

# **Projekt implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti XY s využitím odkazu Tomáše Bati**

Bc. Tereza Křížanová

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza KRÍŽANOVÁ**

Osobní číslo: **M08394**

Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace vybraných nástrojů  
controllingu ve společnosti XY s využitím odkazu  
Tomáše Bati**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se controllingu a controllingových nástrojů.
- Teoreticky vymezte využití odkazu Tomáše Bati v oblasti controllingu.

### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY a analyzujte současný stav řízení společnosti se zaměřením na řízení financí.
- Na základě provedené analýzy zpracujte projekt využití controllingových nástrojů s využitím odkazu Tomáše Bati.
- Vyhodnoťte ekonomické přínosy, efektivnost a rizika projektu a zformulujte závěrečná doporučení pro společnost.

Závěr

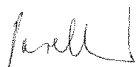
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. Praha: ASPI, 2000. 812 s. ISBN 80-85963-86-8.  
[2] FIBÍŘOVÁ, J. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.  
[3] FREIBERG, F. Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.  
[4] VOLLMUTH, H. J. Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Profess Consulting, 1999. 360 s. ISBN 80-7259-029-4.  
[5] VYSUŠIL, J. Controlling do kapsy, aneb, Šest základních bodů controllingu. Praha: Profess Consulting, 2000. 80 s. ISBN 80-7259-013-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*

L.S.



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 9.5.2010

  
.....

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

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

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

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

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

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

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

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

*3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

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

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá implementací vybraných nástrojů controllingu ve společnosti XY s využitím odkazu Tomáše Bati a je rozdělena do dvou větších celků. V teoretické části jsou nejprve charakterizovány základní pojmy controllingu, vybrané controllingové nástroje, osoba controllera a dále tvorba a zavádění systému controllingu. Je zde také teoreticky vymezen odkaz Tomáše Bati v oblasti controllingu. Praktická část je rozdělena na dvě části. První část se věnuje charakteristice a analýze společnosti XY. Druhá část obsahuje návrh na využití vybraných nástrojů controllingu s využitím odkazu Tomáše Bati. Součástí projektu je zhodnocení efektivnosti a rizik projektu.

Klíčová slova: controlling, Baťa, controllingové nástroje, controller, příspěvek na úhradu

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the implementation of the selected controlling tools in the company XY. It uses the legacy of Tomas Bata, and it is divided into two larger units. There are characterized basic concepts of the controlling, selected controlling instruments, the person controller and the creation and deployment of the system controlling at the beginning of the theoretical part. There is also a theoretically defined legacy of Tomas Bata in controlling. The practical part is divided into two parts. The first part deals with the characterization and analysis of the company XY. The second part contains the proposal for the usage of the selected controlling tools using the legacy of Tomas Bata. The evaluation of the effectiveness and risks of the project is also included.

Keywords: controlling, Baťa, controlling tools, controller, contribution margin

Ráda bych touto cestou vyjádřila svůj dík paní Ing. Romaně Lešingrové, Ph. D. za její cenné připomínky, čas a ochotu při vedení mé diplomové práce. Můj dík patří také všem, od kterých se mi během zpracování této práce dostávalo podpory, inspirace a zázemí. Zejména bych chtěla poděkovat mému muži, Marku Křížanovi.

Rovněž bych chtěla poděkovat jednateli společnosti XY, panu Ing. Pavlu Džavíkovi, který mi vyšel vstříc a umožnil mi přístup ke všem potřebným informacím.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 CONTROLLING.....</b>	<b>13</b>
1.1 VÝZNAM A FUNKCE CONTROLLINGU.....	13
1.2 CÍLE CONTROLLINGU .....	14
1.3 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU .....	15
1.3.1 Strategický controlling .....	16
1.3.2 Operativní controlling .....	16
1.4 NÁSTROJE CONTROLLINGU .....	17
1.4.1 Nástroje strategického controllingu.....	17
1.4.1.1 Analýza silných a slabých stránek .....	17
1.4.1.2 Analýza odvětví .....	18
1.4.1.3 Analýza potenciálů.....	20
1.4.2 Nástroje operativního controllingu.....	21
1.4.2.1 Rozdělení nákladů.....	21
1.4.2.2 Výpočet příspěvku na úhradu .....	22
1.4.2.3 Krátkodobý hospodářský výsledek .....	23
1.4.2.4 Analýza odchylek.....	24
1.5 CONTROLLER.....	25
1.5.1 Úkoly controllera.....	25
1.5.2 Organizační začlenění controllera.....	26
1.6 TVORBA A ZAVEDENÍ SYSTÉMU CONTROLLINGU.....	28
1.6.1 Zavedení řídicího systému.....	28
1.6.2 Základy zavedení systému controllingu .....	29
1.6.3 Překážky a faktory neúspěchu při zavedení controllingu.....	30
<b>2 ODKAZ TOMÁŠE BATI V OBLASTI CONTROLLINGU .....</b>	<b>31</b>
2.1 BAŤOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ JAKO POČÁTEK CONTROLLINGU U NÁS.....	31
2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	31
2.2.1 Ideová koncepce a podnikové cíle.....	31
2.2.2 Dlouholeté plánování .....	32
2.3 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ .....	33
2.3.1 Plánování.....	33
2.3.2 Kontrola.....	33
2.3.3 Kalkulace.....	34
2.3.4 Účast na zisku a ztrátě.....	35
2.3.5 Osobní odpovědnost.....	36
2.3.6 Týdenní vyúčtování.....	36
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>40</b>



4.1	VÝROBNÍ PROGRAM .....	40
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	43
4.3	ZAMĚSTNANCI.....	43
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>44</b>
5.1	ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ.....	44
5.2	ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	46
5.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	48
5.3	EKONOMICKÁ SITUACE SPOLEČNOSTI .....	51
5.3.1	Vývoj výsledku hospodaření .....	51
5.3.2	Ukazatele platební schopnosti.....	51
5.3.3	Ukazatele zadluženosti.....	52
5.3.4	Ukazatele rentability.....	53
5.3.5	Ukazatele obratu.....	53
5.4	ANALÝZA NÁKLADŮ .....	54
<b>6</b>	<b>PROJEKT IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ CONTROLLINGU S VYUŽITÍM ODKAZU TOMÁŠE BATI .....</b>	<b>56</b>
6.1	POZICE CONTROLLERA.....	56
6.2	VYUŽITÍ STRATEGICKÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU .....	58
6.2.1	Analýza silných a slabých stránek.....	59
6.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	60
6.2.3	Analýza potenciálů .....	60
6.3	VYUŽITÍ OPERATIVNÍCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU .....	63
6.3.1	Rozdělení nákladů .....	63
6.3.2	Výpočet příspěvku na úhradu.....	65
6.3.3	Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku .....	66
6.4	VYUŽITÍ ODKAZU TOMÁŠE BATI.....	67
6.4.1	Stanovení cílů a kontrola.....	67
6.4.2	Měsíční a týdenní plánování.....	68
6.4.3	Osobní odpovědnost a účast na zisku a ztrátě.....	69
<b>7</b>	<b>VYHODNOCENÍ EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ, EFEKTIVNOSTI A RIZIK PROJEKTU.....</b>	<b>72</b>
7.1	SHRNUTÍ DOPORUČENÍ UVEDENÝCH V PROJEKTU .....	72
7.2	VYHODNOCENÍ EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ A EFEKTIVNOSTI PROJEKTU .....	73
7.3	RIZIKA PROJEKTU .....	75
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

Controlling je systém podporující řízení a rozhodování v podniku se silnou orientací na budoucnost. Umožňuje podnikům stanovit cíle a vizi, kam by měly směřovat. Nejedná se jen o kontrolu dosažených výsledků, ale především o to, mít celý tento proces průběžně „pod kontrolou“ a řídit ho požadovaným směrem a tempem. Mnoho malých podniků v minulosti překotně rostlo, ale vedení podniku nesledovalo směr vývoje ani příčiny úspěchu. Spoléhali na svou podnikatelskou intuici a schopnost přizpůsobit se a vědomím momentální hospodářské úspěšnosti nechávali podnik „fungovat“ spíše „živelně“. Tento způsob řízení je rizikový, a to hned z několika důvodů. Existuje zde možnost nevyužití silných stránek podniku, nepracuje se na odstraňování nedostatků a slabých míst podniku, která v aktuální situaci nemusí být jednoznačně zřejmá, avšak pro budoucnost mohou představovat nezanedbatelná rizika, zcela zbytečně podnik generuje velmi vysoké náklady nebo naopak nedostatečný obrát či zisk. Controlling se svými nástroji je vhodným prostředkem k řízení podniku, přičemž nenechává podnik jen tak „fungovat“, ale umožní vedení podniku pomocí adekvátních informací vést a rozvíjet zdravý podnik. Zaměstnanci i vlastníci takto spravovaného podniku si jsou schopni lépe uvědomovat důvody existence a směr vývoje podniku v kontextu ekonomických podmínek trhu, což ve svém důsledku jistě vede k celkovému zefektivnění a stabilizaci jeho fungování.

Využití odkazu Tomáše Bati v předložené diplomové práci je nasnadě, jelikož využití controllingových prvků řízení můžeme u nás poprvé sledovat právě v Baťových závodech. Dalším důvodem zařazení prvků Baťovy soustavy řízení do controllingového řízení společnosti XY je požadavek samotného vedení společnosti, jenž se v oblasti řízení nechává inspirovat jednou z významných osobností českého podnikání, a to právě osobou Tomáše Bati.

Téma předložené diplomové práce, Projekt implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti XY s využitím odkazu Tomáše Bati, jsem zvolila záměrně, jelikož již ve své bakalářské práci jsem se věnovala možnosti využití prvků Baťovy soustavy řízení v oblasti odměňování. Problematika Baťovy soustavy řízení mě velmi zajímá a chtěla bych touto cestou poukázat na její aktuálnost a možnost jejího využití v současném řízení podniků.

Hlavním cílem předložené diplomové práce je navrhnout implementaci vybraných nástrojů controllingu ve společnosti XY s využitím odkazu Tomáše Bati. Jelikož se jedná o prvotní

zavádění controllingových principů ve společnosti XY, není controlling zaváděn jako celek se všemi svými funkcemi, ale jsou vybrány pouze některé controllingové nástroje, a to jak z oblasti strategického, tak i operativního controllingu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou větších celků. V teoretické části je popsán význam controllingu jako systému doplňujícího řízení a rozhodování v podniku, dále jsou charakterizovány funkce a cíle controllingu. V teoretické části je také vysvětleno základní členění controllingu na operativní a strategický a v návaznosti na uvedené členění jsou blíže charakterizovány jednotlivé controllingové nástroje. Další oblast teoretické části obsahuje charakteristiku pozice controllera a základy tvorby a zavedení systému controllingu. V závěru teoretické části je vymezeno využití odkazu Tomáše Bati v oblasti controllingu. Praktická část diplomové práce je rozdělena do dvou tématických celků. První oblast předkládá stručné seznámení se společností XY a analýzu současného stavu řízení společnosti, jenž obsahuje analýzu obecného okolí, odvětví, ekonomické situace společnosti a analýzu nákladů. Druhá oblast praktické části diplomové práce prezentuje implementaci pozice controllera a vybraných nástrojů strategického a operativního controllingu s využitím odkazu Tomáše Bati. V závěru druhé oblasti praktické části je uvedeno vyhodnocení ekonomických přínosů, efektivnosti a rizik projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CONTROLLING

Mnoho podniků se dnes setkává s problémy, které ohrožují jejich životaschopnost. Ať už se jedná o vysoké výrobní náklady, nízkou likviditu, nedostatečnou konkurenceschopnost, nevyužití výrobní kapacity či nízký zisk. Tyto problémy pocházejí zejména z převratné změny podnikového okolí jako je globalizace trhů a celosvětové zintenzivnění a dynamizování konkurence. Aby dostali podniky tyto problémy pod kontrolu, využívají nové koncepty, nástroje a techniky k úspěšnému řízení podniku. Jedním z těchto nástrojů je controlling [2, 14].

### 1.1 Význam a funkce controllingu

Pojem controlling se do evropské terminologie dostal z USA a v neanglicky mluvících zemích se nepřekládá. Samotný pojem vznikl z anglického „to control“, do češtiny nejčastěji překládaného jako **ovládat, řídit, mít pod kontrolou**. Controlling nemá jednotně vymezený obsah a neexistuje pro něj jednotná definice. V literatuře, např. v publikacích autorů jako FIBÍROVÁ [3], FREIBERG [4], ESCHENBACH [2], MIKOVCOVÁ [11], VOLLMUTH [14, 15], nacházíme nepřebornou šíři návrhů, definic a koncepcí. Nejobecněji je controlling chápán jako koncepce zvyšující účinnost systému řízení zaměřeného na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu. Od různých koncepcí se také odvíjejí různé pohledy na funkce controllingu [2, 3, 4].

Mezi **základní funkce** controllingu se dle FIBÍROVÉ zpravidla řadí [3]:

- funkce plánovací – koordinace a poradenství,
- funkce informační – zjišťování, dokumentace a kontrola,
- reporting.

**Komplexněji uvádí funkce** controllingu ESCHENBACH [2]:

- funkce řízení – controlling provádí výkony a služby pro řízení a podporuje management při plánování, rozhodování, koordinování, informování, kontrolování atd.,
- funkce koordinační – koordinace pomocí plánů a kontroly,
- funkce inovační – řízení strategických inovačních procesů,

- funkce informační – vybírání a zpracování informací, tvorba vlastního informačního systému řízení.

