

Projekt využití controllingu pro řízení společnosti Winpro s.r.o.

Bc. Petra Schwarzová

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra SCHWARZOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt využití controllingu pro řízení společnosti Winpro s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zhodnoťte teoretické poznatky v oblasti controllingu.
- Teoreticky vymezte využití controllingu a jeho nástrojů pro řízení společnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Winpro s.r.o., proveďte analýzu současného stavu a systému řízení.
- Vymezte rozsah činností útvaru controllingu a jeho zařazení v organizační struktuře.
- Vypracujte projekt využití controllingu a jeho nástrojů využitelných pro řízení společnosti Winpro s.r.o.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost, přínosy a rizika projektu. Verifikujte projektové řešení.

Závěr

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

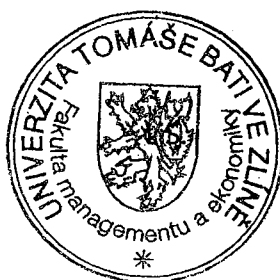
Seznam odborné literatury:

- [1] FIBÍROVÁ, J. Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 116 stran. ISBN 80-247-0482-X
[2] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2003. ISBN 80-7179-578-X
[3] VOLLMUNTH, H. J. Controlling - nový nástroj řízení. 2. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002, 136 stran. ISBN 80-85235-54-4
[4] VOLLMUNTH, H. J. Nástroje controllingu od A do Z. Druhý dotisk. Praha: Profess Consulting, 1991, 360 stran. ISBN 80-7259-029-4
[5] VYSUŠIL, J., KAVAN, M. Controllingové integrační metody. Ostrava: Montanex, 1999, 248 stran. ISBN 80-7225-012-4

Vedoucí diplomové práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 16. června 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2008

Ve Zlíně dne 16. června 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Hlavním cílem mé diplomové práce je analyzovat současné řízení a využívání controllingu ve společnosti Winpro s.r.o. a poskytnout návrhy na zlepšení. Práce je rozdělena na dvě části: teoretická část a praktická část. V teoretické části jsou popsány základní pojmy controllingu, jeho vývoj a nástroje, které využívá. Praktická část je rozdělena na analytickou část a projekt. V analytické části je představena společnost, provedena analýza řízení, majetkové a finanční struktury a současného stavu controllingu. V projektu jsou popsány kroky pro lepší fungování controllingu, kde prvním krokem je vytvoření pozice controllera, začlenění jeho funkce do organizační struktury. Dalšími kroky jsou definování jeho pracovní náplně a využívání nástrojů controllingu pro lepší řízení společnosti.

Klíčová slova: controlling, controller, reporting, zpětná vazba, krycí příspěvek, analýza ABC, plánování, kalkulace, operativní a strategické nástroje, variabilní náklady, fixní náklady.

ABSTRACT

The main target of my diploma thesis is to analyse current control and the use of controlling in the company Winpro s.r.o., and to provide the proposals for improvement. This thesis

is divided into two parts: theoretical part and practical part. As for the theoretical part, there is a description of basic terms related to controlling, his development and tools which are used. The practical part is divided into an analytical part and the project part. The analytical part consists of company introduction, the analysis of management of the company, property and financial structure and the present state of controlling within the company. In the project part, the steps for better working of controlling are mentioned. The first step is to create the position of controller and integrate him into an oraganizational structure. The following steps are to set his workload and follow the tools of controlling for more efficient management of the company.

Keywords: controlling, controller, reporting, feed-back, contribution margin, ABC analysis, planning, calculations, operating and stategic methods, variable costs, fixed costs.

Chtěla bych poděkovat mé vedoucí práce paní Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D. za odborné vedení, za cenné rady a připomínky, které mi poskytovala při vypracovávání této diplomové práce.

Dále chci poděkovat panu Michalovi Petřekovi za umožnění tvorby práce ve společnosti Winpro s.r.o.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ZÁKLADNÍ POJMY A TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1.1 DEFINICE POJMU CONTROLLING.....	10
1.2 HISTORIE A VÝVOJ CONTROLLINGU	11
1.2.1 Bařova soustava řízení.....	11
1.2.2 Konec 20. století a současnost	13
1.3 ZÁKLADNÍ PRVKY CONTROLLINGU	14
1.3.1 Náklady fixní a variabilní	15
1.3.2 Krátkodobý hospodářský výsledek	15
1.3.3 Krycí příspěvek.....	16
1.3.4 Kritický bod	16
1.3.5 Řízení odchylek	17
1.3.6 Vytvoření ziskových středisek	18
1.3.7 Reporting.....	18
1.4 NÁSTROJE CONTROLLINGU	19
1.4.1 Strategické.....	19
1.4.2 Operativní	27
1.5 ZDROJE VSTUPNÍCH DAT PRO CONTROLLING.....	33
1.5.1 Kalkulace	33
1.5.2 Rozpočty	34
1.5.3 Manažerské a nákladové účetnictví	34
1.5.4 Finanční účetnictví.....	35
2 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.	38
3.2 VIZE, CÍLE A PROFIL SPOLEČNOSTI.....	38
3.3 STRATEGIE	39
4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.	40
4.1 ANALÝZA POZICE SPOLEČNOSTI NA TRHU.....	40
4.1.1 SWOT analýza	40
4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	41
4.2 MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA	42
4.3 ANALÝZA SYTÉMU ŘÍZENÍ.....	44
4.3.1 Plánování	45
4.3.2 Řízení návrhu produktu	45
4.3.3 Organizace práce.....	47
4.3.4 Kontrola	47

4.3.5	Obchodní výsledky.....	48
4.3.6	Vedení společnosti.....	49
4.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI	49
4.4.1	Důvody zavedení controllingu.....	49
4.4.2	Využívané nástroje controllingu.....	50
4.4.3	Informační systémy pro podporu řízení	53
4.4.4	Informační systém pro controlling.....	54
4.5	SYNTÉZA POZNATKŮ PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU	55
5	PROJEKT VYUŽITÍ CONTROLLINGU A JEHO NÁSTROJŮ VYUŽITELNÝCH PRO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.....	57
5.1	POZICE CONTROLLERA	57
5.1.1	Controller v organizační struktuře	57
5.1.2	Profil controllera.....	59
5.1.3	Úkoly controllera	59
5.1.4	Pravomoci a odpovědnosti controllera.....	61
5.2	NÁSTROJE VYUŽITELNÉ PRO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	62
5.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	62
5.2.2	SWOT analýza.....	63
5.2.3	Finanční ukazatele	66
5.2.4	Krátkodobý hospodářský výsledek a krycí příspěvek.....	69
5.2.5	Kritické body a jejich vývoj.....	71
5.2.6	Odchyly od plánu, nápravná opatření a doporučení.....	72
5.2.7	Pohledávky.....	73
5.2.8	Kalkulace ABC	74
5.2.9	Provádění nákladového účetnictví	76
5.2.10	Reportingové zprávy.....	77
5.2.11	Zpětná vazba na základě výsledků hospodaření	80
5.2.12	Odměňování pracovníků.....	80
6	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI PROJEKTU, PŘÍNOSŮ A RIZIK, VERIFIKACE PROJEKTU.....	81
6.1	EKONOMICKÁ NÁROČNOST.....	81
6.2	RIZIKA PROJEKTU.....	82
6.3	PŘÍNOSY PROJEKTU	84
6.4	VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ	84
5	ZÁVĚR.....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM TABULEK	94
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Dnešní trh je velmi dynamický a konkurenční tlaky jsou čím dál větší. Na trhu je velké množství výrobků, zákazníci mají tedy možnost výběru. Firmy se musí snažit řídit své procesy co nejefektivněji a stále hledat slabá místa a způsoby jak je odstranit. Jedním ze způsobů k efektivního řízení činností, procesů, nákladů je controlling. Je to pojem, který v České republice není dlouho používán. V německých zemích a ve Spojených státech amerických, kde vznikl, patří již dlouho mezi nástroje řízení používané manažery mnoha firem.

Přestože pojem controlling není ještě ustálený a každý ho chápe trochu jinak, není to tak úplně nový systém řízení, jeho základy bychom našli již u Tomáše Baťa a systému hospodaření podniku. Podíváme-li se více do knížek o Tomáši Baťovi a přečteme-li si, jak řídil podnik a vedl své spolupracovníky, pak zjistíme, že bychom se od něj mohli i v současné době hodně učit.

Předložená diplomová práce je zaměřena na analyzování současného řízení, využívání controllingu a možnosti zlepšení přístupu ke controllingu pro kvalitnější řízení ve společnosti Winpro s.r.o. Diplomová práce je obsahově členěna do dvou hlavních částí. V teoretické části budou popsány základní pojmy z oblasti controllingu. Praktická část bude zahrnovat představení společnosti Winpro s.r.o., analýzu řízení, majetkové a finanční struktury a controllingu. V rámci projektu budou popsány kroky, které mohou přispět k lepšímu fungování controllingu a tím podpořit management společnosti při řízení. Mezi kroky, které budou v projektu blíže popsány patří vytvoření pozice controllera, začlenění jeho funkce do organizační struktury a definování jeho pracovní náplně. Dále předložím návrh využívání nástrojů controllingu, doporučím další metody a ukazatelé, které by společnost Winpro s.r.o. měla používat, a které mohou přispět k lepšímu řízení společnosti Winpro s.r.o.

Hlavním cílem a smyslem předložené diplomové práce je provést analýzu současného řízení, využívání controllingu a navrhnout nástroje využitelné pro lepší řízení společnosti Winpro s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY A TEORETICKÁ VÝCHODISKA

První kapitola je zaměřena na základní pojmy controllingu, historii a vývoj controllingu a jeho význam pro podnikové řízení.

1.1 Definice pojmu controlling

„Controlling (z anglického to controll - regulovat, usměrňovat) je rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku. Controlling provádějí specializovaní pracovníci firmy nebo externí firma, která kontroluje podnik jako celek na strategickém stupni. Zabývá se nejen vnitřní situací podniku, jeho koncepcí a financemi, ale i vztahy s věřiteli a konkurencí. Na základě poskytnutých informací je pak schopno vedení firmy reagovat odpovídajícím způsobem.“
[24]

„Bohatý není člověk tím, co vydělá, nýbrž tím, co nevydává.“ [1]

Henry Ford, zakladatel a manažer Ford Motor Company

Controlling představuje specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Zahrnuje [7]:

- aplikaci controllingových nástrojů, metod a technik analýzy,
- systémové vytváření controllingových informačních systémů,
- systémovou komunikaci mezi organizačními útvary,
- změnu postojů a způsobu myšlení.

Controlling je nástroj řízení managementu a týká se řízení chodu celé firmy. Jinak řečeno je to způsob řízení všech činností ve firmě, zaměřený na dosažení podnikatelských záměrů firmy. Základem je systém norem a kalkulací rozpočtu a kontroly hospodaření středisek, mluvíme-li např. o výrobním controllingu. Důležitým předpokladem pro jeho zavedení do firmy je také existence vyhovujícího softwaru pro finanční účetnictví a logistiku. [13]

V České republice je vše, co si lze pod tímto pojmem představit zatím většinou zahrnuto pod pojem manažerské účetnictví. Jak je výše uvedeno, někteří autoři berou controlling jako souhrn principů vedení podniku, který navazuje na Baťův systém řízení. V dnešní době

však do této oblasti aplikujeme poznatky z kybernetiky a informační technologie. Praxe ukazuje, že Baťův systém řízení je stále přínosný a je možno jej i v dnešní době využít. [2]

Mezi autory, kteří se ve svých knihách zabývají controllingem patří např. R. ESCHENBACH [5], H. VOLLMUNTH [17], KUDĚLKOVÁ [15].

V příloze P I můžeme vidět celkové schéma controllingu, kde je znázorněno z čeho controlling vychází a na čem je postaveno, dále také k čemu slouží, jaké jsou jeho výstupy a k čemu tyto výstupy slouží, tak, aby se zlepšilo samotné řízení firmy. [25]

1.2 Historie a vývoj controllingu

1.2.1 Baťova soustava řízení

Vzhledem k tomu, že v dnešní době lze nalézt několik shodných prvků řízení se způsoby řízení Tomáše Baťu, zmíním v souvislosti s vývojem controllingu i Baťovu soustavu řízení.

O Tomáši Baťovi, jeho filozofii podnikání a o vývoji firmy Baťa je více popsáno v různých knihách [1,2,3,4], které popisují jeho přístup k řízení celé firmy i jednotlivých dílen a k lidem, kteří ve firmě Baťa pracovali. Tento přístup, nebo jinak souhrn praktik používaných ve firmě Baťa do roku 1939 je dnes označován jako Baťova soustava (systém) řízení nebo Systém řízení Baťa.

Tomáš Baťa měl myšlenku budovat ne závod. Ti potom vybudují závod. Hlavní úlohou při budování podniku je vytvoření morální a psychologické základy, na níž se mohou pracovníci vyvíjet. Tomáš Baťa se rozhodl vybudovat vlastní systém, ve který doufal, že prospěje lidstvu. [16]

Baťova soustava řízení vycházela z ekonomických kategorií a rozvíjela se dynamicky s použitím vlastního firemního kapitálu. Baťův přístup k zaměstnancům [16]:

- motivoval je nejen penězi ale i seberealizací,
- vzdělával je,
- pěstoval v nich pracovní morálku a dobrý vztah k firmě a spolupracovníkům,
- při konfliktech dával prostor široké diskuzi a hledání řešení.

Ve výrobě se soustředil Baťa na maximální výrobu vlastních polotovarů a materiálů a diverzifikaci výroby. Tím čelil konkurenčním tlakům a vyráběl kvalitně, s nízkými náklady a větším ziskem. Výhodou bylo i spojení s vlastními prodejny.

Firma prováděla rychlé inovace výrobků a zvyšovala jejich kvalitu a tím spokojenost zákazníků. Každá dílna ve firmě Baťa tvořila samostatnou výrobní jednotku, nakupovala suroviny, polotovary a prodávala své výrobky – do prodejního skladu, byla finančně soběstačná.

Dělníci dostávali svou mzdu za skutečně vyrobené množství v požadované kvalitě, režijní zaměstnanci měli fixně stanovené platy s dílem na zisku a ztrátě. Podobný systém samostatného hospodaření a odměňování byl stanoven i v nevýrobní sféře. [16]

GARLÍK popsal obchodně výrobní strategii Bati takto [16]:

- velkosériová výroba levné obuvi v dobré kvalitě pro široké vrstvy obyvatel,
- soustavné snižování výrobních nákladů a prodejních cen,
- být stále „první a nejlepší“ v technice, organizace práce, systému řízení a obecně ve výkonnosti.

Hlavní charakteristické rysy Baťova řízení byly [16]:

1. Přímé řízení vrcholového vedení.
2. Systém kontroly.
3. Operativnost.
4. Pružnost.
5. Jednoduchost a účelnost řízení.
6. Ekonomické zhodnocení rozhodnutí.

Baťův systém řízení byl v deformované podobě v jeho závodech využíván do roku 1951. V roce 1946 bylo vytvořeno ředitelství Československých závodů kožedělných a gumárenských a to rozhodlo, aby byl Baťův systém řízení uchován v podřízených závodech a v nových byl užíván pod názvem „Systém podnikového hospodaření,, (SPH). [16]

V příloze P II jsou shrnuty do několik bodů praktiky Baťovy soustavy řízení.

1.2.2 Konec 20. století a současnost

V 90. letech 20. století se controlling zaměřoval na zlepšení, zefektivnění podnikového řízení vyspělých podniků, ale aplikace těchto nebo podobných nástrojů controllingu v českých podnicích byla problematická. Důvodem byla rozdílná úroveň řízení v porovnání se standardní úrovní řízení špičkových zahraničních podniků. [36]

ŠTREIT v článku *Moderní controlling* uvádí: „*Dnešní podnikové řízení založené na kvalitních informačních systémech klade zcela odlišné požadavky na funkci a výstupy současného controllingu. Statická funkce controllingu vycházející z potřeb firem ve 20. století je již minulostí. Mít manažera controllingu jako transformátora dat či jako koordinátora plánování a kontroly, je při současném mzdovém vývoji luxus, který si většina firem nechce nebo ani nemůže dovolit. Přínos takového člověka pro další rozvoj firmy je nevýrazný a je srovnatelný s účetní, která zpracovává data a v případě nedostatku finančních prostředků vás na tuto skutečnost upozorní. Jinými slovy jde o konstatování holých faktů.*“ [3]

Vzhledem ke skutečnosti, že roste nedostatek kvalitních lidských zdrojů k rozvoji podnikatelské sféry, je třeba se více soustředit na základní principy fungování ekonomiky - efektivní alokaci výrobních zdrojů - uvnitř firmy.

Mnoho firem se snaží ve svém controllingovém oddělení zachytit odchylky od plánu, upozornit na neefektivní využívání zdrojů ve firmě, ale především těmto skutečnostem předcházet. Controlling je v současné době tedy vnímám jako určitý systém moderního řízení podniku orientovaný na budoucnost, s důrazem na správnou tvorbu a kvantifikaci podnikových cílů a na zajištění dlouhodobé existence firmy. [4]

Moderní controlling je považován za interdisciplinární obor, umožňující vrcholovému managementu správně nastavit strategické cíle podniku. Bere ohled na reálné možnosti firmy v podmínkách rychle se měnícího ekonomického prostředí.

Např. ŠTREIT doporučuje pracovníky odpovědné za controlling více směřovat do činností směřujících k omezování budoucích rizik. Tím se zvýší efektivní využívání omezených zdrojů firem a nebudou pouze využívány jako identifikátory odchylek od stanovených plánů.

Lze říci, že controlling vytváří **databázi** pro ekonomické řízení dílen, provozů, úseků a strategické řízení vrcholového vedení. Zahrnuje systém operativně-technické evidence a systém účetní evidence. [5]

Systém operativně-technické evidence (OTE)

Představuje základní evidenci o stavu a pohybu materiálu, rozpracované výroby a hotových výrobků. Zpracované výstupy jsou pak podkladem pro účetnictví a operativní řízení hmotného toku – např. ve formě skladové evidence, fakturace, mzdové evidence.

Systém účetní evidence (ÚE)

Účetní evidence je komplexním uzavřeným informačním systémem firmy. Zobrazuje finanční a hmotné procesy a to podle účetní osnovy majetkových a výsledkových účtů, tedy v druhovém členění nákladů a výnosů a majetku. Slouží tedy jako systematická kontrola všech finančních toků v podniku vůči externím organizacím. Dále představuje hodnotové zobrazení průběhu hmotných procesů na základě informačních výstupů z OTE.

Samostatný okruh vnitropodnikového účetnictví je součástí controllingu. Navazuje na výstupní informace z OTE a účetní evidenci. Poskytuje sumarizované měsíční údaje o skutečném průběhu hmotných a finančních toků v podniku. Zajišťuje průčtování mezi-střediskových služeb, materiálové přesuny (kooperace) mezi výrobními dílnami a zpracovává výsledné kalkulace výrobků, výkonů a služeb.

Takto zjištěné hospodářské výsledky provozů a dílen pak slouží jako objektivní podklad pro hodnocení kvality práce příslušného střediska a jeho vedoucího. [6]

1.3 Základní prvky controllingu

Základem controllingu, který je považován za novou, efektivní a účinnou metodu řízení jsou části podnikového řízení, které byly v minulosti zanedbávány a lze je shrnout do sedmi bodů [19]:

1. Rozdělení nákladů na fixní a variabilní.
2. Zavedení výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku.
3. Zavedení výpočtu krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku.
4. Zavedení výpočtu kritických bodů.
5. Řízení odchylek.
6. Vytvoření ziskových středisek.
7. Zavedení reportingu.

1.3.1 Náklady fixní a variabilní

J. VYSUŠIL [19] popisuje, jak náklady podniku rozdělit snadno a rychle na variabilní a fixní. Jednou z možností je porovnat sledované položky podniku se vzorovým seznamem uvedeným v tabulce 1:

Variabilní náklady	Speciální náklady	Fixní náklady
Výrobní materiál.	Marketingové náklady.	Vedení podniku.
Výrobní mzdy.	Odbytové náklady.	Financování a účetnictví.
Elektrický proud.	Všeobecná výrobní režie.	Personalistika.
Dopravné.	Materiálové hospodářství.	Controlling.
Obaly.		Výpočetní technika.
Provize.		Všeobecná správa.
Subdodávky.		
Technologická výrobní režie.		

Tabulka 1. Rozdělení variabilní a fixních nákladů [19]

Metoda variabilních a fixních nákladů je přesnější s rostoucí detailností seznamu použitých položek. Podstatou přetřídění přímých a nepřímých nákladů na variabilní a fixní je jejich druhové členění v analytické evidenci. První členění je kalkulační – používá se při kalkulaci nákladů na jednotku výroby tedy tzv. kalkulační jednici. Druhé uvedené třídění je kapacitní, protože se mění s objemem produkce – mění se využití výrobní kapacity podniku – strojů a lidí.

Mohou se zde vyskytovat i smíšené náklady. Jejich přidělení k variabilním nebo fixním nákladům se provádí na základě odborného odhadu pracovníků v příslušné oblasti, kde náklad vzniknul. [19]

1.3.2 Krátkodobý hospodářský výsledek

Existují dva způsoby jak jej vypočítat. Prvním způsobem se vypočítá hospodářský výsledek z výsledovky jako rozdíl všech výnosů a všech nákladů. Druhý způsob výpočtu využívá zmíněné členění nákladů na variabilní a fixní jak je uvedeno v předcházející kapitole. Tento výpočet je znázorněn v příloze P III. Neutrální náklady a výnosy můžeme brát jako mimořádné náklady a výnosy. Předpokladem tohoto výpočtu je zřízení podvojného systému vnitropodnikového účetnictví. Pro položky 15 (marketing a prodej), 17 (materiálové hos-

podářství), 20-24 (vedení podniku, finance a účetnictví, personálie, controlling elektronického zpracování dat, všeobecná správa) se zřizují samostatná střediska. Pro položku 16 (výrobní režie) středisko výrobní.

Pro fungování controllingu je nutné používat oba výpočty hospodářského výsledku. Zejména druhý způsob umožní zlepšit řízení podniku. [19]

1.3.3 Krycí příspěvek

Krycí příspěvek, který slouží na úhradu fixních nákladů a zisku se pro podnik jako celek vypočítá z celkových tržeb – variabilní náklady, pro jednotlivé výrobky je počítán z ceny výrobku – variabilní náklady na výrobek.

Základem je tedy opět členění nákladů na variabilní a fixní, přičemž fixní lze ještě členit na speciální a všeobecné – viz bod 1.3.1. Speciální fixní náklady slouží k výpočtu prvním způsobem. Je důležitý pro marketingovou orientaci a volbu sortimentu. Všeobecné fixní náklady lze použít pro výpočet druhým způsobem a slouží podnikovému vedení k vypracování podnikové strategie.

Na rozdíl od kalkulace užívající plné náklady, výpočet příspěvku na úhradu používá náklady orientované na trh. Výpočtem s plnými náklady dostaneme cenu, která ale nemusí být vzhledem ke konkurenčnímu tlaku akceptovatelná trhem. Při výpočtu příspěvku na úhradu odečítáme od výnosů postupně variabilní náklady a potom fixní náklady, abychom zjistili hospodářský výsledek, který podniku zůstane při ceně výrobku, která je trhem akceptovatelná. [19]

1.3.4 Kritický bod

Zavedení výpočtu kritického bodu nebo-li bodu zvratu (více viz kapitola 1.4.2.) vyžaduje roztržidění nákladů na variabilní a fixní. Bod zvratu má tři charakteristiky: kritické množství, kritické náklady a kritické výnosy. Použijeme-li výpočet kritického množství pro podnik jako celek a tento podnik vyrábí široký sortiment výrobků a jejich množství se nedá počítat, používá se místo množství objem využití kapacity v procentech. Výpočet kritického bodu je tedy zároveň schopnost managementu využít co možná nejlépe všechny kapacity podniku. Proto je tato analýza považována za základ controllingového systému řízení. [19]

Kritický bod tedy zjistíme ze vztahu [6]:

$$\text{Kritický obrat (BZ)} = FN / c - v$$

FN – fixní náklady; v – jednotkové variabilní náklady; c – cena; Q – množství výkonů

Další kritické body [18]:

stupeň intenzity práce (SIP): poměr mezi kritickým množstvím vynásobeným cenou a celkovým obratem, vyjadřuje okamžik, kdy jsou pokryty všechny náklady, v %

$$SIP = (q \text{ krit} * p / q * p) * 100$$

bezpečná míra zisku (BMZ): rozdíl mezi celkovým obratem a kritickým bodem

$$BMZ = (q * p) - (q \text{ krit} * p)$$

bezpečnostní koeficient (BK): poměr bezpečné míry zisku k celkovému obratu, v %

$$BK = [(q * p) - (q \text{ krit} * p) / (q * p)] * 100$$

q*krit.....kritické množství v naturálních jednotkách,

p.....jednotková cena,

q.....jednotkové množství.

