku sledujeme výrazné snížení v r. 2018. To znamená, že se snížila výnosnost vloženého kapitálu a podnik dosahuje vzhledem k výši vloženého kapitálu k nižším ziskům. Navýšením tržeb, např. investicí do reklamní kampaně nebo jinou propagační akcí, nebo prodejem nepotřebných aktiv by došlo u rentability k opětovnému zvýšení.

Aktivita podniku v posledním sledovaném roce narůstá. Snížila se obratovost u sledovaných položek a naopak se prodloužila jejich doba obratu. Největší prodloužení nastalo v době obratu závazků, tam mohlo dojít ke zdržení plateb z důvodu nízké likvidity podniku. Tento průběh je také ovlivněn navýšením krátkodobých závazků.

Firma může mít finanční problémy, což je potvrzeno nízkou likviditou, navýšením úroků atd. Pro opětovné navýšení ukazatelů a zlepšení stability podniku bych doporučila snažit se co nejvíce snížit závazky společnosti. Především krátkodobé, které bývají pro podnik nákladnější. Jelikož podnik dosahuje zisku, bylo by možné jeho část ke splacení dluhů využít. Jelikož podnik vykázal v posledním roce navýšení dlouhodobého hmotného

majetku, možná by se dal starší majetek vyřadit a prodat, popř. některý nabídnout k pronájmu jiným společností.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

Controlling jako nástroj řízení není ve vybrané firmě zaveden. Firma o jeho implementaci uvažuje a to je také jeden z hlavních důvodů k vypracování této diplomové práce.

Po konzultacích a analýze jsem dospěla k závěru, že určité prvky controllingu se ve firmě objevují a využívají:

- Kalkulace
- Tvorba finančního dispečinku
- Sledování nákladů

Pro stanovení prodejní ceny strojů firma využívá **kalkulační vzorec**, který po doplnění pořizovací ceny dopočítává marži.

KALKULACE CEN - 1. ZPŮSOB

Netto prodejní cena stroje => náklady celkem +15%

Doporučená prodejní cena => netto cena +10%

Brutto cena EUR	Netto cena EUR	Doprava EUR	Celkové náklady EUR	(+15%)	(+10%)
				Netto cena EUR - 2021	Doporučená cena EUR 21
Typ stroje, v.č.					
	7 000	300	7 300	8 400 €	9 240 €

Obrázek 6 Kalkulace cen – 1. způsob

1. způsob kalkulačního vzorce se využívá pro méně náročný nákup stroje, např. při nákupu v měně eur. Vychází se z netto ceny, za kterou vybraná firma stroj pořídí. Dále je tato cena navýšena o přepravní náklady (dopravu si firma zajišťuje sama). Součtem pořizovací ceny a ceny dopravy jsou vyčísleny veškeré náklady na nákup stroje. K celkovým nákladům se připočítá 15 % marže. Za tuto cenu firma prodává, pokud se jedná o přímý prodej. Pokud obchod vyřizuje obchodní zástupce, cena se navýší o dalších 10%, které zahrnují jeho provizi a náklady s tím související.

KALKULACE - 2. ZPŮSOB

Kurz: 85

Koef.	Rabat 2021	Brutto EUR 2021	Netto EUR 2021	Doprava + montáž EUR	Další náklady	Celkové náklady EUR_2021	Prodejní cena EUR - 2021	Zvolená prodejní cena pro rok 2021
Typ stroje, v.č.								
1,10	-33%	17 647	11 765	3 000	1 478	16 243	17 867	
1,15	-33%	17 647	11 765	3 000	1 478	16 243	18 679	
1,20	-33%	17 647	11 765	3 000	1 478	16 243	19 492	
1,25	-33%	17 647	11 765	3 000	1 478	16 243	20 304	20 300
1,30	-33%	17 647	11 765	3 000	1 478	16 243	21 116	

Obrázek 7 Kalkulace cen – 2. způsob

2. způsob kalkulačního vzorce se využívá při dovozu strojů ze zahraničí. Kurz se mění podle nákupní měny, která se přepočítává na eura. Sloupec brutto uvádí hodnotu, za kterou prodává přímo výrobce. Ve sloupci netto jsou částky, za které stroje nakupuje vybraná firma. Rabat v tomto případě vyjadřuje slevu, která byla firmě poskytnutá při nákupu stroje. K ceně netto se stejně jako u prvního způsobu připočte cena dopravy a případně i montáže, pokud je potřebná. Sloupec dalších nákladů zahrnuje např. přestavbu dle norem požadované země nebo skladování. Součtem výše uvedených hodnot jsou celkové náklady na nákup stroje. Dále se tato cena vynásobí koeficientem v prvním sloupci a vznikne prodejní cena. Volba koeficientu se liší podle náročnosti, času a práce lidí. Prodejní cenu lze upravit např. zaokrouhlením a vznikne tak zvolená prodejní cena.

Tvorba finančního dispečinku

Jednou týdně, zpravidla v pátek, účetní zpracuje pomocí Microsoft Excel výstupy. Obsahem dispečinku jsou veškeré příjmy – rozdělené na banku, hotovost a zápočty. Dále se v rámci dispečinku sledují pohledávky, které je potřeba upomínat. Své závazky firma platí se zpožděním. Závazky jsou rovněž jako pohledávky vytvořené exportem z účetního programu Pohoda do excelových tabulek a jsou předloženy vedení podniku. Po schválení proběhne jejich úhrada.

Sledování nákladů

V rámci sledování nákladů je důležitý výběr správného analytického účtu při zaúčtování dokladů. V intervalu tří měsíců jsou zpracovány kompletní rozborů nákladů. Na poradě vedení je diskutováno a zdůvodňováno případné navýšení či snížení konkrétního typu nákladu.

Ve firmě nejsou náklady děleny na variabilní a fixní, ani na jednicové a režijní. Vybraná firma rozděluje a sleduje náklady na základě účtové osnovy. Dále pak z údajů VZZ sleduje jejich výši. Největší část nákladů tvoří výkonová spotřeba, konkrétně náklady vynaložené na prodané zboží, které jsou dány charakterem firmy, která nakupuje zemědělské stroje a ty poté prodává koncovým zákazníkům.

Roční plány a rozpočty

Firma tvoří pouze roční plány a rozpočty. Po uzavření účetního období a zjištění výsledku hospodaření je sestaven rozpočet na další rok. Co se týče tvorby rozpočtu pro další rok firma vychází z předchozích údajů a navýší rozpočet v průměru o 5% každým rokem. Při překročení rozpočtu se nezjišťuje příčina ani se nevyvozují případné dopady na další rok.

V rámci ročního plánování firmu nejvíce zajímá nákup strojů a jejich následný prodej. Podle objednávek si stanoví množství strojů, které nakupí od dodavatelů. V plánu firma zohledňuje i prodeje mimo objednávky, které získává díky výstavám, kterých se pravidelně účastní. Plánované prodeje neporovnává se skuteční, tudíž vzniklé odchylky nejsou nijak analyzovány.

9.1 Shrnutí současného využití controllingu

Dle mého názoru je kalkulační vzorec pro stanovení ceny strojů přehledný a adekvátní. U způsobu č. 2 vidím velkou výhodu v tom, že přímo kalkulant a obchodní referent mohou ovlivnit výslednou cenu tím, že zvolí podle náročnosti příslušný koeficient, kterým se cena vynásobí. Obchodní referent dokáže přesně zdůvodnit náročnost zajištění a dopravy stroje, a proto tento vícenáklad může zakalkulovat do ceny pomocí koeficientu.

Hlavními nedostatky jsou ručně tvořené tabulky, kde velkou roli může hrát lidský faktor při jejím tvoření a doplňování. Pokud se účetní „překlepne“ např. u závazků u data splatnosti, dodavatel firmu může vnímat vlivem nezaplacení včas jako špatného obchodního partnera a v nejhorším případě ukončí spolupráci. Tento nedostatek bude eliminován pořízením nového IS, jako jednoho z návrhů zlepšení. Dalším nedostatkem je nejednotná struktura tvořených dokumentů. Pokud firma využije doporučených návrhů a bude vytvářet pravidelné reporty z odpovídajícího IS a v požadované struktuře, lze tyto rizika téměř anulovat.