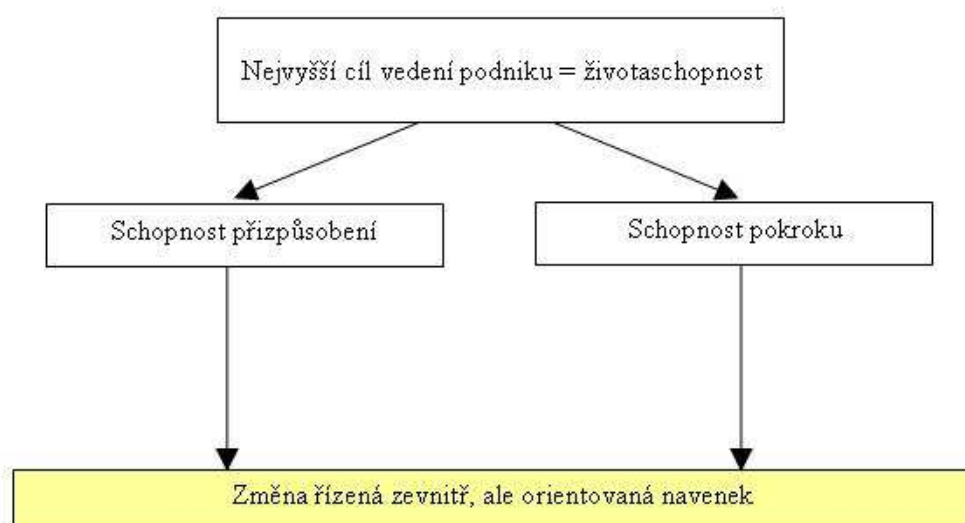
FREIBERG [4] uvádí, že **funkce** controllingu se v podniku prosazují ve formě rozšiřování a především zkvalitňování stávajících činností. „Zde máme na mysli především zavádění *controllingových nástrojů, metod a technik, vytváření integrovaných informačních systémů, zkvalitňování tvorby plánů, kontrolní a analytické činnosti*“ [4].

Všechny výše uvedené funkce controllingu v podstatě objasňují význam a poskytují představu o obsahu controllingu. Controlling tedy představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu, který směřuje k tvorbě a řízení vitálního podniku [4].

## 1.2 Cíle controllingu

Nejvyšším cílem vedení podniku nemůže být pouze optimalizace zisku či obratu, nýbrž kultivace trvalých schopností, respektive vlastností systému. Primárním cílem řízení podniku a tedy obecným cílem controllingu dle ESCHENBACHA [2] je **zajištění životaschopnosti** podniku. Jedná se tedy o [2]:

- přizpůsobení se aktivně a reaktivně měnícímu se okolí,
- zachovat a rozvinout svou identitu přijímáním a uplatněním zkušeností, učením se a vyžíváním.



Obr. 1 – Schopnost přizpůsobení a pokroku jako cíle vedení podniku [2]

VOLLMUTH [14, 15] uvádí jako nejpodstatnější operativní cíle podniku **zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti**. Dále uvádí strategické cíle [14, 15]:

- vývoj nových výrobků a služeb,
- výstavba kapacit,
- použití nových technologií,
- systematické školení zaměstnanců,
- dosazení dodatečného kapitálu,
- otevření nových trhů,
- zlepšení organizace,
- získání tržních podílů,
- otevření nových cest odbytu.

VYSUŠIL [18] také rozlišuje cíle na operativní a strategické. Operativní cíle jsou především takové, které se prakticky denně musejí sledovat. Jedná se o splnění operativních plánů, operativních kalkulací, udržení likvidity a solventnosti. Mezi strategické cíle řadí trvalý růst produktivity, rentability, podílu na trhu, růst inovací, nutných finančních zdrojů a růst kvalifikace [18].

### 1.3 Rozdělení controllingu

Poté co bylo zjištěno, že finanční účetnictví se vzhledem ke své orientaci na minulost nehodí k řízení, se vyvinul operativní controlling jako systém řízení zaměřený v počátku na krátké období jednoho roku. Později, vlivem rychlostí změn v podnikovém okolí, vznikl strategický controlling jako indikátor podnikatelských rizik a šancí v daleké budoucnosti [14].

V literatuře i v praxi se tedy rozlišují dva hlavní směry controllingu. A to controlling strategický a operativní. Následující tabulka uvádí zásadní rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem.

Tab. 1 – Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu [11]

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoká

### 1.3.1 Strategický controlling

Strategický controlling je orientován na dlouhodobé řízení a plánování v horizontu několika let dopředu, obvykle 4 a více let. Jedná se o hrubé plánování, které bude postupem času upřesňováno a modifikováno. Jedním z prioritních cílů strategického controllingu by mělo být poskytování informací pro formulaci a naplnění strategie a pro získání komparativní výhody a dále podpora implementace strategických cílů na taktickou a operativní úroveň. Předmětem plánování jsou strategické veličiny, jako např. technologie, výroby, trhy, systémy řízení či investice [4, 17, 20].

Naplnění strategických záměrů se projevuje ve dvou směrech, jednak se tradiční nástroje a metody modifikují a rozšiřují, aby podporovaly strategické řízení podniku, jednak se rozvíjejí další oblasti controllingu orientované na externí informace, na monitorování a analýzu strategické pozice podniku [20].

### 1.3.2 Operativní controlling

Operativní controlling se zpravidla zaměřuje na časový úsek jednoho hospodářského roku. V jednotlivých plánech se stanoví, které aktivity se mají podnikovým vedením v nadcházejícím roce uskutečnit. Jelikož se u operativního controllingu jedná o plánování krátkodobé, měly by být všechny důležité údaje rozpracovány co nejpodrobněji. Cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit [4, 17].

Operativní controlling poskytuje nástroje, které se zaměřují především na [7]:

- zpřehlednění hospodářské komplexnosti podniku,



- včasné poskytnutí informací k možným nápravným opatřením,
- řízení podniku z celostního hlediska,
- rovnováhu mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně a finanční stabilitou podniku na straně druhé,
- budoucnost a řešení úzkých míst a problémů podnikání.

## 1.4 Nástroje controllingu

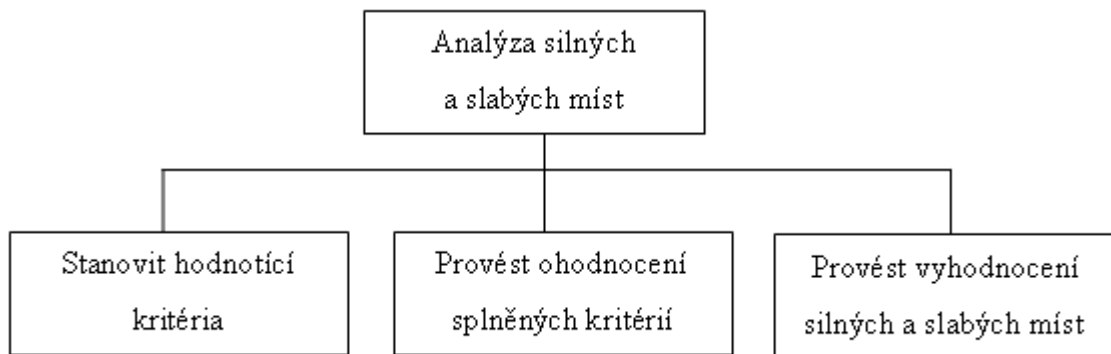
Controlling využívá celou řadu nástrojů a to jak v oblasti strategického, tak i operativního controllingu. Cílem této práce není charakterizovat všechny dostupné controllingové nástroje, ale zaměřit se na ty nástroje, které jsou využitelné a aplikovatelné ve společnosti XY, pro kterou je práce zpracována.

### 1.4.1 Nástroje strategického controllingu

Ve strategické rovině se jedná především o zajištění a udržení existujících potenciálů úspěchu a vyhledávání a vytváření potenciálů nových. Pro lepší a rychlejší uskutečnění strategických cílů musí vedení podniku a vedoucí pracovníci nasadit celou řadu strategických nástrojů [11, 15].

#### 1.4.1.1 *Analýza silných a slabých stránek*

Analýza silných a slabých stránek podniku je důležitý nástroj strategického plánování. Zejména proto, že umožňuje odhalit konkurenční výhody a úzká místa podniku. Představuje východisko pro pozdější odhalení potenciálů podniku. Tato analýza představuje subjektivní názor jednotlivých pracovníků na vlastní podnik. Analýza silných a slabých stránek podniku může být dále rozvedena do SWOT analýzy, kdy silné a slabé stránky jsou doplněny o analýzu příležitostí a hrozeb. SWOT analýza integruje závěry hlavních externích a interních analýz [11, 15].



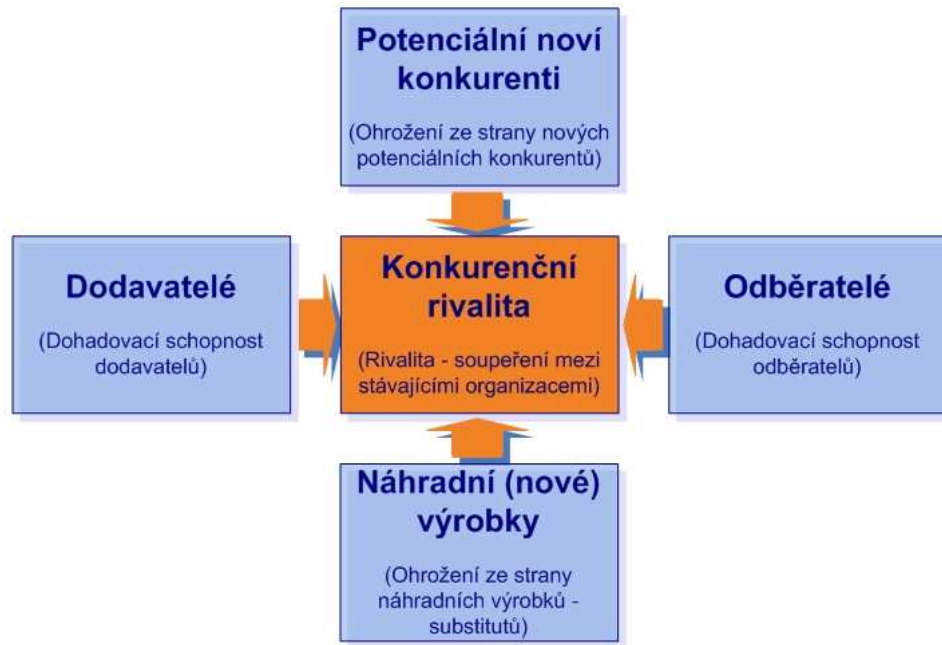
Obr. 2 – Analýza silných a slabých míst podniku [15]

K tomuto účelu může být sestaven katalog kritérií vztahující se k jednotlivým oddělením podniku. Je třeba definovat jednotlivá kritéria a poté je ohodnotit určitou relativní stupnicí. Tato stupnice může být velmi různá. Hodnotící škála může mít rozsah od 1 do 9, kdy hodnocení 1 znamená velmi dobré splnění kritéria, číslo 5 je průměrem a číslo 9 představuje velmi špatné splnění kritéria. Hodnocení může být také rozděleno pouze do tří kategorií.

Získané informace poté mohou být zpracovány i graficky a jsou předloženy k diskuzi o pozitivních a negativních hodnotách. Po diskuzi je účelné stanovit nové cíle a sestavit plány opatření, aby se slabá místa co nejrychleji odstranila. Podnikatelé musí včas rozeznat rizika ve svých podnicích, proto by se měly silné a slabé stránky podniku analyzovat každoročně [11, 15].

#### 1.4.1.2 Analýza odvětví

MIKOVCOVÁ [11] doporučuje pro analýzu odvětví používat Porterův model 5-ti sil, který vychází z faktu, že všechna odvětví nemají stejný potenciál zisku a že společná síla 5-ti sil určuje intenzitu konkurence a tím i potenciál zisku v odvětví [11].



Obr. 3 – Porterův model pěti konkurenčních sil [30]

### Konkurenční rivalita

Chování podniků v odvětví je navzájem těsně provázané. Je třeba pochopit pravidla, která v odvětví fungují a odhalit konkurenční rivalitu, která je ovlivněna řadou faktorů. K růstu rivality dochází zejména při [11]:

- růstu počtu a velikosti podniků v odvětví,
- poklesu míry růstu trhu,
- zvýšení kapitálové náročnosti odvětví,
- nízké diferenciaci produktu,
- růstu počtu globálních zákazníků.

### Potenciální noví konkurenti

Snahou potenciálních konkurentů je vstoupit na trh s novými kapacitami a tak získat od stávajících podniků část trhu pro sebe. Existují však bariéry, jež stěžují přístup nových konkurentů na trh. Mezi hlavní bariéry patří kapitálová náročnost, úspory z rozsahu, know-how, oddanost zákazníků, státní zásahy aj.

### **Hrozba substitutů**

Stane-li se jiný výrobek přitažlivější svou cenou, funkcí či výkonem pak budou zákazníci pravděpodobně uvažovat o přechodu k tomuto výrobku čili substitutu. Hrozba substitutů je závislá především na ceně substitutů, diferenciaci a nákladech na změnu.

### **Dodavatelé**

Mohou ovlivnit dosažený zisk podniku, a to prostřednictvím změny ceny, dodacích lhůt, kvality atd. Moc dodavatelů závisí především na počtu a koncentraci dodavatelů, ohrožení substituty, nákladech přechodu k jinému dodavateli, významnosti zákazníka pro dodavatele.