1.3.5 Řízení odchylek

„Dnes se již znovu uznává, že podnik nelze řídit bez podnikového plánu, který je komplexní a navzájem propojený. Takový plán je základem práce celého podniku a musí spojovat v harmonický celek všechny činnosti podniku.“ [19]

Podnikový plán se člení na plány dílčí. Z teorie i praxe vyplývá, že je účelné používat následující plány: plán odbytu, plán tržeb, plán nákladů, plán zisku, plán výroby, plán investic, plán finanční, plán personální, plán nákupu. Dále sestavovanými ale důležitými jsou plán sociální a plán ekologický. Na kvalitě účetnictví tedy na jeho správnosti a úplnosti závisí plánované výkazy – rozvaha, výsledovka, cash – flow. Navazují na plán odbytu a detailní plán nákladů na výrobky, aby bylo možno zjistit kde vznikají případné potíže.

Základem controllingu je tedy sledování rozdílů mezi plánem a skutečností s cílem posílit kladné odchylky a potlačit záporné. Rozdíly vznikají změnou variabilních nebo fixních nákladů, vlivem změny vyrobeného množství nebo prodejní ceny. [19]

1.3.6 Vytvoření ziskových středisek

V každém podniku se rozdělují střediska na nejméně tyto typy: výrobní, zásobovací, správní a odbytové. Lze také najít neutrální střediska, které zachycují např. mimořádné náklady a výnosy. V dnešní době je středisek ve větších podnicích i několik desítek.

Při koncepci nákladových středisek byla výnosová jen střediska odbytová, která byla ve spojení přímo s trhem tedy se zákazníky. Vykazovala tedy jako jediná podnikový zisk, který však vzniká v každém středisku, které se účastní tvorby hodnot.

Přechod od nákladových středisek k ziskovým znamená provádění rozboru odchylek plánu od skutečnosti. Plán nákladů střediska – rozpočet - je považován za „výnos“. Výraz je uveden v uvozovkách, protože se nejedná o výnos jako takový. Při zjištění odchylky skutečnosti od plánu pak zjistíme, zda dosáhlo středisko „zisku“, při ušetření plánovaných nákladu nebo zda má „ztrátu“, pokud překročilo plánované náklady.

Na tyto základní kroky dále navazují speciální controllingové metody a přístupy. [19]

1.3.7 Reporting

Mezi další základní prvky controllingu patří reporting. Představuje zprávy, které poskytují vedoucí jednotlivých středisek controllerovi. Ten pak sestaví souhrnnou zprávu za celý podnik a prezentuje ji podnikovému managementu. Je to rutinní zpráva, většinou sestavována měsíčně. Má obsahovat stejné části, jako roční plán. Jedná se o tyto informace [12]:

- tržby podle sortimentu, odbytových cest, zákazníků,
- plán nákladů s variabilními náklady, fixními náklady,
- plán výsledků hospodaření,
- finanční plán,
- stav investic,
- personální stav a personální náklady,
- plán likvidity,
- finanční ukazatele (ukazatele finanční analýzy).

Základem tohoto přehledu je sledování odchylek a vytváření nápravných opatření, aby podnik dosáhl stanoveného hospodářského výsledku. Tato činnost je úkolem všech útvarů. Controlling tomu pomáhá takto[12]:

1. Plánuje a zpracovává standardy, které určují měřitelné cíle pro následující období.
2. Manažerský informační systém poskytuje informace o odchylkách od kurzu podnikání srovnáváním plánu a skutečnosti.
3. Controller nabízí liniovým útvarům pomoc analýzou a možnostmi „nechat mluvit čísla“.

1.4 Nástroje controllingu

Controlling využívá různé nástroje, díky kterým získáváme přehled o vývoji společnosti, o vývoji okolí – jak se chová a mění konkurence, odvětví, zákazníci a obchodní partneři. Tento přehled nám umožňuje podchytit co je třeba zlepšit. Prostřednictvím analýz víme v jaké pozici se firma nachází a kde máme nedostatky, které je třeba odstranit nebo eliminovat, abychom se dostali na pozici, kterou jsem si stanovili v podnikových cílech a ve vizi firmy.

1.4.1 Strategické

Strategický controlling zahrnuje dlouhodobé plánování nejméně na 4 roky. Jsou to hrubé plány, které jsou pak dále rozpracovány a stanovují se v nich podnikové cíle. Podnik by si měl stanovit následující strategické cíle: vývoj nových výrobků, zvýšení tržních podílů, otevření nových trhů, výstavba nových kapacit, vytvoření takové organizace, která by byla nákladově příznivější, vytvoření nových odbytových cest. [18]

ŠTREIT popisuje strategický přístup ke controllingu pomocí následujících kroků [33]:

- Nastavení celého systému controllingových nástrojů, tvorba datové základny.
- Nastavení systému výstupů mapující dosahování operativních cílů.
- Provedení kvantifikace firemní strategie (cílů, strategických, operativních).
- Provedení kvantifikace potřeby finančních zdrojů, likvidity, rentability.
- Tvorba finančních plánů.
- Tvorba kalkulačních postup atd.

Finanční plán

Mezi nástroje pro řízení firmy patří také finanční plán. Mimo jiné zastává tyto úlohy [20]:

- Pomáhá kombinovat zdroje a aktivity.
- Definuje parametry pro řízení systémů.
- Poskytuje jasný a bezrozporný popis o zdrojích a očekáváníích organizace.
- Usnadňuje hodnocení manažerů a hospodářských jednotek.

Sestavuje se na různá období, nejčastěji na rok. Míra podrobnosti a rozsahu plánu se přizpůsobují typu firmy a stylu řízení. Finanční řízení se kryje s hlavními výkazy z finančního účetnictví, které poskytují informace o hospodářské činnosti firmy a hodnocení výsledků [20]:

- Výsledovka: přehled o nákladech a výnosech.
- Bilance: soupis stavu majetku a zdrojů jeho krytí.
- Cash flow: přehled o toku finančních prostředků, vztah mezi příjmy a výdaji.

Tyto výkazy jsou vzájemně provázány a je třeba je brát ve vzájemných vazbách jako celek.

Finanční plánování, jehož součástí je finanční plán, má několik kroků. Nejprve je třeba stanovit výkony a náklady, ujasnit si potřebu kapitálových vstupů – čistý pracovní kapitál a další investice, provést vybilancování celého systému, stanovit kritéria hodnocení. Nakonec se provádí korekce, simulace a optimalizace finančního plánu. [20]

Strategický controlling se kromě finančních modelů zabývá např. těmito analýzami (viz tabulka 2). [18]

V podniku	V podnikovém okolí
Analýza slabých a silných stránek – SWOT.	Portfoliová analýza – BCG matice.
Křivka životního cyklu podniku.	Analýza konkurence - zde se dá použít porterův model pěti sil.
Cílové řízení nákladů.	

Tabulka 2. Analýzy strategického controllingu [Vlastní zpracování]

Analýza SWOT

Jedním ze způsobů jak provést strategickou analýzu firmy je také analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb pro firmu (strengths, weaknesses, opportunities, threats) a určení hlavní konkurenční výhody a klíčových faktorů. Silné a slabé stránky zjistíme na základě vnitřní analýzy firmy, příležitosti a hrozby patří svým charakterem do analýzy vnějšího okolí.

Tomuto způsobu hodnocení možností a výhod a nevýhod firmy se říká SWOT analýza. Klíčové faktory se hodnotí a vizualizují v tabulce, která má využití pro strategické i taktické a operativní řízení nebo jej lze využít pro hodnocení možností jednotlivce.

Informace pro SWOT jsou shromažďovány různými technikami, převzetím z dříve provedených dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízení diskuze expertů (brainstorming).

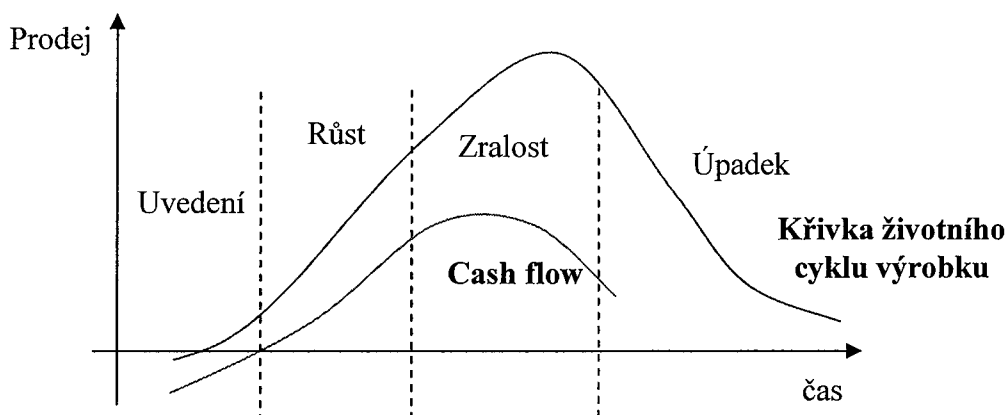
Na závěr se provádí sumarizace – zhodnocení nejdůležitějších závěrů vyplývajících z těchto analýz. SWOT analýza je užitečným zdrojem při formulaci strategie. Vyplývá z ní totiž základní logika strategického návrhu – ten eliminuje slabiny a hrozby využitím silných stránek a příležitostí. Je to logické, protože každá slabina potřebuje mít protějšek – opatření, které ji eliminuje. [8]

Jak již bylo řečeno, SWOT analýza má praktické využití pro strategické řízení, taktické i operativní nebo pro hodnocení jednotlivce. Lze ji využít i při analýze dosavadního vývoje firmy. V delším časovém horizontu se pak sleduje, zda příležitosti nebo hrozby ubývají či přibývají, tedy zda má firma pozitivní nebo negativní vývoj. [8]

Křivka životního cyklu výrobku

Každý výrobek prochází několika čtyřmi fázemi: uvedení na trh, růst, zralost, ústup (nasyčení). Životní cyklus výrobku se stále zkracuje a to vytváří tlak na ziskovou míru podniku a ta se stále snižuje. Doba životnosti se blíží době odepisování.

Fáze jsou různě dlouhé pro různé výrobky. Např. spotřební zboží má kratší životní cyklus než investiční. Zkracováním životního cyklu výrobku jsou podniky tlačeny k investicím do vývoje stále nových výrobků. Křivka životního cyklu výrobku je důležitá pro strategické rozhodování. Podnik ji může prodloužit pomocí různých opatření. Naopak chybná opatření mohou cyklus zkrátit. [17]



Obrázek 1. Křivka životního cyklu výrobku [17]

Z obrázku 1 jsou patrné dvě křivky – křivka životního cyklu výrobku, doprovázená křivkou cash flow. Jak je vidět, tyto křivky nejsou paralelní. Ve fázi **uvedení** na trh je nutné podpořit výrobek např. reklamou, proto je cash flow záporné. Fáze **růstu** nám přináší příjmy rostoucí rychleji než výdaje, proto i cash flow roste. Fáze **zralosti** je charakteristická přícho- dem konkurentů s nižší cenou, tudíž podnik musí také snižovat cenu a tím se snižuje cash flow a investovat do inovací. Pokles následuje i ve fázi **ústupu**.

Tato metoda má velký význam v podnicích s rozsáhlým výzkumem, vývojem a přípravou výroby (dopravní prostředky, speciální přístroje, počítače atd.). [17]

Cílové řízení nákladů

Cílové řízení nákladů se zabývá plánováním jak plánováním nákladů, tak i plánováním ceny a to od vývojové a konstrukční fáze výrobku. VOLLMUNTH [17] uvádí, že 80 % nákladů je stanoveno již v této fázi. Také je potřeba mít informace o životním cyklu výrobku. Cílové řízení nákladů je součástí strategického řízení nákladů. Tento koncept si klade otázku: kolik smí výrobek stát?

Pokud je dosavadní cena příliš vysoká, reagují firmy na její snížení různými způsoby. Rozdíl je vidět např. mezi Evropou a Japonskem [22]:

- a) snížení ceny na úkor marže (Evropa),
- b) využití kalkulace cílových nákladů s cílem snížení nákladů a zachování marže (Japonsko).

Cílová kalkulace vychází z cílové ceny, která je odvozena z cílové politiky podniku. Vychází se z hodnoty výrobku vnímané zákazníkem, kvality, konkurence apod.

Kromě cílové ceny je třeba stanovit i **cílový zisk**, který vychází z požadované výnosnosti vložených prostředků, tedy z rentability aktiv (ROA) [22]:

$$ROA = (zisk/výnosy) * (výnosy/aktiva)$$

$$Ziskovost\ výnosů\ (nebo-li\ ziskovost\ výrobků) = (ROA * aktiva) / výnosy$$

$$Cílový\ zisk = cílová\ cena * ziskovost\ výrobků$$

Obdobně lze cílový zisk stanovit i na základě propočtu **příspěvku na úhradu nákladů kapitálu (NK) a nákladů na strategický výzkum a vývoj (NSMV), strategický marketing a správu**, čili strategických nákladů [22]:

$$u = NK + NSMV / výnosy$$

Rozdíl mezi cílovou cenou a cílovým ziskem představuje maximální přípustné náklady, které daný výkon bude vyžadovat, tj. **cílové náklady** neboli **tzv. kalkulaci nákladů určenou trhem**. Výsledkem je špičkový výrobek jehož výrobní náklady zajistí požadovaný zisk. [22]

Chceme-li dosáhnout snížení nákladů, lze přistoupit k různým opatřením dle oblastí, jejichž konkrétní příklady jsou uvedeny v tabulce 3.

Vývojová a konstrukční oblast	Oblast nákupu	Oblast výroby
Redukce počtu dílů.	Racionalizace nákupního procesu.	Redukce čekací doby.
Použití normovaných dílů.	Redukce obalů.	Zrychlení průběžných dob.
Používání cenově výhodnějších dílů a materiálu.	Optimalizace dopravy.	Optimalizace výrobního procesu.
Konstrukce.		Snížení zmetků.
Redukce pracovních procesů.		Snížení počtu oprav.
Minimalizace odpadu.		

Tabulka 3. Možná opatření pro snížení nákladů [5]

V praxi začala být kalkulace cílových nákladů využívána v Japonsku v 90. letech 20. století, a to u 80 % podniků s montážním typem výroby a 60 % firem s procesním typem výroby. Využití metody je účelnější v případě výroby složitých výrobků, ve výrobcích s rozsáh-

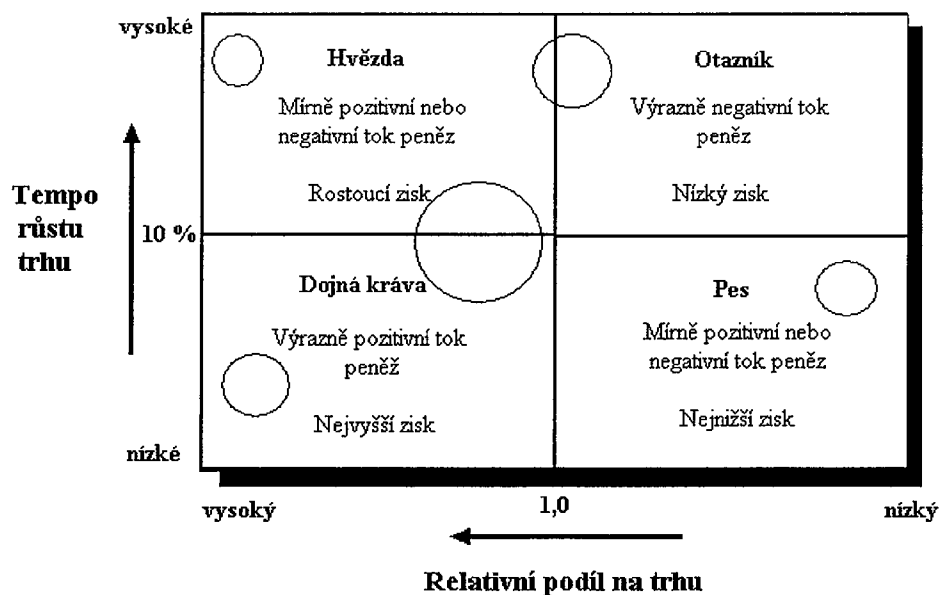
lým výzkumem a vývojem a v odvětvích s vyšší konkurencí, např. v automobilovém průmyslu. [22]

BCG matice

Metodu vytvořila Bostonská skupina konzultantů, anglicky Boston Consulting Group (BCG). BCG matice je jednou ze dvou známých portfoliových analýz, druhou je matice GE (General Electric, vyvinutá pro firmu General Electric), které zkoumají oborové okolí, resp. trh. „Portfolio (podnikatelských aktivit) je souhrn produktů a oblastí podnikání, které tvoří obchodní společnost.“ [9] BCG matici popisuje podrobněji např. KOTLER [9,10,11].

„Analýza portfolia aktivit je nástroj k identifikaci a vyhodnocení různých oblastí podnikání, které tvoří obchodní společnost.“ [9]

Matice BCG je však ovlivňována i interními rozhodnutími firmy. Má dvě základní kritéria: růst trhu (dynamika trhu) a relativní podíl na daném trhu. Podíl firmy na trhu je vyjadřován poměrem tržeb firmy k tržbám v daném odvětví a růst trhu se měří v přírůstcích tržeb z prodeje daného zboží v celém odvětví. Tyto hodnoty společně vytváří čtyři základní pole BCG matice [10], jak dále dokumentuje obrázek 2.



Obrázek 2. BCG matice [10]

Hvězdy

Představují produkty a oblasti podnikání s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu. Potřebují velké investice, aby rychle rostly. Až se jejich růst zpomalí stanou se z nich dojně krávy.

Dojně krávy

Jsou to produkty a oblasti podnikání s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu., neboli zavedené a úspěšné strategické podnikatelské jednotky, které nepotřebují vysoké investice, aby se udržely. Vynášejí tedy peníze sloužící společnosti k platbám svých účtů a podpoře ostatních podnikatelských jednotek.

Otazníky

Podnikatelské jednotky s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. K udržení a zvyšování podílu potřebují finanční podporu. O otaznících musí management hodně přemýšlet a rozhodnout, které promění v hvězdy naopak které opustí.

Psi

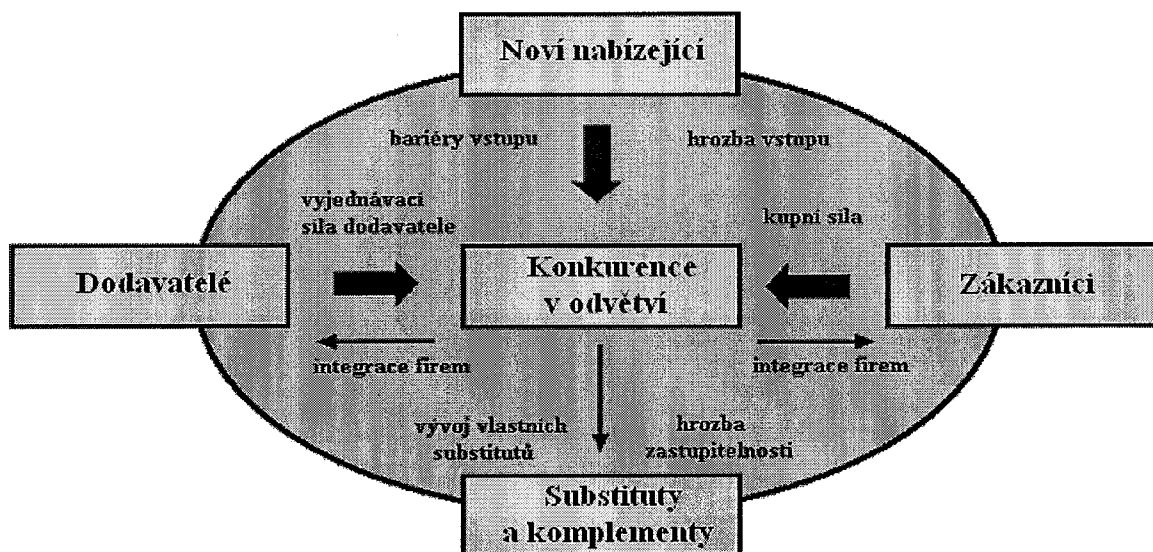
Produkty a oblasti podnikání s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Některé vynášejí dost peněz na to, aby se udržely. Nevynášejí velké výnosy. [9]

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Analýza pěti konkurenčních sil se nazývá Porterova analýza, podle Michaela PORTERA, profesora Harvardské univerzity, uznávaným odborníkem na konkurenceschopnost. Někdy se tato analýza také nazývá „Porterův diamant“ konkurenčních výhod. [14]

Do oborového okolí, kde podnik působí, patří konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Jejich vzájemné působení je znázorněno na obrázku 3. Strategie a cíle podniku jsou ovlivňovány atraktivností oboru a jeho vývojem. Analýzu tohoto okolí pak můžeme také nazývat analýzou odvětví. V tabulce 4 jsou popsány bariéry vstupu a výstupu do odvětví.

Prvním krokem při tvorbě strategie je zjistit, kdo jsou zákazníci podniku a jaké jsou jejich potřeby a očekávání. Dále je důležité znát potencionální zákazníky a základní trendy, které by mohly vést ke změnám jejich požadavků a chování. Dále je třeba znát dostupnost vstupů potřebných k výrobě a jejich náklady a stabilita dodávek. Dalším krokem je analýza konkurence. [8]



Obrázek 3. Porterův model pěti konkurenčních sil [8]

Bariéry vstupu	Bariéry výstupu
Diferenciace výrobku	Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků
Rozsah produkce	Utopení peněz ve výrobních prostředcích
Distribuční kanály	Vysoké přímé náklady na výstup
Absolutní výhody v celkových nákladech	
Možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta	

Tabulka 4. Bariéry vstupu a výstupu do odvětví [10]

Všechny tyto faktory většinou působí v kombinaci. Výsledkem jsou příležitosti nebo hrozby pro strategii podniku. Dále je úspěšnost a ziskovost podniku závislá na dostupnosti kvalitě a ceně substitutů jeho výrobků. Musíme tedy sledovat aktivity podniků, které vyrábí dané substituty. [8]

Rivalita se stává nestálou, když se podniky diferencují ve strategických a personálních přístupech. [8]

V praxi se Porterův model využívá při strategické analýze prostředí firmy i při zhodnocení navržené strategie. V případě, že podnik provádí hodnocení navržené strategie, zaměřuje se na tyto otázky [8]:

- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků?
- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?

- Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
- Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
- Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

V případě kladných odpovědí by měla být navržená opatření realizována. V případě negativních odpovědí je třeba provést nápravná opatření.

1.4.2 Operativní

Operativní controlling se zabývá prováděním následujících analýz [18]:

- activity based costing,
- analýza ABC,
- analýza bodu zvratu (viz kapitola 1.3.4),
- výpočet příspěvku na úhradu (viz kapitola 1.3.3),
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku (viz kapitola 1.3.2).

Operativní controlling zahrnuje krátkodobé plánování do jednoho roku. V jednotlivých plánech se stanoví podnikové aktivity pro následující rok. Operativní plánování vychází ze strategického plánování a podrobněji rozpracovává krátkodobé cíle a opatření v podniku, aby byla zajištěna dlouhodobá rentabilita podniku a dostatečná likvidita. [18]

Kalkulace podle nákladů - Activity Based Costing

Activity Based Costing (ABC) je metoda oceňování a řízení nákladů pomocí oceňování výkonů aktivit. Ekonomické řízení obchodních společností se ve světě řídí tímto trendem. Je to důsledná analýza nákladů, díky které získává společnost nedoceníitelné informace využitelné v denním životě i při vyjednávání dlouhodobých kontraktů s klíčovými zákazníky. [7]

Na rozdíl od tradičních přírážkových kalkulací přidává do vztahu náklad – produkt prvek aktivitu, která je příčinou spotřeby zdrojů. Vyžaduje jasně definovanou strukturu podnikových procesů, aktivit a dílčích činností. [22]

Vychází ze stejných informací jako účetnictví, ale pohled na náklady je horizontální, napříč funkcím, tzn. sleduje náklady skrz procesy, které je vytváří. [23]

Postup realizace kalkulace ABC [22]:

1. Identifikace klíčových aktivit.
2. Přiřazení nákladů nákladovým střediskům aktivit.
3. Stanovení vztahové veličiny pro každou aktivitu.
4. Přiřazení nákladů aktivit na produkty.

Náklady se přiřazují k nákladovým objektům. Těmi mohou být například služba, marketingový kanál, distribuční kanál, zákazník, proces, aktivita.

Druhy vztahových veličin [22]:

- Transakční veličiny: počet objednávek, počet faktur, počet kontrol. Jsou nejméně přesné.
- Časové veličiny: představují množství času, který je nezbytný k výkonu aktivit., např. čas potřebný k seřízení stroje apod. Jsou přesnější.
- Výkonové veličiny: přiřazují náklady přímo na aktivity. Je to nejpřesnější přiřazení. Problémem bývá nedostatek informací o příčinách spotřeby nákladů a výkonů aktivit.

Výsledkem oceňování aktivit je matice nákladů, ve které jsou náklady jednotlivých středisek či jakýchkoliv jiných prvků sjednocujících náklady přiřazovány jednotlivým aktivitám.