Co se týče sledování nákladů, myslím si, že interval tří měsíců je velmi dlouhá doba. Tento interval by se měl zkrátit alespoň na měsíční intervaly. Firma by měla náklady rozlišovat na variabilní a fixní, protože toto rozdělení nákladů je potřebné například pro výpočet krátkodobého výsledku hospodaření.

Nic dalšího v rámci controllingových nástrojů firma nevytváří. Dle mého názoru je to dílem časové vytíženosti zaměstnanců. Na detailní rozbory v rámci pracovní doby nezbývá prostor. Kvůli nedostačujícímu IS je získávání dat další složitou překážkou.

Na základě analýzy současného využití controllingu ve vybrané firmě je patrné, že řešením dané situace je vznik nové pozice controllera a změna IS.

10 PROJEKT IMPLEMENTACE CONTROLLINGU

10.1 Cíle projektu

Za cíl projektu implementace controllingu považuji navrhnout taková řešení, která povedou ke stabilizaci firmy a ke zlepšení dosavadních výsledků. Základem je stanovit si cíl, kterého chce firma dosáhnout a za jaký časový interval. Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané firmě se skládá z jednotlivých částí. Základ projektu je přijetí nového pracovníka na pozici controllera. Po úspěšném přijetí a zaškolení navrhne controller změnu IS. Navrhla jsem dle referencí a hodnocení uživatelů tři systémy – Altus Vario, Helios Orange a K2. Po výběru a implementaci vhodného IS bude mít controller „pevnou základnu“ pro zavedení nástrojů controllingu v podobě:

- Tvorba týdenních, měsíčních a ročních reportů
- Sledování nákladů
- Řízení pohledávek
- Pravidelné plánování
- Odměňování

10.2 Projektový tým

Vedení firmy bylo seznámeno s faktem, že controlling se zavádí do větších firem, kde počet zaměstnanců je alespoň 100. Zavedení pozice controllera nemusí být účelné, ale vedení dle zjištění aktuálního ekonomického stavu, chce porovnat možnosti využití controllingových nástrojů. První možností je vznik pozice controllera a druhá možnost je převedení úloh controllingu mezi zaměstnance.

Pro implementaci controllingu ve vybrané firmě je důležité zvolit tým, který povede tento projekt od samého počátku až po jeho závěrečnou fázi. V projektovém týmu budou vedoucí jednotlivých oddělení a ředitel. Personální oddělení bude mít na starost první fázi tohoto projektu, a to zadání vhodného inzerátu na pozici controllera na různé pracovní portály. Platnost inzerátu bude jeden měsíc. Po uplynutí této doby personální oddělení vybere na základě životopisů vhodné kandidáty a ti budou během několika dní pozváni na přijímací pohovor.

Přijímací pohovor povede hlavně vedoucí ekonomického oddělení. Ostatní vedoucí budou také přítomni a kdykoliv můžou klást otázky směřované na pracovní výsledky či poznatky ohledně případné spolupráce a vize do budoucnosti. Tento tým ze všech kandidátů vybere tři nejlepší uchazeče a doporučí je na druhé kolo přijímacího řízení. Ředitel na základě výběru tří nejlepších kandidátů od vedoucích pracovníků rozhodne, kdo se stane controllerem ve vybrané firmě, který bude pro firmu přínosem a pomůže zoptimalizovat slabá místa ve firmě.

10.3 Časový plán implementace

Časový harmonogram projektu implementace controllingu bude rozdělen do pěti fází. Tyto fáze budou na sebe navazovat. Zahájení projektu si firma stanovila na 1. srpna 2021. Délka projektu bude závislá na splnění jednotlivých fází projektu. U každého plánování časového harmonogramu je velmi důležité počítat s rezervami. Tyto rezervy nám slouží pro případné překážky v jednotlivých krocích, protože zavedení controllingu ve vybrané firmě se netýká pouze vedení firmy, ale všech zaměstnanců.

I. fáze – zahájení projektu

Vedení společnosti se rozhodlo pro efektivnější řízení firmy, jelikož s dosavadními výsledky není spokojené. Projekt využití controllingových nástrojů a zřízení pozice controllera je vhodné řešení pro optimalizaci firmy. V této fázi je potřeba stanovit vize a cíle, které se od projektu očekávají. Tyto cíle budou v závěru projektu porovnány se skutečností.

II. fáze – výběr vhodného kandidáta

Personalistka zadá inzerát, který bude platný po dobu jednoho měsíce. Po pečlivém zhodnocení všech uchazečů bude ve dvoukolovém přijímacím řízení vybrán vhodný kandidát. Dobu od ukončení inzerátu po přijetí nového zaměstnance bych časovala na tři týdny. Je ovšem potřeba myslet na časovou rezervu pro případné překážky, které mohou nastat jak ze strany firmy, tak ze strany uchazečů. Proto doba na přijetí nového zaměstnance bude trvat 5 týdnů.

III. fáze – realizační

Po úspěšném přijetí nového zaměstnance na nově vzniklou pozici controllera bude následovat adaptační plán – seznámení se s chodem firmy a možností vyzkoušet si práci na všech oddělení. Adaptační plán má velkou výhodu v tom, že nový zaměstnanec bude

mít dopředu sjednané schůzky s ostatními zaměstnanci, kteří budou na něj připraveni a budou se mu moci věnovat a reagovat na jeho připomínky a dotazy. Pro controllera je velmi důležité znát činnost každého oddělení, protože pro efektivnější řízení firmy je potřeba součinnost všech oddělení. Po seznámení s firmou absolvuje controller školení „Nákladový controlling.“ Časově bych zde počítala do konce roku 2021.

IV. fáze – návrh nástrojů controllingu

Nyní jsme ve fázi, kdy začíná nové účetní období a máme profesionála na svém místě. Základem bude analýza současného stavu. Po rozboru účetních výkazů budou vidět slabá místa a na ty se controller zaměří a navrhne řešení pomocí nástrojů controllingu. Dle finanční analýzy (kapitola 6 a 7) je patrné, že firma ne příliš dobře hospodaří a je nutností zefektivnit řízení firmy a tím pomoci dosažení lepších výsledků. Návrh controllingových nástrojů a jejich následné schválení proběhne v průběhu prvních dvou měsíců následujícího roku, tzn. leden / únor 2022. Začátkem roku 2022 proběhne i implementace nového IS.

V. fáze – ukončení projektu

Poslední fází projektu je zhodnocení, zda nástroje controllingu zefektivnili řízení firmy. Od března 2022 budou zavedeny controllingové nástroje, jako řízení pohledávek a závazků, sledování nákladů a výnosů, pravidelné plánování.