### **Odběratelé**

Jejich síla se projevuje především ve snaze získat nižší cenu, vyšší kvalitu, výhodnější platební či servisní podmínky. Síla odběratelů závisí především na koncentraci a velikosti zákazníků, velikosti jejich nákupu, důležitosti nakupovaného produktu pro zákazníka, nákladech přechodu zákazníka k jinému dodavateli [11].

#### ***1.4.1.3 Analýza potenciálů***

Úspěšnost podniku na trhu závisí na různých kritériích, které mohou být prozkoumány pomocí potenciálové analýzy. Analýza potenciálů využívá vytipované klíčové faktory úspěchu a porovnává je s profilem vedoucího podniku na trhu, který tímto slouží jako měřítko. Klíčové faktory se opět ohodnotí škálou. Hodnotící škála může být v různém rozsahu dle přístupu jednotlivých autorů k této analýze. VOLLMUTH [15] doporučuje užívat stupnici od -3 do 3, kdy nulová hodnota je brána jako průměr využití potenciálu. Výsledky analýzy potenciálů lze znázornit graficky [11, 15].

Bylo by nerozumné se zaměřit ihned na všechna kritéria. Vedení podniku se musí nejprve zabývat těmi kritérii, která jsou ve srovnání s vůdčím tržním podnikem nízko oceněna. Pro tyto kritéria je třeba stanovit účinné kroky k jejich zlepšení [15].

Potenciálová analýza se nemá provádět jen jednorázově. Jelikož se podniky musejí s konkurencí poměřovat neustále, je třeba tuto analýzu vyhotovovat jednou ročně.

## 1.4.2 Nástroje operativního controllingu

Operativní řízení se soustředí na co nejlepší využití již existujících potenciálů úspěchu, přičemž využívá nástrojů k dosažení co největší rentability, likvidity a hospodárnosti [11].

### 1.4.2.1 Rozdělení nákladů

Rozdělení nákladů na fixní a variabilní bude pravděpodobně vždy předmětem mnoha diskusí. Při dělení nákladů existují druhy, které lze bez velké analýzy okamžitě označit za fixní či variabilní. Existují však i náklady, které vykazují jak fixní, tak i variabilní charakter a jejich určení není jednoznačné. „*Pro rozlišení fixních a variabilních nákladů je v podstatě důležité to, jakými nástroji a v souladu s jakými kritérii jsou řízeny. Pokud jsou řízeny v návaznosti na časové období, jsou náklady fixními, pokud je nutno jejich spotřebu prokázat zajištěním konkrétního množství výkonů, jsou náklady variabilními*“ [3].

Podstatou třídění nákladů je skutečnost, že jak náklady variabilní tak i fixní se dají rozčlenit podle nákladových druhů. Druhé členění nákladů je převodním můstkem pro přetřídění nákladů. Některé náklady mohou být klasifikovány jako smíšené, výsledný odhad poté provádí odborní pracovníci podniku. Kontrolou úspěšného přetřídění je skutečnost, že po skončení celé procedury nesmí zůstat žádná položka nezařazena [16].

### Variabilní náklady

Variabilní náklady mohou být jednotlivým výrobkům nebo zakázkám přiřazeny přímo. Zachycení těchto nákladů ve shodě s příčinami jejich vzniku může být v podniku provedeno zcela přesně. Jedná se o výrobní materiál (množství surovin a nakupovaných dílů), výrobní mzdy (včetně zákonných a dobrovolných sociálních nákladů), variabilní režijní náklady (elektrický proud, dopravné, obaly, provize, subdodávky) [14].

### Speciální fixní náklady

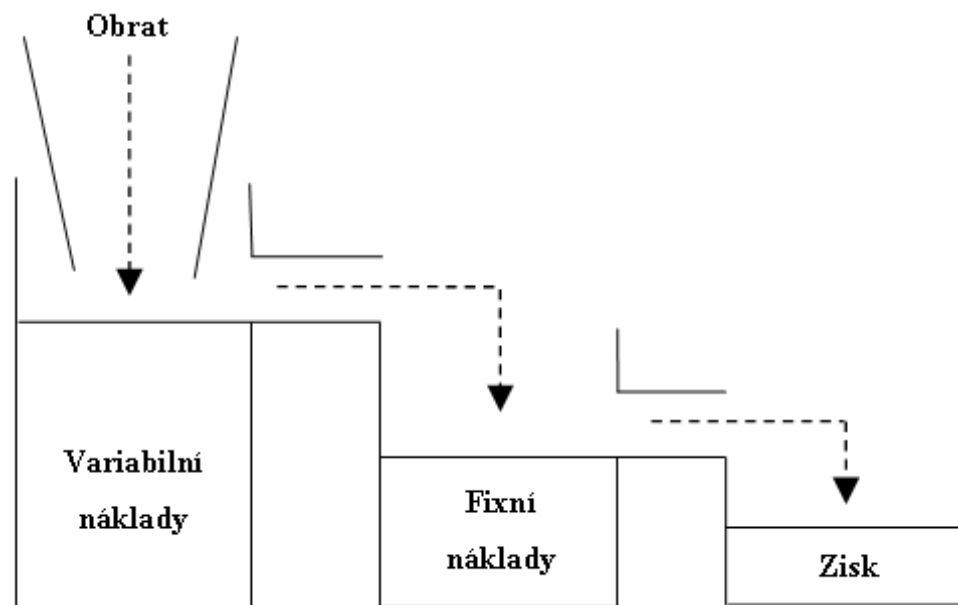
Fixní náklady nejsou tak homogenní, jak se dříve předpokládalo. Z celku fixních nákladů lze vyčlenit náklady, které mohou být řídicími pracovníky během roku ovlivňovány. Tyto náklady označujeme jako speciální fixní náklady. K těmto nákladům patří především fixní náklady vznikající v oblastech marketing, odbytu, výroba a materiálové hospodářství. Mohou být přiřazeny výrobní skupinám měsíčně i kumulovaně, a to v absolutních hodnotách [14].

### Všeobecné fixní náklady

Ostatní fixní náklady, které mohou být ovlivněny pouze rozhodnutím samotného vedení podniku považujeme za všeobecné fixní náklady. Jedná se o náklady v oblastech vedení podniku, účetnictví, personalistiky a všeobecné správy [14].

#### 1.4.2.2 Výpočet příspěvku na úhradu

Dle MIKOVCOVÉ [11] je controllingovými teoretiky i praktiky doporučována kalkulace s neúplnými náklady, která umožňuje kontrolu a plánování nákladů na základě příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Na kalkulační jednici jsou přiřazovány pouze náklady variabilní. Fixní náklady zůstávají spolu se ziskem v bloku, nazývaném hrubé rozpětí, resp. příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku [11].



Obr. 4 – Souvislosti mezi obratem, variabilními a fixními náklady, ziskem a příspěvkem na úhradu [15]

Z předchozího obrázku (Obr. 4) je patrné, že obrat slouží nejprve ke krytí variabilních nákladů. Pouze v případě, kdy jsou pokryty variabilní náklady, přelévají se příspěvky na úhradu do nádrže fixních nákladů. Teprve po naplnění nádrže fixních nákladů se mohou přelévat finanční prostředky do nádrže zisku. Nestací-li příspěvky na úhradu k pokrytí fixních nákladů, do nádrže zisku nepřeteče nic [15].

Podmínkou zavedení výpočtu příspěvku na úhradu je tedy dělení nákladů na fixní a variabilní. „Při výpočtu příspěvků na úhradu začínáme s variantami obratu, od kterého odečít-

táme variabilní a fixní náklady, abychom zjistili, jaký zisk nebo hospodářský výsledek zůstane podniku při ceně, která je na trhu obvyklá. Výpočet příspěvku na úhradu se orientuje na tržní ceny, které nejčastěji vytváří v tržním prostředí konkurence“ [15].

Rozlišujeme dva způsoby výpočtu příspěvku na úhradu. První z nich uvažuje o fixních nákladech jako o nedělitelném celku, viz. Tab 1.

Tab. 2 – Jednoduchý výpočet příspěvku na úhradu [11]

Cena
- Variabilní náklady
= Hrubé rozpětí (příspěvek na úhradu)

Při dvojestupňovém výpočtu příspěvku na úhradu je blok fixních nákladů rozdělen do dvou částí. Rozlišujeme tedy fixní náklady speciální a fixní náklady všeobecné, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole (1.4.2.1 Rozdělení nákladů).

Tab. 3 – Dvojestupňový výpočet příspěvku na úhradu [11]

Tržby
- Variabilní náklady
= Příspěvek na úhradu I.
- Speciální fixní náklady
= Příspěvek na úhradu II.

Příspěvku na úhradu jsou přiřazovány zejména následující přednosti, které podstatně ulehčují řízení podniku [14]:

- zlepšení analýzy úspěchu podniku,
- ulehčení kontroly nákladů,
- zjednodušené plánování zisku.

### 1.4.2.3 Krátkodobý hospodářský výsledek

Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku náleží k nejdůležitějším nástrojům řízení podniku, protože zahrnuje všechna podstatná data podniku. Vedle tržby jsou zvláště uve-

deny variabilní a fixní náklady, příspěvky na úhradu právě tak jako podnikový hospodářský výsledek. Výpočet by měl být vedení k dispozici jednou měsíčně i kumulovaně, protože dává přehled o negativním i pozitivním vývoji podniku. Na základě informací z výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku by mělo být rozhodnuto o nových opatřeních [15].

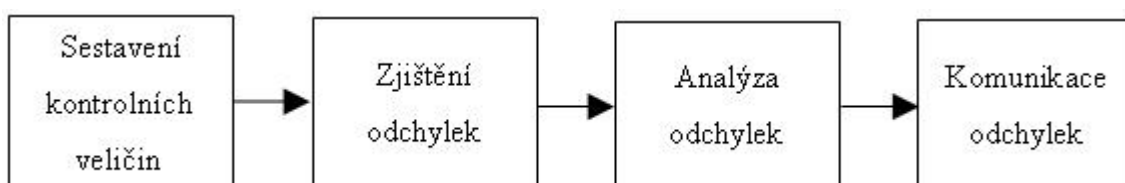
Existují dva způsoby výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku, metoda celkových nákladů a metoda nákladů na prodané výrobky. Metoda nákladů na prodané výrobky je založena na principu porovnání celkových výnosů z tržeb s náklady na ty výrobky, které byly skutečně během období prodány. Zjednodušený výpočet je uveden v následující tabulce (Tab. 4), úplné schéma je uvedeno v příloze (Příloha P I). Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku by měl být spojen s metodou příspěvku na úhradu i v menších a středních podnicích [15].

*Tab. 4 – Metoda nákladů na prodané zboží ve spojení s příspěvkem na úhradu [14, 15]*

Čisté výnosy z tržeb
- Variabilní náklady
= Příspěvek na úhradu I.
- Speciální fixní náklady
= Příspěvek na úhradu II
- Všeobecné fixní náklady
= Hospodářský výsledek
+ Neutrální výsledek
= Hospodářský výsledek podnikání

#### 1.4.2.4 Analýza odchylek

Porovnáním skutečných a plánovaných hodnot se zpravidla objeví určité odchylky. Analýza odchylek slouží ke včasnému zjištění odchylek, příčin jejich vzniku a ke stanovení nápravných opatření. Sledují se přitom negativní i pozitivní odchylky [14].



*Obr. 5 – Schéma kontrolního procesu [4]*



Analýza odchylek je dána k dispozici vedení podniku, řídicím pracovníkům, jakož i oddělením, jichž se tyto odchylky týkají. Nápravná opatření jsou stanovena na poradách za účasti výše zmíněných pracovníků. Analýzy odchylek nesmí být interpretovány jako hledání viníků, ale jako informační a motivační nástroj, který má podnik k dispozici [7, 14].

Nejčastěji bývají sledovány odchylky plánu fixních a variabilních nákladů, struktury tržeb, příspěvku na úhradu, bodu zvratu a odchylky plánu příjmů a výdajů [7, 4].

Příčiny vzniku odchylek mohou být následující [14]:

- chybné plánování,
- špatná organizace
- nesprávná realizace plánů
- nereálně stanovené cíle,
- externí vlivy,
- zvýšení cen surovin,
- větší nebo menší spotřeba aj.

## 1.5 Controller

Jedná se o manažerskou funkci, jejímž cílem je trvalá snaha o integraci celého vnitropodnikového řízení směrem k naplnění cílů. Jinými slovy controller v podniku vystupuje ve funkci lodivoda, který má za úkol s využitím metody porovnávání plánu se skutečností najít cesty, jak dosáhnout vytčených cílů [14, 18].

Poprvé byla funkce controllera zaváděna v amerických podnicích na počátku 20. století. Vedle pracovníků zabývajících se finanční a ekonomickou situací podniku, se nezbytným článkem vrcholového řízení podniku stali i pracovníci zodpovědní za informace vnitropodnikového řízení [3].

### 1.5.1 Úkoly controllera

Úkoly controllera dle VOLLMUTHA [14] spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller má tedy informace sbírat a především využívat. V podniku musí být

zaveden plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky, na kterém se podílejí všichni řídicí pracovníci. Controller má být v podniku jen koordinátorem, poradcem a navigátorem [14].

Controller se též zúčastní speciálních podnikohospodářských šetření mezi něž patří: volba nových výrobků, vyřazování výrobků, zkoumání stávajících investic, analýza konkurence, portfoliová analýza, ABC analýza, sestavení přehledu o silných a slabých stránkách podniku aj [14].