[8] Rozdíl mezi klasickou kalkulací a kalkulací ABC je zřejmý z obrázku 4 [23]:

KALKULACE CO		KALKULACE ABC	
Náklady		Aktivity	
materiál	12500	Výrobní náklady	2688
mzdy	560	Uzavření smlouvy	4757
výroba 1 (NS)	150	Správa obch. případu	5765
výroba 2 (NS)	200	...	
...		...	
...		...	
CELKEM	13210	CELKEM	13210

Obrázek 4. Sledování nákladů na činnosti, tradiční CO a kalkulace ABC [23]

Zkratka CO v levém sloupci tabulky značí klasický controlling.

Kalkulace ABC je přesnější, protože známe tzv. nositele nákladů (činnosti, které náklad vyprodukovaly). Je však časově náročná a ABC je standardní investice jako například do IS/IT. [9]

Kalkulace ABC patří do procesního řízení stejně jako další manažerské nástroje, které s ní souvisí. Je to jednak Activity Based Management – řízení podle aktivit a dále Activity Based Budgeting (ABB) – metoda rozpočtování založená na uvedených systémech. Procesní řízení skutečně využívá asi jen 5 % průmyslových podniků. Většinou jsou v praxi jen pokusy o zavedení metody ABC/M nebo se aplikují pouze její dílčí části. Není tedy využit plný potenciál tohoto manažerského nástroje. Přitom procesní řízení umožňuje kvalitní řízení podnikových nákladů. [10,20]

Více o tomto systému řízení a také o ABC/M, nebo-li procesním řízení nákladů, nalezneme např. v knize inženýra Vladimíra STAŇKA, M.B.A. „Nová kniha o ABC/M“. [11]

Analýza ABC

Základní myšlenkou analýzy ABC je, že malé množství úkolů, činností nám vytváří velké hodnoty – např. časová náročnost, velikost dodávky. Z výsledků v praxi vyplývá, že 5 – 20 % pracovního nasazení produkuje 75 - 80 % celkového výkonu. Zbývajících 80 - 95 % nasazení tvoří pouze 5 – 20 % celkového výkonu. [17]

Do tří skupin lze zařadit dodavatele, materiál, výrobky, úkoly pro manažery apod. V tabulce 5 je uvedeno vzorové rozdělení úkolů (činností) a hodnot [18]:

	Podíl na celkových dodávkách v %	Podíl počtu dodavatelů
Dodavatelé skupiny A	75	5
Dodavatelé skupiny B	20	20
Dodavatelé skupiny C	5	75

Tabulka 5. Rozdělení dodavatelů [18]

V tabulce 6 jsou popsány některé charakteristiky výrobků, rozdělených metodou ABC, do třech skupin. Skupina A zahrnuje nejvýznamnější výrobky, které mají vyšší cenu díky větší pozornosti a skupina C zahrnuje výrobky málo významné, vyžadují menší pozornost a vyrábí se často hromadně. Do skupiny B zařadíme průměrné výrobky.

Skupina A	Skupina C
Přesné cenové analýzy.	Zjednodušení způsobu objednávání.
Detailní analýzy struktury nákladů.	Souhrnné objednávky.
Obsáhlé analýzy trhu.	Použití jednoduchého texty v objednávkách.
Tvrdsí jednání o cenách.	Telefonické objednávky.
Pečlivá příprava objednávek.	Měsíční fakturace.
Přesné dispozice.	Zjednodušení vedení skladové evidence.
Přesnější vedení evidence zásob.	Velké objemy objednávek.
Pravidelná kontrola stavu zásob.	Zúčtování měsíční spotřeby.
Menší možnost změn objemu.	Zjednodušená kontrola stavu zásob.
Předností využití analýzy hodnoty.	Stanovení vyšší hodnoty minimálního stavu zásob.

Tabulka 6. Charakteristika výrobků [17]

Analýza bodu zvratu

Analýza vychází z vývoje nákladů a výnosů, zisku a jejich vzájemných vztahů. Jak bylo uvedeno již v kapitole 1.3.4. Prvním krokem je rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Variabilní se mění podle objemu výroby a odbytu výrobků. Fixní jsou neměnné. Podnik je tedy platí při jakémkoli objemu výroby. Variabilní se pak přisuzují vzniku ve výrobě, např. jako přímé mzdy, materiál na výrobu výrobku apod. Fixní se naopak týkají správy, administrativy, tedy nákladů na technicko-hospodářské pracovníky a také na budovy, výrobní haly, popřípadě sklady. Variabilní se mění přímo se stupněm využití kapacity a fixní přímo úměrně s časem. [17]

Výpočet bodu zvratu

$$\text{celkové náklady} = \text{celkové tržby}$$

$$FN + v \cdot Q = p \cdot Q$$

Pokud se jedná o ovlivnitelné fixní náklady, lze analýzu využít k vyjádření jejich maximální výše, kdy ještě podnik dosáhne zisku [6]:

$$FNo = Q \cdot (p - v) - FNn - Z,$$

kde: FNo.....ovlivnitelné fixní náklady

FNn.....neovlivnitelné fixní náklady

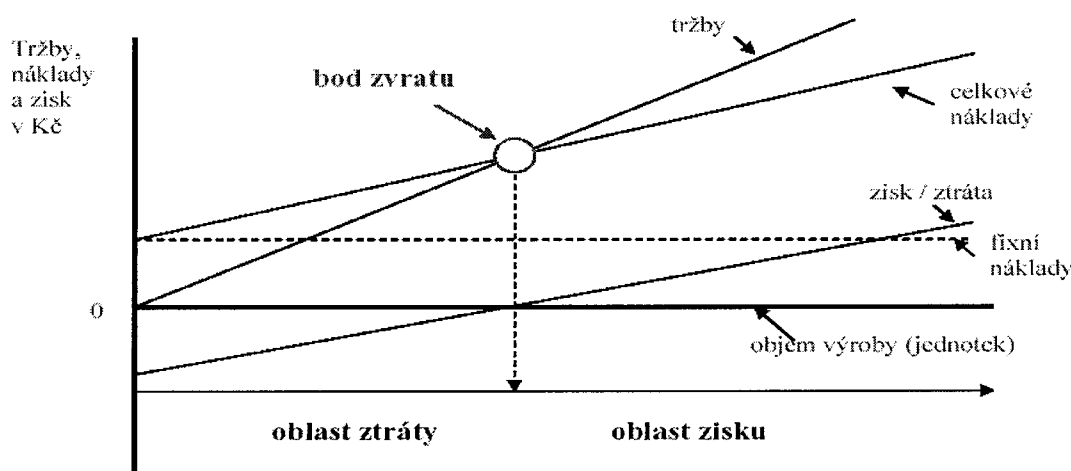
Q.....předpokládaný objem výkonů

Z.....požadovaný zisk

p.....cena výrobku

v.....průměrné variabilní náklady

Je třeba zajistit objem prodeje, ze kterého marže uhradí fixní náklady i požadovaný zisk. Na obrázku 5 je znázorněn bod zvratu, vývoj fixních nákladů, variabilních nákladů, celkových nákladů, celkových výnosů a objem výroby. Pomocí bodu zvratu lze stanovit zisk nebo ztrátu, pokud tento bod překročíme směrem nahoru nebo dolů. Při překročení bodu zvratu směrem nahoru vzniká zisk, při překročení směrem dolů vzniká ztráta. [27]



Obrázek 5. Bod zvratu [27]

Analýza bodu zvratu je užitečná proto, že stanovuje minimální produkci nezbytnou k pokrytí nákladů – tedy bod zvratu. U homogenních výkonů lze bod zvratu kvantifikovat v naturálních jednotkách, množstvím bodu zvratu. Objem prodeje převyšující bod zvratu zajišťuje zisk. [6]

Analýza příspěvku na úhradu nákladu

Metoda vychází opět ze dvou skupin nákladů, popsanych v předešlé kapitole - variabilních a fixních. Pro jednoduchý výpočet příspěvku na úhradu nákladů jsou od obratu odečteny variabilní náklady. Velikost tohoto rozdílu ukazuje, v jaké výši jsou kryty náklady a jakou část tvoří zisk. [17]

V praxi je lepší využívat dvoustupňového příspěvku na úhradu nákladů. Existují dva druhy fixních nákladů, speciální a všeobecné. Speciální lze přidělit přímo skupinám výrobku, u kterých vznikají, např. náklady odpovědnosti za marketing a odbyt, výrobu a materiálové hospodářství. Zjišťují se na základě nároků na kapacitu podniku. Jako vztažná veličina slouží výrobní hodiny a vynaložený čas. U všeobecných neexistuje vztah k jednotlivým skupinám výrobků. Mezi tyto náklady patří např. náklady na vedení podniku, účetnictví, controllingu a všeobecné režie. Speciální fixní náklady se rozčlení do několika vrstev [17]:

1. fixní náklady jednotlivého výrobku,
2. fixní náklady jednotlivých skupin výrobků,
3. fixní náklady jednotlivých nákladových míst,
4. fixní náklady jednotlivých oblastí odpovědnosti,
5. celkové fixní náklady celého podniku.

Výpočet je pak proveden následovně [17]:

Obrat – variabilní náklady = příspěvek na úhradu 1 – speciální náklady = příspěvek na úhradu 2 – všeobecné náklady = hospodářský výsledek.

V tabulce 7 je znázorněn rozklad ceny výrobku (služby) na jednotlivé položky nákladů a zisku. Odečtením přímých nákladů od ceny se zjistí hrubé rozpětí podniku, nebo-li marže, od ní se odečtou zbylé variabilní náklady a výsledkem je krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. Po odečtení fixních nákladů se zjistí hospodářský výsledek podniku - zisk nebo případně ztrátu.

CENA			
Přímé náklady	Hrubé rozpětí		
Přímé náklady	Variabilní složka režie	Fixní složka režie	ZISK
Variabilní složka režie		Fixní složka režie	ZISK
Variabilní složka režie		Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku	

Tabulka 7. Rozdělení ceny na jednotlivé položky [Vlastní zpracování]

Z obratu jsou nejdříve kryty variabilní náklady. Pak teprve se pokrývají fixní a až na konec se tvoří zisk. Lze také zjistit výnosový potenciál jednotlivých produktů, sestavením skupin a vypočítáním celkového procenta podílu jejich úhrady na celkovém příspěvku. [17]

1.5 Zdroje vstupních dat pro controlling

1.5.1 Kalkulace

Kalkulace je písemný soupis jednotlivých položek nákladů a jejich celková suma, připadající na kalkulační jednici. Tou může být kus, metr, kilogram apod. Náklady dělíme na přímé a nepřímé podle vztahu k výrobě, tedy zda se přímo podílí daná položka nákladů na výrobě. Dále jsou fixní a variabilní, podle toho, jak se mění v souvislosti s objemem výroby. Z popisu vyplývá, že fixní jsou stále – to však platí pouze krátkodobě. Z dlouhodobého hlediska se mění skokem. Variabilní se mění se změnou objemu výroby. Obecně platí, že čím větší podíl přímých nákladů, tím větší využitelnost a kvalita kalkulace. Nejtěžší je přiřadit režii, tedy nepřímé náklady, na kalkulační jednici podle příčinné souvislosti. [22]

Tradiční kalkulační metody [22]:

Absorpční kalkulace: kalkulace dělením, kalkulace přírážkové, kalkulace ve sdružené výrobě, kalkulace rozdílové.

Neabsorpční kalkulace: metoda variabilních nákladů (krycího příspěvku).

Nejvíce používaná metoda, zastupující absorpční kalkulace, je tradiční přírážková. Byla používaná od začátku 20. století v době, kdy podíl režii činil asi 10 %, neexistovaly IS/IT. Režie byla přiřazována paušálně dle podílu přímých nákladů – tzv. rozvrhové základny. Ta byla tvořena tou položkou přímých nákladů, která měla největší podíl. Tím docházelo ke zkreslování výše režijních nákladů na objekty. [22]

Neabsorpční kalkulace eliminuje nedostatky přírážkových kalkulací, tedy nepřesné přiřazení režii na nákladový objekt. Kalkulace variabilních nákladů pracuje s neúplnými náklady, nazývanými přímé (variabilní). Nedostatkem jsou chybějící informace o výši a struktuře režijních nákladů. Ty se počítají za podnik nebo středisko jako celek. [22]

Moderní kalkulační metodou je kalkulace ABC, která je popsána v kapitole 1.4.2.

1.5.2 Rozpočty

Rozpočty jsou zaměřené na budoucnost. Stanovují náklady a výnosy na celý objem výkonů jednotlivých středisek a za podnik jako celek. Poskytuje podklad pro předběžné kalkulace, tedy ty, které se sestavují ještě před zahájením výroby. Slouží pro běžnou kontrolu hospodaření středisek, protože údaje z rozpočtů se porovnávají se skutečnými údaji, které jsou zaznamenány ve vnitropodnikovém účetnictví. Při tvorbě plánu se nejprve stanoví plán odbytu, na něj teprve navazuje plán výroby a pak se sestavuje plán pro zásobování a plán práce. Podle hledisek členíme rozpočty na rozpočty nákladů a výnosů, základní a souhrnné, dle délky období na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Rozpočtování zahrnuje fázi přípravy, tvorby, kontroly plnění a identifikaci odchylek. Následuje odstranění odchylek. [22]

1.5.3 Manažerské a nákladové účetnictví

Manažerské účetnictví (v užším pojetí)

Poskytuje účetní informace pro rozhodování o variantách budoucího vývoje podnikatelského procesu. Zabývá se krátkodobými a dlouhodobými úlohami, předává komplexní informace o očekávaných budoucích nákladech a výnosech vrcholovému vedení pro řízení a rozhodování. Jednou z úloh je řízení efektivnosti. Dále se zabývá zásadními změnami činností - strategický marketing, vývoj výzkum, investiční rozhodování. Patří sem střednědobé a dlouhodobé rozpočty – kapitálové výdaje, výzkum a vývoj. *Do the right things.* [21]

Manažerské účetnictví poskytuje informace pro interní uživatele podniku. Je to dobrovolné účetnictví, které není upravováno zákonnými předpisy. Zaměřuje se na jednotlivé organizační jednotky organizace, hospodářská střediska.

Zabývá se např. měřením nákladů a ziskovosti produktů, služeb, zákazníků a aktivit. Poskytuje informace o ekonomické výkonnosti decentralizovaných organizačních jednotek. [22]

Nákladové účetnictví

Poskytuje účetní informace pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech už bylo v podstatě rozhodnuto. Vytváří plány a provádí jejich srovnávání se skutečností, běžnou a operativní kontrolu. Řídí hospodárnost, informace poskytuje po linii útvarů, výkonů

a procesů. Zabývá se změnami v objemu a sortimentu „zajištěných“ výkonů. Patří sem vnitropodnikové rozpočty a kalkulační systém. *Do the things right*. [21]

Nákladové účetnictví se zaměřuje na kalkulace. Ty jsou podrobně popsány v kapitole 1.5.1. [22]

Do úkolů manažerského i nákladového účetnictví lze zahrnout podnikové krátkodobé rozpočty – rozpočtové výsledovky, rozvahy, cash-flow. [21]

1.5.4 Finanční účetnictví

Poskytuje informace pro externí uživatele, státní instituce např. banky, věřitele, akcionáře a jiné. Je to povinné účetnictví, upravené zákonnými předpisy. Výkazy se zaměřují na minulost a popisují podnik jako celek. Poskytuje detailní soubor informací, které jsou zveřejňovány jednou ročně, v některých případech dle potřeby i pololetně nebo čtvrtletně. [20]

Cílem informací z finančního účetnictví je odhadnout výnosnost kapitálu a budoucí rizika, které se snaží odhadnout z analýzy faktorů ovlivňujících schopnost firmy uhradit své závazky. Výstupy jsou tyto výkazy: rozvaha (balance), výkaz zisků a ztrát (výsledovka) a cash flow (výkaz o finančních tocích). [13]

2 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V době, kdy je konkurence stále vyšší, trh je zaplněný množstvím navzájem zaměnitelných výrobků a zákazníci jsou stále náročnější, musí firmy bojovat nejen o své zákazníky, ale také o své přežití. Obstat v tvrdé konkurenci znamená udržet si zákazníky, získat nové, pokrýt náklady na výrobu, dosáhnout kladného hospodářského výsledku a udržet se na trhu. To vše vyžaduje nejen dobrý marketing, kvalitní výrobky, ale také dobře nastavené a řízené procesy v podniku. Řídit efektivně znamená, jak již bylo řečeno, řídit s vysokou kvalitou a nízkými náklady, správně plánovat a řídit odchylky. Jedním z efektivních nástrojů řízení firmy je právě controlling.

Jeho základy bychom našli již v první polovině dvacátého století, u Bařova systému řízení a hospodaření podniku. Tomáš Bařa měl tento systém, stejně jako motivaci a řízení svých spolupracovníků, velmi dobře propracovaný. Dnes však máme k dispozici stále modernější informační systémy, které nám pomáhají řídit veškeré procesy probíhající v podniku, a které tak usnadňují díleční činnosti, spojené s realizací controllingu.

Mnoho autorů, uvedených v teoretické části předložené diplomové práce, popisují controlling různě, každý má na tento systém řízení jiný názor i rozdílné zkušenosti. Jedno však mají všechny definice společné, a to, že vhodně nastavený controlling je takový, který je přizpůsobený potřebám podniku, její velikosti a problémům, které má vyřešit. Vyžaduje vhodnou organizační strukturu a schopného vedoucího pracovníka – controllera.

Controllingem tedy nazýváme komplexní systém zahrnující plánování očekávaných nákladů, výnosů, výkonů, řízení odchylek, kontrolu plnění plánů, hledání způsobů jak snížit náklady. Tento komplexní systém zahrnuje mnoho činností, kterými se zabývají manažeři na nejvyšších úrovních, aby prováděli prognózy budoucího vývoje podniku, operativně a rychle reagovali na změny okolí a předcházeli možným krizím.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

3.1 Základní charakteristika společnosti Winpro s.r.o.

Název: Winpro s.r.o.

Sídlo: U Továrny 39, 756 03 Halenkov

Rok založení: 2001

Jednatelé: Michal Petřek a Pavel Petřek

Předmět podnikání: Výroba dřevěných a plastových oken a dveří. Více na www.justice.cz

www: www.winpro.cz

Počet zaměstnanců: 90-100 (ke dni 10.8.2008)

Počet prodejen: 10 (ke dni 10.8..2008). Jejich seznam je uveden v příloze P IV.

Provoz: Výrobní závod PLAST

Adresa: U Továrny 39, 756 03 Halenkov

Kontakt: info@winpro.cz

Popis činnosti: Zde se uskutečňuje výroba plastových oken a dveří.

Organizační struktura společnosti Winpro s.r.o., aktuální k 10.8.2008, je uvedena v příloze P V. V příloze P VI je znázorněno logo společnosti.

3.2 Vize, cíle a profil společnosti

Společnost Winpro s.r.o. je významný český výrobce plastových REHAU a dřevěných EURO oken a dveří. Základním cílem společnosti je poskytnutí kompletních služeb od prvního kontaktu návrhu a výroby, až po montáž oken a dveří v místě realizace. Tyto služby nabízí v mnoha regionech ČR prostřednictvím své sítě značkových prodejen. Výrobky splňují velmi náročné požadavky na stavebně – fyzikální parametry a zejména splňují i veškeré predepsané normy. Je tomu zejména proto, že společnost je moderní a využívá silné technologické zázemí. Vyrábí na výrobní lince pro výrobu dřevěných oken EURO s osazenými CNC automaty. Do výrobní technologie a firemní logistiky byly implementovány informační technologie s využitím výpočetní techniky a nejmodernějšího programového vybavení včetně čárových EAN kódů. Výhodou společnosti je, že se s ní

mohou zákazníci spojit 7 dnů v týdnu, a vždy jim poskytnou tým profesionálů a odborníků servis na nejvyšší úrovni.

3.3 Strategie

Pro nejvyšší **zákaznickou spokojenost** jsou realizovány dále uvedené kroky [52]:

- 1 Při projektové přípravě všech produktů je na prvním místě řešen přínos pro zákazníka.
- 2 Zákazníkem stanovená přání a potřeby se stávají vstupní podmínkou pro přepravu a realizaci produktu.
- 3 Každá příprava a realizace produktu vychází vstříc potřebám a očekáváním přímých zákazníků (zadavatelů, investorů) i uživatelů.
- 4 Příprava všech produktů je vedena tak, aby reagovala na aktuální znalosti a poznatky v dané oblasti, které jsou do produktu zapracovávány.
- 5 Flexibilita v přístupu práce zaměstnanců se projevuje v operativní a rychlé úpravě parametrů produktu, dle přání zákazníka.
- 6 Podněty, stížnosti a reklamace zákazníka jsou řešeny jednoznačně ve prospěch plné zákaznickovy spokojenosti.
- 7 Trvalé vzdělávání a rozvoj všech zaměstnanců jsou předpokladem pro inovativní a flexibilní rozvoj firmy.

„Vedení společnosti společně s ostatními zaměstnanci přijímá závazek k trvalým změnám a permanentnímu zlepšování a k tomu uvolňuje i potřebné zdroje“. [52]

Společnost získala několik certifikátů, konkrétně se jedná o následující:

- Certifikát ISO,
- Osvědčení pro dřevěné EURO dveře,
- Osvědčení pro dřevěná EURO okna typ 68,
- Osvědčení pro dřevěné EURO okna typ 80,
- Certifikát pro plastová okna typ Brillant,
- Certifikát pro plastová okna typ Thermo.

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.

V této kapitole analyzuji současnou situaci ve společnosti Winpro s.r.o., identifikuji její postavení na trhu, charakterizuji způsob a průběh řízení a plánování a následně vyhodnotím předpoklady pro využití controllingu a jeho nástrojů ve společnosti Winpro s.r.o.

4.1 Analýza pozice společnosti na trhu

4.1.1 SWOT analýza

V následující tabulce je SWOT analýza, která znázorňuje slabé a silné stránky společnosti spolu s příležitostmi a hrozbami, se kterými se podnik potýká.

Silné stránky	Slabé stránky
Strategické umístění-infrastruktura.	Nízká rentabilita.
Nízké materiálové náklady.	Nevyužité kapacity.
Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci.	Dlouhé časy od poptávky k dodání.
Dostatečná kapacita výrobní haly.	Potřeba rozvoje více oblasti .
Záruční a pozáruční servis.	V oběhu jsou nevyfakturované objednávky až za 10 mil. Kč.
Jednoduché vlastnické vazby.	
Insourcing (vlastní výroba skla a žaluzií).	
Příležitosti	Ohrožení
Získání strategického investora.	Konkurence zkracuje průběžné časy.
Možnost vstupu na trh s levnějšími výrobky.	Vstup nové konkurence do odvětví, popř. zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence.
Implementace controllingu.	Lépe využívá průmyslové inženýrství.
Udržení kvality výrobků – být krok před konkurencí.	Technologická zaostalost společnosti (snižuje rentabilitu a efektivnost).
Možnost využití programů pro podporu podnikání v daném odvětví.	Špatný odhad marketingových předpokladů – poptávky.

Tabulka 8. SWOT analýza společnosti Winpro s.r.o. [Vlastní zpracování]

Společnost Winpro s.r.o. má, jak je uvedeno výše, k 10.8. 2008 90-100¹ zaměstnanců. Vedení dbá na to, aby každý zaměstnanec vykonával práci s dostatečnou kvalifikací. Dle potřeb a možností se snaží zajistit pracovníkům školení. Závazky tvoří jen krátkodobé závazky z obchodních vztahů a v předešlém roce to byly také krátkodobé bankovní úvěry. Materiálové vstupy jsou finančně méně nákladné Společnost má vlastní výrobní haly a tím dostatečné vlastní výrobní kapacity. Vlastníky jsou sourozenci Pavel Petřek a Michal Petřek, díky čemuž jsou zde jednoduché vlastnické vazby.

Čas realizace zakázky, tedy od poptávky k dodání, je dlouhý. Asi 1 týden trvá dohodnutí obchodních podmínek, které je zakončeno podepsáním smlouvy, zaměřování a upřesňování detailů, asi 4-6 týdnů trvá výroba. Při dodání výrobku zákazníkovi je poskytnuta také montáž. Zde se naskytují příležitosti hledat řešení, jak čas zkrátit. Vedení společnosti stále hledá další možnosti rozvoje a zlepšování např. využíváním metod průmyslového inženýrství.

Příležitosti jsou ve vstupu na nové trhy, např. polský. V tomto případě by společnost Winpro s.r.o. mohla konkurovat vyšší kvalitou svých výrobků. Místo nákupu využívá vlastní výrobu skla a žaluzií od února 2007. Dalším krokem byla implementace controllingu.

Společnost Winpro s.r.o. ohrožují firmy, které nakupují profily od německých firem a německé firmy (ROPLASTO PROFILE s.r.o., HELLA - PLAST s.r.o., FENESTRA, spol. s r.o.) vstupující na český trh, které konkurují vysokou kvalitou, nízkou cenou a kratšími dodacími lhůtami. Také ji ovlivňují konkurenti VEKRA, spol. s r.o., EUROOKNA, FINSTAL, TONABYT, ALDO OKNA Kyjov, SULKO s.r.o., kteří lépe využívají metody průmyslového inženýrství – např. TQM, KANBAN, 5 S, Vizuální řízení, TPM, Lean management a jiné. Hrozba je i ve špatném marketingovém odhadu zákazníků.