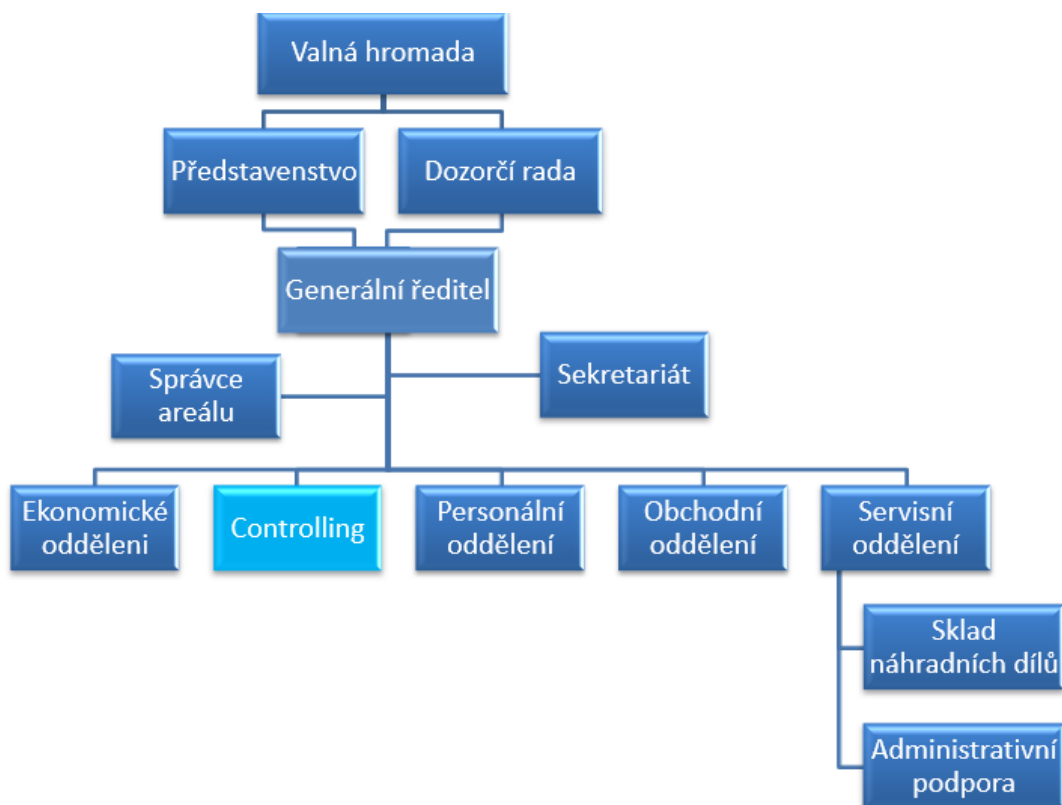
Proběhne srovnání plánů vůči skutečnému stavu. Konec projektu bude 30. září 2022. Dle mého názoru je 7 měsíců dostačující doba na to, aby byly vidět očekávané výsledky. Controller vyhotoví zprávu o dosažených výsledcích, kterou na poradě s vedením firmy bude vyhodnocovat. Obsahem zprávy bude srovnání nákladů a výnosů za 1. polovinu roku 2022 oproti předchozímu období, dále splacení pohledávek, díky segmentaci odběratelů do skupin, by mělo být přehlednější a vybraná firma by měla mít své pohledávky hrazeny včas. Díky včasným splacením pohledávek bude firma disponovat finančními prostředky rychleji a může to mít vliv např. na splacení svých závazků či nákupu dalších strojů a tím by eliminovala krátkodobé úvěry a samozřejmě úroky z nich plynoucí.

11 PRACOVNÍ POZICE CONTROLLERA

Pro zavedení controllingu ve společnosti se obecně doporučuje počet zaměstnanců minimálně 100. Vybraná firma má průměrný počet zaměstnanců okolo 30, což je pro zavedení controllingu velmi málo. Po konzultaci s vedením vybrané firmy a představení projektu se firma začala zajímat o controlling a uvažuje v blízké době o jeho implementaci, vzhledem k rozvoji a rozšiřování, jak strojů, tak zaměstnanců.

11.1 Organizační začlenění

Zvolit vhodné umístění pozice controllera do organizační struktury vybrané firmy je velmi důležité. Ve vybrané firmě zatím neexistuje pozice controllera, a proto navrhuji zavedení na pozici liniové. Vznikne tedy samostatný útvar, který bude na úrovni vedoucích pracovníků a přímo podřízen řediteli firmy. Z hlediska pravomocí je to výhoda, jelikož je na stejné úrovni jako vedoucí pracovníci a bude se účastnit veškerých porad, kde bude poskytovat poradenství napříč všemi odděleními a bude mít možnost kontrolovat splnění stanovených plánů.



Obrázek 8 Začlenění controllingu do organizační struktury

Zdroj: Vlastní zpracování

11.2 Popis funkce a pracovní náplň

Pracovní náplň zpravidla bývá součástí pracovní smlouvy. Controller ve firmě zastává více funkcí. Kdybychom si firmu představili jako velkou loď, tak controller není ani kapitánem, majitelem, servisním ani jiným technikem, ale je ten, kdo dává lodi směr, kudy popluje a jakou rychlostí.

Controller zastává funkce:

- poradce pro celou firmu
- zpracovává tvorbu rozpočtů a analýz
- koordinuje činnosti pro sestavení cílů a dohlíží nad jejich splněním
- predikuje budoucí směr firmy
- navrhuje efektivnější řešení pro dosažení lepších výsledků
- vyhodnocuje ekonomické výsledky a interpretuje je managementu firmy

Náplní práce controllera jsou strategické a operativní úkoly. Do strategických úkolů navrhuji:

- vytváření metodiky a návodů pro postup vyhodnocení výkonnosti firmy
- zajišťuje a dohlíží nad implementací potřebných nástrojů controllingu
- sestavuje a navrhuje optimalizaci informačního systému a reportingu
- poradce nejen pro vedení firmy
- zodpovědnost při sestavování strategického plánu

V rámci operativních úkolů bude controller zajišťovat:

- řízení nákladů a výnosů
- zodpovědnost při sestavování operativního plánu
- řízení pohledávek a závazků
- spolupracuje při tvorbě měsíčních uzávěrek

- vytváří reporty dosažených výsledků
- analyzuje účetní výkazy

11.3 Popis pracovní pozice

Popis pracovní pozice je dokument, který by měla firma mít zpracovaný pro každé pracovní místo ve firmě. Charakterizuje pracovní místo a přehledně popisuje povinnosti, pravomoce, odpovědnosti. V budoucnu se tak dá vyhnout případným sporům mezi zaměstnanci i mezi nadřízeným. Díky popisu pracovní pozice lze sestavit adaptační plán pro nově přijaté zaměstnance. Kvůli propracovanému popisu pracovní pozice je jednodušší sestavit inzerát, plánovat školení či další rozvoj zaměstnance nebo pomáhá při odměňování a motivaci. V tabulce níže navrhuji jednoduchý formulář pro popis pracovní pozice controllera.

Tabulka 25 Popis pracovní pozice controllera

POPIS PRACOVNÍ POZICE CONTROLLERA	
Jméno a příjmení:	Ing. XXX XXXXX
Název pozice:	Finanční controller
Oddělení:	Controlling
Nadřízený:	Generální ředitel
Profesní předpoklady:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vzdělání: Vysokoškolské ➤ Obor: podniková ekonomika ➤ Praxe: 5 let
Odborná způsobilost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ znalost podvojného účetnictví ➤ pokročilá znalost práce s PC ➤ znalost anglického nebo ruského jazyka na komunikativní úrovni ➤ řidičské oprávnění skupiny B
Osobní předpoklady:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pečlivost, svědomitost, komunikativnost, ➤ odolnost vůči stresu, týmový hráč, analytické myšlení

Pracovní náplň:	Finanční controller má na starosti vytváření finančních analýz a různých rozborů, poskytuje poradenskou činnost pro celou firmu, předvídá vývoj firmy a stanovuje cíle, kterých má firma dosáhnout. Sleduje ekonomická rizika, která mohou vzniknout a informuje o nich vedení firmy. Podílí se tvorbě měsíčních uzávěrek.
Odpovědnosti a kompetence:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ sbírá data a ručí za jejich správnost ➤ transformace dat do podoby ekonomických informací ➤ interpretace dosažených výsledků managementu

Zdroj: Vlastní zpracování

11.4 Náklady související s pozicí controllera

Vyčíslení nákladů je důležitou součástí zavedení pozice controllera ve vybrané firmě. Tato pozice nebude zahrnovat pouze mzdu a pracovní vybavení kanceláře, ale hlavně i vhodná školení, která jsou potřebná. Aktuální mzda na pozici controllera ve Zlínském kraji se pohybuje okolo 43 000 Kč za měsíc. Dle mého názoru by tato nově vzniklá pozice controllera potřebovala školení ihned potom, co projde adaptačním plánem a seznámí se s chodem firmy a se všemi zaměstnanci. Další školení si controller sám zvolí dle situace a ochoty dalšího vzdělávání. Na trhu je dnes nespočet druhů školení od různých institucí a proto je potřeba zvážit takové školení, které by bylo potřebné pro efektivní řízení vybrané firmy. V tabulce níže jsou vyčísleny kompletní náklady na zavedení této pozice. Mzda controllera se skládá nejen ze základní mzdy, ale dalších složek, které za něj zaměstnavatel odvádí. Dále jsou v tabulce vyčísleny i benefity, které vybraná firma zaměstnancům poskytuje. Druhá část tabulky tvoří náklady na samotné školení. Jelikož školení podobného typu se konají pouze ve větších městech a jsou časově náročnější, někdy i více denní, tak je potřeba do nákladů za školení zakalkulovat kromě cestovního a stravného i ubytování zaměstnance. V poslední části tabulky je částka za pracovní vybavení, které obecně jakýkoliv THP pracovník potřebuje.