Podobně nahlíží na úkoly controllera ESCHENBACH [2]. Hlavní úkoly jsou [2]:

- funkce evidence a dokumentace – vybudování reportingu, koncipování a instalace informačního systému, vytváření formulářů, zjištění slabých míst, vytvoření systému ukazatelů,
- plánovací a prognostická funkce – poradenská spolupráce při stanovování podnikových cílů, sestavení plánu orientovaného na cíle, koordinace a vedení plánovacích prací, poradenství,
- funkce řízení – informace pro řízení, sledování cílů plánování, určení odchylek a zavedení nápravných opatření, včasné informování o změnách cílových proměnných, podnikově ekonomický motor inovací,
- kontrolní funkce – analýza odchylek a jejich projednání, průběžné kontroly nákladů, poradenství a školení odborných oddělení, rozpracování alternativ při nedosažení cílů,
- zvláštní podnikohospodářské úkoly – návrh nových technik, zlepšovatelství a tvorba nových návrhů, provádění programů ke snížení nákladů, propočty hospodárnosti.

Veškerá sdělení controllera musí být formulována **srozumitelně** a ukázat zcela jasně všechny **komplexní souvislosti** všem pracovníkům podniku [14].

### 1.5.2 Organizační začlenění controllera

Při začlenění pozice controllera do organizační struktury podniku je třeba zjistit, na jaké úrovni podnikové hierarchie poskytuje umístění controllingové funkce to nejefektivnější zvládnutí úkolů. Mnozí autoři uvádějí, že neúčinnější jednání controllera přichází při jeho umístění na co nejvyšší hierarchické úrovni [2, 14].

Existuje několik možností jak začlenit pozici controllera do organizační struktury [14, 17, 18]:

**Pozice liniová** – controllerovi přísluší funkční nařizovací právo a vyšší kompetence controllingových funkcí, controller se pohybuje na téže úrovni jako vedoucí ostatních oddělení.

**Pozice štábní** – štábní místo je podřízeno jen podnikovému vedení, controller plní funkci poradní, připravuje materiál pro rozhodování a nemá kompetence rozhodovací a nařizovací.

**Ve spojení s útvarem financování** – v malých a středních podnicích není často zřízení samostatné pozice controllera z ekonomických důvodů vhodné, vyškolený vedoucí útvaru financování plní i úkoly controllera.

**Ve spojení s výpočetním střediskem** – obdobná situace, kdy v malých a středních podnicích se vytvoří oddělení controllingu ve spojení s výpočetním střediskem, vhodné spojení při budování jednotného informačního systému.

**Externí controller** – k dispozici nejsou kvalifikovaní pracovníci pro pozici controllera, externí podnikový poradce školí vedení podniku a řídicí pracovníky během zaváděcí fáze tak, aby byli schopni sami převzít úkoly controllingu, minimalizace konfliktů s řídicími pracovníky.

**Podnikatel sám je controllerem** – pokud není možné vytvořit pro controllera zvláštní funkční místo, pak se chopí funkce controllera sám podnikatel, potřebné informace získává z finančního a účetního oddělení, podněty k provádění controllingových prací dává sám, dobré řešení ve velmi malých podnicích.

Otázkou však zůstává zda mají být úkoly controllingu plněny koncentrovaně ve vlastních podnikových organizačních útvarech, nebo zda je také možné je vyřizovat na vedlejší úvazek, eventuálně rozdělit do více útvarů. ESCHENBACH [2] uvádí, že ideální organizace controllingu neexistuje. Vždy je třeba brát v úvahu interní a externí faktory. Interní faktory jsou následující: velikost podniku, potřeba inovací, aktuálnost a komplexnost problémů, podnikové zásady řízení či povědomí o controllingu v podniku, zkušenosti a kvalifikace pracovníků zabývajících se controllingem. Mezi externí faktory náleží: existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu, konkurenční poměry, politické, legislativní a sociální okolí a

v neposlední řadě celková hospodářská situace. Je také možné měnit organizační začlenění controllera s postupným dynamickým vývojem organizace controllingu v podniku [2, 6, 11].

## 1.6 Tvorba a zavedení systému controllingu

### 1.6.1 Zavedení řídicího systému

Controlling je systém řízení, který překračuje běžné řídicí funkce. Zavedení moderního řídicího systému dle VOLLMUTHA [14] musí obsahovat prvky podnikového plánování, což jsou především ideová koncepce podniku, stanovení cílů podniku, vnitřní a vnější analýza a plán nápravných opatření [14].



Obr. 6 – Zavádění moderního řídicího systému [14]

#### **Ideová koncepce**

Představuje filozofii podnikání určitého podniku, pracovníci podniku by měli vědět, k čemu podnik je a o co usiluje.

#### **Vnější analýza**

Vnější analýza slouží ke sledování změn na trhu a odhalení silných a slabých stránek vlastních výrobků. V externí analýze by se měly především sledovat indikátory včasného varování a to indikátory týkající se trhu, technologické, politické, národohospodářské a sociální indikátory.

## Vnitřní analýza

Výsledky interní analýzy mají silný vliv na krátkodobé i dlouhodobé plánování v podniku. Plány nápravných opatření mohou být zpracovány pouze tehdy, jestliže podnikové vedení zná slabé a silné stránky podniku. Při vnitřní, podnikové analýze by se měly prošetřit následující body: rentabilita, likvidita, tržní podíly jednotlivých výrobních skupin, investice, finanční kapacita, materiálové hospodářství, úzké profily podniku, křivka životního cyklu výrobků, cash-flow.

## Podnikové cíle

Podnikové cíle by měly být odvozeny z ideové koncepce s přihlédnutím k výsledkům externí a interní analýzy a měly by být stanoveny jako kvantitativní veličiny. Dle VOLLMUTHA [14, 15] by na nejvyšším místě měla stát rentabilita a likvidita, aby byla zajištěna existence podniku. Další cíle dle VOLLMUTHA [14, 15] byly definovány v kapitole 1.2.

## Dílčí plány

Podnikové cíle jsou převedeny do jednotlivých dílčích plánů. Jedná se např. o plán odbytu, tržeb, nákladů, zisku, plán výroby, investiční plán a finanční plán, plán materiálního zásobování, personální plán či plánovaná rozvaha nebo účet zisků a ztrát.

## Plánování nápravných opatření

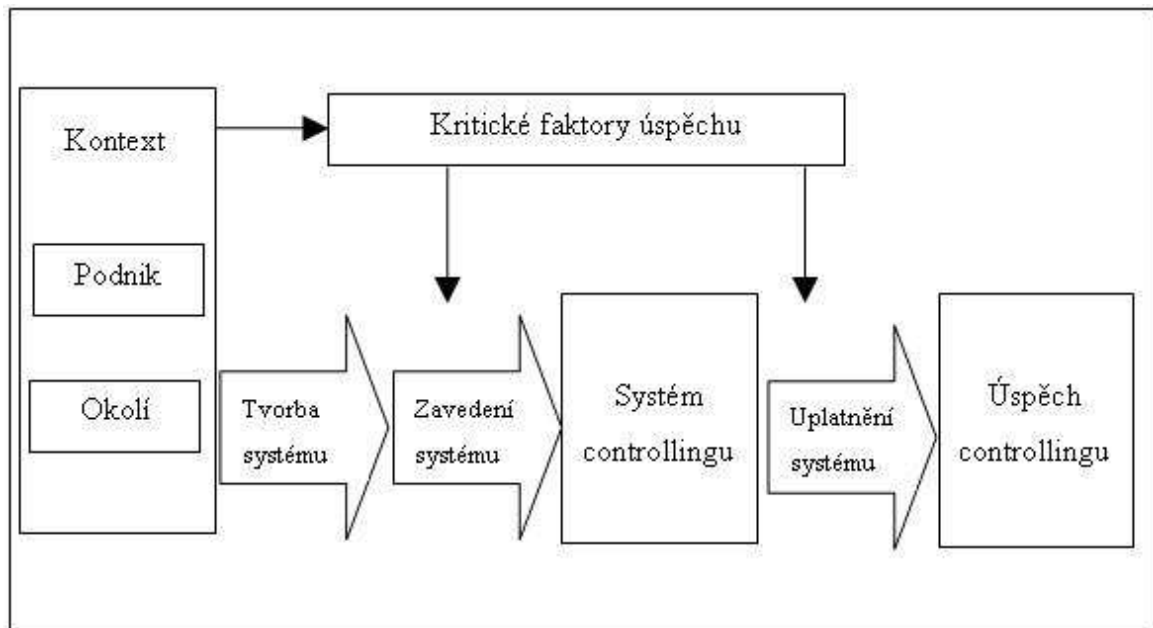
Pro dosažení stanovených cílů je třeba zavést plány nápravných opatření, z nichž vyloučíme, jaké kroky je nutno provést a kteří pracovníci jsou za ně zodpovědní. Jednotlivé plány nápravných opatření se musí navzájem zkoordinovat [14].

### 1.6.2 Základy zavedení systému controllingu

Pod pojmem zavádění controllingu jsou zahrnuty různé formy [2]:

- **Nové zavádění** – v organizaci vůbec neexistuje controlling jako koncepce,
- **Rozšíření nebo doplnění** – k již existujícímu systému se doplňují jednotlivé stavební kameny (benchmarking, target-costing atd.),
- **Přetvoření či nová orientace** – systém controllingu se mění co do své filozofie (přestavba procesu rozpočtování).

ESCHENBACH [2] uvádí, že při novém zavedení controllingu v podniku je třeba postupovat po krocích, aby se zamezilo ztroskotání. V celém podniku se nejprve zavedou pouze jednotlivé funkce controllingu (například podnikové plánování a tvorba rozpočtu). Dále se v určitých oblastech podniku uskuteční více či méně veliké části koncepce controllingu dle odborných hledisek a míry připravenosti dotýčných pracovníků [2].



Obr. 6 – Situační model controllingu [2]

### 1.6.3 Překážky a faktory neúspěchu při zavedení controllingu

Problémy akceptování controllingu či odpor proti němu v podniku, které ztěžují jeho zavedení jsou následující [2]:

- podnikové vedení se obává ztráty moci,
- existují finanční oddělení a účetnictví se bojí nové konkurence,
- odbyt očekává kontroly výsledků,
- výroba očekává zavedení nepříjemných kontrol hospodárnosti.

Za další faktory neúspěchu při zavádění controllingu můžeme považovat orientaci na controlling pouze jako na módní zboží, orientaci na controlling jako na nástroj dodatečného řízení, důraz na cizí kontrolu, začlenění controllera jako paralelního manažera, orientace na controlling jako na pouhé ospravedlnění před vlastníky a mateřským koncernem [2].

## 2 ODKAZ TOMÁŠE BATI V OBLASTI CONTROLLINGU

Tomáš Baťa je znám jako geniální podnikatel, který z malé dílny vybudoval největší obuvnický podnik na světě. Méně je však už znám jako originální myslitel, jehož myšlenky jsou stále více oceňovány přímo úměrně s časem. Byla by proto škoda, kdyby jeho názory nebyly využity a vhodně aplikovány na dnešní dobu [12].

### 2.1 Baťova soustava řízení jako počátek controllingu u nás

Ohledně počátků controllingu v České republice se ztotožňuji s názorem MIKOVCOVÉ [11]: „V České republice by bylo možné první znaky controllingového řízení nalézt už ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými vzory. Jako průkopník controllingu (reps. controllingové filozofie, neboť instituce controllingu nebyly v koncernu zřízeny) se pochopitelně uvádí Tomáš Baťa“ [11].

V Baťových závodech tedy neexistoval útvar controllingu či přímo osoba controllera, která by byla zodpovědná za využívání controllingových nástrojů a aplikace koncepce controllingu jako celku. Mnoho prvků Baťovy soustavy řízení, které ve svém podniku před téměř 100 lety Tomáš Baťa zaváděl, je však nyní součástí koncepce controllingového řízení podniku či dokonce jednou ze samotných funkcí controllingu.

V následujících kapitolách (2.2 Strategické řízení a 2.1 Operativní řízení) jsou charakterizovány jednotlivé prvky filozofie Baťovy soustavy řízení, které jsou již ve funkcích controllingu obsaženy nebo jsou pro koncepci controllingového řízení podniku využitelné.

### 2.2 Strategické řízení

#### 2.2.1 Ideová koncepce a podnikové cíle

Jak už jsem zmínila výše, Baťova soustava řízení v sobě nezahrnovala žádné strategické nástroje, které by využívala k odhalení potenciálů, silných či slabých stránek podniku nebo konkurence a v návaznosti na tyto analýzy stanovovala podnikové cíle. Přesto dokázal Tomáš Baťa výborně odhalit příležitosti pro další rozvoj podniku: „Na světě se vyrábí 900 mil. párů obuvi ročně, ač jsou na světě 2 mld. lidí. Počítáme-li jen 2 páry na obyvatele, vidíme, jaký rozdíl je mezi potřebou a výrobou. To je příležitost pro nás“ [5].

Využití této příležitosti vyžadovalo obchodně výrobní strategii, která by umožnila stanovit ideovou koncepci a cíle podniku, jejichž základem byla [5]:

- výroba obuvi pro široké vrstvy obyvatelstva,
- soustavné snižování výrobních nákladů a prodejních cen,
- být stále „první a nejlepší“ v technice, organizaci práce a systému řízení.

Dalším podnikovým cílem, který byl stanoven již v roce 1931 bylo vytvoření nadnárodního monopolu ve výrobě obuvi, jehož základem bylo [5]:

- využití obchodních možností ve světovém měřítku, usilovat o monopolizaci v tuzemsku a usilovat o široké obchodní uplatnění v zahraničí,
- získat první místo ve světě ve vlivu na výrobu obuvi.