4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Na trhu plastových a dřevěných oken a dveří roste počet konkurentů a tím toto odvětví roste. Zvětšuje se také i jejich síla. Mezi konkurenty společnosti Winpro s.r.o. patří např.

¹ Bližší údaje nebyly poskytnuty. Společnost prodala v roce 2008 provoz ve Velkých Karlovicích z důvodu přílišné zátěže managementu, který tak nestíhal kvalitně řídit tento provoz a také kvůli poklesu prodeje EURO oken, proto část zaměstnanců byla převedena pod nového zaměstnavatele.

VEKRA, spol. s r.o., VPO PLAST s.r.o., SULKO s.r.o. Výrobky jsou velmi podobné jejich odlišení spočívá v rychlosti dodání, marketingových kampaní na přilákání zákazníků a v umístění firmy.

Rostoucí výroba umožňuje úspory z rozsahu. Vstup do odvětví je kapitálově náročný. Firma, která by chtěla v tomto oboru podnikat, si musí opatřit budovy, technologie, znalosti, prodejní síť. Přístup k distribučním kanálům a k pracovní síle, surovinám a energiím je zatím bez větších komplikací. Konkurenti snižují náklady a tím cenu. Vládní politika ztěžuje podnikání v tomto oboru omezením dotací na panelovou výstavbu. Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci jsou nízké.

Počet významných dodavatelů, od kterých společnost Winpro s.r.o. odebírá profily, kování, sklo se nezvyšuje. Dodavateli jsou Rehau s.r.o., Antonín Rovenský ROTO Nové Město, GUARDIAN – OBSIDIAN a.s. V odvětví existuje dost substitutů, takže zákazník si může vybírat, od které firmy si koupí výrobek. Význam odběratelů pro dodavatele se za dobu existence společnosti Winpro s.r.o. na trhu, tedy od roku 2001, zvýšil. Dodavatelé jsou závislí na objednávkách. Ceny se díky tvrdé konkurenci snižují. Konkurenční výhodou ostatních firem je, že vstoupily na trh asi o pět let dříve než společnost Winpro s.r.o. Trh má dynamický vývoj, meziroční růst se odhaduje na 15 %.

Porterův model pěti konkurenčních sil společnost v současné době nevypracovává a nesleduje, proto bude dále rozebrán v projektu.

4.2 Majetková a finanční struktura

V tabulce 9 můžeme vidět rozbor majetkové struktury společnosti v korunách i procentuální podíl jednotlivých položek na celkových aktivech. Můžeme vidět, že za poslední tři roky celková aktiva společnosti vzrostla na trojnásobek roku 2005. To bylo způsobeno nárůstem dlouhodobého majetku i oběžného majetku. Dlouhodobý hmotný majetek se zvýšil proto, že společnost Winpro s.r.o. nakoupila v roce 2006 tovární areál. V důsledku této koupě se zvýšila i položka oběžného majetku, nejprve v podobě krátkodobých pohledávek a poté zvýšením zásob a to jak materiálu, tak i nedokončené výroby. Krátkodobé pohledávky se ve všech letech pohybují kolem 30 % z celkových aktiv. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech přesahuje 50 %. V roce 2007 společnost financovala zásoby širšího portfolia produktů a také byly provedeny změny struktury zakázek (zvýšil se podíl rekonstrukcí panelových domů oproti rodinné výstavbě, kde je vždy dopředu záloha 70 %).

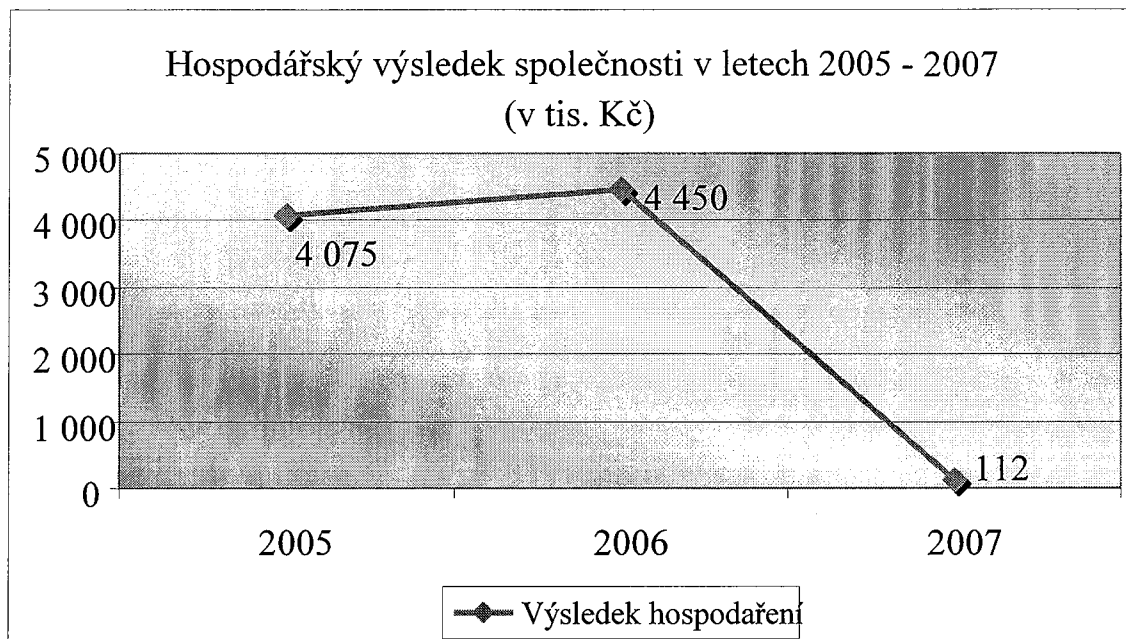
AKTIVA (v tis. Kč)		2005		2006		2007	
		Kč	%	Kč	%	Kč	%
A.	Pohled. za upsaný ZK	0	0,00	0	0,00	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	12 237	40,78	31 991	48,64	32 879	32,66
	DNM	114	0,38	616	0,94	390	0,39
	DHM	12 123	40,40	31 375	47,70	32 489	32,27
	DFM	0	0,00	0	0,00	0	0,00
C.	Oběžná aktiva	16 806	56,01	33 150	50,40	68 677	66,74
	Zásoby	3 897	12,99	4 293	6,53	22 520	22,37
	Dlouhodobé pohled.	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Krátkodobé pohled.	10 030	33,43	22 469	34,16	31 993	31,78
	Krátkodobý fin.maj.	2 879	9,59	6 388	9,71	12 678	12,59
D.	Časové rozlišení	963	3,21	630	0,96	605	0,60
	Aktiva celkem	30 006	100	65 771	100	100 675	100

Tabulka 9. Struktura aktiv (v tis. Kč) [Vlastní zpracování]

PASIVA (v tis. Kč)		2005		2006		2007	
		Kč	%	Kč	%	Kč	%
A.	Vlastní kapitál	8 935	29,78	8 359	12,71	8 444	8,39
	Základní kapitál	200	0,67	200	0,30	200	0,20
	Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Fondy ze zisku	20	0,07	20	0,03	20	0,02
	VH minulých let	4 640	15,46	3 689	5,61	8 113	8,06
	VH běžného období	4 075	13,58	4 450	6,77	112	0,11
B.	Cizí zdroje	21 071	70,22	57 257	87,06	92 167	91,55
	Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Dlouhodobá závazky	0	0,00	667	1,01	710	0,71
	Krátkodobé závazky	21 071	70,22	43 590	66,28	72 652	72,16
	Bank. úvěry a výpomoci ^a	0	0,00	13 000	19,77	18 806	18,68
C.	Časové rozlišení	0	0,00	155	0,24	64	0,06
	Pasiva celkem	30 006	100	65 771	100	100 675	100

Tabulka 10. Struktura pasiv (v tis. Kč) [Vlastní zpracování]

V tabulce 10 je složení pasiv a procentní podíly jednotlivých položek na celkové částce v letech 2005 - 2007. Můžeme vidět, že největší podíl na celkových pasivech mají cizí zdroje, přičemž největší položkou jsou krátkodobé závazky, které tvoří asi 70 % z celkového kapitálu společnosti. V roce 2006 přibyla položka bankovní úvěry a výpomoci v důsledku koupě továrního areálu, v Halenkově, částečně na úvěr.



Obrázek 6. Hospodářský výsledek společnosti Winpro s.r.o. v letech 2005 – 2007

[Vlastní zpracování]

Na obrázku 6 je znázorněn vývoj hospodářského výsledku v letech 2005 - 2007. Jak je vidět, výsledek hospodaření byl v prvních dvou uvedených letech přibližně stejný, kolem 4 mil. Kč. V roce 2007 však prudce poklesl a to díky růstu nákladů v provozní i finanční oblasti, protože v tomto roce začala výroba i v nové továrně zakoupené v roce 2006.

Výsledek hospodaření je evidován v účetnictví na účtu Nerozdělený zisk minulých let a využíván pro samofinancování.

4.3 Analýza systému řízení

V této kapitole se zaměřuji na způsob řízení ve společnosti Winpro s.r.o. V příloze P VII je schéma znázorňující postup, jak probíhá řízení a návaznost jednotlivých kroků. Prvním procesem je Marketing, odkud se získávají informace o vývoji poptávky na trhu. Je sestavena analýza informací, na základě které se sestavuje strategie a podnikové cíle s ohledem na trendy v oboru a celkovou situaci na trhu. Je stanoven finanční plán a zdroje. Dále jsou určeny cíle a úkoly, kterých má být dosaženo. Provádí se průběžná kontrola hospodaření podniku a dosahování stanovených cílů a dle potřeby jsou přijímána opatření pro zlepšení. Probíhají také pravidelné porady vedení, kde je hospodaření podniku konzultováno, vyhodnocováno a je poskytována zpětná vazba na nižší pracovní pozice.

4.3.1 Plánování

Plánování vychází ze strategie. Pro strategické řízení je sestavována analýza informací z procesu marketing (disponují jimi jednatelé), stanovena politika společnosti a její cíle. V rámci strategického řízení jsou také sledovány trendy v oboru (monitorují jednatelé).

Na základě zjištění z analýz a rozhodnutí jednatelů je stanoven **finanční plán**. Zahrnuje časové plánování finančních prostředků pro provozní i investiční účely tak, aby respektoval očekávané cash-flow firmy a celkovou finanční efektivitu. Je neveřejný a nestanoví-li jednatel jinak, nemusí být formalizován.

Vedení společnosti Winpro s.r.o. si uvědomuje, že strategie není pouze dlouhodobý plán. Strategie podniku určuje směr, jak má vedení postupovat při naplňování podnikových cílů. Realizace těchto cílů se účastní všichni pracovníci svou prací. Cíle a postupy jsou předávány ve formě úkolů (příkazů jednatele) z jednotlivých pracovních pozic na další nižší pozice. Proces plánování zahrnuje sestavování plánů pro podnik a jednotlivá střediska. Nejprve je sestaven plán odbytu, na jeho základě pak plán výroby a vytížení kapacit. Dále je potřeba vytvořit plán potřebných zdrojů – materiálních a lidských a plán investic. Ten je sestaven na základě informací z analýzy a strategického rozhodnutí jednatelů. **Plán zdrojů** zahrnuje časové plánování zdrojů pro realizaci záměrů firmy. Tyto zdroje jsou:

- stroje, zařízení a další potřebná infrastruktura,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje.

Plán zdrojů není veřejný a nestanoví-li jednatel jinak, nemusí být formalizován. Nicméně úkoly a cíle, které z něj vyplývají jsou formálně předány pověřeným zaměstnancům formou příkazu ředitele a seznámením např. s politikou a cíli společnosti. Úkoly jsou předány na poradě vedení.

K rozpočtování společnost využívala MS Excel, nyní využívá aplikaci, která byla nazvána Controlling. Umožňuje sestavovat přehlednější rozpočty.

4.3.2 Řízení návrhu produktu

Plánování návrhu produktu a jeho řízení je obsaženo a popsáno ve směrnici. Ta se nazývá Uzavření zakázky, kde je stanoven postup. Návrh produktu je vytvořený obchodní-

kem ve značkové prodejně, přezkoumán technikem zakázky a ověřován vedoucím přípravy. **Vstupem pro návrh** produktu je požadavek zákazníka, který specifikuje své požadavky s ohledem na nabídku organizace (dřevo/plast, díly oken, mřížky v oknech, vzhled dveří apod.), a kterou zaznamenává obchodník ve značkové prodejně/zaměstnanci pro segment B2B do smlouvy. **Výstupem z návrhu** je zkompletovaná dokumentace od obchodníka značkové prodejny, která je schválena technikem zakázky a postoupena přípravě výroby. Na základě této dokumentace příprava výroby: zpracovává návrh pro jeho výrobu, stanovuje informace zásobovači pro nakupování komponent potřebných pro výrobu.

Přejímací kritéria na produkt a znaky produktu, které jsou podstatné pro jeho bezpečné a správné používání, jsou zpracována ve výrobních postupech, mezioperační a výstupní kontrole, kontrole výrobku, pokynech pro montáž. Návrh připravený pro výrobu je prezentován výrobní složkou. Vedoucí přípravy zodpovídá za: **přezkoumání návrhu**, což stvrzuje svým podpisem, **identifikaci** všech problémů v přípravě výroby a nakupování včetně přijetí nezbytných opatření pro jejich vyřešení.

Návrh je **ověřován** v každé části výroby návrhu na základě mezioperační kontroly. Pokud vyrobený díl produktu neodpovídá návrhu, není ve výrobě pokračováno a tato událost je zaznamenána na příslušném protokolu kontroly výrobku. Schválení návrhu je osvědčováno v procesu výstupní kontrola s důkazem v protokolu o neshodě. Výstupní kontrola provádí ověření návrhu za účelem zjištění, že výsledný produkt je způsobilý plnit požadavky známého a specifikovaného použití a to ještě před jeho expedicí k montáži. Tyto postupy stanovují směrnice: SM – H 01. 05: Kontroly výrobku, SM – H 01. 01: Uzavření zakázky. Návrh je rovněž ověřován po namontování u zákazníka s důkazem v předávacím protokolu, kde se rovněž ověřuje funkčnost dodaného produktu. Dále je sepsána směrnice: SM

- H 01. 04: Reklamace.

Výroba je plánována po 140 dílcích za směnu, v dlouhodobých plánech chce společnost navýšit kapacitu na 145 ks za směnu. Za řízení výroby je zodpovědný vedoucí střediska a mistr. Společnost Winpro s.r.o. má přibližně 100 až 200 zakázek měsíčně. Vedení se snaží o neustálé zlepšování procesů v podniku, aby byl schopen obstát na trhu mezi konkurencí. Výrobky jsou pravidelně kontrolovány, aby byla zajištěna jejich kvalita a z výroby nebyly vyexpedovány výrobky, které by nesplňovaly stanovené požadavky na kvalitu.

4.3.3 Organizace práce

Organizování práce se zabývá rozdělováním úkolů, koordinací činností a distribucí potřebných zdrojů. Každý pracovník společnosti Winpro s.r.o. ví, co má dělat, kdy a jak. Jsou sepsány postupy procesů a pracovní postupy. Vedení společnosti organizuje práci podřízených, poskytuje jim návod jak úkoly prakticky provést. Jak již bylo řečeno, ve formě pracovních úkolů se dále přesouvá odpovědnost za vedení zaměstnanců z managementu společnosti na jednotlivé vedoucí zaměstnance a dále ve výrobě na mistry směny. Ti plánují lidem práci určením jejího množství, tedy stanovením pracovních úkolů a kvality výrobků nebo služeb. Když přijde nový dělník, musí být také zaučen a seznámen se svou pracovní náplní. Dále vedoucí pracovníci vedou své podřízené, ovlivňují je a motivují tak, aby pomocí jejich schopností a znalostí, které se odrážejí v jejich práci, dosahovala společnost Winpro s.r.o. stanovených cílů.

Zaměstnanci společnosti Winpro s.r.o. pracují ve výrobě na dvě směny a to ranní od 6 h do 14 h, odpolední od 14 h do 22 h. Ve výrobě je prováděna mezioperační kontrola. Vedení společnosti dbá o dostatečnou kvalifikaci zaměstnanců, zvláště na pozicích, kde ovlivňují právě jakost výrobků. V případě, že mají zaměstnanci nedostatečnou kvalifikaci, je zajištěno jejich školení.

Každé **středisko** si řeší průběžné problémy, které nastanou v pracovním procesu. Ty, které nespádají do kompetence žádného střediska se řeší v rámci porad. Zaměstnanci si předávají informace nejvíce v rámci informačního systému, mailem nebo osobně na poradách.

4.3.4 Kontrola

Na pravidelných poradách vedení jsou jednatelem **kontrolovány jednotlivé zadané úkoly**. Dále jednatele sledují minimálně jednou za půl roku **plnění cílů společnosti**. V případě neplnění úkolů či nedosažení cílů jsou učiněna opatření, s nimi jsou příslušní zaměstnanci seznámeni na poradě vedení či v rámci školení zaměstnanců. V rámci zlepšování mohou jednatele **stanovit úkoly nebo interní projekty** zlepšování, kde určí řešitelský tým, zadání, zdroje pro řešení a termín předání /prezentace výsledků. Do zlepšování mohou být zařazena i **krátká školení** (zabezpečovaná interními nebo externími zdroji). Tento postup je stejný pro marketing i pro strategické řízení. Kontrolování se provádí zjišťováním odchylek skutečného stavu od plánovaného. Včasná kontrola umožňuje rozeznat odchylky dříve než

nastanou. Důležité je hledat jejich příčiny a napravit je. Tím se nikdo příliš nezabývá, ani jejich včasným monitorováním.

Rutinu řeší informační systém, výstupy vyhodnocuje jednatel a vedoucí jednotlivých středisek. Podle dané situace jsou přijímána potřebná opatření.

4.3.5 Obchodní výsledky

Zdroj informací:

- za informování o **obchodních výsledcích** je odpovědný manažer střediska,
- dílčí informace jsou přístupné prostřednictvím IS (WinProdejna),
- za zpracování informací o **spokojenosti/nespokojenosti** zákazníků je zodpovědný manažer realizace,
- informace o **trendech** jsou zpracovávány jednatelem za spolupráce manažera střediska obchodu, zástupců segmentu B2B (business to business – segment trhu, kde Winpro s.r.o. obchoduje s právnickou osobou: bytová družstva, stavební firmy, atd. Tento segment trhu zahrnuje ve Winpro s.r.o.: export, bytová družstva a externí partnery.), případně jednotlivých obchodníků značkové prodejny.

Zpětná vazba:

- informace, které jsou sdělovány příslušným zaměstnancům, jsou předávány formou krátkých školení v rámci porad vedení,
- informace předává na poradách vedení. Dílčí informace jsou také dostupné prostřednictvím IS (WinReklamace),
- jednatel nebo jím pověřená osoba provádí **analýzu informací**. Forma analýzy je stanovena jednatelem. O přidělení tohoto úkolu je učiněn zápis v rámci zápisu z porady vedení. Pokud je analýza zpracována jednatelem a její závěr nemá být veřejný, nemusí existovat formální zápis, ale závěry jsou formou úkolů a cílů sděleny pracovníkům na poradě vedení.

4.3.6 Vedení společnosti

Společnost je řízena vedením, které tvoří dva **jednatelé**. Podřízeni jednatelům jsou zaměstnanci, kteří jsou pověřeni vedením středisek a manažer pro systémy řízení.

Popis činnosti jednatelů:

- vytvářejí strategie, zabývají se plánováním, přijímáním opatření, řízením středisek, kontrolou jakosti resp. jejím zabezpečením,
- definují potřeby lidských zdrojů a infrastrukturu a ve finančním plánu, za jehož sestavení zodpovídá vedoucí ekonomického úseku,
- určují výši zdrojů pro všechny procesy a činnosti, potřebné pro chod podniku.

Uspořádání jednotlivých pracovních míst a jejich vzájemné vazby jsou znázorněny v organizační struktuře v příloze P V.

Manažer pro systémy řízení, představitel managementu jakosti

Popis činnosti:

- řídí systém managementu jakosti, rozvoj organizace a řízení společnosti, zavádění a rozvoj manažerských nástrojů řízení a procesních opatření,
- zabezpečuje interní audit, bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníků (BOZP) především ve výrobě a požární ochranu (PO),
- spravuje dokumentaci pro management.

Společnost Winpro s.r.o. má sepsané **směrnice**, kterými se všechny činnosti řídí. V nich jsou stanoveny vazby mezi procesy a činnostmi. Pro vedoucí jednotlivých středisek je zde uveden popis jejich pracovní náplně podle konkrétního střediska.

4.4 Analýza současného využití controllingu ve společnosti

4.4.1 Důvody zavedení controllingu

Společnost Winpro s.r.o. se pro zavedení controllingu rozhodla z několika důvodů. Jednotlivé důvody i předpokládaný stav po implementaci jsou uvedeny v tabulce 11.

Důvody pro implementaci controllingu	Předpokládaný stav po implementaci controllingu
Rozdělení příspěvku na úhradu podle příčin vzniku- středisek, činností.	Přehled o struktuře zisku, jaké středisko nebo výrobek se podílí jakou částí.
Možnost mít činnosti (náklady) pod kontrolou, měřit je a rozhodovat.	Možnost rozpadu jednotlivých druhů nákladů dle hospodářských středisek a činností.
Zjednodušit provádění manažerských činností, např. – porovnávání plánů a skutečnosti, kontrola práce podřízených.	Úspora času při identifikaci odchylek, včasné řízení odchylek.
Motivace zaměstnanců k odpovědnosti za kvalitu výrobků.	Zájem pracovníků o kvalitu výrobků - odpovědnost se projeví na jejich platu.
Rostoucí konkurence.	Lepší řízení nákladů pomocí nástrojů controllingu.

Tabulka 11. Důvody pro implementaci controllingu ve společnosti Winpro s.r.o.

[Vlastní zpracování]

4.4.2 Využívané nástroje controllingu

Při řízení společnosti Winpro s.r.o. jsou pro přehled o jejím hospodaření využívány různé ekonomické ukazatele a propočty. Nástroje, které lze zařadit do oblasti controllingu, a které společnost již provádí jsou popsány níže.

Bod zvratu

Bod zvratu, nebo-li kritický bod ukazuje, kde se nachází kritické množství. Je to nejmenší možné množství výrobků, které musí společnost vyrobit, aby se nedostala do ztráty. Zároveň však ale nemá žádný zisk. Cena při výrobě kritického množství pokryje pouze náklady. Úroveň bodu zvratu se může v průběhu účetního období měnit na základě změny poptávky a nákladů. Sestavován je čtvrtletně jednateli společnosti, na základě předpokládaných fixních a variabilních nákladů a prodejních cen na příští čtvrtletí.

Krátkodobý hospodářský výsledek

Zisk (ztráta) je sledován čtvrtletně na základě údajů z účetnictví, sestavuje ho účetní. Zisk je ponechán do dalšího účetního období jako položka „nerozdělený zisk minulého období a použit pro samofinancování nebo investice jako byla např. koupě výrobní haly v roce 2006.

Příspěvek na úhradu

Výpočet je prováděn následovně: $KP\dot{U} = \text{tržby za zakázky} - \text{úplné vlastní náklady výroby}$.

Do úplných vlastních nákladů započítává společnost Winpro s.r.o. jednicové materiálové náklady, jednicové osobní náklady, strojový čas, dopravné zakázky, montáž zakázky.

Metoda krycího příspěvku není dostačující pro komplexní řízení nákladů. Je vhodná při výkyvu cen nebo objemu prodávaného sortimentu výrobků pro krátkodobé řízení. Pomocí této metody zjistí společnost minimální cenu, při které se ještě vyplatí vyrábět, aby pokryla alespoň fixní náklady. Využívá se při rozhodování v situacích kdy podnik nemá plně využity kapacity a nebo se musí rozhodovat mezi objednávkami, kterou vyřídí dříve dle priorit. Problémem zůstává, že nevyčíslí náklady. Pracuje s režijními náklady jako celkem a nevyovídá nic o jejich struktuře nebo přiřazení k výkonům. Proto je třeba sledovat náklady také jinými způsoby dle jejich struktury.

Metoda ABC

Pomocí této metody rozděluje společnost odběratelé a dodavatele do několik skupin, dle objemu zakázek. Společnost Winpro s.r.o. má tři skupiny odběratelů: MALOOBCHOD, EXTERNÍ PRODEJCI BYTOVÉ DOMY, DEVELOPERSKÉ PROJEKTY. Jednatelé dle potřeby sestavují přehled o těchto odběratelích.

Reklasifikace nákladů

Před výpočtem hospodářského výsledku je třeba roztrdit náklady, ujasnit si, které jsou fixní a které variabilní. Ne všechny náklady jsou vždy jen fixní nebo jen variabilní, některé mohou být smíšené a do uvedených dvou skupin se rozdělují podle toho, kde vznikají. Příkladem mohou být pohonné hmoty. Pokud jde o vedení, řadí se tato položka do fixních nákladů. Pohonné hmoty využívané při rozvozu výrobků k zákazníkovi se řadí do variabilních nákladů, jejich spotřeba se zvyšuje s rostoucí výrobou a počtem zakázek. Reklasifikace byla provedena Michalem Petříkem, v září roku 2007 kvůli zadání dat do nového informačního systému. Prozatím však není toto dělení využíváno pro výpočty v rámci controllingu.