Tabulka 26 Celkové náklady na vznik pozice controllera

Nákladová položka	Částka v Kč
MZDA	74 434
➤ základní mzda	43 000 Kč
➤ prémie (pohyblivá složka mzdy až 20%)	8600 Kč
➤ podíl zaměstnavatele na sociálním a zdravotním pojištění	14 534 Kč
➤ příspěvek na dopravu	3000 Kč
➤ dotované obědy	1200 Kč
➤ příspěvek na penzijní připojištění	500 Kč
➤ jazykové kurzy	3 600 Kč
ŠKOLENÍ	11 190 Kč
➤ nákladový controlling	8 990 Kč
➤ cestovné, stravné	1 300 Kč
➤ ubytování	900 Kč
PRACOVNÍ VYBAVENÍ KANCELÁŘE	25 500 Kč
➤ notebook včetně příslušenství	20 000 Kč
➤ mobilní telefon	5000 Kč
➤ paušál	500 Kč
NÁKLADY CELKEM	111 124 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k vysokým pořizovacím nákladům na zavedení pozice controllera a zároveň nutností controllingu ve vybrané firmě navrhuji ještě jednu variantu, která by byla úspornější z hlediska nákladů, ale na druhou stranu náročnější časově – jednak samotné zavedení controllingových nástrojů by mělo delší časový horizont, protože pozici controllera bych dle náplně práce rozdělila mezi dvě již existující pracovní pozice – a to mezi ředitele a vedoucí ekonomického oddělení. Zde by byla úspora mzdy, činnost navíc

by se kompenzovala v prémiech nebo by se upravil mzdový výměr. Tato úprava by v součtu pro obě pozice nedosahovala takových mzdových nákladů jako u nově vzniklé pozice controllera. Další úspora by byla v kancelářském vybavení, které obě pozice již mají. Školení by ovšem bylo potřeba pro oba členy, takže tato položka nákladů na školení by se zdvojnásobila. V tabulce níže je kalkulace pro tuto variantu a výpočet úspory.

Tabulka 27 Náklady II. Varianty zavedení controllingu

Nákladová položka	Částka v Kč
MZDA	26 760 Kč
➤ navýšení základní mzdy	2 x 10 000 Kč
➤ navýšení sociálního a zdravotního pojištění	2 x 3380 Kč
ŠKOLENÍ	22 380 Kč
nákladový controlling	2 x 8 990 Kč
cestovné, stravné	2 x 1 300 Kč
ubytování	2 x 900 Kč
ÚSPORA	61 984 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

12 DOPORUČENÍ NÁSTROJŮ PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ

Tato kapitola obsahuje návrhy na zlepšení dosavadního stavu řízení ve vybrané firmě. Jedná se o výměnu IS a využití nástrojů controllingu v podobě tvorby reportů, pravidelného plánování, řízení pohledávek, sledování nákladů i systém odměňování

12.1 Informační systém

Ve vybrané firmě se aktuálně používá informační systém (IS) Pohoda. Jedná se o běžně používaný systém v mnoha firmách. V systému lze zpracovávat účetní a finanční informace, personální informace - jako údaje o zaměstnancích, o mzdách, dále pak informace o majetku. Tento program je přehledný i ovládání je srozumitelné a intuitivní. V porovnání s konkurencí je cenově dostupný. Ovšem co se týče jeho využití pro účely controllingu dle mého názoru není zcela optimální a vybraná firma by měla uvažovat o změně IS.

Zavedení nového IS je dlouhodobou záležitostí. Jedná se o komplexní řešení. Je důležité stanovit, co od nového IS vedení firmy očekává. Vše dopředu musí být promyšleno. Implementaci nového IS bych zvolila až po zapracování controllera ve vybrané firmě. Dle časového harmonogramu vzniku pozice controllera by zavedení nového IS mohlo být začátkem roku 2022. Controller už bude dobře seznámen s chodem firmy, bude mít potřebná školení, a proto jako další projekt zpracuje zavedení nového IS.

U každého projektu je potřeba sestavit časový harmonogram a nic neuspěchat. Základem je stanovit projektového manažera, který bude celou implementaci řídit. Tuto pozici bude zastávat controller.

Vzhledem k programům, které firma využívá a které do budoucna bude potřebovat, navrhuji zavedení nového informačního systému. Pro porovnání jsem zvolila na výběr ze tří IS.

12.1.1 Altus Vario

Tento informační systém využívají malé, střední i velké podniky v různých oborech. Lze tedy říci, že se IS přizpůsobí potřebám konkrétní firmy.

Dodavatel nabízí jak nákup licence, tak i pronájem IS. Vedení firmy zatím neuvažuje o změně IS. Vzhledem k finanční situaci podniku navrhuji pronájem informačního systému, alespoň na dobu jednoho roku. Za toto období by bylo zřejmé, jak důležité a efektivní je

zavedení nového IS. Vedoucí pracovníci budou mít více času pro zajištění chodu svého oddělení a nebudou muset trávit hodiny tvorbou výstupů pomocí excelových tabulek.

Velkou výhodou je množství modulů, které výrobce nabízí, takže firma si má možnost zvolit pouze takové moduly, které potřebuje. Firma už nebude muset mít zvlášť účetní program, dále pak docházkový program a používat řadu kontingenčních tabulek či pracně tvořených výstupů v excelu, jako je tomu doposud. Tento program má vše v jednom. Z nabízených modulů bych pro vybranou firmu zvolila:

Modul Financí

Tento modul zahrnuje agendy jako účetnictví, banku, controlling, EET, pokladnu, evidenci majetku. Modul controllingu dle mého názoru je velmi propracovaný, protože nabízí přípravu, tvorbu i sledování plnění cílů a plánů a v případě horších výsledků upozorní na nedostatky. Kvalitní IS je základem pro práci controllera a pro přehledné a efektivní řízení firmy.

Modul Zásobování

V tomto modulu controller bude řídit stav skladů a zásob. Podle objednávek a poptávek bude obchodní oddělení reagovat na stav zboží a materiálu.

Modul Řízení

Tento modul zabezpečuje uložení všech důležitých dokumentů, zaznamenává veškeré záznamy událostí. Zde je možnost mít uložené směrnice a nařízení. Tento modul slouží jako firemní intranet. Zde bych doporučila omezení přístupu pouze ředitele a controllera. Ostatní vedoucí pracovníci by neměli přístup do celkového modulu, ale pouze na tu část, která je potřebná pro činnost svého oddělení.

Modul Lidské zdroje

Díky modulu lidských zdrojů je možnost mít veškeré záznamy o zaměstnancích na jednom místě. Jsou zde veškeré informace o zaměstnanci – docházka, smlouvy, školení, mzdová agenda, personální agenda.

Modul Obchod

Tento modul usnadní práci hlavně obchodnímu oddělení. Vytvoří se databáze všech zákazníků a do ní budou postupně nahrávány data jako evidence objednávek, kompletní

informace o zákaznících – platební morálka, historie uzavřených obchodů, ceníky, termíny dodání a jiné.

Výrobce umožňuje vstup do IS i na dálku, tzn., že v případě nutnosti se lze připojit i přes mobilní telefon. Jak je z praxe známo, pracovní notebook není možné mít vždy po ruce, a tak urgentní věci lze schvalovat a řešit i tímto rychlejším způsobem.