Výše uvedené dlouhodobé cíle podniku Tomáše Bati nám ukazují, že rozvoj podniku byl neustále směřován k určité předem dané koncepci, která dávala jasně najevo k čemu podnik je a o co usiluje.

### 2.2.2 Dlouholeté plánování

Strategické dlouhodobé plány nebyly v Baťových závodech zpracovávány ve formě písemných dokumentů. Existovali pouze v myšlenkách vrcholového vedení. V archivních materiálech o vývoji koncernu se však dochovaly dva doklady o dlouhodobém plánování v něm [5, 9].

Prvním dlouhodobým plánem je desetiletý plán výroby z roku 1924, ve kterém byl stanoven objem výroby pro každý rok, přičemž v posledním desátém roce se mělo vyrobit 100 000 párů obuvi denně. Tento plán byl však překonán již v roce 1930, kdy bylo vyrobeno 35 milionů párů bot [9].

Druhým dlouhodobým dokumentem byl „Tříletý plán Baťových závodů“, který byl vytvořen v září 1939. Tento dokument byl označen jako důvěrný a obsahoval mimo jiné myšlenku rozšíření výroby a to prostřednictvím budování nových závodů mimo Zlín [5, 9].



## 2.3 Operativní řízení

### 2.3.1 Plánování

Baťa věnoval plánování, zejména jeho přesnosti a provázanosti, mimořádnou pozornost. Termín plán označoval termínem „předpoklad“. Jeho snahou bylo vyloučit vliv náhody z provozu celého podniku. Člověk, který má cíl, dokáže vždy najít prostředky k jeho uskutečnění. Proto jeho podnik i každé jeho oddělení pracovaly na základě přesně vypracovaných předpokladů [12].

#### Pololetní plánování

Základním plánovacím obdobím bylo pololetí, na které byly vypracovány velmi podrobné pololetní plány, s členěním na týdny. Pololetní předpoklady byly plánovány v hmotných jednotkách podle povahy jednotlivých výrob v detailních druzích zboží a na něj navazovaly předpoklady v hodnotovém vyjádření, tzv. rozpočty [5].

Centrální kalkulací byly stanoveny zúčtovací ceny materiálu, odváděcí ceny polotovarů a hotových výrobků, úhrady režii dílen a kalkulace všech výrobků a polotovarů. Na základě těchto podkladů zpracovávala všechna oddělení podniku své rozpočty režii a vnitropodnikových výnosů. Vrcholovým ukazatelem byl zisk nebo ztráta oddělení [13].

#### Týdenní a denní plánování

Na pololetní předpoklady navazoval týdenní a denní rozpis výroby, který musel být bezpodmínečně splněn. To umožňovalo plynulé a přesné zásobování prodejen a plnění exportních dodávek. Denní výrobní plán pro celý závod se rozděloval na sta plánů pro jednotlivé dílny a oddělení a tisíce plánů pro jednotlivé stroje a osoby [12, 13].

### 2.3.2 Kontrola

Výsledky plnění plánů a hospodářských výsledků všech oddělení byly kontrolovány a hodnoceny jednou týdně na tzv. sobotních konferencích za účasti vedoucích pracovníků. Na těchto konferencích byly přijímány návrhy a postupy pro pružné odstranění zjištěných nedostatků. Hodnocení bývalo velmi věcné a končilo nekompromisními úkoly jejichž neodvolatelné splnění znamenalo vždy krok vpřed ve vývoji oddělení. Tento systém týdenní kontroly výsledků umožňoval také včasné zjištění negativních dopadů jakékoliv přijaté

změny v organizaci řízení a zamezení tak případným ztrátám. Často byla vyslovována zásada: „U nás žádný nedostatek nemůže přetrvat déle než týden“ [ 5, 9, 13].

V tomto systému kontroly můžeme spatřovat dnes často využívanou analýzu odchylek, kdy je plánovaný stav porovnáván se skutečností a následně jsou stanoveny úkoly a opatření pro odstranění těchto odchylek.

### 2.3.3 Kalkulace

Nejdůležitějším útvarem ekonomického řízení firmy bylo kalkulační oddělení, které bylo nástrojem vrcholového vedení ke snižování nákladů a tím zvyšování zisku. Kalkulace byla základním nástrojem pro hodnotové vnitropodnikové řízení a současně pro tvorbu prodejních cen [5, 12].

Ve struktuře kalkulace byly vždy uváděny takové položky, jako jednicový materiál, polotovary vlastní výroby, jednicové mzdy, režijní položky a jednotlivé paušály pro pomocné oddělení. Struktura kalkulace je uvedena v následující tabulce (Tab. 5). Byl uplatňován systém předběžné kalkulace jako jediného druhu kalkulace [5, 13].

Tab. 5 – Struktura kalkulace [5, 9]

Jednicový materiál
+ Polotovary vlastní výroby
+ Jednicové mzdy
+ Jednicová dílenská režie a jednicové paušály pro pomocná oddělení
+ Výrobní ceník
<b>= Odváděcí cena z výroby</b>
+ Provize prodejen a paušály prodejních oddělení
+ Prodejní ceník
<b>= Prodejní cena</b>

Výrobní ceník představoval rozdíl mezi jednicovými náklady a odváděcí cenou z výroby a můžeme ho přirovnat k dnes známému hrubému rozpětí, tj. rozdílu mezi jednicovými výrobními náklady a velkoobchodní cenou. Prodejní ceník byl rozdíl do prodejní ceny. Součet „ceníku výroby“, „prodejní ceníku“ a hospodářských výsledků všech oddělení představoval hrubý hospodářský výsledek, z něhož byly odečítány nejprve všechny druhy nákladů, které nebyly zahrnovány do dílenských režii. Jedná se především o náklady jako odpisy, úroky,

pojištění, správní režie. Zbytek po odpočtu těchto položek představoval hrubý zisk [5, 9, 13].

#### 2.3.4 Účast na zisku a ztrátě

*„Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak i mravně. Dělník má rozumět našemu obchodu, má s ním cítit a s ním růst. Přejeme si učinit ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu“ [1].*

*"Účast na zisku je procentuální odměna těm, kteří tvorbu zisku (či ztráty) přímo (tedy podnikatelsky) ve svém oddělení ovlivňují zlepšováním kvality, nákladů a času. Nejde tedy o výroční rozdělení prémie či o nějaký 13. plat státních byrokratů a politiků. Část ziskové účasti je dočasně zadržena jako kauce ke krytí možných ztrát" [19].*

Těmito dvěma citáty je podle mého názoru jasně dán základní princip odměňování zaměstnanců v Baťových závodech. Jedním z mnoha záměrů systému odměňování prostřednictvím účasti na zisku a ztrátě bylo probudit u zaměstnanců "podnikatelského ducha". Tedy prohloubit zájem o zvyšování výkonů a zisku a motivovat pracovníky k minimalizaci ztrát. Protože pouze v okamžiku, kdy zaměstnanci cítí, že jejich finanční prostředky jsou vázány v jejich vlastní činnosti nebo činnosti oddělení, jsou schopni se zlepšovat a usilovat o snižování nákladů a úsporu času. Zaměstnancům byla část mzdy odváděna do vnitropodnikové banky, kde byla konta všech zaměstnanců úročena 10 %. Tyto vklady sloužily jako kauce, která byla použita jako náhrada škody u pracovníků, kteří sami zavinili ztrátu. V případě škody, tedy ztráty, byl podle filozofie účasti na zisku a ztrátě proveden odpis z osobního účtu zaměstnance [8, 10].

Účast na zisku a ztrátě byla zavedena v roce 1924. Nejprve byl tento systém zaveden zkušebně v jednom oddělení a v zápětí se rozšířil na celý podnik. Ze začátku měli vedoucí pracovníci jen podíl na zisku, přičemž všechny ztráty šly na konto podniku. Tento způsob však nepřinesl očekávané výsledky, a proto zavedl Baťa roku 1924 podíl na zisku i na ztrátě [8, 10].

Účast na zisku a ztrátě nebyla zavedena z "dobrého srdce", ale cílem nového systému odměňování bylo snižování nákladů, snižování prodejních cen a v neposlední řadě zvyšování mezd pracovníků. Z důvodu ochrany vlastních zájmů firmy musel každý vedoucí pracovník

vložit na své osobní konto v podnikové bance peněžní prostředky, které sloužily jako záloha pro případ ztráty [8, 10].

Název "účast na zisku a ztrátě" zavedl Tomáš Baťa záměrně z propagačních důvodů, aby byla podpořena idea zaměstnanců jako spolupodnikatelů. Baťa zavedl pro odměňování následující kritéria [5]:

1. vyúčtování dosaženého zisku bylo provedeno v době co nejkratší, tedy týdně;
2. každý účastník si může vypočítat svoji účast sám;
3. účast se musí vztahovat na malá oddělení, aby se každý zaměstnanec mohl podílet na jeho správě.

### 2.3.5 Osobní odpovědnost

Samospráva dílen byla zavedena v roce 1924 s cílem snížit výrobní náklady. Po prvních zkušenostech se však vytýčených cílů nedosáhlo. Proto bylo věnováno mimořádné úsilí zdokonalování dílenské samosprávy [5].

Základem samostatnosti jednotlivých oddělení byla osobní odpovědnost, která se projevuje především těmito znaky [5, 9]:

- každé oddělení má jednu vedoucí osobnost,
- samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním vyúčtováním,
- účast zaměstnanců (mistrů a některých dělníků) na zisku a ztrátě dílny,
- osobní odpovědnost každého pracovníka v oddělení za svou práci,
- kolektivní úsilí celého oddělení k provedení úkolu, na němž závisí zisk či ztráta oddělení.

### 2.3.6 Týdenní vyúčtování

Týdenním zúčtovacím obdobím nebyl klasický kalendářní týden, ale období od čtvrtka do středy. Smyslem tohoto řešení bylo, že veškeré zúčtování bylo hotové do pátku do 12 hodin a veškeré výsledky byly připraveny na týdenní konferenci vedoucích pracovníků, která se konala vždy v sobotu [5, 9].

Týdenní vyúčtování mělo také mimořádný vliv na organizaci práce. Každý den v týdnu se opakovaly tytéž práce, což umožňovalo velmi přesné plánování práce. Technika týdenního zúčtování byla přitom jednoduchá. Vedoucí dílny zpracoval sám týdenní výkaz samosprávy o výsledcích svého oddělení. Pro celou skupinu oddělení byl stanoven jeden účetní, který kontroloval jednotlivá vyúčtování a poté sestavoval souhrnný výkaz za celou skupinu oddělení [5, 9].

### 3 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI

Čelit nejrůznějším problémům, které ohrožují životaschopnost podniku nebo nezanechat existenci podniku jen náhodě, to jsou situace, se kterými se musí vedení mnoha podniků vypořádat. Jednou z možností úspěšného řízení zdravého podniku je využití koncepce controllingu.

Pojem controllingu není v literatuře exaktně vymezen, a tudíž neexistuje jednoznačně správná definice či postup zavedení controllingu do řízení společnosti. Vždy záleží na mnoha faktorech, jako je například velikost podniku, zásady řízení společnosti, aktuální problémy a potřeby podniku. Controlling by měl především umožnit vedení podniku správně a včas vyhodnocovat, rozhodovat, řídit a mít podnik pod kontrolou.

Controlling můžeme z časového hlediska rozdělit na strategický a operativní. Strategický controlling se orientuje na delší časové období, obvykle 4 a více let dopředu a slouží jako indikátor podnikatelských rizik a šancí v budoucnosti. Operativní controlling se zpravidla zaměřuje na časový úsek jednoho roku a slouží k optimalizaci věcných a hodnotových parametrů podnikových aktivit.

V návaznosti na výše uvedené členění controllingu se stejným způsobem dělí i nástroje controllingu. Strategické nástroje umožňují udržení existujících potenciálů úspěchu a slouží k vyhledávání a vytváření příležitostí nových. Jedná se především o informace získané prostřednictvím analýzy silných a slabých stránek podniku, analýzy odvětví a analýzy potenciálů. Operativní nástroje se využívají k dosažení co největší rentability, likvidity a hospodárnosti. V této oblasti je možné použít rozdělení nákladů na fixní a variabilní, výpočet příspěvku na úhradu a krátkodobého hospodářského výsledku a analýzu odchylek. S implementací controllingu do společnosti souvisí také zřízení pozice controllera, který bude využívat výše zmíněné controllingové nástroje a usilovat o integraci celého podnikového řízení směrem k naplnění vytčených cílů.

Základy controllingového řízení můžeme v České republice nalézt již počátkem 20. století v Baťových závodech. Ačkoliv v Baťových závodech neexistoval útvar controllingu či přímo osoba controllera, která by byla zodpovědná za využívání controllingových nástrojů, mnoho prvků Baťovy soustavy řízení se nyní stalo nedílnou součástí koncepce controllingového řízení podniků či dokonce jednou ze samotných funkcí controllingu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Předmět podnikání:	polygrafická výroba reklamní činnost a marketing zprostředkování obchodu zprostředkování služeb výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově-obrazových záznamů
Právní forma společnosti:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000 Kč
Rok založení:	1994 [23]

### 4.1 Výrobní program

Společnost XY je dodavatelem řady význačných podniků v celé České republice a zahraničí a působí na trhu již od roku 1994. Výrobky jsou určeny jak pro velké i malé firmy na průmyslovém trhu, tak pro drobné výrobce a spotřebitele. Společnost XY zhotovuje také drobné i jednodusové zakázky - například pro firmy zabývající se generálními opravami strojů a zařízení. V roce 2000 byla společnost certifikována v souladu s ISO 9001 pro vývoj, výrobu a prodej identifikačních technických štítků a samolepek [32].