Reklasifikace nákladů je provedena vždy když přibudou další nákladové položky. K tomu by došlo pokud by společnost Winpro s.r.o. např. vytvořila novou pracovní pozici, rozšířila vlastní výrobu, nebo poskytovala zákazníkům další prodejní a poprodejní služby.

Sledování odchylek

Odchyly se vyhodnocují porovnáním plánu a skutečného dosaženého stavu a to pravidelně, každý měsíc na poradě. Je zjišťována příčina rozdílů a jsou přijímána potřebná opatření. Nejsou však sledovány včas, nikdo se nezabývá vývojem odchylek resp. jejich příčin dopředu, aby se zabránilo vzniku negativních odchylek. Rozdíly mezi plánem a skutečností jsou sledovány pouze u tržeb a fixních nákladů dle jednotlivých položek.

SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb byla zpracovávána pouze jako příloha k dotačním projektům, vztažena však jen k danému projektu, nikoliv k celému podniku. Projekty se týkaly investic rozvoje do technologií a budov – nebyly však schváleny. SWOT analýza slouží k zamyšlení nad tím, co by měl management zlepšit, na co se zaměřit. Dobré je získávat náměty také od zaměstnanců. K získání informací o vývoji trhu by měl controller spolupracovat mimo jiné s referentem odbytu, případně s obchodními zástupci, kteří komunikují se zákazníky a mají přehled o poptávce.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Vedení společnosti má přehled o vývoji trhu, konkurence, poptávky. Také ví, jak se vyvíjí ceny vstupů, pracovní síla a ostatní faktory, které ovlivňují podnikání. Není však sestavován žádný pravidelný přehled. Vše je vedením společnosti vyhodnocováno ale jen neoficiálně bez řádné formy a nepravidelně.

Cash flow

Jednou za rok je sestavován výkaz cash flow, který ukazuje finanční toky plynoucí ze společnosti a do společnosti. Je součástí výkazů.

Střediska – nákladová x zisková

Základem controlling je mimo jiné převést nákladová střediska na zisková. V tomto případě není ziskem (nebo ztrátou) rozdíl mezi náklady a výnosy ale rozdíl plánu a skutečnosti. Společnost Winpro s.r.o. sleduje odchylky, má tedy střediska zisková, avšak díky zavedení nového informačního systému, který ještě nepracuje naplno a vše bylo provedeno nárazově, nemá jasný přehled o variabilních nákladech, které by mohla sledovat a vyhodnocovat jejich odchylky.

4.4.3 Informační systémy pro podporu řízení

Společnost využívá informační systém pro evidenci účetnictví AuSystem od firmy DATEC s.r.o. a Winmanager pro správu zakázek. Dále využívá systém Rehau, který umožňuje projekce, kalkulace nabídek, evidenci výrobních dokumentů. Tento systém je poskytován dodavatelem zadarmo a pracuje jen offline, chybí zde tedy interakce s ostatními systémy. Výstupy z něj si zaměstnanci museli předávat v tištěné podobě nebo prostřednictvím elektronické pošty.

V září roku 2007 byl nasazen informační systém Excalibur. Postupně byl implementován po jednotlivých modulech do celé firmy, jako poslední bude implementován pro obchod. Systém Excalibur slouží pro procesní řízení, operativní plánování pro výrobu, umí predikovat chyby např. neprojdou projekty, které není možno vyrobit – tyto chyby způsobují lidé a Excalibur je dokáže rozpoznat. Dále umožňuje: plánovat kapacity, lépe sestavovat kalkulace, dynamicky měnit termíny – přebookování, generovat doklady i jejich zaplacení; sestavuje se zde ostrý plán (červený), určený pro technickou přípravu výroby a tzv. předplán (zelený), kde jsou obsaženy i volné kapacity. Ve výrobě tento systém umožňuje bezdokumentové řízení výroby, což zrychluje práci a vedení má v každém okamžiku výroby přehled o tom, kde se který výrobek nachází.

Všechny moduly budou propojeny a budou pracovat online. To umožní komunikaci mezi výrobou, sklady, expedicí a ostatními středisky současně. V současné době tento IS řídí projekci, technickou přípravu, výrobu a expedici. Momentálně (červenec – srpen 2008) jsou doladřovány moduly řídicí sklady.

Od systému se v plném provozu, až budou vycyhtány chyby, které může zkušební provoz objevit, očekávají tyto přínosy:

Přínosy nového informačního systému:

- zjednodušení procesů, činností,
- redukce pracovního času (zrychlení úkonů),
- eliminace ztrátových produktů, činností (jejich zrušení),
- zkvalitnění komunikace mezi pracovníky, zaměstnanci a klienty, zaměstnanci a vedením.

4.4.4 Informační systém pro controlling

Společnost nasadila v lednu 2008 nový ekonomický systém, vytvořený pro potřeby controllingu. Systém umožňuje sestavovat plány **na rok, čtvrtletí i měsíc dopředu**, porovnávat je se skutečností a hledat odchylky. Lze v něm detailně sledovat všechny položky nákladů a výnosů, podle středisek, měsíců, čtvrtletí. Nasazení systému Controllingu trvalo asi 6 týdnů. Pro tento informační systém byla provedena Michalem Petříkem reklasifikace nákladů na podzim 2007.

Přínosy nového informačního systému:

- zjednodušení plánování,
- lepší přehled o nákladech dle středisek,
- jednodušší vyhledávání odchylek,
- redukce pracovního času (zrychlení úkonů).

Nedostatky nového informačního systému:

- systém samotný nepřizpůsobí plán okolním vlivům – je zde nutný pracovník, který plán upraví podle měnícího se podnikového okolí.

Jelikož implementace nového informačního systému Excalibur nebyla ještě zcela ukončena, není plně využíván a dochází ještě k doladování přenosu dat mezi ním a informačním systémem pro controlling.

Z výše uvedené analýzy je zřejmé, že controlling není plně využíván a má řadu nedostatků, které je třeba odstranit. Výhodou však je dobrý informační systém na podporu řízení. Návrhy k odstranění nedostatků se budu věnovat v projektu, kde se pokusím popsat kroky ke zlepšení řízení, především k lepšímu řízení nákladů, jejichž sledování je základem controllingu.

4.5 Syntéza poznatků pro zpracování projektu

Provedenou analýzou současného stavu využití controllingu pro řízení společnosti bylo zjištěno několik negativních poznatků, které brání kvalitnějšímu řízení společnosti. Tyto negativní poznatky jsou charakterizovány v níže uvedených bodech:

- Ve společnosti není dosud zaveden útvar controllingu ani funkce controllera, který by se zabýval dalšími činnostmi jako jsou prognózy na základě současného vývoje společnosti. Díky překotnému vývoji na trhu v roce 2007 nebyla implementaci controllingu věnována dostatečná pozornost. Na oblast controllingu dosud dohlížel pouze pan Michal Petřek. Je nutné určit zaměstnance, který bude plnit funkci controllera a stanovit jeho povinnosti a odpovědnosti.
- Společnost Winpro s.r.o. chce mít své náklady pod kontrolou a mít tedy přehled o místech a příčinách jejich vzniku, aby mohla případné zbytečné náklady (činnosti, které je vytváří) eliminovat nebo úplně odstranit – to zatím nebylo provedeno.
- V rámci sledování odchylek se zatím zaměřuje pouze na fixní náklady, variabilní náklady podrobněji nesleduje. Taktéž se nezabývá vývojem jednotlivých položek nákladů. Společnost by se měla intenzivněji věnovat hledání příčin vzniku odchylek, především včasnému odhalení negativních odchylek ještě než dojde k jejich vzniku.
- Doposud byly prováděny některé výpočty, uvedené v analýze. Nejsou však sledovány dostatečně pravidelně, nikdo nesleduje jejich vývoj. Opatření se tedy přijímají na základě ukazatele, který je sestaven jednou za čtvrt roku a je k němu přihlíženo. Je tedy třeba sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů a podnikového okolí, aby podnik věděl kam směřuje.
- Také zde chybí některé analýzy, které by přispěly k lepšímu přehledu o hospodaření podniku a informovali o situaci na trhu, která jej ovlivňuje. Mezi ně patří: Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a ukazatelé finanční analýzy.
- SWOT analýza byla provedena na začátku podnikání, ale není aktualizována pravidelně, a proto nezachycuje současnou situaci společnosti a její další vývoj.
- Podnik nemá žádný měsíční report, který by mohl použít pro vedení společnosti, pro zhodnocení hospodaření společnosti. Je třeba stanovit vzhled a obsah manažer-

ské zprávy, která by informovala o aktuální situaci ve firmě a umožňovala tak zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků.

- Společnost má hodně nevyfakturovaných pohledávek, kterým se řádně nevěnuje a nevymáhá je tak intenzivně jak by měla. Dále má záporný čistý pracovní kapitál, což značí krytí dlouhodobého majetku krátkodobými závazky a tím nesprávně využívá dostupná aktiva. Proto by se společnost měla na tyto dva ukazatele zaměřit, aby se později vyhnula finančním potížím.
- Společnost chce motivovat zaměstnance k vytváření kvalitních výrobků na kterých pracují, příslušnou odměnou za dobře vykonanou práci. V tomto kroku bylo upraveno vnitropodnikové účetnictví a způsob účtování neshody (tedy zisku nebo ztráty) ke konkrétním střediskům. V dílnách existuje soupis zaměstnanců, kde se každý měsíc u jména objevuje zda odvádí dobrou práci nebo zda dělá zmetky. Pro lepší motivaci zaměstnanců by měl být upraven stávající odměňovací systém.
- Pro podporu řízení byly nasazeny nové informační systémy. Díky lepšímu softwaru, který bude řídit výrobu se zjednoduší jak práce dělníků, tak práce vedení, které ušetří čas při analýze odchylek a hledání jejich příčin a tím jim zjednoduší práci. Společnost bude mít také přehled o každém materiálu nebo nedokončené výrobě, kde se nachází a kdykoli v každém okamžiku. Tento nový systém je však zatím ve zkušebním provozu a je doladován.
- Nový informační systém pro podporu controllingu sice pomáhá při plánování, k tomu je však stále nutný zaměstnanec, který dané informace vhodně zhodnotí a případně upraví dle očekávaného vývoje podnikového okolí. Informační systém sestavuje plány podle údajů z minulého období, neumí jej však přizpůsobit změnám na trhu. Systém pro controlling a IS Excalibur prozatím nejsou propojeny a nepracují tedy tak jak mají. Tím, že systémy nepracují online a data nejsou řádně propojena, nejsou některé výpočty doposud prováděné zcela přesně nebo pouze jen zjednodušeně.

Výše uvedené nedostatky slouží jako východisko návrhu projektu pro současné vedení společnosti a k provedení nápravných opatření v oblasti využití controllingu pro řízení.

5 PROJEKT VYUŽITÍ CONTROLLINGU A JEHO NÁSTROJŮ VYUŽITELNÝCH PRO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.

Společnost Winpro s.r.o. nepatří mezi velké organizace, není proto nutné vytvářet celý útvar controllingu. Cílem projektu bude vytvořit pozici controllera, stanovit jeho odpovědnosti a povinnosti, zařadit jej do organizační struktury s vazbou na ostatní vedoucí zaměstnance jednotlivých středisek. V projektu budou popsány nástroje controllingu, které by společnost Winpro s.r.o. mohla využít k lepšímu řízení, a které ještě dosud nevyužívá. Dále budou uvedena doporučení jak lépe využívat současné nástroje a ukazatele, které v rámci controllingu využívá.

5.1 Pozice controllera

5.1.1 Controller v organizační struktuře

Ve větších podnicích jsou vytvářeny útvary controllingu. Před tímto krokem je ale nutné přesné určení cílů, kterých má být dosaženo, dále následuje výběr vhodných pracovníků, určení pravomocí a odpovědností ve vztahu k daným pozicím a definování konkrétních pracovních činností a úkolů jednotlivým pracovníkům.

Pro rozhodnutí, zda má být v podniku zřízen samostatný útvar controllingu nebo pouze pozice controllera, využijí následující tabulku, ze které lze určit, do jaké skupiny podniků společnost Winpro s.r.o. patří.

	Počet zaměstnanců	Obrat (v mil. EURO)	Bilanční suma (v mil. EURO)
Mikropodniky	méně než 10	do 2	do 2
Malé podniky	10 až 49	do 10	do 10
Střední podniky	50 až 250	do 50	do 43

Tabulka 12. Rozdělení podniků podle Ministerstva průmyslu a obchodu

[Vlastní zpracování]

Vzhledem k tomu, že má společnost Winpro s.r.o. 90 - 100 zaměstnanců a lze ji dle členění Ministerstva průmyslu a obchodu, které je uvedeno v tabulce 12, zařadit mezi střední podniky, není nutné zřizovat celý útvar controllingu, a proto navrhuji vytvořit pouze pozici controllera. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o vytvoření nové pozice ve společnosti

Winpro s.r.o., je nutné také její zapracování do organizační struktury společnosti. Controller bude podřízen vedení podniku, aby se mohl ve společnosti lépe prosazovat. Návrh organizační struktury se zařazením controllera je v příloze P VIII.

Sám bude dohlížet na práci vedoucích jednotlivých středisek, nebude jim však nadřízen ale bude na stejné pozici jako vedoucí, z důvodu toho, že jim nebude dávat příkazy, ale bude jim ze své pozice poskytovat rady, doporučení a vést je.

Společnost může vybrat některého ze svých zaměstnanců nebo přijmout nového. Výhodou výběru vlastního zaměstnance na pozici controllera je, že společnost nemusí hledat nového pracovníka a vedení tak neztrácí čas výběrovým řízením. Pracovník z vlastních řad také společnost Winpro s.r.o. dobře zná a má informace o způsobu řízení, plánování, organizování apod.

Nový zaměstnanec by sice mohl mít větší znalosti v oblasti controllingu, praxi a nezaujatý vztah k ostatní zaměstnancům, ale přijetím nového pracovníka by bylo nutné zřídit novou kancelář, kde bude pracovat, poskytnout mu počítač, seznámit ho s obsluhou podnikového informačního systému a se všemi podnikovými postupy.

Na tuto pozici je vhodným kandidátem vedoucí ekonomického oddělení. Jelikož však nemá potřebné vzdělání bude potřeba poslat jej na školení, aby si osvojil principy controllingu, které pak bude ve společnosti Winpro s.r.o. aplikovat. Dalším možným kandidátem je manažer pro systémy řízení, představitel managementu jakosti. Ekonom by dle mého názoru byl vhodnější, jelikož je seznámen se systémem kalkulací a způsoby plánování - rozpočtování, které ke své práci potřebuje. A s manažerem pro systémy řízení bude pouze spolupracovat, protože mu může poskytnout další potřebné informace ze své pozice.

Jelikož by ale ekonom stále zastával svou současnou pozici, byl by příliš zatížen všemi povinnostmi související s jeho funkcí a funkcí controllera, což by se mohlo projevit špatnými výsledky společnosti. Proto navrhuji přijmout nového pracovníka, který se po seznámení se společností může plně věnovat vykovávání své funkce controllera.

5.1.2 Profil controllera

Controllerem by měl mít tyto vlastnosti a kvalifikaci:

- vysokoškolské vzdělání v oboru ekonomiky, případně SŠ s praxí v oboru,
- praxi v oboru,
- znalost počítačového zpracování dat, znalost MS Excel na velmi dobré úrovni,
- znalosti a zkušenosti v oblasti finančního řízení, podnikové ekonomiky a hlavně controllingu,
- odolnost vůči tlaku nadřízených,
- schopnost týmové spolupráce,
- dobré komunikační schopnosti,
- schopnost navazovat a hlavně udržovat pozitivní kontakt se všemi pracovníky a umění prosazovat svůj názor,
- analytické i globální myšlení,
- nezájatost a samostatnost,
- se schopností vlastního odborného úsudku.

Vysokoškolské vzdělání ekonomického směru poskytuje znalosti v oboru finančnictví, účetnictví a ekonomiky, které je pro tuto práci potřebné. Dále je vhodná znalost psychologie, která umožňuje najít správný způsob komunikace s lidmi různých povah a různého vzdělání. Vždy je rozdílné, jedná-li controller s manažerem, vedením podniku nebo s podřízeným vedoucím či dokonce s dělníkem z výroby. Praxe umožňuje vytvářet kvalitní prognózy, které budou součástí práce controllera. Tento pracovník bude dostávat nejen objektivní a měřitelné hodnoty, ale také různé odhady, pro které je potřeba nezávislý úsudek, aby vnímání nebylo zkreslené. Controller by měl být vždy realistou.

5.1.3 Úkoly controllera

Controller bude provádět následující činnosti:

- rozšiřování controllingového systému společnosti a jeho aktualizace, zpracování směrnice pro controlling,

- tvorba podnikohospodářské metodiky a nástroje pro vedení lidí, provádění činností,
- neustálá orientace na trhu, sledování nových trendů vývoje (poptávku, konkurenci, změnu vývoje cen materiálů do výroby),
- sestavování a aktualizování SWOT analýzy a Porterovy analýzy,
- spolupráce na speciálních šetřeních v oblastech např. volba nových výrobků, vyřazování výrobků z výrobního programu, rozhodování o vlastní výrobě či nákupu, investiční propočty, bilanční analýzy, další analýzy (portfoliová, analýza ABC, zásob a dodavatelů),
- podpora plánování a stanovení cílů firmy – strategických i operativních,
- sestavování prognóz na základě výsledku hospodaření, které mu poskytuje management v reportech,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, po měsících, čtvrtletích a za rok,
- výpočet krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku,
- výpočet bodu zvratu, sledování jeho změn v případě, že se změní faktory, které jej ovlivňují – poptávka, náklady,
- včasné zjišťování odchylek – kontrola rozpočtu porovnáváním plánu a skutečnosti, hledání příčin odchylek a nápravných opatření a doporučení,
- výpočty stanovených ukazatelů a sledování jejich vývoje,
- vytváření a vyhodnocování finančních analýz,
- provádění nákladového účetnictví,
- prezentace výsledků hospodaření pro vedení podniku a ostatní pracovníky
- vytváření reportingových zpráv pro vedení podniku,
- zpracování zpráv vyžadovaných státní správou,
- poskytování zpětné vazby podřízeným na základě výsledků hospodaření,
- daňová agenda, splácení daní.

To vše bude zaznamenávat a prezentovat jednatelům společnosti. Také bude poskytovat poradenství jak sestavovat plány pro další čtvrtletí a měsíc tak, aby plán respektoval očekávanou skutečnost a odchylky byly pokud možno minimální. Při velkém výkyvu odchylek

bude navrhovat potřebná opatření a konzultovat je s vedením. V případě schválení bude kontrolovat realizaci těchto opatření. Controller bude dále sestavovat standardy, na základě kterých se pak budou sestavovat plány. I v těchto standardech musí zohlednit vývoj podnikového okolí.

5.1.4 Pravomoci a odpovědnosti controllera

Zaměstnanec společnosti Winpro s.r.o., který bude v útvaru controllingu vykonávat funkci controllera bude do značné míry pomocníkem, který bude podávat manažerům zpětnou vazbu o plnění cílů.

Navrhuji následující činnosti, které bude controller provádět v rámci své pravomoci a odpovědnosti:

- spolupráce při tvorbě strategie a strategické porovnání plán / skutečnost,
- koordinace procesu plánování a rozhodování, sestavování rozpočtů,
- vedení při plánování investic,
- poskytování poradenství vedoucím jednotlivých středisek a jednatelům při rozhodování,
- poradenství při nápravě negativních odchylek od plánu a to podle výše a příčin,
- včasné informování vedoucích jednotlivých středisek a vedení o vnějších změnách, které mohou podnik ovlivnit, např. zvýšení cen vstupů do výroby, snížení poptávky, růst konkurence a jiné,
- vypracování jednotlivých nástrojů, resp. ukazatelů, které jsou popsány v následující kapitole,
- spolupráce s jednateli při rozhodování o dalším vývoji podniku, navzájem se doplňují.

5.2 Nástroje využitelné pro řízení společnosti

V této kapitole bude pozornost věnována nástrojům controllingu, které navrhuji, aby společnost Winpro s.r.o. využívala pro lepší řízení a popíši způsob využívání těchto nástrojů. Jednotlivé nástroje bude controller v rámci své funkce vypracovávat a výsledky vyplývající z těchto ukazatelů využívat pro řízení společnosti za pomoci jednatelů a vedoucích středisek. První dva nástroje se zaměřují na strategickou stránku společnosti, zbylé nástroje se zabývají finanční stránkou společnosti a operativním řízením.

5.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

V tabulce 13 je návrh sestavení Porterova modelu, který bude controller každoročně aktualizovat. Je zde porovnán vliv pěti konkurenčních sil podle Portera, v roce založení společnosti Winpro s.r.o. 2001 s letošním rokem 2008. Čísla uvedená v těchto sloupcích jsou fiktivní. Navrhuji, aby bylo sledování těchto vlivů jedním z úkolů controllera. Dle stupnice od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) bude hodnotit situaci v každé oblasti. Pro správné hodnocení je třeba sledovat situaci na trhu, např. vývoj cen materiálu pro výrobu, mezd, prodejních cen konkurence, celkových podmínek pro podnikání, inflace, počet konkurentů a další.

Skupina Porterova modelu	Roky	
	2001	2008
Rivalita mezi stávajícími konkurenty		
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	3	6
Růst odvětví	9	9
Podíl čistého jmění a prodeje - velké fixní náklady	5	4
Diferenciace výrobku/služeb	3	6
Diferenciace konkurentů	3	6
Intenzita strategického úsilí	4	7
Náklady odchodu z odvětví	3	8
Charakter konkurence, postoj k business etice	4	8
Šíře konkurence	5	7

Hrozba vstupů do odvětví		
Úspory z rozsahu	4	5
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	3	7
Přístup k distribučním kanálům	2	4
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie	4	7
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	3	4
Schopnost existujících konkurentů snižovat náklady	5	3
Diferenciace výrobků/služeb	3	6
Vládní politika	5	8
Dohadovací schopnost zákazníků		
Počet významných zákazníků	3	5
Význam výrobků/služby pro zákazníka	4	7
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	9	9
Hrozba zpětné integrace	4	1
Ziskovost zákazníků	4	4
Dohadovací schopnost dodavatelů		
Počet významných dodavatelů	5	8
Existence substitutů	6	3
Význam odběratelů pro dodavatele	3	7
Hrozba vstupu dodavatele do analyzovaného odvětví	1	1
Organizovanost pracovní síly v odvětví	5	7
Hrozba nových substitutů		
Existence mnoha substitutů na trhu	3	7
Konkurence v odvětví substitutů	5	6
Hrozba substitutů v budoucnu	4	8
Vývoj cen substitutů	7	4
Užitné vlastnosti substitutů	5	5

Tabulka 13. Porterův model pěti konkurenčních sil [Vlastní zpracování]

5.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza byla provedena na začátku podnikání, ale není aktualizována pravidelně a není tedy sledován i její vývoj. Proto navrhuji, aby tato činnost byla součástí práce con-

trollera. Slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby budou zaznamenávány do tabulky, která je uvedena níže. Ke každé oblasti a každému problému bude navrženo opatření. Ta budou dále rozpracována a stanovena odpovědnost kdo bude opatření realizovat. Vše se bude probírat na poradách vedení s vedoucími středisek v časových intervalech každé tři měsíce. Nebo na mimořádných schůzích v mimořádných případech. Tabulka bude mít podobu v jaké je uvedena níže a pravidelně se bude kontrolovat plnění zadaných opatření.

Vnitřní analýza	
SILNÉ STRÁNKY	
Prvek SWOT	Žádoucí opatření
Strategické umístění, dobrá infrastruktura.	Využívat strategické umístění ku prospěchu podnikání.
Nízké materiálové náklady.	Udržet si dodavatele materiálu.
Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci.	Umožnit pracovníkům vzdělávání, vytvářet pro ně dobré pracovní prostředí.
Dostatečná kapacita výrobní haly.	Využívat vlastní kapacity.
Záruční a pozáruční servis.	Udržet kvalitu servisu, plnit požadavky zákazníků k jejich spokojenosti.
Jednoduché vlastnické vazby	Udržet tyto vazby.
Insourcing (vlastní výroba žaluzií a skla).	Hledat další možnosti insourcingu, např. profilů
SLABÉ STRÁNKY	
Prvek SWOT	Žádoucí opatření
Nízká rentabilita.	Hledat způsoby zvýšení rentability, zvýšením zisku a snížením nákladů
Nevyužité kapacity.	Využít volné kapacity např. pronajmout .
Dlouhé časy od poptávky k dodání.	Zkracovat dodací časy např. pomocí metod průmyslového inženýrství.
Potřeba rozvoje více oblastí.	Využívat např. studenty vysokých škol pro diplomové práce a využít tak jejich znalosti k rozvoji.
Nevyfakturované objednávky. asi 10 mil. Kč.	Intenzivněji vymáhat nebo prodat pokud to není možné.