12.1.2 Helios Orange

Informační systém Helios Orange obsahuje i Business Intelligence, který zajistí uživatelům kompletní rozhraní pro práci s firemními daty. Z procesního hlediska je to velká výhoda a není potřeba dokupovat dražší řešení jiného výrobce. Systém lze upravovat podle požadavků zákazníka.

Pro vybranou firmu bych v začátku implementace nového IS zvolila následující moduly:

Modul Ekonomika a finanční řízení

V tomto modulu najdeme kromě účetnictví, banky, pokladny i manažerské účetnictví. Je zde velká výhoda v možnosti IFRS a dalších standardů.

Modul Controlling

V rámci tohoto modulu je možné řídit cashflow tvorba plánování a finančních analýz, taktéž obsahuje manažerský reporting.

Modul Sklady

Evidence dle různých čárových a SSCC kódů, součástí je i EKOKOM.

Modul Hr Management

Obsahuje docházkový systém, mzdovou a personální agendu, plánování školení, organizační strukturu a další.

Modul Obchod a marketing

Součástí modulu je i CRM, které slouží k řízení obchodních vztahů, analyzování konkurence, velkoobchod, maloobchod.

12.1.3 K2

Informační systém je, jak uvádí výrobce, ucelený nástroj pro řízení firmy. Součástí je e-shop.

Modul Ekonomika a účetnictví

Zautomatizované platební příkazy, evidence majetku, pokladny v různých měnách a další. Modul sám vybere pohledávky, které jsou po splatnosti a automaticky odešle upomínky.

Modul Manažerské vyhodnocování

Obsahuje OLAP prohlížeč, ve kterém jsou přednastavené pohledy na různé data. Tvorba reportů a možnost přehrát je na mobilu. Z reportu je možné dostat se na původní doklad a tím si ověřit původ čísel.

Modul Personalistika a mzdy

Automaticky sleduje proškolení zaměstnanců a upozorňuje na obnovu, z docházkové agendy překlápí data do mzdové agendy.

Modul Řízený sklad

Kompletní přehled o skladových položkách a jejich veškerých pohybech, k dispozici jsou i mobilní čtečky a terminály.

Modul CRM

Tento modul v sobě skrývá „nejcennější databázi firmy“ – veškeré údaje o obchodních partnerech, obchodních jednání, různých reklamních kampaní a další.

Tabulka 28 Srovnání IS

	AltusVario	Helios Orange	K2
Controllingové nástroje	Částečně	Ano	Ano
Business Intelligence	Ne	Ne	Ano
CRM	Částečně	Ano	Ano
Orientační cena jedné licence	30 000 Kč	15 000 Kč	25 000 Kč
Doba implementace	2 měsíce	1 - 2 měsíce	3 měsíce
Hodnocení uživatelů	4,3 / 5	4,4 / 5	3,8 / 5

Zdroj: Vlastní zpracování

12.2 Reporting

Důležitým nástrojem pro efektivnější řízení vybrané firmy je potřeba zavést pravidelné reporty, tedy podávání kompletních a přesných informací o podnikové výkonnosti. Vypracování těchto informací bude náplní práce controllera. Navrhuji tvorbu týdenních reportů v podobě finančního dispečinku, dále měsíční reporty týkající se obchodních plánů a dále pak roční reporty, jako souhrn celého účetního období. Všechny reporty budou mít předem schválenou formu od ředitele společnosti. Zajistí se tím lepší orientace předkládaných dokumentů.

12.2.1 Týdenní reporty

Navrhuji týdenní finanční meeting, kde se bude sledovat stav finančních prostředků, pohledávek, závazků. Tento přehled bude projednáván na poradách, které jsou jednou týdně a účastní se jí pouze vedoucí pracovníci a ředitel. V rámci týdenního reportu bude projednáván stav finančních prostředků – jak hotovostních tak na účtech. Vedení na poradě bude schvalovat platby, které je potřeba uskutečnit a také budou projednávány platby, které firma očekává. Zde bude potřeba součinnosti i nižších pozic a nejen vedoucích pracovníků, aby zaurgovaly pohledávky, které jsou po splatnosti nebo se termín splatnosti blíží.

Tabulka 29 Odpovědnost týdenního reportu

Předmět jednání:	Návrh předkládá:
Kontrola stavu finančních prostředků	Vedoucí ekonomického oddělení
Schválení plateb	Vedoucí obchodního a servisního oddělení
Urgence pohledávek	Vedoucí ekonomického a obchodního oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 9 zachycuje návrh, jak by mohl vypadat týdenní finanční report.

Týdenní report za 1. týden 2022								
Datum:	prodej náhradních dílů + servis				prodej strojů			pronájem strojů
	Pokladna	Banka CZ	Banka EUF	Celkem	Banka CZ	Banka EUR	Celkem	
03.01.2022								
04.01.2022								
05.01.2022								
06.01.2022								
07.01.2022								

Obrázek 9 Návrh týdenního reportu

Zdroj: vlastní zpracování

12.2.2 Měsíční reporty

Jednou za měsíc navrhuji „obchodní dispečink“ a zároveň obchodní porady, se všemi obchodními zástupy a obchodním oddělením, kde se bude projednávat situace ohledně nákupu strojů ze zahraničí, jejich dovozu a případně po konzultaci se servisním oddělením případné úpravy dle potřeb zákazníka. Bude předem zpracován měsíční plán na následující měsíc a bude se zkoumat rozdíl mezi skutečností a plánem.

Měsíční report za měsíc : Leden 2022				
Plán prodeje				
Datum	plán prodeje náhradních dílů + servis		plán prodeje strojů	plán pronájmu strojů
03.01.2022				
02.01.2022				
03.01.2022				
04.01.2022				
05.01.2022				
06.01.2022				
.....				
31.01.2022				
Plán nákupu strojů				
Typ stroje	Požizovací cena	Datum dodání	Úpravy stroje	Dodání odběrateli

Obrázek 10 Návrh měsíčního reportu

12.2.3 Roční reporty

Roční report bude hodnotit předchozí účetní období. Základem bude vyhodnocení plánu, který si firma na začátku každého účetního období stanoví. Projednávány budou finanční

ukazatelé, objem uskutečněných obchodů, množství reklamací, fluktuace zaměstnanců. Komentáře ke všem projednávaným věcem budou věcné a stručné, tak aby každý pracovník rozuměl obsahu.

Částka v tis. Kč	Leden	Únor	Prosinec
Tržby za prodej zboží				
Náklady vynaložené na prodané zboží				
<i>Prodejní marže ze zboží v Kč</i>				
<i>Prodejní marže ze zboží v %</i>				
Tržby z prodeje náhradních dílů				
Náklady na prodané díly				
<i>Prodejní marže v Kč</i>				
<i>Prodejní marže v %</i>				
<i>Tržby za servisní práce</i>				
<i>Náklady servisních prací</i>				
Ostatní provozní výnosy				
VÝNOSY CELKEM				
NÁKLADY CELKEM				
Spotřeba materiálu				
Spotřeba energie				
Opravy a udržování				
Náklady na reprezentaci				
Provize				
Marketing				
Osobní náklady				
Odpisy DM				
Ostatní daně a poplatky				
Ostatní provozní náklady				
Finanční náklady				
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK				
Vybrané údaje z Rozvahy				
Částka v tis. Kč k poslednímu dni v měsíci	Leden	Únor	Prosinec
Stav bankovních účtů				
Stav pokladny				
Pohledávky z obchodních vztahů				
Závazky z obchodních vztahů				
Sklad zásob				

Obrázek 11 Návrh ročního reportu

Zdroj: Vlastní zpracování

12.3 Náklady

Z analýzy nákladů je viditelné, jak náklady každým rokem narůstají. Proto je potřeba eliminace nákladů. Osobní náklady sice každým rokem rostou, ale kvalitní zaměstnance je třeba umět ohodnotit. Největší položku nákladů tvoří výkonová spotřeba, konkrétně se jedná o náklady vynaložené na prodané zboží (cca 85%) a služby (cca 6%). Firma nakupuje služby, které není schopna sama zajistit nebo spíše nemá kvalifikované zaměstnance na určité činnosti. Zde je otázkou, zda by nebylo vhodnější řešení omezit externisty a přijmout kmenové zaměstnance.