Společnost XY se specializuje na výrobu technických štítků, a to popisných, identifikačních či ozdobných z materiálů jako:

- hliník,
- nerezová ocel - potisk i leptání,
- mosaz - potisk, leptání, gravírování,
- polykarbonátové fólie – potisk.





Obr. 7 – Nerezové štítky [32]

Ve výrobním sortimentu se také nachází reklamní cedule, etikety a samolepky. Jedná se například o:

- fóliové samolepky,
- hliníkové fólie s možností popisu,
- papírové etikety,
- podlahová reklama,
- identifikační a reklamní samolepky z PVC fólií,
- vizitky, karty – sítotiskem.



Obr. 8 – PVC samolepky [32]

Dále společnost XY nabízí speciální tisk, který lze využít pro tisk na propisky, USB flash, notebooky, tabla, podložky pod myš, zapalovače, reklamní předměty, tisk na kůži, polystyren či plexisklo aj.



Obr. 9 – Potisk na propisky [32]

Do výrobního sortimentu společnosti XY patří také bezpečnostní značky, které mohou mít formu zákazovou, výstražnou, příkazovou, reflexní či ADR značky a to ve formátu A4 a A5.



Obr. 10 – Výstražné bezpečnostní značky [32]

Společnost XY zajišťuje pro své zákazníky také následující služby [ 32]:

- UV lakování – plný formát i parciální lak,
- číslování štítků – strojní barevná číslovačka na principu ražby,
- děrování štítků ve vysoké přesnosti, zhotovení pravidelných i nepravidelných otvorů,

- zakulacování rohů,
- nános ochranných nástřiků ke zvýšení otěruvzdornosti povrchů, případně chemické odolnosti,
- opatření povrchu štítku ochrannou montážní fólií,
- poradenská činnost.

## 4.2 Organizační struktura

V čele organizace stojí majitelka společnosti, které je podřízen jednatel společnosti. Jednateli jsou podřízeny obě oddělení, a to oddělení výroby a obchodu, která mají své vedoucí. Pod obchodní úsek spadají jednotliví obchodní zástupci a pracovník pro dotační projekty. Oddělení výroby je členěno na pracovníka archivu, kontroly a expedice, informačního technologa a grafika a mistrovou. Mistrové je podřízena celá výroba v členění na mechanickou dílnu, sítotiskovou dílnu a digitální tisk.

Účetnictví společnosti XY je zpracováváno externě a oddělení controllingu či pozice controllera ve společnosti neexistuje.

Aktuální organizační struktura společnosti XY platná ke dni 13. 8. 2009 je uvedena v příloze (Příloha P X).

## 4.3 Zaměstnanci

*Tab. 6 – Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]*

	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	20	22	19

Výše uvedená tabulka (Tab. 6) uvádí vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v průběhu let 2007 – 2009. Počet zaměstnanců se v průběhu sledovaných let příliš nemění a pohybuje se okolo 20 zaměstnanců. Můžeme tedy konstatovat, že ve společnosti XY je nízká míra fluktuace zaměstnanců.

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI

### 5.1 Analýza obecného okolí

Tab. 7 – Makroekonomické údaje [21, 22]

Ukazatel	2007	2008	2009
Hrubý domácí produkt (%)	6,1	2,5	-4,2
Průměrná míra inflace (%)	2,8	6,3	1,0
Míra nezaměstnanosti (%)	5,3	4,4	6,7
Běžný účet platební bilance (ml d. Kč)	-113,1	-22,9	-37,0

#### Hrubý domácí produkt

Pro rok 2007 byl charakteristický trend silné ekonomické aktivity české ekonomiky. Výkon ekonomiky se zvýšil meziročně reálně o 6,1 % a dosáhl tak rekordní úrovně v novodobé historii České republiky. Na straně tvorby zdrojů byl růst produktu nejvíce podporován zpracovatelským průmyslem a na straně užití zejména výdaji domácností na konečnou spotřebu. V následujícím roce 2008 prošla globální ekonomika dramatickým vývojem, který se nevyhnul ani České republice. Zatímco první fáze krize postihující finanční sektor ponechala střední Evropu bez výraznějších stop, situace se rapidně změnila na počátku podzimu. V roce 2008 došlo ve struktuře HDP ke zpomalení dynamiky všech výdajových položek a HDP rostl meziročně reálně o 2,5 %. V roce 2009 dále pokračoval nepříznivý vývoj globální ekonomiky, který byl spojený s výrazným útlumem poptávky. Jeho projevem bylo další zúžení exportních trhů, které se nezbytně promítlo také do výsledků české ekonomiky. Hrubý domácí produkt ročně poklesl o 4,2 %, což byl největší propad ekonomiky v novodobé historii samostatné ČR. Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví zpracovávaná Ministerstvem průmyslu a obchodu však uvádí, že Česká republika je jednou ze zemí, jimž se již podařilo překonat celosvětovou recesi. Pokles ekonomické výkonnosti se zastavil ve 2. čtvrtletí 2009 a čtvrtletí třetí již potvrdilo návrat na vzestupnou dráhu, když hrubý domácí produkt vzrostl oproti předchozímu kvartálu o 0,8 %. Výkonnost ČR sice zaostává za úrovní roku 2008 nicméně hlavní trendy, charakterizující vývoj v jednotlivých sektorech národního hospodářství, svědčí o postupném zotavování ekonomiky [25, 26, 27].

### **Běžný účet platební bilance**

K hospodářskému růstu v roce 2007 přispěl také vnější sektor, když pokračovala tendence předstihu růstu reálného vývozu zboží a služeb před růstem jejich dovozu. Tento vývoj svědčí o dobré kondici českého exportu v roce 2007. V následujícím roce 2008 se v zahraničním obchodě zpomalil růst jeho obratu více než o polovinu. Propad zahraniční poptávky zvláště citelně postihl automobilový průmysl, který byl v předchozích letech hlavním nositelem vysokého růstu. V roce 2009 se v zahraničním obchodě se zbožím meziroční pokles obratu zvolnil s tím, že míra poklesu vývozu byla nižší u dovozu. Výsledkem byl vyšší přebytek obchodní bilance než před rokem, kterého bylo dosaženo, do značné míry, vlivem levnější ropy [25, 26, 27].

### **Inflace**

Relativně nízká a stabilní inflace se udržela pouze na počátku roku 2007. Od konce 1. čtvrtletí spotřebitelské ceny s menšími výkyvy postupně rostly, průměrná míra inflace činila 2,8 %. Rok 2008 byl charakteristický rostoucí inflací, spotřebitelské ceny se zvýšily meziročně v průměru o 6,3 %. V roce 2009 došlo v cenovém vývoji k výraznému zpomalení dynamiky meziročního růstu, průměrná míra inflace činila 1 %, což bylo jednak důsledkem poklesu tržních cen, ale i odeznívání dopadů změn nepřímých daní a regulovaných cen [25, 26, 27].

### **Nezaměstnanost**

Průměrná roční míra nezaměstnanosti v roce 2007 poklesla na 5,3 % a byla nejnižší od roku 1998. V roce 2008 průměrná roční míra nezaměstnanosti dále klesala až na 4,4 %, uvedené příznivé vývojové tendence byly přerušeny v posledních měsících roku 2008 a napjatost na trhu práce postupně sílila. V roce 2009 se na trhu práce míra registrované nezaměstnanosti vymkla dříve obvyklému cyklickému vývoji a prudce meziročně vzrostla, zatímco počet volných pracovních míst se snížil. Průměrná roční míra nezaměstnanosti činila v roce 2009 6,7 % [25, 26, 27].

## 5.2 Analýza odvětví

Polygrafický průmysl se v souladu s odvětvovou klasifikací ekonomických činností (OKEČ), která odpovídá klasifikaci NACE Rev. 1, člení na tři obory [28, 29]:

- 22.1 Vydavatelství;
- 22.2 Polygrafický průmysl;
- 22.3 Rozmnožování nahraných nosičů.

Společnost XY spadá charakterem své výroby pod OKEČ 22.22 Tisk ostatní. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE spadá společnost XY charakterem své produkce pod CZ-NACE 18.12 Tisk ostatní, kromě novin.

Odvětví polygrafického průmyslu je charakteristické potřebou vysoce kvalifikované pracovní síly a značnou investiční náročností. Polygrafické stroje, zařízení a systémy procházejí rychlým technickým a technologickým vývojem. Současným trendem v polygrafickém průmyslu je digitalizace výrobního procesu. Nejvíce se projevuje v oblasti přípravy tisku [28, 29].

Vývoj v odvětví českého polygrafického průmyslu je úzce spojen s trendy, které jsou charakteristické pro rozvoj polygrafie v Evropě a ve světě. Vstup České republiky do Evropské unie zостřil pro český polygrafický průmysl konkurenci, která vytlačuje neefektivní výrobce z trhu [28, 29].

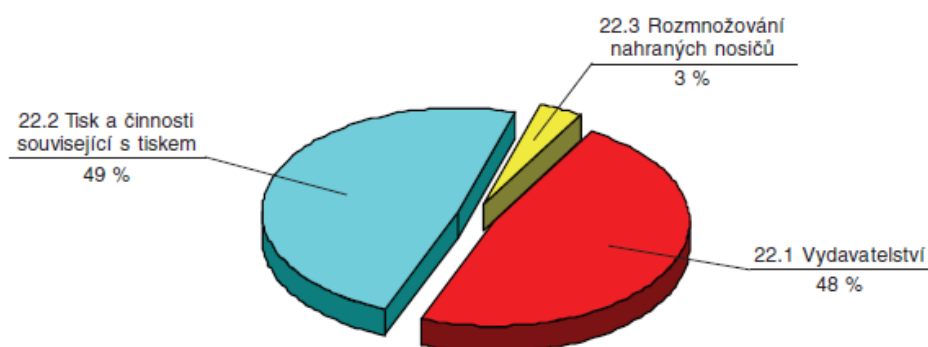
Charakter evropského polygrafického průmyslu se mění. Ještě nedávno představoval soubor dílčích národních průmyslů a nikoliv integrované evropské odvětví. Vážnou překážkou integrace jsou do značné míry také jazykové bariéry a struktura odvětví, pro niž je typická existence velkého počtu malých firem [28, 29].

V roce 2007, v porovnání s předchozím rokem, se nijak výrazně neměnily podíly jednotlivých oborů na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb. Podíl oboru 22.1 - vydavatelství vzrostl oproti roku 2006 o 1 % a činí 45 %, obor 22.3 - rozmnožování nahraných nosičů vzrostl rovněž o 1 % a jeho podíl činí 5 %. Podíl oboru 22.2 - tisk a činnosti s tiskem související naopak klesl o 2 % na 50 % [28].



Obr. 11 – Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2007 [28]

V roce 2008 se v porovnání s předchozím rokem nijak výrazněji nezměnily podíly jednotlivých oborů na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb. Podíl oboru 22.1 vydavatelství vzrostl oproti roku 2007 o 3 % na 48 %, obor 22.3 rozmnožování nahraných nosičů naopak poklesl o 2 % na 3 %, podíl oboru 22.2 klesl o 1 % na 49 % [29].



Obr. 12 – Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2008 [29]

Následující vývoj v polygrafickém průmyslu bude hodně záviset na tom, zda a jak rychle se podaří vyrovnat se současnou celosvětovou ekonomickou krizí. Nicméně nutno konstatovat, že odvětví OKEČ 22 se jako jedno z mála zpracovatelských odvětví v prvním pololetí 2009 zatím pohybovalo v černých číslech, i když tyto výsledky jsou mírně zkreslené. Vycházejí z předběžné statistiky ČSÚ, která je pouze za podniky s 50 a více zaměstnanci a nepostihuje skupiny menších podniků, jichž je v tomto odvětví velký počet. Ve velikostní skupině podniků s 50 a více zaměstnanci stouply tržby odvětví proti stejnému období roku

2008 téměř o 8 %. Pouze v souboru tisk ostatních tiskovin, ne novin na který připadá nejvyšší podíl z tržeb, došlo k jejich meziročnímu poklesu o necelá 3 %. Z těchto relativně příznivých výsledků ovšem ještě nelze usuzovat, zda si toto odvětví povede stejně úspěšně i v nejbližším období [28, 29].

### 5.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýzu odvětví lze provést pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil jak je uvedeno v předchozí kapitole (kapitola 1.4.1.2 Analýza odvětví). Odvětví bylo hodnoceno z hlediska současné i potenciální konkurence, zákazníků, dodavatelů i substitučních výrobků.

Hodnocení bylo provedeno ve stupnici od 1 do 5, kdy číslice 1 znamená nejnižší stupeň hodnocení a číslice 5 nejvyšší stupeň hodnocení. Evaluaci jednotlivých kritérií provedlo vrcholové řízení podniku.