Tabulka 14. Vnitřní analýzy [Vlastní zpracování]

V tabulce 14 jsou popsány prvky vnitřní analýzy a návrhy na opatření. Společnost Winpro s.r.o. má nízké materiálové náklady a proto navrhuji věnovat se udržování dobrých vztahů s dodavateli, aby o ně nepřišla. K udržení kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců by bylo dobré poskytovat jim pravidelně školení podle potřeby, aby si mohli udržet a také

zvýšit kvalifikaci a podle pracovních výkonů je vhodně odměňovat. Společnost by také měla neustále aktualizovat svůj systém odměňování a poskytování benefitů. K udržení spokojenosti zákazníků se záručními a pozáručními službami je vhodné zjišťovat, co jim v servisních službách chybí a poté se to snažit napravit. To by mohlo být realizováno přímo ve společnosti nebo v servisu krátkými dotazníky a nebo odkazem na dotazník na internetových stránkách společnosti. V případě insourcingu by se vedení mohlo zamyslet, co by si ještě společnost mohla sama vyrábět z potřebných dílů, které momentálně bere od dodavatelů – profily, kování. Další návrhy související s vnějším okolím společnosti jsou uvedeny v tabulce 15.

Vnější analýza	
HROZBY	
Prvek SWOT	Žádoucí opatření
Konkurence zkracuje průběžné časy.	Zkrátit také průběžné časy.
Vstup nové konkurence do odvětví, popř. zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence.	Hledat způsoby jak být krok před konkurencí, např. využívat poradenství odborníků nebo studentů vysokých škol.
Konkurence lépe využívá průmyslové inženýrství.	Zavést další metody průmyslového inženýrství, využít poradenství odborníků.
Technologická zaostalost strojů (<i>snižuje rentabilitu a efektivnost</i>).	Koupit nové modernější stroje.
Špatný odhad marketingových předpokladů – poptávky.	Více se soustředit na marketing, využívat analýzy trhu, předcházet špatným odhadům.
PŘÍLEŽITOSTI	
Prvek SWOT	Žádoucí opatření
Získání strategického investora.	Hledat investory a zaujmout je, v případě Winpro s.r.o. snížit především zadluženost.
Možnost vstupu na trh s levnějšími výrobky.	Vstoupit na trh s levnějšími výrobky a udržet si nízkou cenu ale větší kvalitu než ostatní výrobky.
Implementace controllingu a jeho nástrojů.	Vytvořit pozici controllera a soustředit se na využití nástrojů controllingu k lepšímu řízení společnosti.
Udržení kvality výrobků – být krok před konkurencí.	Využívání metod řízení kvality především metod průmyslového inženýrství.
Možnost využití programů pro podporu podnikání v daném odvětví.	Zjistit možnosti získání dotací a realizovat její získání.

Tabulka 15. Vnější analýzy [Vlastní zpracování]

Jestliže konkurence zkracuje průběžné časy výroby, měla by se společnost Winpro s.r.o. pokusit o totéž, využíváním metod průmyslového inženýrství, i zde je možno spolupráce se studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v rámci oboru Průmyslové inženýrství. Technická zaostalost strojů snižuje efektivnost výroby a bylo by vhodné uvažovat o koupi nových strojů, např. na úvěr, leasing nebo případně z vlastních zdrojů. V marketingu by mohli opět využít např. studentů vysokých škol, kteří by jistě byli rádi za poskytnutou praxi a firmě by mohli pomoci při průzkumu trhu a poptávky. Implementace útvaru controllingu nebyla provedena avšak některé nástroje jsou používány, ale jak je v projektu popsáno ne dostatečně, proto jsem navrhla změny, které pomohou využívat tyto nástroje k lepšímu řízení společnosti. K udržení kvality výrobku musí společnost pravidelně kontrolovat nejen hotové výrobky ale i nedokončenou výrobu, také zaměstnáváním zručných pracovníků snížíme riziko výroby zmetků.

5.2.3 Finanční ukazatele

Navrhují, aby se controller v rámci své funkce zaměřil také na intenzivnější sledování finančních ukazatelů, které byly v podniku dosud nedostatečně sledovány a vyhodnocovány. Controller bude získávat informace pro sestavení finančních ukazatelů z účetnictví a z ekonomického oddělení. Navrhují, aby ukazatele uváděl každý měsíc v rámci reportingu, řádně je okomentoval a v případě potřeby hledal nápravná opatření.

V následující tabulky obsahují návrhy sledování vývoje finančních ukazatelů spolu s doporučenými hodnotami Ministerstva průmyslu a obchodu a také návrhy komentářů, které bude provádět controller.

V tabulce 16 je návrh sledování vývoje ukazatelů likvidity za roky 2005 – 2007 a jejich doporučené hodnoty. Jak je zřejmé, společnost Winpro s.r.o. nedosahuje optimálních hodnot, její likvidita se pohybuje pod těmito hodnotami a běžná likvidita je dokonce hodně nízká. V tomto případě bych doporučila snížit hodnotu krátkodobých závazků, která tvoří velkou položku v obou uvedených letech.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech je záporný. To znamená, že část krátkodobých závazků kryje dlouhodobý majetek. Efektivnější je, když dlouhodobé závazky kryjí dlouhodobý majetek a krátkodobé závazky kryjí krátkodobý majetek. V roce 2007 je čistý pracovní kapitál opět záporný ale jeho hodnota není již tak nízká. Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Tato hodnota se zvýšila,

ale přesto nedosahuje optimálních hodnot. Pohotová likvidita udává, kolikrát finanční majetek a krátkodobé pohledávky pokrývají krátkodobé závazky. Ani tato hodnota nedosahuje optima. To znamená, že aktiva nejsou efektivně využívána. Tato hodnota od roku 2005 do roku 2007 klesá. Okamžitá likvidita vyjadřuje krytí akutních potřeb z vlastních peněžních prostředků. Také tato hodnota klesá. To je zapříčiněno zvýšením krátkodobých pohledávek a bankovních úvěrů.

Ukazatele likvidity (ve dnech)	2005	2006	2007	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	0,80	0,76	0,85	1,5 -2
Pohotová likvidita	0,61	0,66	0,57	1
Okamžitá likvidita	0,14	0,15	0,08	0,2
Podíl ČPK na OA	-18,58%	-29,04%	-1,21%	

Tabulka 16. Ukazatelé likvidity [Vlastní zpracování]

V tabulce 17 je vypočítán vývoj čistého pracovního kapitálu, který je záporný ve všech uvedených letech, ale jeho záporná hodnota se zmenšuje. Největší položku tvoří krátkodobé závazky. Společnost Winpro s.r.o. by se měla snažit tyto závazky z obchodních vztahů platit dříve než dosud, aby se čistý pracovní kapitál dostal do kladných čísel. Pokud je záporný znamená to, že část krátkodobých závazků kryje dlouhodobý majetek což není efektivní. Společnost by měla přehodnotit způsob financování svého majetku a to především tedy dlouhodobého, který může financovat buď dlouhodobým úvěrem nebo leasingem.

Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis.Kč)			
Položka/Období	2005	2006	2007
Oběžná aktiva	16 806	33 150	68 677
Krátkodobé závazky	21 071	43 590	72 652
Čistý prac.kapitál	-4265	-10440	-3975

Tabulka 17. Vývoj čistého pracovního kapitálu [Vlastní zpracování]

V tabulce 18 je návrh ukazatelů aktivity. V první části je doba obratu, která udává za jak dlouho se zásoby, pohledávky nebo závazky obrátí nebo jsou splaceny. Vhodné je, když je doba obrátek pohledávek nižší jak doba závazků. Společnost Winpro s.r.o. má dobu obrátek pohledávek nižší než dobu závazku, nemá proto problém své závazky včas hradit. Tato situace je dobrá také v roce 2007, zásoby se však zvýšily, což není moc dobré vzhledem k vázanosti kapitálu v této položce. Společnost by se měla snažit snížit zásoby jen na takové množství, které potřebuje. V druhé části je obrátka, popisující kolikrát za období – počí-

tá se rok, se zásoby, pohledávky nebo závazky obrátí. Obrátka v roce 2007 hodně poklesla, z důvodu snížení zisku společnosti.

Ukazatele aktivity (dny)	2005	2006	2007
Doba obratu zásob	13,45	9,24	37,91
Doba obratu pohledávek	34,61	48,37	56,36
Doba obratu závazků	72,71	93,84	122,31
Obrátka - kolikrát za období			
Obrátka zásob	27,14	39,49	9,63
Obrátka pohledávek	10,55	7,55	6,48
Obrátka závazků	5,02	3,89	2,98

Tabulka 18. Ukazatelé aktivity [Vlastní zpracování]

V tabulce 19 je návrh ukazatelů zadluženosti. V roce 2005 byla tato hodnota mírně nad doporučovanou hodnotu, ale v roce 2006 byla již o 20 % vyšší než je doporučená horní hranice pro celkovou zadluženost podniku. To znamená, že převažuje cizí kapitál a společnost je silně zadlužena. Dále má společnost dlouhodobý majetek krytý v roce 2005 ze 60 % vlastním kapitálem a ze 40 % je kryt cizími zdroji a v roce 2006 je kryt dlouhodobý majetek jen z 22 % vlastním kapitálem, zbytek 78 % je kryto cizími zdroji. Dlouhodobými zdroji je kryt asi ze 60 % a asi ze 40 % jej kryjí krátkodobé zdroje. Z pohledu roku 2006 lze říci, že by měl management lépe hospodařit se zdroji, zmírnit zadluženost podniku a jak už jsem výše uvedla, měl by přehodnotit způsob financování majetku.

V roce 2007 nebyl podnik v lepší situaci, opět je zde vidět velké zadlužení. Dlouhodobý majetek je kryt vlastním kapitálem ze 20 % a z 80 % cizími zdroji a ze 47 % je kryt dlouhodobými zdroji, ale z 53 % je dlouhodobý majetek kryt krátkodobými zdroji. Míra zadlužení převyšuje 10x doporučenou hodnotu. Z tohoto důvodu vidím vytvoření pozice controllera a jeho funkce v podniku jako přínos pro lepší hospodaření a předcházení takovéto situace.

Ukazatele zadluženosti	2005	2006	2007	Doporučené hodnoty
Celková zadluženost	64,52%	80,04%	82,63%	30-60%
Míra zadluženosti	2,36	6,85	10,92	kolem 1
Krytí DM vlastním kapitálem	0,60	0,22	0,20	1
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,60	0,69	0,47	1
Úrokové krytí	0,00	0,00	2,95	

Tabulka 19. Ukazatelé zadluženosti [Vlastní zpracování]

V tabulce 20 je návrh výpočtu rentability vlastního kapitálu, aktiv a tržeb. Z rentability vyplývá, že jedna koruna aktiv vydělala 0,15 Kč zisku v roce 2005 a 0,10 Kč zisku v roce

2006. Nízká je také rentabilita tržeb, na jednu korunu tržeb připadá 0,05 Kč zisku v roce 2005 a 0,04 Kč zisku v roce 2006. Na jednu korunu vlastního kapitálu připadá 0,55 Kč zisku v roce 2005 a v roce 2006 0,85 Kč zisku. V roce 2007 rentabilita hodně klesla. Důvodem je více jak dvakrát menší zisk. Při vkladu prostředků na účet u některé banky se nyní (červenec 2008) úroky z vkladů pohybují kolem 1%. Rentabilita vlastních prostředků vložených do podnikání by měla být vyšší než kolik by společnost dostala při vkladu na účet. Jak je vidět, v případě vlastního kapitálu je rentabilita dobrá, tedy vyšší než jaké jsou úroky v bankách. V případě rentability aktiv se hodnota snižuje od roku 2005 do roku 2007 a také se snižuje rentabilita tržeb. Přesto se tyto hodnoty pohybují nad nebo kolem hodnoty úroků z vkladů

Rentabilita (v Kč)	2005	2006	2007
Aktiva	0,15	0,10	0,01
VK	0,55	0,85	0,19
Tržby	0,05	0,04	0,01

Tabulka 20. Rentabilita [Vlastní zpracování]

5.2.4 Krátkodobý hospodářský výsledek a krycí příspěvek

Tyto dvě analýzy spolu souvisí, protože při výpočtu vycházíme ze stejných údajů – z celkového obratu a variabilních a fixních nákladů. Každý měsíc bude controller sledovat vývoj krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, změny faktorů, které jej ovlivňují a navrhnout potřebná opatření. Dle vývoje variabilních a fixních nákladů a vývoje podnikového okolí na další období bude hledat nápravná opatření zvláště v případě negativního vývoje nákladů, aby podnik dosahoval zisku.

Tyto ukazatele bude sledovat za podnik jako celek, za jednotlivá střediska a za jednotlivé výrobní skupiny, popřípadě jednotlivé výrobky.

V tabulce 21 jsou uvedeny jednotlivé položky výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku a krycího příspěvku. Při výpočtu se postupuje tak, že se z celkového obratu odečtou variabilní náklady a tím je získán krycí příspěvek I. Poté se odečtou speciální fixní náklady a tím je získán krycí příspěvek II. Nakonec po odečtení všeobecných fixních nákladů je vyčíslen krátkodobý hospodářský výsledek. Rozdělení fixních nákladů na speciální a všeobecné je blíže popsáno v tabulce 1 v kapitole 1.2.3.

		Výrobní skupina			
		Měsíc		Kumulovaně	
		Kč	%	Kč	%
1	Brutto tržby				
2	Snížení tržeb				
3	Netto tržby				
4	Výrobní materiál				
5	Výrobní mzdy				
6	Elektrická energie				
7	Přepravné				
8	Obaly				
9	Provize				
10	Nakupované výkony				
11	Pomocné látky				
12	Změny stavu zásob				
13	Souhrn variabilních nákladů				
14	Příspěvek na úhradu I.				
15	Marketing a prodej				
16	Výrobní režie				
17	Materiálové hospodaření				
18	Souhrn speciálních fixních nákladů				
19	Příspěvek na úhradu II.				
20	Vedení podniku				
21	Financování a účetnictví				
22	Personalistika				
23	Controlling a výpočetní technika				
24	Všeobecná správa				
25	Souhrn všeobec. fixních nákladů				
26	Hospodářský výsledek				
27	Neutrální výnosy				
28	Neutrální výdaje				
29	Neutrální výsledek				
30	Hospodářský výsledek podnikání				

Tabulka 21. KHV a krycí příspěvek [Vlastní zpracování]

Výpočet krycího příspěvku a krátkodobého hospodářského výsledku bude i součástí zprávy controllera – viz tabulka 29. Výpočet bude prováděn v peněžním vyjádření i v procentech. Sledovány budou všechny výrobní skupiny (dveře dřevěné, dveře plastové, okna dřevěná, okna plastová, žaluzie, sklo). Také bude sledován krycí příspěvek po jednotlivých střediscích, jak je znázorněno v příloze P IX.

Změny variabilních nákladů mohou být ovlivněny těmito faktory:

- změnou minimální výše mzdy,

- změnou vyráběného množství,
- změnou cen vstupních materiálů a energie.

Změny fixních nákladů mohou být ovlivněny např.:

- změnou výše minimální mzdy,
- změnou výše poplatků – telefon, poštovné, energie,
- změnou cen pohonných hmot.

Navrhuji, aby se controller především zaměřil na výše zmíněné faktory ovlivňující náklady.

5.2.5 Kritické body a jejich vývoj

Bod zvratu nebo-li kritický bod vypočítáme ze vzorce uvedeného v kapitole 1.3.4. Navrhuji, aby společnost sledovala vývoj bodu zvratu a ostatních kritických bodů (stupeň intenzity práce, bezpečná míra zisku a bezpečnostní koeficient) a faktory, které jej ovlivňují. To je důležité proto, aby vedení podniku vědělo, jak při změně faktorů v okolí změnit rozsah výroby.

V rámci těchto ukazatelů navrhuji, aby se controller zaměřil na sledování těchto faktorů: fixní náklady – výše platů managementu a administrativních pracovníků, platby za energii, poplatky za telefon, personální náklady, marketingové náklady a jiné, variabilní náklady – cena vstupního materiálu, výrobní mzdy, ceny obalů a další. Vlivem změn výše těchto částek dochází k posunu bodu zvratu. Podnik si musí hlídat bod zvratu, aby měl přehled, při jakém výrobním množství dosahuje zisku a kdy se naopak může dostat do ztráty.

	Analýza kritických bodů v tis. Kč – dle jednotlivých měsíců											
Položka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Obrat												
VN												
KPÚ												
FN												
CN												
Zisk/Ztráta												
BZ												
SIP												
BMZ												
BK												

Tabulka 22. Analýza kritických bodů – měsíční vývoj [Vlastní zpracování]

Návrh tabulky pro sledování těchto ukazatelů je uveden v tabulce 22. Navrhuji, aby kritické body byly sledovány každý měsíc a byly součástí zprávy controllera. Jejich vývoj je ovlivněn změnou poptávky, v jejím důsledku rostou nebo klesají tržby, proto by měl provádět aktualizaci SWOT analýzy a Porterovy analýzy, aby mohl předvídat měny v poptávce. Dále jsou ovlivněny vývojem prodejní ceny výrobku. Ta se mění s klesajícími nebo rostoucími fixními a variabilními náklady na výrobu.

5.2.6 Odchyly od plánu, nápravná opatření a doporučení

Odchyly skutečných nákladů od plánu dle jednotlivých položek bude zjišťovat controller, zapisovat je do reportů, kde budou tyto odchyly sledovány a bude je prezentovat na poradě. Dále bude hledat nápravná opatření, na kterých se budou podílet i vedoucí jednotlivých středisek, popřípadě samotní jednatele společnosti.

Navrhuji, aby tyto odchyly byly sledovány častěji než dosud, tedy ne měsíčně ale každé dva týdny. Doporučuji také, aby byl zaznamenáván a sledován jejich vývoj v čase. Tímto postupem bude moci společnost předcházet negativním odchylkám dříve než nastanou.

Dále navrhuji, aby byly tyto odchyly sledovány u jednotlivých plánů společnosti a také především u položek Rozvahy společnosti, u nákladů, u výnosů a u jednotlivých ukazatelů, které jsou rozdělené podle toho, pro koho bude daný report určen.

Možné důvody odchylek, které může controller očekávat:

- chyby v plánech,
- špatná organizace práce,
- nepřesná realizace plánů,
- těžko realizovatelné stanovené cíle,
- nepředvídatelné externí vlivy,
- organizační změny,
- užívání nových strojů,
- zvýšení cen surovin,
- nové technologické postupy,
- použití jiných materiálů,

- použití cizích výkonů,
- změna spotřeby materiálu ve výrobě,
- změna výše poptávky,
- časový posun vzniku nákladů a výnosů,
- chybné účtování,
- změna výše mezd,
- chybný způsob řízení vedoucího příslušné oblasti,
- chybějící materiál,
- změna struktury např. sortimentu, zákazníků, trhů.

5.2.7 Pohledávky

Společnost Winpro s.r.o. má velké množství nevyfakturovaných pohledávek, proto by měla věnovat pozornost jejich včasnému splácení a vymáhání. Navrhuji, aby se sledováním stavu pohledávek a jednotlivých ukazatelů s tím spojených, zabýval controller. Tak bude moci včas upozornit na to, aby bylo zahájeno intenzivnější vymáhání nebo případně odprodej rizikových pohledávek formou faktoringu nebo forfantingu.

V tabulce 23 je návrh výkazu sledování pohledávek dle jejich stáří. V každém čtvrtletí se budou zaznamenávat údaje v peněžním vyjádření a v procentech. Suma všech pohledávek tvoří 100 %. Největší položku by měly tvořit pohledávky splatné do 30 dnů. Navrhuji sestavovat tyto údaje i v měsíčních intervalech.

Splatnost pohledávek (v tis. Kč)									
Počet dnů	I. čtvrtletí		II. čtvrtletí		III. čtvrtletí		IV. čtvrtletí		Celkem
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	
0 - 30									
31 - 60									
61 - 90									
nad 90									
Celkem		100		100		100		100	

Tabulka 23. Věková struktura pohledávek [Vlastní zpracování]

Při sledování pohledávek pak může controller použít i další ukazatele, které mohou pomoci společnosti při hledání peněžních prostředků. Tyto ukazatele jsou znázorněny v tabulce 24.

Základním ukazatelem je rychlost obratu pohledávky – obrátka a doba obratu pohledávky. Tyto ukazatele je možno sledovat v porovnáním s nesplacenými pohledávkami vzhledem k celkovému prodeji za stanovené období. Také u tohoto ukazatele navrhuji krom ročních a čtvrtletních údajů sledovat i měsíční vývoj.

Ukazatele pohledávek				
	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
Celkový prodej (v tis.Kč)				
Nesplacené pohledávky (% z celkového prodeje)				
Rychlost obratu pohledávek				
Doba obratu pohledávek (dny)				

Tabulka 24. Ukazatele pohledávek [Vlastní zpracování]

5.2.8 Kalkulace ABC

Navrhuji zavést v podniku kalkulaci ABC. Domnívám se, že by mohla přispět k lepšímu přehledu o nákladech, jelikož je považována za moderní efektivní metodu sledování nákladů. Bylo by však vhodné pozvat si odborníka v této oblasti, aby vedení poradil co je třeba udělat a případně pomohl metodu zavést.

Podstatou kalkulace ABC je, že každé středisko rozepíše jednotlivé dílčí aktivity – popis činnosti, k nim pak počet pracovníků, kteří se danými aktivitami zabývají, jak je uvedeno v tabulce 25 a 26, kde je jako příklad znázorněno pouze středisko Expedice a Obchod. Dále je pak v tabulce 27 návrh přepočítávání nákladů.

Středisko Expedice		
Aktivita	Popis	Počet pracovníků
příprava zboží k expedici	odebrání zboží ze skladu	2
příprava zboží k dodání	kompletování, zabalení, příprava dokumentů	3
předání zboží	doprava zboží ke klientovi, předání zboží	2
evidence zásob	záznamy dat do informačního systému	1
řízení oddělení	koordinace práce zaměstnanců, kontrola činnosti	1

Tabulka 25. Návrh soupisu aktivit střediska Expedice [Vlastní zpracování]

Středisko Obchod		
Aktivita	Popis	Počet pracovníků
přijímání zakázek	telefony a maily se zákazníky	5
péče o klienty	aktualizace dat, řešení reklamací	2
příprava návštěv	plánování tras a domluvení termínů	3
návštěva klientů	osobní jednání s klientem, domluvení podrobností v objednávce	3
zpracovávání zakázek	zpracování objednávky	1
řízení oddělení	koordinace práce zaměstnanců, kontrola činnosti	1

Tabulka 26. Návrh soupisu aktivit střediska Obchod [Vlastní zpracování]

Po sepsání veškerých aktivit střediska je nutno určit vztahovou veličinu, pomocí níž se pak mohou přiřazovat náklady na jednotlivé aktivity. Tato veličina se nazývá cost driver. Suma přepočítaných nákladů musí být stejná jako skutečné celkové náklady na středisko. Níže uvedené řešení (viz tabulka 27) ukazuje výši nákladů na procesy na jednu zakázku a jednu návštěvu u zákazníka.

Kód aktivity	Aktivita	Cost driver	Kapacita	Rozklíčované náklady (v tis.Kč)	Přepočtené náklady na cost driver (v tis. Kč)
O1	Přijímání zakázek	počet zakázek	5		
O2	Péče o klienty	počet návštěv	2		
O3	Příprava návštěv	počet návštěv	3		
O4	Návštěva klientů	počet návštěv	3		
O5	Zpracovávání zakázek	počet zakázek	1		
O6	Řízení oddělení		1		
E1	Příprava zboží k expedici	počet zakázek	2		
E2	Příprava zboží k dodání	počet zakázek	3		
E3	Předání zboží	počet zakázek	2		
E4	Evidence zásob	počet zakázek	1		
E5	Řízení oddělení		1		
Hlavní proces	Kódy dílčích procesů	Cost driver	Procesní množství	Náklady na množství	Náklady na jednici
příprava zakázek	O1,O2,O3,O4,E1,E2				
realizace zakázek	O5,E3,E4				

Tabulka 27. Návrh sledování nákladů podle aktivit [Vlastní zpracování]

5.2.9 Provádění nákladového účetnictví

Nákladové účetnictví se podobá manažerskému neboli vnitropodnikovému účetnictví. Zabývá se však pouze náklady, kontroluje hospodárnost středisek a sleduje změny v objemu sortimentu. Controller bude v rámci nákladového účetnictví provádět vnitropodnikové rozpočty středisek a kalkulaci jednotlivých výrobků.

Velmi důležité je sledování nákladů nejen fixních ale i variabilních. Navrhují tedy sledovat tyto náklady na základě využívání výpočtů pro hospodářský výsledek, uvedený v kapitole 5.2.4 projektu, a také sledování poměru vývoje variabilních a fixních nákladů, navrženého v tabulce 28. Vývoj bude sledován měsíčně.