Nákladové úroky tvoří vyšší položku ve VZZ, protože firma na nákup strojů čerpá krátkodobé úvěry. Navrhovala bych omezení těchto úvěrů a na zkušební období nakupovat pouze stroje na objednávku odběratelů, kteří by byly samozřejmě předem seznámeni s možná delší časovou prodlevou, jelikož by stroje nebyly ihned skladem. Samozřejmě by tohle dočasné omezení nesmělo mít negativní vliv na prodej strojů a příslušenství. Čerpání krátkodobých úvěrů je i z důvodu pozdních úhrad od odběratelů (více v řízení pohledávek).

Osobní náklady sice každým rokem rostou, ale kvalitní zaměstnance je třeba umět ohodnotit.

12.4 Řízení pohledávek

Dalším důležitým krokem k optimalizaci firmy by bylo vhodné řízení pohledávek a závazků. Z rozboru majetkové struktury je zřejmé, že pohledávky tvoří více než třetinu oběžný aktiv. Jedná se pouze o krátkodobé pohledávky. Dlouhodobé pohledávky firma neeviduje, znamená to, že všichni odběratelé dostojí svému závazku za nákup stroje. Firma alespoň nemusí řešit nedobytné pohledávky a platit náklady za soudy.

Zde bych doporučila navrhnout kratší splatnosti faktur od odběratelů. Základem bude rozdělení odběratelů do více skupin dle jejich platební morálky. Rozdělení by bylo na základě řady kritérií. U zákazníků, u kterých firma zná z již dříve uskutečněných obchodů jejich schopnost včas dostát závazku by toto omezení neplatilo. Zákazníky bych rozdělila do čtyř skupin dle jejich splácení, prověřenou historii a velikosti objednávek. V tabulce níže je návrh na možnost hodnocení nebo bodování odběratelů.

První skupinu by tvořili zákazníci, se kterými firma opakovaně obchoduje a zná jejich historii. Tyto zákazníky můžeme považovat za speciální, protože mají nejen prověřenou

historii obchodů, ale i velikosti objednávek za rok mají největší. Jedná se především o zemědělská družstva, farmy nebo větší zemědělce. Zde bych dobu splatnosti v zásadě nechala dle předem sjednaných podmínek.

Druhou skupinu by tvořili zákazníci, kteří občas splácí faktury po splatnosti, ale prodleva není nijak zásadní. Zde by bylo vhodné je motivovat za včasné splacení faktur např. buď slevou, nebo prvním servisem zdarma.

Třetí skupinu zákazníků bych označila za nespolehlivé, protože vždy platí až na základě několika upomínek. U odběratelů, kteří budou začleněni do skupiny III, bude nutností neustále sledovat jejich ekonomickou situaci na veřejných rejstřících či přímo kontaktovat vedení a případně na danou situaci pohotově reagovat.

Čtvrtou skupinu budou tvořit noví zákazníci. Po několika uskutečněných obchodech, kde se bude sledovat jednak velikost objednávek a hlavně platební morálka, budou přeřazeni do skupin I – III.

Tabulka 30 Hodnocení odběratelů

Hodnotící kritéria			
Velikost objednávek v tis. Kč	< 1 000	1 001 – 5 000	> 5 000
Počet dnů po splatnosti	> 41	21 - 40	0 - 20
Prověření odběratele	nespolehlivý nebo nový	méně spolehlivý	spolehlivý
Body	1	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování

12.5 Pravidelné plánování

Firma tvoří pouze roční plány a rozpočty, což dle sledování cílů a odchýlení se skutečnosti od plánu nemá vypovídací hodnotu. Firma by měla na veškeré výkyvy reagovat obratem a to tvorbou častých, menších cílů a plánů.

Navrhuji tvorbu měsíčních plánů. Zde bude největší spolupráce mezi obchodním a ekonomickým oddělením. Controller zde bude poradcem a bude dohlížet na splnění plánu, případně reagovat na možné negativní vlivy.

Tabulka 31 Návrh měsíčního plánování a rozpočtu

Položky plánu v tis. Kč	Plán	Realita	Rozdíl	Odchylka v %
Náklady na prodané zboží	40 000	37 200	-2 800	-7 %
Spotřeba materiálu a energie	1 650	1 680	- 30	-2%
Služby	1 875	1 917	- 42	-2%
Osobní náklady	1 080	1 100	-20	-2%
Ostatní provozní náklady	320	352	-32	-10%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 200	3 363	163	5%
Tržby za prodej zboží	39 000	39 754	754	2%
Ostatní provozní výnosy	350	302	-48	-14%

Zdroj: Vlastní zpracování

12.6 Odměňování

Základem pro součinnost a správné pracovní nasazení zaměstnanců je jejich motivace. Díky měsíčnímu plánování a následnému splnění plánu, budou zaměstnanci odměňováni na základě dosažených výsledků. Každý zaměstnanec ve firmě musí mít tedy jak fixní (základní) složku mzdy, tak i variabilní složku (odměny). Ve variabilní složce mzdy budou zohledněny odměny za splnění plánu. Pokud plán bude splněn o více, než se očekávalo, bude motivace ještě vyšší a to v podobě prémie. Výše této prémie se bude odvíjet od výše odchylky plánu a skutečnosti.

Rozdělení zaměstnanců	Základní mzda	Splnění plánu	Odměna	Splnění nad rámec plánu	Prémie
Vedoucí pracovníci	35 000	95 -100 %	20% ze základu	odchylka větší než 10%	5000
THP	22 000	95 -100 %	20 % ze základu	odchylka větší než 10%	3000
Dělnické pozice	20 000	95 -100 %	20 % ze základu	odchylka větší než 10%	3000
Obchodní zástupci	20000 + provize	100%	40 % ze základu	odchylka větší než 10%	5000

Obrázek 12 Návrh odměňování zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

13 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

13.1 Přínosy

Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané firmě je zaveden z důvodu efektivního řízení firmy a optimalizaci nákladů. Základem projektu je vznik nové pracovní pozice ve vybrané firmě – controllera.

Hlavním přínosem, které tento projekt s sebou nese je zpracování podrobné finanční analýzy. V rámci této analýzy bylo popsáno dosavadní řízení ve vybrané firmě, rozbor účetních výkazů – cash flow, čistý pracovní kapitál, analýza majetkové a kapitálové struktury, analýza nákladů a výnosů. Vybraná firma doposud takto komplexně zpracovanou situační analýzu nikdy nezpracovávala. Vedení proto požaduje každoroční zpracování ekonomických hodnot a jeho interpretaci, jako je tomu v této diplomové práci.

Vedení firmy získalo nezávislý a nezajatý pohled na celou organizaci. Dále bude mít vedení včasné a přesnější informace o vývoji a stavu firmy a bude moci v dostatečném předstihu reagovat na možné problémy.

Dalším přínosem je rozdělení odběratelů do několika skupin. Firma si může pro každou skupinu stanovit různé podmínky a na základě rozdělení a vytvoření kritérií si lépe zmapuje schopnost splácení.

Výpočtem finančních ukazatelů může firma provádět srovnání s konkurenčními podniky i celým odvětvím.

Díky tvorbě pravidelných reportů, které budou přednášeny na poradách, bude lépe zmapována činnost všech oddělení a celkově se zlepší tok informací napříč firmou.

Pokud firma přijme i doporučení na nový informační systém, zajistí tím nejen zjednodušení získávání dat z dosavadního systému, ale i přesnější informace, které se dají transformovat do požadovaného formátu. Vedoucí pracovníci získají více času a nebudou pracně a zdlouhavě zadávat a získávat potřebná data. Nový systém poskytne vše v jednom a celá firma bude propojená jedním komplexním systémem.