#### Konkurenční rivalita

Tab. 8 – Hodnocení rivality v odvětví [vlastní zpracování]

Rivalita v odvětví	Hodnocení
Počet konkurentů	4
Velikost konkurentů	2
Růst odvětví	1
Diferenciace produktu	2
Náklady odchodu z odvětví	2

Odvětví polygrafického průmyslu je charakteristické velkým počtem spíše menších podniků. Vyplyvá to nejen z hodnocení daných kritérií vedením podniku, ale také z předchozí kapitoly (kapitola 5.2 Analýza odvětví). Růst odvětví je hodnocen jako nízký. Mezi nejvýznamnější konkurenty působící v odvětví zařadilo vedení společnosti podniky:

- Zeroz, s.r.o. – společnost se specializací v oblastech technických etiket a výrobních štítků,
- V-print, s.r.o. – sítotisk, digitální velkoplošný tisk, tamponový tisk a výřez na optických plotrech,
- Rathgerber, s.r.o. – společnost specializující se na etikety a štítky pro průmysl a marketing.



## Potencionální konkurence

Tab. 9 – Hodnocení potencionální konkurence [vlastní zpracování]

Potencionální konkurence	Hodnocení
Úspory z rozsahu, zkušenostní efekt	4
Kapitálová náročnost	3
Speciální technologie	3
Přístup k distribučním kanálům	3
Státní zásahy	2

Nejvýznamnější bariérou vstupu do odvětví pro potencionální konkurenty jsou úspory z rozsahu a zkušenostní efekt. Kapitálová náročnost, použití speciálních technologií a přístup k distribučním kanálům jsou v polygrafickém průmyslu také nezanedbatelnými překážkami pro vstup potenciálního konkurenta na tento trh. Vládní politika a státní zásahy mají opomenutelný vliv.

Jako největší potencionální konkurence se v současnosti jeví asijské společnosti, zejména čínské podniky. Dříve byla zásadní bariérou pro vstup těchto podniků na trh velmi nízká kvalita jejich výrobků. Postupem času se čínské podniky vyvíjely, zdokonalovaly technologie a získávaly zkušenosti a nyní jsou schopny konkurovat vysokou kvalitou svých výrobků a velmi často nižší cenou, než firmy na evropském trhu. Hlavní bariérou pro vstup asijských podniků na evropský, potencionálně český trh jsou dlouhé termíny dodání a cena dopravy.

## Hrozba substitutů

Tab. 10 – Hodnocení hrozby substitutů [vlastní zpracování]

Hrozba substitutů	Hodnocení
Existence substitutů	4
Vývoj cen substitutů	5
Diferenciace substitutů	3
Náklady na změnu (na přechod)	3
Hrozba substitutů	4

**Dodavatelé***Tab. 11 – Hodnocení dodavatelů [vlastní zpracování]*

<b>Dodavatelé</b>	<b>Hodnocení</b>
Počet dodavatelů	4
Koncentrace dodavatelů	3
Významnost zákazníka	4
Náklady přechodu k jinému dodavateli	2
Ohrožení dodavatelů substituty	4

Odvětví je charakteristické velkým počtem dodavatelů, kdy jejich koncentrace je poměrně vysoká. Náklady přechodu zákazníka k jinému dodavateli jsou nízké a významnost zákazníka pro dodavatele je velmi vysoká. Kombinace těchto faktorů indikuje jen velmi malou vyjednávací sílu dodavatelů. Mezi významné dodavatele společnosti XY patří Britrade spol. s r. o., Servis Centrum Brno a. s., Keramet spol. s r. o.

**Odběratelé***Tab. 12 – Hodnocení odběratelů [vlastní zpracování]*

<b>Odběratelé</b>	<b>Hodnocení</b>
Počet zákazníků	3
Koncentrace zákazníků	2
Podíl jejich nákupu	3
Náklady přechodu zákazníka k jinému dod.	2
Důležitost produktu pro zákazníka	4

Koncentrace zákazníků ani jejich počet není v odvětví příliš vysoký. V kombinaci s vysokou důležitostí produktu pro zákazníka a nízkými náklady na přechod k jinému dodavateli můžeme konstatovat velmi silnou vyjednávací sílu zákazníků. Vyjednávací síla odběratelů se poté ještě zvyšuje v návaznosti na velikosti podílu jejich nákupu u společnosti XY. Mezi odběratele společnosti XY patří například: COMINFO, a.s., ČKD Blansko Strojírny, a.s., Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s., GRASPO CZ, a.s., METALL GROUP a.s., SIEMENS a.s., ŠKODA a.s., SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, a.s., TAJMAC-ZPS, a.s., TESLA TECH, s.r.o., TOSHULIN, a.s.

### 5.3 Ekonomická situace společnosti

V rámci řízení financí ve společnosti XY nebyly dosud sledovány a vyhodnocovány žádné ukazatele finanční analýzy. V následující části diplomové práce je zpracována stručná finanční analýza za období 2006 – 2008. Jelikož společnosti XY zajišťuje zpracování daňového přiznání k dani z příjmů právnických osob daňový poradce, a tudíž společnost XY podává daňové přiznání až v měsíci červnu příslušného roku, nebyly účetní výkazy za rok 2009 v době zpracování diplomové práce k dispozici. Veškeré ukazatele finanční analýzy byly zpracovány na základě účetních výkazů v softwaru STRATEX R, který je určen pro přípravu a hodnocení podnikatelské strategie a podnikatelského plánu firmy.

#### 5.3.1 Vývoj výsledku hospodaření

Tab. 13 – Vývoj výsledku hospodaření [vlastní zpracování]

Provozní oblast (tis. Kč)	2006	2007	2008
Celkové výkony	12 978	18 022	16 889
Při daná hodnota	7 843	10 576	11 802
Provozní výsledek hospodaření	2 423	3 881	4 001
Finanční výsledek hospodaření	-120	-250	-169
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 303	3 631	3 832
Výsledek hospodaření za účetní období	1 086	2 618	2 967

Výsledek hospodaření společnosti XY vykazuje v průběhu sledovaných let růst. Hlavní složkou výsledku hospodaření je provozní výsledek hospodaření, zejména celkové výkony, které představují tržby za vlastní výrobky a služby. Finanční výsledek hospodaření dosahuje záporných hodnot zejména z důvodu existence nákladových úroků, které převyšují výnosové úroky a ostatní finanční výnosy.

#### 5.3.2 Ukazatele platební schopnosti

Tab. 14 – Ukazatele platební schopnosti [vlastní zpracování]

Likvidita	2006	2007	2008
Okamžitá likvidita	0,37	0,55	0,64
Rychlá likvidita	1,15	1,06	0,98
Běžná likvidita	1,22	1,09	1,15

Ukazatel běžné likvidity v průběhu sledovaných let nespĺňuje doporučené hodnoty (1,5 – 2,5). Běžná likvidita se blíží hodnotě 1, což indikuje značnou rizikovost podnikové likvidity. V případě, kdy společnost XY by musela uspokojit své věřitele prodejem svých oběžných aktiv, nemusela by být úspěšná z důvodu rozdílné likvidnosti oběžných aktiv (všechna oběžná aktiva by nebyla na hotovost přeměnitelná). Rychlá neboli pohotová likvidita splňuje v průběhu let požadované hodnoty (1 – 1,5). Alarmující je však fakt, že má klesající tendenci, a tudíž by bylo vhodné bedlivě sledovat vývoj tohoto ukazatele v dalším období. Okamžitá likvidita splňuje doporučené hodnoty (0,2 – 0,5) vyjma posledního roku 2008, kdy je hodnota ukazatele okamžité likvidity vyšší než 0,5, což může naznačovat neefektivní využití finančních prostředků.

### 5.3.3 Ukazatele zadluženosti

Tab. 15 – Ukazatele zadluženosti [vlastní zpracování]

Ukazatele zadluženosti	2006	2007	2008
Celková zadluženost	60,32%	62,16%	61,02%
Míra zadluženosti	1,52	1,64	1,57
Úrokové krytí	27,17	25,21	11,89
Krytí DM vlastním kapitálem	1,63	0,98	1,13
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,63	0,98	1,27

Celková zadluženost společnosti XY je v průběhu sledovaných let přibližně konstantní a pohybuje se okolo horní hranice doporučených hodnot pro tento ukazatel (30 % - 60 %). Míra zadluženosti nám udává poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Tento ukazatel se po celou dobu pohyboval nad hodnotou 1,5, což indikuje zvýšené riziko jak pro banku tak pro věřitele společnosti. Pozitivní je však jeho vývoj v čase, kdy se podíl cizích zdrojů v průběhu sledovaných let výrazně nezvyšoval. Ukazatel úrokového krytí nám udává schopnost společnosti XY splácet úroky z úročených cizích zdrojů. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5. Společnost XY má tedy výraznou schopnost splácet úroky, i když vývoj ukazatele má negativní tendenci. Nárůst hospodářského výsledku před zdaněním tedy není v průběhu let dostatečný, aby byl schopen vykompenzovat nárůst nákladových úroků. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se v letech 2006 a 2007 shoduje s krytím dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Společnost XY v těchto letech nedisponovala dlouhodobými cizími zdroji, pouze v roce 2008 využívala dlouhodobých cizích zdrojů. Podnik XY v letech 2006 a 2008 používá vlastní kapitál, popřípadě dlouhodo-

bé zdroje i k financování oběžných aktiv. V roce 2007 je hodnota ukazatele krytí dlouhodobého majetku menší než 1, společnost XY kryla v tomto roce dlouhodobý majetek z části i krátkodobými zdroji.

### 5.3.4 Ukazatele rentability

Tab. 16 – Ukazatele rentability [vlastní zpracování]

Ukazatelé rentability	2006	2007	2008
Rentabilita tržeb	8,37%	14,53%	17,57%
Rentabilita vlastního kapitálu	54,84%	79,79%	64,01%
Rentabilita celkového kapitálu	46,07%	39,97%	31,46%

Rentabilita tržeb vykazuje v průběhu sledovaných let stoupající tendenci, což můžeme považovat za pozitivní vývoj. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje velmi vysokých hodnot a vyjadřuje tak vysokou výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Ukazatel rentability celkového kapitálu dosahuje také vysokých hodnot, v průběhu let má však klesající tendenci. Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje produkční sílu neboli výkonnost podniku, existuje zde tedy riziko snižující se produkční síly podniku v průběhu sledovaných let.

### 5.3.5 Ukazatele obratu

Tab. 17 – Ukazatele obratu [vlastní zpracování]

Ukazatelé obratu	2006	2007	2008
Obrat celkových pohledávek	10,96	7,53	7,15
Doba obratu pohledávek	65,69	48,34	71,83
Obrat celkových závazků	15,23	8,20	8,21
Doba obratu závazků	47,27	53,73	18,16
Obrat celkového kapitálu	5,19	2,64	1,64

Obrat celkového kapitálu je vyšší než požadovaný minimální hodnota 1 (z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb, resp. výnosů), v průběhu sledovaných let má však klesající tendenci a značí, že schopnost podniku efektivně využívat vložené prostředky klesá. Ukazatel obratu pohledávek má klesající tendenci, což můžeme považovat za negativní trend. V roce 2006 se pohledávky „obrátily“ téměř jedenáctkrát, oproti tomu v roce 2008 už jen sedmkrát. Doba obratu pohledávek je poměrně dlouhá a v letech 2006 a 2008 převyšuje dobu obratu závazků, v roce 2008 téměř o 54 dnů. Společnost XY tedy platí své

závazky dříve, než dostává zapláceno od svých odběratelů, a tudíž dochází k neefektivnímu úvěrování odběratelů.

## 5.4 Analýza nákladů

Následující údaje analýzy nákladů jsou rovněž výstupem softwaru STRATEX R, který je určen pro přípravu a hodnocení podnikatelské strategie a podnikatelského plánu firmy. Analýza nákladů byla zpracována na základě údajů z výkazu zisku a ztráty za příslušné období.

Tab. 18 – Struktura nákladů [vlastní zpracování]

<b>Struktura nákladů</b>	2006	2007	2008
Podíl výkonové spotřeby	47,90%	51,45%	37,64%
Podíl spotřeby materiálu a energie	24,11%	27,77%	22,30%
Podíl služeb	23,79%	23,69%	15,34%
Podíl osobních nákladů	47,99%	37,92%	47,60%
Podíl odpisů	2,01%	3,52%	6,03%
Podíl úroků	0,82%	1,04%	2,60%
Podíl ostatních nákladů	1,28%	6,06%	6,13%

Předcházející tabulka (Tab. 17) nám udává strukturu nákladů společnosti XY za sledované období 2006 – 2008. Nejvíce se na nákladech podílí osobní náklady, téměř 48 %. Další největší složkou nákladů je spotřeba materiálu a energie (až 28 %) a dále nákladová položka služby (až 24 %), tyto dvě položky nám v součtu udávají podíl výkonové spotřeby. Podíl odpisů za sledované období roste, a jelikož společnost XY využívá rovnoměrné odpisy dlouhodobého majetku je tento nárůst způsoben pořízením nového dlouhodobého majetku, zejména samostatných movitých věcí, jako jsou stroje a vybavení pro výrobu. Nákladové úroky se podílí na celkových nákladech jen minimálně (až 2,6 %) a v průběhu sledovaných let mají vzrůstající tendenci.

Tab. 19 – Kumulativní součty nákladů [vlastní zpracování]

	Průměr podílů	Kumulace
Podíl osobních nákladů	44,50%	44,50%
Podíl spotřeby materiálu a energie	24,72%	69,22%
Podíl služeb	20,94%	90,16%
Podíl ostatních nákladů	4,49%	94,65%
Podíl odpisů	3,86%	98,51%
Podíl úroků	1,49%	100,00%

Tabulka (Tab. 18) nám udává propočtení průměru podílů a jejich kumulativní součty. Pro výběr podstatných položek nákladů můžeme použít Paretovu analýzu, kdy pomocí analýzy výsledovky vybereme ke sledování pouze ty náklady, u nichž kumulativní součty podílů tvoří cca 80 %. Jedná se tedy o položky nákladů jako osobní náklady, spotřeba materiálu a energie a nákladová položka služby. Z výpočtů též vyplývá, že se jedná o výrobu pracovně a materiálově náročnou.