NÁKLADY (v tis. Kč)	Leden 08		Únor 08	
	Kč	%	Kč	%
Variabilní náklady				
Osobní náklady – výrobní dělníci				
Náklady vynaložené na prodané zboží				
Spotřeba materiálu na výrobu				
Spotřeba energie				
Spotřeba materiálu na opravy				
Pomocný materiál				
Dopravné zakázky				
Montáž zakázky				
Fixní náklady				
Osobní náklady – THP				
Náklady na reprezentaci				
Výpočetní technika				
Spotřeba pohonných hmot				
Marketing a prodej				
Telefonní poplatky				
Ostatní provozní náklady				
Daně a poplatky				
Odpisy DNM a DHM				
Rezervy				
Náklady z FM				
Nákladové úroky				
Ostatní finanční náklady				
Daň z příjmu za běžnou činnost				
Náklady celkem				

Tabulka 28 Vývoj poměru variabilních a fixních nákladů [Vlastní zpracování]

5.2.10 Reportingové zprávy

Reportingové zprávy, tzv. reporty, budou sestavovány pro vedení společnosti controllerem. Vedoucí jednotlivých oddělení mu budou poskytovat potřebné informace. Obsahem těchto zpráv bude hospodaření jednotlivých středisek – výše skutečných nákladů za každé středisko a také bude informovat o možných problémech, které je třeba řešit, např. velký počet reklamací v obchodním středisku, nevyužitá kapacita ve výrobě a další. Každý z těchto reportů bude ještě obsahovat některé další odlišné ukazatele nebo informace v závislosti na charakteru střediska. Reporty rozdělené dle jednotlivých středisek jsou uvedeny v příloze

P. X. Pro vedení společnosti Winpro s.r.o. bude tato zpráva obsahovat informace např. z obchodního oddělení o obratech a odchylkách zisku skutečného od plánu dle výrobků a zákazníků, z výroby procentní využití kapacit a celkově budou sledovány neshody, tedy

odchyly podle středisek, pracovišť, typu (co odchylku způsobilo). Dále se vše bude evidovat ve finančním vyjádření a dle četnosti.

Jak jsem již navrhla v předchozí kapitole, kromě výpočtů budou v reportech také informace o přínosech nebo nedostatcích, způsobených změnami spojenými se zavedením nového informačního systému Exculibur. Ten je totiž důležitý pro podporu řízení. V začátcích jeho užívání může docházet k problémům, které je třeba řešit doladěním Exculiburu nebo dalším proškolením zaměstnanců.

V tabulce 29 je popsáno, co se bude sledovat měsíčně a o jaké položky bude čtvrtletní report doplněn. Čtvrtletní report bude zaměřen na uplynulé tři měsíce a také bude srovnáván s minulým čtvrtletím. Roční report bude obsahovat informace jako čtvrtletní report jen s tím rozdílem, že bude zaměřen na celý hospodářský rok celé společnosti.

Měsíční report	Čtvrtletní report
Hospodaření jednotlivých středisek – odchylky nákladů od plánu.	Hospodaření jednotlivých středisek – odchylky nákladů od plánu.
Hospodaření celého podniku – odchylky nákladů a výnosů od plánu.	Hospodaření celého podniku – odchylky nákladů a výnosů od plánu.
Plán nákladů s variabilními náklady, fixními náklady na další období.	Plán nákladů s variabilními náklady, fixními náklady na další období.
Personální stav a personální náklady.	Personální stav a personální náklady.
Vývoj bodu zvratu.	Vývoj bodu zvratu.
Vývoj krycího příspěvku.	Vývoj krycího příspěvku.
Procentní využití kapacity.	Procentní využití kapacity.
Rentabilita tržeb.	Rentabilita tržeb.
Finanční plán a ukazatelé.	Finanční plán a ukazatelé.
Tržby podle sortimentu, odbytových cest, zákazníků.	Tržby podle sortimentu, odbytových cest, zákazníků.
Plán likvidity.	Plán likvidity.
	Vývoj rychlosti dodávek.
	Zlepšování servisu – snižování počtu reklamací.
	Odběratelsko-dodavatelské vztahy.
	Podílu výrobků na trhu, jeho vývoj a vývoj konkurence.
	Stav investic.

Tabulka 29. Obsah reportingové zprávy dle měsíce a čtvrtletí [Vlastní zpracování]

Zpracoval:	Rok/Měsíc/Den:				
ZPRÁVA CONTROLLERA - HOSPODAŘENÍ PODNIKU JAKO CELKU					
Ukazatelé	Plán	Skutečnost	Odchylka v Kč	Odchylka v %	Příčina
Čistý obrat					
Výrobní materiál a energie					
Výrobní mzdy					
Zákonné sociální pojištění					
Zákonné zdravotní pojištění					
Pomocný materiál					
Dopravné zakázky					
Montáž zakázky					
Celkové variabilní náklady					
KPÚ I.					
Mzdy THP					
zákonné sociální pojištění THP					
Zákonné zdravotní pojištění THP					
Režijní materiál					
Opravy a údržba					
Energie					
Marketing a prodej					
Telefonní poplatky					
Služby					
Daně a poplatky					
Odpisy a rezervy					
Úroky a finanční náklady					
Ostatní náklady					
Celkem speciální FN					
KPÚ II.					
Personální náklady					
Administrativa					
výpočetní technika					
Ostatní náklady					
Celkem všeobecné FN					
Výsledek hospodaření					
Informace pro vedení dle potřeby					

Tabulka 30. Měsíční a čtvrtletní obsah zprávy controllera [Vlastní zpracování]

V tabulce 30 návrh reportu pro vedení společnosti, je návrh výkazu na sledování hospodaření středisek podle rozdělení nákladů na konkrétní položky nákladů variabilních a fixních. Z daného rozdělení je zároveň možno počítat krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. V kolonce Informace pro vedení dle potřeby budou doplněny údaje jednotlivých středisek o jejich požadavcích, resp. o operativních problémech, které je třeba řešit. Tyto zprávy bude sestavovat controller měsíčně, čtvrtletně a souhrnně i za rok.

5.2.11 Zpětná vazba na základě výsledků hospodaření

Pro účinné fungování systému reportingu je také důležitá zpětná vazba od příjemců zprávy. Příjemci se tudíž budou zpětně vyjadřovat ke zprávám controllera tak, aby mohl být systém reportingu na základě jejich připomínek a námětů zlepšován. Tím se zabezpečí, že bude management dostávat potřebné informace nutné k rozhodování, v požadované formě a ve správný čas.

Také na základě spokojenosti nebo nespokojenosti vedení s výsledky hospodaření, bude controller spolu s vedením sdělovat vedoucím na poradách opatření k nápravě nedostačujících výsledků hospodaření. Výsledky mohou být finančního charakteru, dosažený zisk, nebo jiné - kvalita práce, zvýšení produktivity práce, lepší komunikace mezi zaměstnanci, méně prostojů ve výrobě, rychlejší předávání informací a podobně.

5.2.12 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků vázané na plnění plánu není formálně zavedené, navrhuji upravit stávající systém odměňování. Zde záleží na podniku, zda chtějí pouze plnit plán nebo je naopak žádoucí plán překračovat. Navrhuji při plnění plánu 5-10% navýšení platu, při překročení plánu 10 15 %. V případě, že někdo bude mít dobrý návrh jak uspořít náklady, mohl by dostat jednorázově 15 - 20 % navýšení platu. Při pomalé nebo nekvalitní práci a neplnění plánu by jim bylo strženo jednorázově 5 – 10 % z platu.

6 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI PROJEKTU, PŘÍNOSŮ A RIZIK, VERIFIKACE PROJEKTU

6.1 Ekonomická náročnost

Ekonomická náročnost projektu využití nástrojů controllingu pro řízení společnosti Winpro s.r.o. lze shrnout do nákladů na novou pozici controllera. V tabulce 31 jsou vyčísleny přibližné odhady nákladů pokud by společnost Winpro s.r.o. převedla na pozici controllera stávajícího zaměstnance nebo přijala nového. Ceny kurzů controllingu jsou uvedeny v tabulce v příloze P X. V případě převedení stávajícího zaměstnance na novou pozici je možno ještě uvažovat kromě školení o případné konzultaci s odborníky z oblasti controllingu, pokud by si pracovník nebyl ve své nové funkci příliš jistý i po skončení kurzu. Náklady na tyto konzultace se pak zohlední v nákladech.

Položka	Náklady na stávajícího zaměstnance	Náklady na nového zaměstnance
Osobní počítač	0 Kč	20 000
Kancelářské potřeby	0 Kč	1 000/měsíc
Plat	0 Kč	25-35 000/ měsíc
Zvýšení platu	+ 5-10 000 / měsíc	0 Kč
Školení	4-12 000/ 2 dny	0 Kč

Tabulka 29. Náklady na pozici controllera [Vlastní zpracování]

V případě přijetí nového zaměstnance, zaplatí společnost při jeho přijetí jednorázově odhadem přibližně 46 - 56 000 Kč vzhledem k tomu, že musí vybavit kancelář a také by musela tyto prostory najít v administrativní budově. Další měsíce by již platila pouze jeho plat v odhadu kolem 25 - 35 000 Kč měsíčně.

Pokud převede někoho ze současných pracovníků, zaplatí přibližně v rozmezí 9 - 22 000 Kč, protože nový pracovník se musí zaškolit vzhledem k tomu, že v současnosti není ve společnosti Winpro s.r.o. nikdo s odpovídajícím vzděláním. V dalších měsících by vydávala peníze pouze na jeho současný plat + zvýšení platu zhruba o 5 - 10 000 Kč měsíčně, odpovídající novým úkolům a odpovědnosti. Problémem zůstává, jak by ostatní zaměstnanci přijali jednu z možných variant, zda by raději přijali do svého kolektivu někoho no-

vého, nebo zda by nereagovali negativně na převedení hlavního ekonoma nebo manažera pro systémy řízení, které jsem navrhla jako potencionální kandidáty na tuto pozici.

Další náklady již nebudou potřeba, zavedení využívání nástrojů controllingu je součástí pracovní náplně controllera.

6.2 Rizika projektu

a) Technické

Realizace projektu je spojena s technickým provedení potřebného řešení, které značně komplikovalo a stále komplikuje běžné pracovní činnosti. Riziko v tomto případě spočívá v softwarovém řešení a sběru dat. Aby společnost Winpro s.r.o. realizací projektu dosáhla očekávaných výsledků, je potřeba definovat všechny činnosti podle procesů, které ve společnosti probíhají, aby byly známy vznikající náklady. To je jeden z požadavků, očekávaných od zavedení controllingu. Od ledna 2008 probíhá příprava zaměstnanců na změny spojené se zavedením nového informačního systému Exculibur, který jak již bylo uvedeno je postupně implementován dle jednotlivých modulů do celé společnosti. Dále byl začátkem března 2008 implementován softwarový program určený ke controllingu a probíhá jeho „zkušební“ provoz.

Opatření pro odstranění nebo minimalizaci negativních dopadů rizika

Negativní dopady tohoto rizika lze eliminovat komunikací vedení společnosti Winpro s.r.o. se zaměstnanci a jejich dostatečným zaškolením v práci s novým softwarem. V případě druhého softwaru – pro controlling, je třeba doladit zjištěné nedostatky tak, aby plnil svou funkci, podporu vedení při rozhodování a řízení.

b) Personální

Důležitým úkolem při zavedení controllingu je najít vhodného pracovníka pro pozici controllera. Společnost Winpro s.r.o. si může pro pomoc s implementací controllingu najmout odborníka, který jí s tím pomůže a také s vyškolením personálu, který bude do změn zapojen. Na místo controllera může společnost přijmout někoho nového. To je však spojeno s rizikem, že ho ostatní zaměstnanci nebudou chtít přijmout. Výhodou však mohou být jeho znalosti v daném oboru. Převést interního zaměstnance se zdá být jednodušší. V takovém případě je však nutné jeho dostatečné proškolení. Také lze udělat kompromis a vybrat např. nějakého vedoucího, kterému vedení společnosti rozšíří pracovní povinnosti

a zvýší plat. Rizikem je v tomto případě závist ostatních zaměstnanců, že má tento pracovník vyšší plat. Určitým rizikem může být také neochota tohoto pracovníka přijmout nabízenou funkci, kdy za vyšší mzdu bude mít další povinnosti.

Opatření pro odstranění nebo minimalizaci negativních dopadů rizika

Před rozhodnutím, zda přijmout externího pracovníka nebo převést některého ze stávajících zaměstnanců, je dobré zhodnotit, jaké náklady musí společnost vynaložit v obou případech a porovnat je, zjistit jak budou zaměstnanci společnosti na tuto změnu reagovat a rozhodnutí tomu přizpůsobit.

c) Kontrola

Nedostatky v podrobné kontrole celkových nákladů. Společnost nemá přesný přehled, kde vznikají jaké náklady, nevidí jejich přesnou strukturu a nemůže tak odstranit zbytečné a nákladné činnosti. Také není zřejmá odpovědnost za vznik nákladů a jejich příčina.

Opatření pro odstranění nebo minimalizaci negativních dopadů rizika

Jednou z možností jak uvedené riziko eliminovat či odstranit je např. zavedením kalkulace ABC, která vyžaduje definování procesů a všech činností podniku a umožňuje přehled příčin a míst vzniku nákladů. Také je možno využít ostatních nástrojů controllingu popsanych v kapitole 5.2.

d) Týmová práce

Nedostatek pracovníků schopných řešit problémy vzniklé jak zavedením nového informačního systému, ve kterém se mohou objevit chyby, tak i controllingem, vyžadujícím změny pracovních úkolů. Pracovníci, zejména na vedoucích pozicích, chtějí, aby vše fungovalo jak má a jak oni potřebují, ale nejsou ochotni se na tom podílet, ať jde o jednání s dodavateli nebo s ostatními pracovníky, viní za nedostatky jiné oddělení nebo spolupracovníky.

Opatření pro odstranění nebo minimalizaci negativních dopadů rizika

V tomto případě hraje důležitou roli controller, který by měl umět usměrňovat pracovníky, koordinovat jejich vzájemnou komunikaci a tím tlumit konflikty. Controller by měl dále dohlížet na vzdělávání pracovníků v oblasti týmové práce a předcházet tak dalším konfliktům. Není to jednoduchý úkol, měl by proto být trochu i psychologem a vědět, jak se kterými lidmi a jejich povahami jednat, abychom je navedli správným směrem.

6.3 Přínosy projektu

Pokud bude controlling zaveden do podniku a budou správně využívány nástroje a činnosti, které mají být prováděny v rámci controllingu, lze očekávat tyto přínosy:

- lepší přehled nákladů a hospodaření jednotlivých středisek,
- lepší plánování a plnění plánů,
- možnost kvalitnější kontroly hospodaření jednotlivých středisek a podniku jako celku,
- včasné odhalení negativních odchylek od plánů,
- včasné informace o vývoji podnikového okolí a zabránění nebo minimalizace negativních vlivů na podnikání,
- podpora vedení díky přesnějším informacím.

Přínosy projektu není možné jednoznačně určit jako náklady, to lze až s odstupem času. Nejprve je třeba najít vhodného pracovníka na pozici controllera a po pár měsících nebo letech je možno vidět výsledky a zhodnotit je.

6.4 Verifikace projektového řešení

Cílem práce bylo provést analýzu systému řízení a fungování controllingu ve společnosti Winpro s.r.o. a poskytnout návrhy, které by přispěly ke kvalitnějšímu řízení podniku. Společnost Winpro s.r.o. nemá v rámci organizační struktury útvar controllingu ani controllera. K tomu, aby firma mohla využít controlling při svém rozhodování a řízení, je nezbytné jej co nejdříve správně zorganizovat a zavést do společnosti, tj. nastavit činnosti controllingu, pravomoci a odpovědnosti a náplň práce controller. Dále je nutné zavést nástroje controllingu a vhodným způsobem je využívat.. Těmito základními myšlenkami a návrhy, které jsou nezbytné pro správné fungování controllingu, se zabývá projektová část.

Společnost Winpro s.r.o. má implementovaný kvalitní informační systém, který je využíván několik měsíců. Přesto, že se u něj ještě mohou objevit chyby, které bude třeba napravit, je již vhodnou podporou pro management a poskytuje informace vhodné pro podporu řízení. Dále jsou používány některé analýzy v rámci controllingu avšak nejsou využívány tak, aby plnily své funkce a poskytovaly přínosné informace pro řízení společnosti.

Pokud se vedení společnosti Winpro s.r.o. bude řídit danými návrhy a postupy, domnívám se, že se zkvalitní a zjednoduší řízení podniku jako celku, tak i jeho jednotlivých oblastí. Teď už záleží jen na tom, jak schopný bude controller a jak se ke změnám postaví firma a zaměstnanci, jaká bude jejich zainteresovanost a snaha vycházet controllerovi i vedení vstříc.

Projektová část tedy vystihuje účel, pro který byla zpracována potvrzuje, že je realizovatelná.

5 ZÁVĚR

V současném konkurenčním prostředí je stále těžší udržet si zákazníky a postavení na trhu. Firmy přicházejí s novými výrobky nebo vylepšenými a snaží se být krok před konkurencí také nižšími cenami. K tomu, aby společnost Winpro s.r.o. uspěla, neztratila stávající a získala nové se musí snažit být stále krok před konkurencí, což v dnešní době není lehké. Společnost Winpro s.r.o. se zabývá zaváděním metod průmyslového inženýrství. Další z možností jak zlepšit pracovní postupy, mít přehled o všech nákladech, lépe je hlídat a řídit, je controlling.

Již od dob Tomáše Bati, který řídil podnik na základě zásad, které se souhrnně nazývaly Baťův systém řízení a později byly známy pod označením Systém podnikového hospodaření, byly prakticky používané nástroje a postupy, kterými je dnes controlling definován, a ke kterému se firmy začaly vracet. Není to tedy kontrola, ale řízení a to efektivní řízení nákladů.

V teoretické části předložené diplomové práce jsem zpracovala literární rešerši, vysvětlila základní pojmy týkající se controllingu, nastínila jeho vznik a vývoj a popsala nejpoužívanější nástroje. V praktické části jsem provedla analýzu řízení společnosti Winpro s.r.o., konkrétně jsem se zaměřila na tvorbu strategie, plánování a organizování, majetkovou a finanční strukturu a na dosavadní využívání controllingu. Dále jsme provedla analýzu silných a slabých stránek, možných příležitostí a hrozeb společnosti Winpro s.r.o. Následně jsem pomocí Porterovy analýzy zhodnotila postavení společnosti Winpro s.r.o. na trhu dřevěných a plastových oken a dveří ve vztahu ke konkurenci.

V projektu jsem definovala jednotlivé kroky a změny, které je potřeba provést, aby controlling správně fungoval – od vytvoření pozice controllera po provádění prognóz a užívání nástrojů controllingu v rámci jeho pracovní náplně. Součástí projektu je analýza rizik a přínosů, spojených s uvedenými kroky a změnami.

Domnívám se, že pokud by společnost Winpro s.r.o. přistoupila k navrhovaným krokům, vytvořila pozici controllera a vybrala vhodného pracovníka, mohl by controlling do konce roku správně fungovat. Během příštího roku 2009 by pak mohly být vidět první výsledky v lepším řízení nákladů i celé společnosti, nebo např. včasném odhalování negativních odchylek a eliminaci jejich následků.

Společnost má dle mého názory výhodu v již zavedeném kvalitním informačním systému. Nyní záleží na tom, jak se vedení postaví k dalším možným krokům a opatřením, která by mohla být zrealizována. Vzhledem k tomu, že projekt není finančně náročný, pouze se týká menší organizační změny a nových úkolů, byla by realizace vhodná a jistě prospěšná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie**

- [1] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vydání. Praha: Institut řízení, 1990. 246 s. ISBN 80-7014-024-0.
- [2] GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. 1. vydání. Praha: Svoboda, 1990. 66 s. ISBN 80-205-0160-6.
- [3] BAŤA, T. *Mé začátky*. Zlín: TISK, 1928.
- [4] BAŤA, T. *Zámožnost všem*. Zlín: TISK, 1925. 6. vydání, Zlín: Pavel Krejčíř a Stanislav Nováček, 2007, 51 s. ISBN 978-80-239-8706-5.
- [5] ESCHENBACH, R. *Controlling*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2000, 812 s. ISBN 80-85963-86-8.
- [6] FIBÍROVÁ, J. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [7] FREIBERG, F. *Finanční controlling - koncepce finanční stability firmy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [9] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOTLER, P. *Marketing a management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, P. *Marketing v pohybu – nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2007, 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- [12] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, 153 s. ISBN 80-214-2869-4.
- [13] KRČOVÁ, S. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vydání. Ostrava: Union, 2006, 87 s. ISBN 80-86764-50-8.

- [14] KRCHOVÁ, H., VOŘECHOVÁ, E. *Firemní inovační politika*. 1. vydání. Zlín: UTB, 2005, 254 s. ISBN 80-7318-363-3.
- [15] KUDĚLKOVÁ, Š. *Baťův systém v podmínkách automatizace a kybernetizace*. Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-294-7.
- [16] LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Druhé vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2007, 143 s. ISBN 978-80-903808-4-4.
- [17] VOLLMUNTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting, 1991, 360 s. ISBN 80-7259-029-4.
- [18] VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu – výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení*. Praha: Profess Consulting, 1999, 143 s. ISBN 80-7259-007-3.
- [19] VYSUŠIL, J. *Controlling do kapsy aneb šest základních kroků controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2000, 80 s. ISBN 80-7259-013-8.
- [20] ZMEŠKAL, Z. *Finanční modely*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2004, 236 s. ISBN 80-86119-87-4.

Další použité zdroje

- [21] HURTA, J., NOVÁK, P. *Controlling*. Podklady z přednášek. Zlín. 2007
- [22] POPESKO, B. *Manažerská ekonomika*. Podklady z přednášek. 2007

Elektronické zdroje

- [23] BRABEC, D., ŘEŘICHOVÁ, P. *Jak připravit podnikový controlling a ABC* [online]. [cit. 2007-11-19].
Dostupný na WWW: <<http://www.kiv.zcu.cz/~novyp/nsa/sap-abc.pdf>>.
- [24] *Controlling – definice controllingu* [online]. [cit. 2008-02-25].
Dostupný na WWW :<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling>>.
- [25] *CONTROLLING - urychlí řízení a ochrání před špatnými rozhodnutími* [online]. [cit. 2008-01-25]. Dostupný na WWW: <<http://www.jit-fin.cz/controlling.htm>>.

- [26] MICHÁLEK, D., SELUCKÝ, J. *Analýza bodu zvratu* [online]. [cit. 2008-01-27].
Dostupný na WWW:
<http://student.fsid.cvut.cz/~farskya/skola/z%20horsky/Zraly/MZ_LS06-07>.
- [27] *Metody stanovení hospodářských funkcí* [online]. [cit. 2008-01-27].
Dostupný z: <<http://monika.horehled.cz/?soubor=49>>.
- [28] POPESKO, B. *Co se skrývá pod pojmem: „Procesní řízení nákladů?“* [online]. [cit. 2008-01-28]. Dostupný na WWW: <http://www.optimicon.cz/pdf/ABC_CN.pdf>.
- [29] POPESKO, B. *Co všechno získáte, rozhodnete-li se pro ABC/M nákladový model?* [online]. [cit. 2008-01-28].
Dostupný na WWW: <http://www.abccosting.biz/pdf/controllernews_3-2004.pdf>.
- [30] STAŇEK, V. *Activity Based Costing* [online]. [cit. 2008-01-28]. Dostupný na WWW:
<<http://www.activitybasedcosting.cz/abc/>>.
- [31] STEJSKAL, J. *Controlling nákladů – cesta jak dostat náklady pod kontrolu* [online]. [cit. 2008-02-05].
Dostupný na WWW: <http://www.point-consulting.cz/pdf_bank/1162829032.pdf>.
- [32] *Systém controlling* [online]. [cit. 2008-02-05].
Dostupný na WWW: <<http://moodle.vsb.cz/moodle/file.php/62/Controlling2.doc>>.
- [33] ŠTREIT, V. *Controlling v podnikové praxi* [online]. [cit. 2008-01-22].
Dostupný na WWW:
<http://www.vhluniversal.cz/download/Controlling_v_podnikove_praxi.ppt>.
- [34] ŠTREIT, V. *Moderní controlling* [online]. [cit. 2008-07-15]. Dostupný na WWW:
<http://managerweb.ihned.cz/c3-22611300-T00000_d-moderni-controlling>.
- [35] *Význam controllingu* [online]. [cit. 2008-02-05]. Dostupný na WWW:
<<http://moodle.vsb.cz/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=20985>>.
- [36] ZRALÝ, M. *Controlling a jeho role v řízení firmy* [online]. [cit. 2008-02-05].
Dostupný na WWW: <<http://www.e-profess.cz/index.asp?ARTid=14>>.