13.2 Rizika

Každý projekt s sebou přináší i určitá rizika. Proto je třeba zaměřit se i na ně a v nejlepším případě jim předejít.

Hlavní rizika můžou být skeptický pohled a možné obavy ze strany vedení vybrané firmy. Vedoucí pracovníci firmy by mohli brát controllera jako možnou konkurenci či dokonce rivala. Neochota ze stran zaměstnanců by byla dalším rizikem pro úspěšnou implementaci controllingu. Mohli by se zaleknout jiných pracovních postupů, přílišné kontroly nebo plánů, které by na první pohled byly nesplnitelné a nereálné. Firma má dlouholetou historii a má zažité své pracovní postupy a doposud dokázala fungovat bez controllingových nástrojů. Na základě analýzy, která byla vedení podniku představena je nutností přijmout opatření, která budou pro firmu v budoucnu velkým přínosem.

Z počátku hlavním bodem řešení byla finanční náročnost projektu. Po konzultaci s ředitelem a vedoucím ekonomického oddělení byla tato obava eliminována a přijetí controllera je schváleno.

Dalším rizikem může být časová náročnost. Z časového harmonogramu je zřejmé, že přijetí nového pracovníka je několika měsíční činnost, která vyžaduje součinnost všech vedoucích pracovníků i ostatních zaměstnanců firmy. Zde může hrát velkou roli lidský faktor, zda bude podporou pro rychlejší zavedení nebo naopak. Zbytečné prodlužování a hledání důvodů proč nejde daná představa splnit, by celý projekt mohla výrazně ohrozit. Navrhuji uspořádat přednášku pro celou firmu, kde ředitel firmy přednese, jak moc firma controllera potřebuje, že bude přínosem a ne hrozbou. Vyhneme se tak nepravdivým informacím, které by určitě v začátku projektu byly.

Controller musí být člověk se silnou povahou a nebát se projevit svůj názor před ostatními. Toto riziko bude eliminováno při přijetí pracovníka na základě různých osobnostních testů a pohovorům.

Pokud tedy výše uvedená rizika budou od začátku známá a dostatečně projednána, je velká šance na jejich odstranění u samotného začátku projektu.

13.3 Náklady projektu

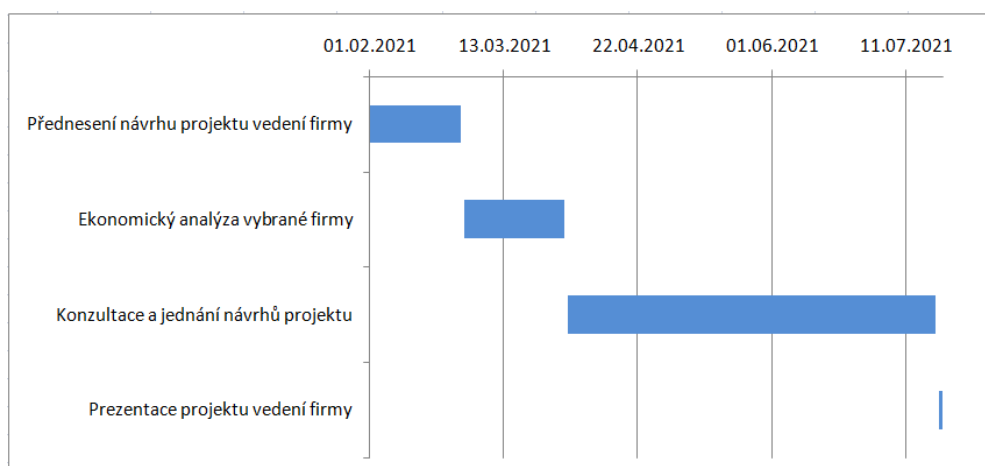
Nákladová náročnost projektu se skládá ze dvou částí a to náklady na controllera a náklady na nový informační systém.

Náklady na controllera jsou vyčísleny v kapitole 11. 4. v případě varianty I., tedy vznik nové pozice, by prvotní náklady činily 117 124 Kč. Za jeden rok by pozice controllera firmu stála 929 898 Kč. Tato částka obsahuje i veškeré benefity a odměny, reálně zde tedy částka může být nižší.

Druhým návrhem bylo zavedení nového informačního systému. V kapitole 12. 2. jsem popsala tři běžně užívané IS, které nabízí i controllingové řízení. Vzhledem k potřebám firmy bych navrhla IS K2, kde licence pro jeden PC vychází cca na 25 000 Kč. Počet licencí pro vybranou firmu by byl potřeba asi 12. Ovšem částka 25 000 Kč zahrnuje kompletní moduly, které jsou popsány výše. Tento komplet by pro svou činnost potřeboval pouze generální ředitel, vedoucí ekonomického oddělení a controller. Ostatní zaměstnanci by také využívali IS K2, ale pouze ty moduly, které nezbytně potřebují pro výkon své profese. Z toho důvodu by náklady na IS byly nižší. Odhadem by roční náklady činily 3 x 25 000 Kč a 9 x 10 000 Kč. V součtu se náklady rovnají 165 000 Kč ročně. Samozřejmě je potřeba připočítat i různé uživatelské úpravy či výjezdy servisních techniků. Proto náklady na IS budou navýšeny na částku 300 000 Kč ročně pro případ vytvoření rezervy.

13.4 Časový harmonogram

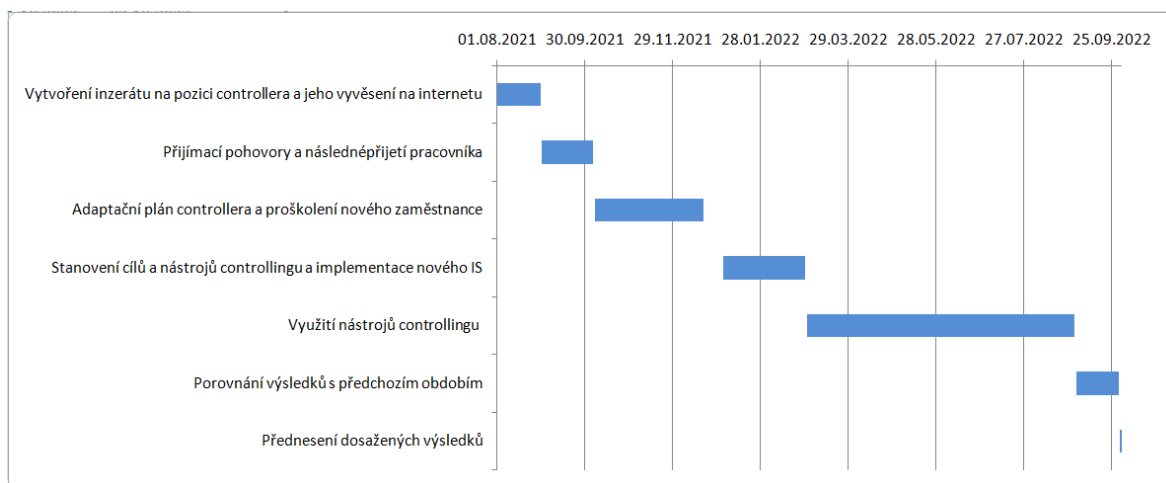
Pomocí Ganttova diagramu jsem rozdělila časový harmonogram na dva grafy. První graf popisuje časové období, během kterého jsem projekt konzultovala s vedením. Z počátku bylo vedení firmy skeptické, ale po provedení ekonomické analýzy bylo více než jasné, že firma potřebuje využití controllingových nástrojů. Přednesla jsem návrh projektu, který obsahoval vznik pozice controllera a další opatření, které pomůžou dosáhnout efektivnějšího řízení vybrané firmy.



Graf 3 Časový harmonogram konzultací vzniku projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhý graf popisuje časové intervaly jednotlivých kroků pro implementaci controllingu. Jak je vidět z grafu, tak hledání pozice controllera ve vybrané firmě začne 1. 8. 2021 a dále budou navazovat postupné kroky, které jsou popsány v časovém plánu implementace.