Firemní dokumenty

[37] Rozvahy a výsledovky roku 2005 - 2007

[38] Firemní materiály

[39] *Winpro s.r.o.* [online]. © 2007, [cit. 2008-02-13]. Dostupný na WWW:
<<http://www.winpro.cz>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity based costing
ABM	Activity based management
ABB	Activity based budgeting
BCG	Boston consulting group
BOZP	Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
CO	Controlling
CV	Celkové náklady
FN	Fixní náklady
GE	General Electric
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KCN	Kalkulace cílových nákladů
KHV	Krátkodobý hospodářský výsledek
KPÚ	Krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku
NK	Náklady na kapitál
NSMV	Náklady na strategický marketing a správu
PO	Požární ochrana
SPH	Systém podnikového hospodaření
ROA	Rentabilita aktiv
TQM	Total quality management
THP	Technicko - hospodářský pracovník
VN	Variabilní náklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1. Křivka životního cyklu výrobku [17]</i>	22
<i>Obrázek 2. BCG matice [10]</i>	24
<i>Obrázek 3. Porterův model pěti konkurenčních sil [8]</i>	26
<i>Obrázek 4. Sledování nákladů na činnosti, tradiční CO a kalkulace ABC [23]</i>	28
<i>Obrázek 5. Bod zvratu [27]</i>	31
<i>Obrázek 6. Hospodářský výsledek společnosti Winpro s.r.o. v letech 2005 – 2007</i>	44

SEZNAM TABULEK

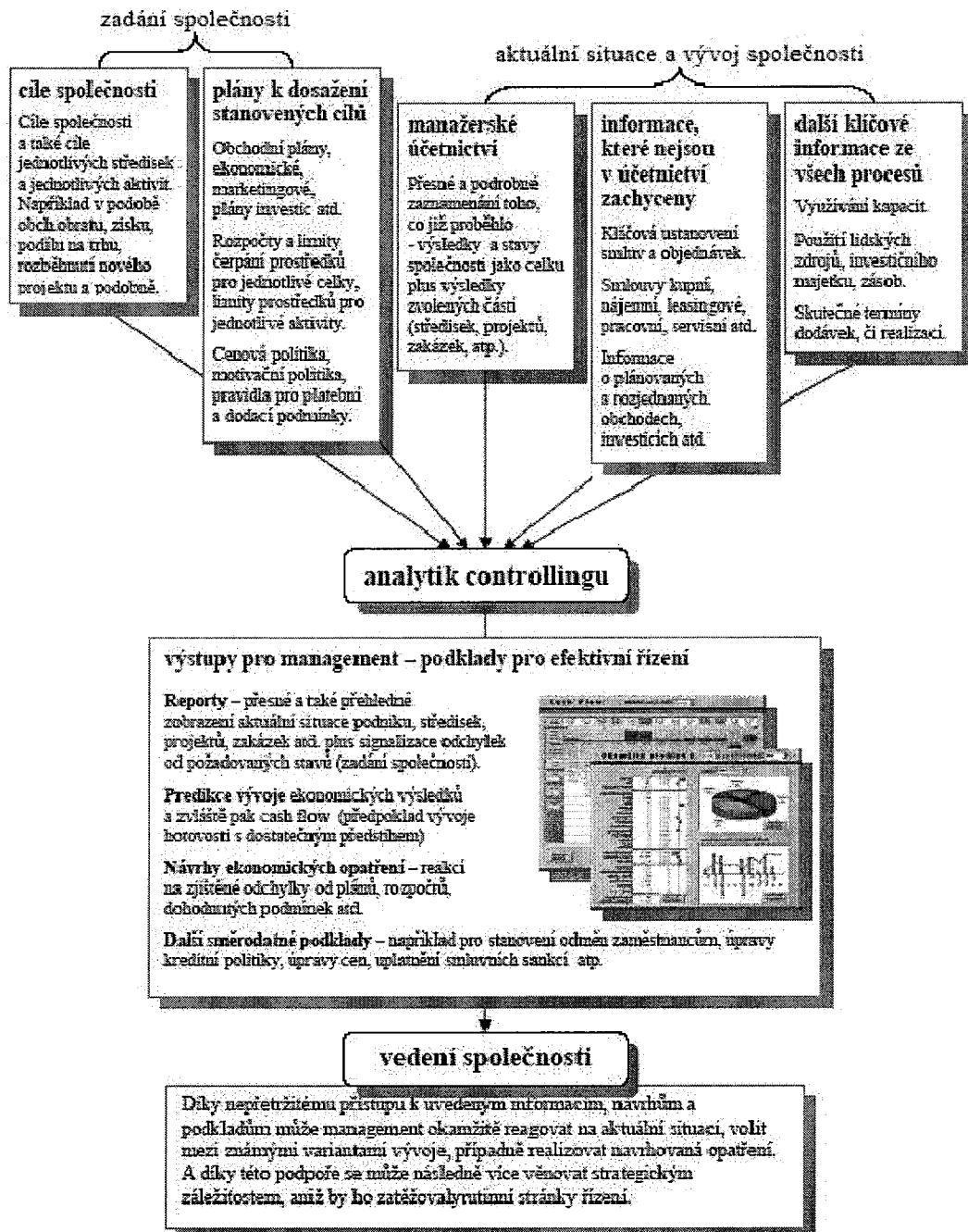
<i>Tabulka 1. Rozdělení variabilní a fixních nákladů [19]</i>	15
<i>Tabulka 2. Analýzy strategického controllingu [Vlastní zpracování].....</i>	20
<i>Tabulka 3. Možná opatření pro snížení nákladů [5].....</i>	23
<i>Tabulka 4. Bariéry vstupu a výstupu do odvětví [10]</i>	26
<i>Tabulka 5. Rozdělení dodavatelů [18]</i>	29
<i>Tabulka 6. Charakteristika výrobků [17].....</i>	30
<i>Tabulka 7. Rozdělení ceny na jednotlivé položky [Vlastní zpracování].....</i>	32
<i>Tabulka 8. SWOT analýza společnosti Winpro s.r.o. [Vlastní zpracování].....</i>	40
<i>Tabulka 9. Struktura aktiv (v tis. Kč) [Vlastní zpracování]</i>	43
<i>Tabulka 10. Struktura pasiv (v tis. Kč) [Vlastní zpracování]</i>	43
<i>Tabulka 11. Důvody pro implementaci controllingu ve společnosti Winpro s.r.o.</i>	50
<i>Tabulka 12. Rozdělení podniků podle Ministerstva průmyslu a obchodu.....</i>	57
<i>Tabulka 13. Porterův model pěti konkurenčních sil [Vlastní zpracování]</i>	63
<i>Tabulka 14. Vnitřní analýzy [Vlastní zpracování]</i>	64
<i>Tabulka 15. Vnější analýzy [Vlastní zpracování]</i>	65
<i>Tabulka 16. Ukazatelé likvidity [Vlastní zpracování].....</i>	67
<i>Tabulka 17. Vývoj čistého pracovního kapitálu [Vlastní zpracování]</i>	67
<i>Tabulka 18. Ukazatelé aktivity [Vlastní zpracování].....</i>	68
<i>Tabulka 19. Ukazatelé zadluženosti [Vlastní zpracování].....</i>	68
<i>Tabulka 20. Rentabilita [Vlastní zpracování].....</i>	69
<i>Tabulka 21. KHV a krycí příspěvek [Vlastní zpracování]</i>	70
<i>Tabulka 22. Analýza kritických bodů – měsíční vývoj [Vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tabulka 23. Věková struktura pohledávek [Vlastní zpracování]</i>	73
<i>Tabulka 24. Ukazatele pohledávek [Vlastní zpracování]</i>	74
<i>Tabulka 25. Návrh soupisu aktivit střediska Expedice [Vlastní zpracování]</i>	75
<i>Tabulka 26. Návrh soupisu aktivit střediska Obchod [Vlastní zpracování]</i>	75
<i>Tabulka 27. Návrh sledování nákladů podle aktivit [Vlastní zpracování]</i>	76
<i>Tabulka 28. Vývoj poměru variabilních a fixních nákladů[Vlastní zpracování]</i>	77
<i>Tabulka 31. Náklady na pozici controllera [Vlastní zpracování].....</i>	81

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Schéma controllingu [25]	96
PŘÍLOHA P II: Praktiky Bařovy soustavy řízení [16]	97
PŘÍLOHA P III: Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku [19].....	98
PŘÍLOHA P IV: Prodejny společnosti Winpro s.r.o. [38]	100
PŘÍLOHA P V: Organizační struktura společnosti Winpro s.r.o. [38]	101
PŘÍLOHA P VI: Logo společnosti Winpro, s.r.o. [38]	102
PŘÍLOHA P VII: Postup řízení společnosti Winpro, s.r.o. [38]	103
PŘÍLOHA P VIII: Nová organizační struktura společnosti Winpro s.r.o. s pozicí controllera [Vlastní zpracování].....	104
PŘÍLOHA P IX: Reporty jednotlivých středisek [Vlastní zpracování]	105
PŘÍLOHA P X: Ceny kurzů controllingu [Vlastní zpracování]	108

PŘÍLOHA P I: SCHÉMA CONTROLLINGU [25]

SCHÉMA CONTROLLINGU



PŘÍLOHA P II: PRAKTIKY BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ [12]

Spokojený zákazník.	Aktivizace pracovníků (motivace).
Efektivní využití dne.	Výchova a vzdělávání
Samospráva dílen.	Disciplína, etika, morálka.
Řízení a organizace výroby.	Soutěživost.
Vnitropodniková doprava.	Reklama.
Vnitropodniková banka.	Vývoj obchodu.
Účast na zisku a ztrátě.	Inovace.
Individuální mzda.	Výzkum a vývoj technologií.
Týdenní vyúčtování.	Spolupráce a komunikace.
Kalkulace.	Finanční nezávislost.
Zkušenost pracovníků.	Světová třída.
Kontrola kvality.	Celopodniková platnost prvků, principů a zásad řízení firmy Baťa.
Osobní odpovědnost.	Plánování a systémový přístup ke vzdělávání a k řízení firmy.
Služba veřejnosti.	

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET KRÁTKODOBÉHO HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU [19]

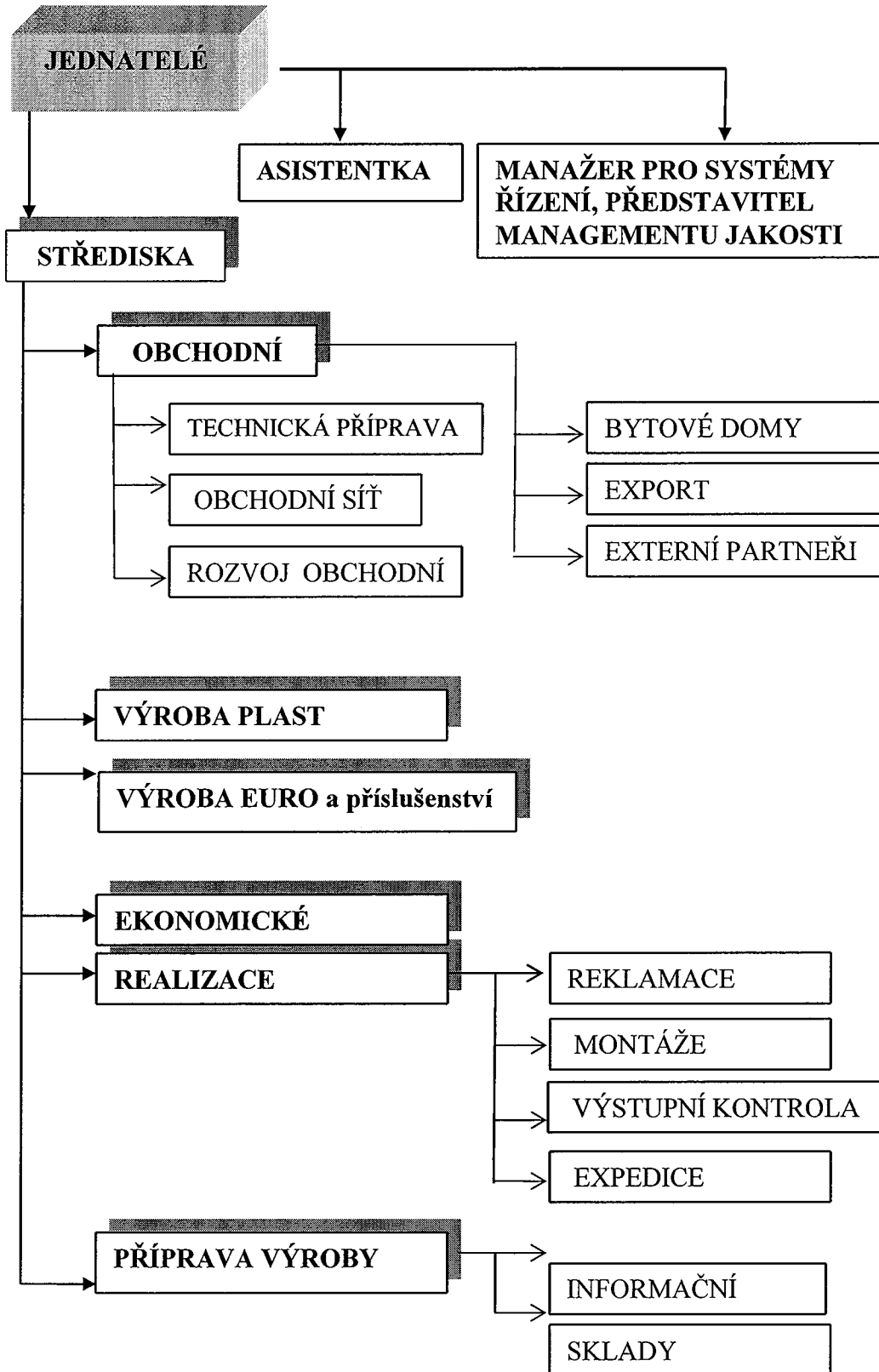
1. Brutto tržby
2. Snížení tržeb
3. **Netto tržby**
4. Výrobní materiál
5. Výrobní mzdy
6. Elektrická energie
7. Převážné
8. Obaly
9. Provize
10. Nakupované výkony
11. Pomocné látky
12. Změny stavu zásob
13. **Souhrn variabilních nákladů**
14. **Příspěvek na úhradu I.**
15. Marketing a prodej
16. Výrobní režie
17. Materiálové hospodaření
18. **Souhrn speciálních fixních nákladů**
19. **Příspěvek na úhradu II.**
20. Vedení podniku
21. Financování a účetnictví
22. Personalistika
23. Controlling a výpočetní technika
24. Všeobecná správa

25. **Souhrn všeobec.fixních nákladů**
26. **Hospodářský výsledek**
27. Neutrální výnosy
28. Neutrální výdaje
29. Neutrální výsledek
30. **Hospodářský výsledek podnikání**

PŘÍLOHA P IV: PRODEJNY SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O. [38]

Město	Prodejna
Opava	Tesco
Ostrava	Tesco
Frydek – Místek	Hypernova
Vsetín	Hypernova
Olomouc	Tesco
Přerov	Hypernova
Kroměříž	Hypernova
Zlín	Interspar
Uherské Hradiště	Hypernova
Břeclav	Hypernova

PŘÍLOHA P V: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O. [38]

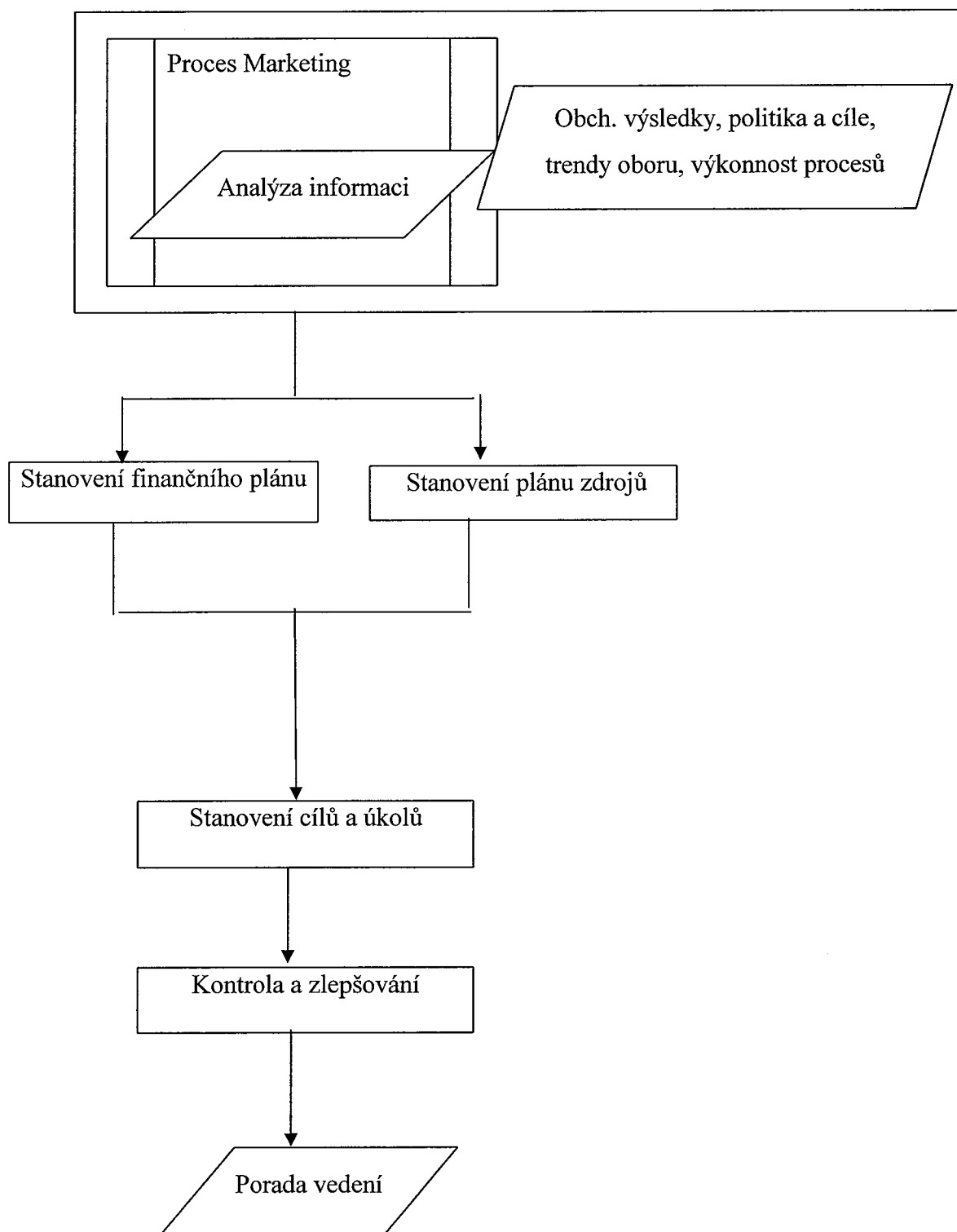


PŘÍLOHA P VI: LOGO SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O. [38]

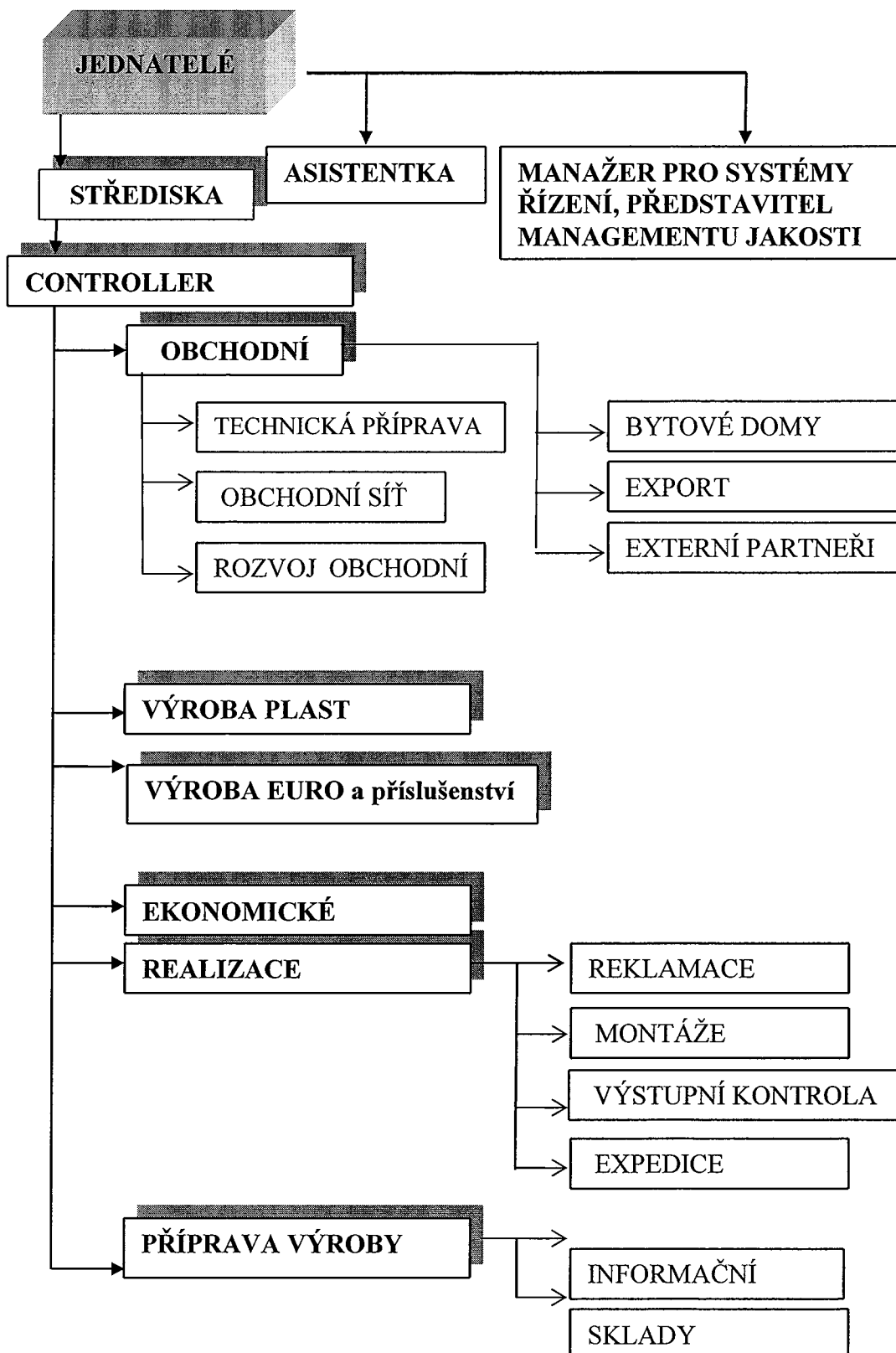


PŘÍLOHA P VII: POSTUP ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.

[38]



**PŘÍLOHA P VIII: NOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O. S POZICÍ CONTROLLERA
[VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]**



PŘÍLOHA P IX: REPORTY JEDNOTLIVÝCH STŘEDISEK
[VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

Zpracoval:		Rok/Měsíc/Den:			
OBCHOD					
Ukazatelé	Plán	Skutečnost	Odchylka v Kč	Odchylka v %	Příčina
Obrat					
VN					
KPÚ					
FN					
Zisk					
Rentabilita zákazníků					
Rentabilita výrobků					
Počet reklamací					
Nové požadavky zákazníků					
Informace pro vedení dle potřeby					

Zpracoval:		Rok/Měsíc/Den:			
TECHNICKÁ PŘÍPRAVA VÝROBY					
Ukazatelé	Plán	Skutečnost	Odchylka v Kč	Odchylka v %	Příčina
Obrat					
Jednotkový materiál					
Jednotkové mzdy					
Jednotkové strojní náklady					
KPÚ					
FN					
Zisk					
Doba obratu zásob					
Růst produktivity práce					
Snížení zmetků					
Zkrácení prostoje					
Zkrácení pracovního času					
Informace pro vedení dle potřeby					

Zpracoval:		Rok/Měsíc/Den:			
VÝROBA					
Ukazatelé	Plán	Skutečnost	Odchylka v Kč	Odchylka v %	Příčina
Obrat					
Jednotkový materiál					
Jednotkové mzdy					
Jednotkové strojní náklady					
KPÚ					
FN					
Zisk					
Doba obratu zásob					
Růst produktivity práce					
Snížení zmetků					
Zkrácení prostojů					
Zkrácení pracovního času					
Informace pro vedení dle potřeby					

Zpracoval:		Rok/Měsíc/Den:			
EXPEDICE					
Ukazatelé	Plán	Skutečnost	Odchylka v Kč	Odchylka v %	Příčina
Obrat					
Jednotkový materiál					
Jednotkové mzdy					
KPÚ					
FN					
Zisk					
Rentabilita příslušen- ství a doplňku					
informace pro vedení dle potřeby					

Zpracoval:		Rok/Měsíc/Den:			
MONTÁŽ					
Ukazatelé	Plán	Skutečnost	Odchylka v Kč	Odchylka v %	Příčina
Obrat					
Jednotkový materiál					
Jednotkové mzdy					
KPÚ					
FN					
Zisk					
Rentabilita montážní					
informace pro vedení dle potřeby					

PŘÍLOHA P X: CENY KURZŮ CONTROLLINGU [VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

Společnost	Název kurzu	Město	Doba trvání	Kontakt	Cena (bez DPH)
EXPERTIS PRAHA spol. s r.o.	Personální controlling	Praha	1 den	www.edumenu.cz, www.expertis.cz	4 300
Gradua-CEGOS, s.r.o.	Controlling v praxi – řízení nákladů pro ekonomky	Praha	2 dny	www.gradua.cz	14 000
Gradua-CEGOS, s.r.o.	Controlling v logistice a logistických firmách	Brno	2 dny	www.gradua.cz	6 400
Olomouc Training Centre s.r.o.	Controlling – finanční řízení pro nefinanční manažery	Olomouc	4 dny	www.otc-olomouc.cz	Podle počtu zájemců