Graf 4 Časový harmonogram projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Cílem teoretické části bylo přiblížit a popsat oblast controllingu. Problematika controllingu je velmi obsáhlá, proto jsem se zaměřila na obecný popis controllingu – denici, cíle a funkce. Dále jsem popsala možnosti organizačního začlenění pozice controllera v rámci organizační struktury. V další kapitole jsem popsala pozici controllera, tedy jeho hlavní úkoly a profil, který by měl splňovat každý controller. V poslední kapitole teoretické části byly popsány vybrané nástroje pro efektivní řízení. V této části jsem se zaměřila hlavně na plánování, kontrolu, manažerské účetnictví a reporting, protože právě tyto nástroje jsou v praktické části doporučeny pro vybranou firmu.

Cílem praktické části bylo aplikovat teoretické poznatky a využít je ve vybrané firmě. Po provedení ekonomické analýzy a porovnáním finančních ukazatelů s odvětvím byl zhodnocen současný ekonomický stav vybrané firmy. Byla provedena i analýza současného stavu controllingových nástrojů. Vzhledem k téměř absenci nástrojů controllingu byly navrženy opatření pro vylepšení řízení vybrané firmy.

Z výsledků analýz a po konzultaci s vedením vybrané firmy bude vznik pozice controllera v blízké době robě realizován. V projektu implementace controllingu byl přesně popsán projektový tým včetně odpovědností a rozdělení činností. V další části byli popsány cíle, kterých se na základě projektu dosáhne. Byl vytvořen i časový harmonogram, který z hlediska možných rizik bere v potaz i možné prodloužení. Následující kapitola obsahuje postup zavedení pozice controllera. Je zde popsáno organizační začlenění, náplň práce i popis pracovní pozice a v závěru kapitoly byli vyčísleny náklady, které by firmu tato pozice při zavedení stála. V předposlední kapitole jsou doporučené nástroje controllingu – reporting a návrh na využití nového informačního systému, který po zavedení controllera ve firmě vnímám jako nezbytnost. Zvolila jsem tři informační systémy. Po načtení jejich modulů a charakteristiky, jsem vybrala IS K2.

V závěru diplomové práce jsou vyčísleny náklady projektu, zjištěny možná rizika a přínosy, které projekt obnáší a pomocí Ganttova diagramu je projekt rozvržen dle postupných kroků, které na sebe navazují.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KERZNER, Harold. 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, 814 s. ISBN 978-1-119-16535-4.

HAVLÍČEK, Karel. 2014. *Small business: management & controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina, 177 s. ISBN 9789663884943.

RŮČKOVÁ, Petra. 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. Finanční řízení. ISBN 9788027120284.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 2012. Praha: Grada, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024741338.

ČECHOVÁ, Alena. 2006. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, 182 s. ISBN 8025111245.

ATKINSON, Anthony A. 2012. *Management accounting: information for decision making and strategy execution*. 6th ed. Boston: Pearson, 550 s. ISBN 9780273769989.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 2018. 10th edition. Australia: Cengage Learning, 842 s. ISBN 978-1-4737-4887-3.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. 2019. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 414 s. ISBN 978-80-7598-486-9.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 381 s. ISBN 9788073579180.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 221 s. Finance. ISBN 9788024727592.

KRÁL, Bohumil. 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 791 s. ISBN 9788072615681.

VOLLMUTH, Hilmar J. 1998. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2., upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 136 s. Poradce controllingu. ISBN 8085235544.

HORVÁTH A PARTNERS. 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu: 5. přepracované vydání*. Praha: Profess Consulting, 288 s. Poradce controllingu. ISBN 8072590022.

MIKOVCOVÁ, Hana. 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 9788073800499.

International Group of Controlling. 2003. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 395 s. ISBN 8072610856.

TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene, 173 s., [30] s. příl. ISBN 9788022817967.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. 2014. *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 111 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 9788021448575.

PONIŠČIAKOVÁ, Olga a Martina GOGOLOVÁ. 2017. *Podnikový controlling*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 219 s. ISBN 9788055413204.

ESCHENBACH, Rolf. 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 8073570351.

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

Ostatní zdroje:

Interní zdroje firmy:

Výroční zpráva firmy 2017

Výroční zpráva firmy 2018

Výroční zpráva firmy 2019

Internetové zdroje:

CAFINews [online]. [cit. 2021-8-8]. Dostupné z: https://cafin.cz/wp-content/uploads/2017/05/CAFINews_2_2015_listovaci.pdf

Magazín lmc. : *Job description* [online]. [cit. 2021-8-8]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/navod-jak-na-skutecne-funkcni-job-description/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2021-8-8]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

Obchodní rejstřík [online]. [cit. 2021-8-8]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/ares/>

VARIO. : *Job description* [online]. [cit. 2021-8-8]. Dostupné z: <https://www.vario.cz/podrobny-popis/>

Helios Orange [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: <https://products.helios.eu/helios-orange/>

K2 [online]. [cit. 2021-8-8]. Dostupné z: <https://k2.cz/cs/z-ceho-se-system-k2-sklada>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IS	Informační systém
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
ROS	Rentabilita tržeb
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Štábní pozice v organizační struktuře	19
Obrázek 2 Liniová pozice v organizační struktuře	19
Obrázek 3 Časové schéma tvorby reportu	26
Obrázek 4 Kooperace managementu a controllingu	29
Obrázek 5 Organizační struktura	37
Obrázek 6 Kalkulace cen – 1. způsob	57
Obrázek 7 Kalkulace cen – 2. způsob	58
Obrázek 8 Začlenění controllingu do organizační struktury	64
Obrázek 9 Návrh týdenního reportu	75
Obrázek 10 Návrh měsíčního reportu	75
Obrázek 11 Návrh ročního reportu	76
Obrázek 12 Návrh odměňování zaměstnanců	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní vývoje etapy controllingu	16
Tabulka 2 Rozdělení úkolů v oblasti kontroly	25
Tabulka 3 Rozdíl controllera a manažera	28
Tabulka 4 Rozdíly mezi strategickým a operativním controllinem.....	30
Tabulka 5 Největší dodavatelé firmy	35
Tabulka 6 Swot analýza	36
Tabulka 7 Počet zaměstnanců v letech 2017 – 2019	37
Tabulka 8 Vývoj toků peněžních prostředků společnosti	39
Tabulka 9 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti	40
Tabulka 10 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření	41
Tabulka 11 Majetková struktura firmy	42
Tabulka 12 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury firmy	42
Tabulka 13 Kapitálová struktura firmy	44
Tabulka 14 Horizontální a vertikální analýza kapitálové struktury firmy	45
Tabulka 15 Analýza nákladů firmy	47
Tabulka 16 Horizontální a vertikální analýza nákladů firmy	48
Tabulka 17 Analýza výnosů firmy.....	49
Tabulka 18 Horizontální a vertikální analýza výnosů firmy	50
Tabulka 19 Poměrové ukazatele - Aktivita.....	51
Tabulka 20 Poměrové ukazatele – Aktivita v odvětví	52
Tabulka 21 Poměrové ukazatele - Rentabilita	53
Tabulka 22 Poměrové ukazatele – Rentabilita v odvětví	53
Tabulka 23 Poměrové ukazatele - Likvidita	54
Tabulka 24 Poměrové ukazatele - Zadluženost	54
Tabulka 25 Popis pracovní pozice controllera.....	66
Tabulka 26 Celkové náklady na vznik pozice controllera	68
Tabulka 27 Náklady II. Varianty zavedení controllingu	69
Tabulka 32 Srovnání IS	73
Tabulka 28 Odpovědnost týdenního reportu	74
Tabulka 29 Hodnocení odběratelů	78
Tabulka 30 Návrh měsíčního plánování a rozpočtu	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Podíl jednotlivých složek aktiv	43
Graf 2 Podíl jednotlivých složek pasiv	46
Graf 3 Časový harmonogram konzultací vzniku projektu.....	83
Graf 4 Časový harmonogram projektu	83