Tab. 20 – Náročnost tržeb na náklady [vlastní zpracování]

Náročnost tržeb na náklady	2006	2007	2008
Nákladovost tržeb	82,61%	80,30%	80,02%
Náročnost tržeb na výkonovou spotřebu	39,57%	41,32%	30,12%
Náročnost tržeb na materiál a energii	19,92%	22,29%	17,85%
Náročnost tržeb na služby	19,65%	19,02%	12,27%
Náročnost tržeb na osobní náklady	39,64%	30,45%	38,08%
Náročnost tržeb na odpisy	1,66%	2,83%	4,83%
Náročnost tržeb na úroky	0,68%	0,83%	2,08%
Náročnost tržeb na ostatních náklady	1,06%	4,87%	4,90%

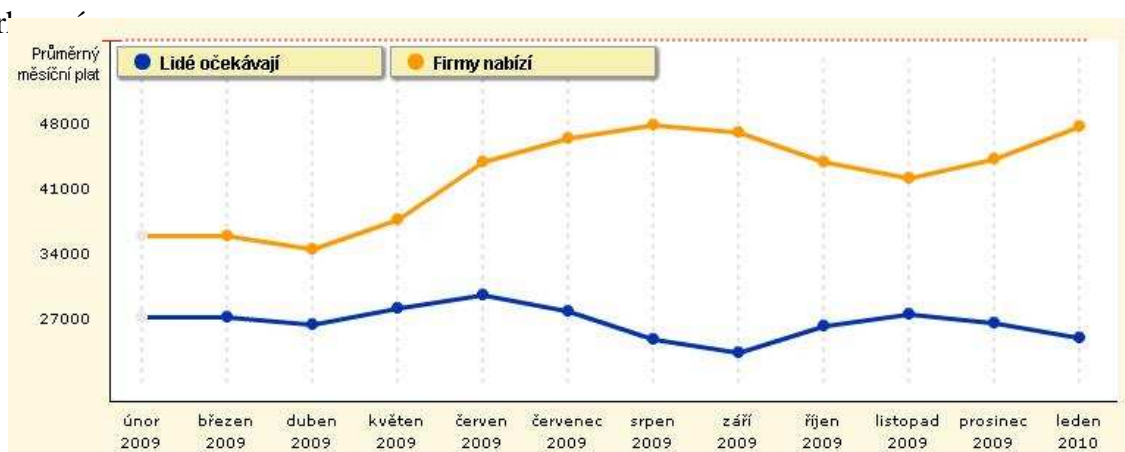
Výše uvedená tabulka (Tab. 19) nám udává náročnost tržeb na náklady. Náklady celkově spotřebovávají přibližně 80 % tržeb. Přičemž nejnáročnější položkou jsou opět osobní náklady (až 40 %), dále materiál a energie (až 22 %) a v neposlední řadě nákladová položka služby (až 20 %). Položky nákladů jako odpisy, úroky a ostatní náklady odčerpávají tržby jen minimálně.

## 6 PROJEKT IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ CONTROLLINGU S VYUŽITÍM ODKAZU TOMÁŠE BATI

Koncepce a nástroje controllingu musí být přizpůsobeny specifické struktuře malých a středních podniků. Controlling je v malých a středních podnicích právě tak důležitý, jako ve velké společnosti. Vytvoření systému controllingu se však musí přizpůsobit specifickým potřebám a charakteristikám těchto malých podniků. I v nejmenším podniku může být realizován systém controllingu, podmínkou však je opustit přehnanou přesnost a ochota akceptovat jistou míru „neformálnosti“. Nástroje controllingu musí být snadno přístupné a nesmí předpokládat žádné rozsáhlé podnikohospodářské znalosti [2].

### 6.1 Pozice controllera

Následující graf (Obr. 13) srovnává vývoj platu na pozici controllera v Jihomoravském kraji, který nabízejí firmy pro danou pozici a vývoj platu, jenž očekávají potencionální zaměstnanci od dané pozice. Z grafu je patrné, že firmy za rok 2009 zvýšily peněžní ocenění pozice controllera takřka o 10 000 Kč. Na druhou stranu očekávání lidí v oblasti finančního ohodnocení pozice controllera se postupně snižuje díky zhoršující se situaci na tr

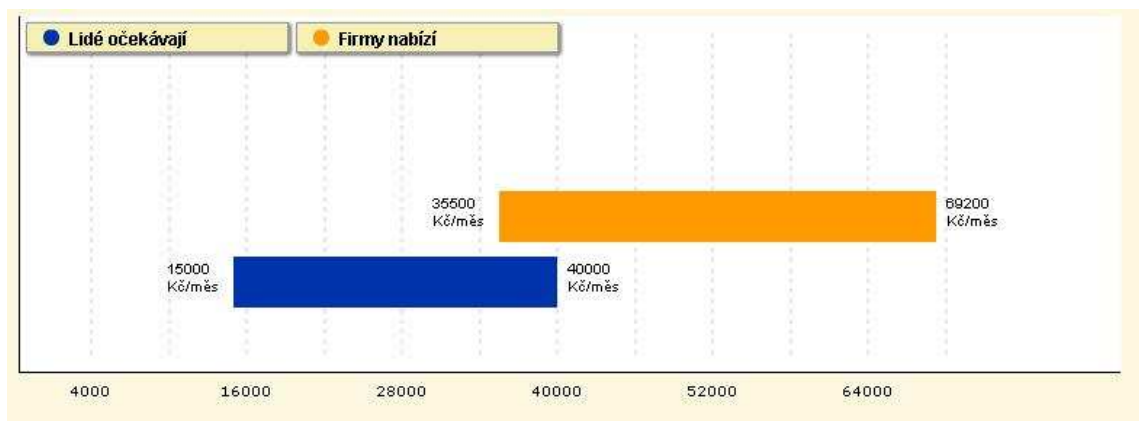


Obr. 13 – Vývoj platu na pozici controllera v Jihomoravském kraji [24]

Rozpětí platu na pozici controllera je patrnější z následujícího obrázku (Obr. 14). Firmy tedy nabízejí plat v rozpětí 35 500 Kč měsíčně až 69 200 Kč měsíčně. Na druhou stranu lidé očekávají plat na pozici controllera v rozpětí 15 000 Kč měsíčně až 40 000 Kč měsíčně.



Srovnání průměrných platů ze všech oborů a lokalit České republiky je dostupné až po registraci na webových stránkách zdroje [24]. Vývoj a rozpětí platu na pozici controllera jsou uváděny v Jihomoravském kraji, protože v době zpracování práce nebylo srovnání za Zlínský kraj k dispozici, a to z důvodu nedostatku údajů v databázi uvedeného zdroje.



Obr. 14 – Rozpětí platu na pozici controllera v Jihomoravském kraji [24]

Následující tabulka (Tab. 20) uvádí osobní náklady na pozici controllera. Osobní náklady se skládají z průměrného platu na pozici controllera a sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem. Po implementaci pozice controllera do společnosti XY by vzrostly roční osobní náklady o 562 800 Kč. V roce 2008 činily osobní náklady společnosti XY 6 432 tis. Kč. S pozicí controllera by roční osobní náklady společnosti vzrostly o 8,75 %. I v případě, že neuvažuje další jednorázové náklady spojené s výběrovým řízením a zaškolením zaměstnance, jsou osobní náklady spojené s pozicí controllera pro společnost XY příliš vysoké.

Tab. 21 – Osobní náklady na pozici controllera [vlastní zpracování]

Náklady	Měsíční náklady	Roční náklady
Průměrný plat	35 000 Kč	420 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění	11 900 Kč	142 800 Kč
Celkem	46 900 Kč	562 800 Kč

Vzhledem k velikosti společnosti a vysokým nákladům na pozici controllera pro společnost XY bych nedoporučovala zřídit samostatnou pracovní pozici controllera ve společnosti. Jak již jsem uvedla v teoretické části diplomové práce (kapitola 1.5.2 Organizační začlenění controllera), jednou z možností začlenění funkce controllera je situace, kdy sám podnikatel je controllerem.

Funkci controllera bude tedy vykonávat jednatel společnosti, který bude sám dávat podněty k provádění controllingových prací. Navrhované řešení se velmi dobře osvědčilo ve velice malých podnicích, kterým společnost XY je.

Controller bude vykonávat řadu úkolů, jak již bylo uvedeno v teoretické části práce (kapitola 1.5.1 Úkoly controllera). Úkoly controllera budou rozděleny do několika oblastí a budou mít následující podobu:

- oblast evidence a dokumentace – vytváření a modifikace navržených formulářů, zjištění slabých míst, vytvoření a sledování systému ukazatelů (příspěvek na úhradu, krátkodobý hospodářský výsledek, týdenní výsledky prodeje),
- oblast plánování a prognóz – využívání strategických nástrojů controllingu a v návaznosti na jejich užití stanovování podnikových cílů, sestavování plánů orientovaných na podnikové cíle,
- oblast řízení – sledování cílů plánování, určení odchylek, navrhování a schvalování nápravných opatření, podnikově ekonomický motor inovací,
- oblast kontroly – analýza odchylek a jejich projednání, průběžná kontrola nákladů, kontrola plnění nápravných opatření, rozpracování alternativ při nedosažení cílů, kontrola dosažených výsledků prodeje na týdenních poradách,
- oblast podnikohospodářská – návrh nových technik, využívání operativních nástrojů controllingu, provádění opatření ke snížení nákladů, propočty hospodárnosti.

## 6.2 Využití strategických nástrojů controllingu

Strategické nástroje controllingu slouží především k zajištění a udržení existujících potenciálů úspěchu a vyhledávání a vytváření příležitostí nových. V malých a středních podnicích jde především o strategické rámcové plánování a formulaci vůdčí vize podniku. Jde tedy o prověření identity podniku a základního strategického postoje, jakož i poznání kritických prahů růstu.

K implementaci ve společnosti XY byly zvoleny pouze vybrané nástroje strategického controllingu. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek podniku, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýzu potenciálů.

### 6.2.1 Analýza silných a slabých stránek

Analýza silných a slabých stránek podniku umožňuje odhalit konkurenční výhody a úzká místa podniku a představuje východisko pro pozdější odhalení potenciálů. Zhodnocení silných a slabých stránek podniku je uvedeno v příloze (Příloha P II).

Nejprve byla stanovena hodnotící kritéria pro jednotlivé oblasti podniku. Hodnotící škála byla rozdělena do čtyř kategorií, přičemž hodnocení „0 – žádné“ značí jednoznačně slabou stránku podniku a hodnocení „3 – maximální“ značí jednoznačně silnou stránku podniku. Ohodnocení splněných kritérií bylo provedeno jednatelem společnosti. Navrhují, aby získané výsledky byly předloženy k diskusi a byly stanoveny cíle a plány k odstranění slabých míst podniku.

Slabou stránkou podniku v oblasti vedení podniku je dle provedeného hodnocení jednoznačně plánování. Společnost XY nesestavuje žádné plány, které by odrážely její předpoklad pro další období. V oblasti financí můžeme za nedostatečné považovat sledování finančních ukazatelů, jejich vývoje a absenci investičního hodnocení. Oblasti marketingu a odbytu by mělo být ve společnosti XY věnováno obecně více pozornosti, protože hodnocení této oblasti je spíše na nízké úrovni. V oblasti výroby je slabou stránkou využití stávajících kapacit výroby a nedostatečná kontrola nákladů výroby. Nedostatky se nacházejí také v informační soustavě společnosti XY, kde se jedná především o plánování nákladů, zisku, sledování příspěvku na úhradu či nedostatečný kontrolní systém.

Pokud se zaměříme na silné stránky společnosti XY, tak v oblasti vedení podniku je to jednoznačně flexibilita. Z oblasti financí byla vedením společnosti XY jako silná stránka identifikována kontrola likvidity v podniku, kdy je každodenně sledován stav hotovostních i bezhotovostních prostředků. Za silnou stránku společnosti XY považuje vedení šířku sortimentu výroby a dodržování dodacích lhůt. V oblasti výroby je silnou stránkou flexibilita výroby.

Pro zajištění objektivnosti šetření navrhuji, aby se analýza silných a slabých stránek podniku prováděla pravidelně jednou ročně. Jelikož se jedná o subjektivní názor na společnost XY, mělo by být hodnocení provedeno nejen jednatelem společnosti, ale i vedoucími pracovníky oddělení výroby a obchodního oddělení a informačním technologem. Výsledky, a to jak negativní, tak i pozitivní, by měly být vždy probrány na poradě za účasti všech hodnotitelů a následně stanoveny konkrétní kroky pro odstranění slabých stránek podniku.

Navrhuji, aby byla vždy určena žádoucí opatření k odstranění slabé stránky podniku a zároveň s opatřením by měla být stanovena zodpovědná osoba za provedení nápravného opatření a termín provedení. Plán nápravných opatření bude schvalovat controller, tedy jednatel společnosti XY. Velmi důležitá je také následná kontrola, zda byla navržená opatření provedena. Formulář pro plán nápravných opatření k odstranění slabých stránek podniku je uveden v příloze (Příloha P III).

### **6.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží k analýze odvětví. Tento model vychází z faktu, že všechna odvětví nemají stejný potenciál zisku a že společná síla 5-ti sil určuje intenzitu konkurence a tím i potenciál zisku v odvětví. Pokud je všech pět sil silných lze očekávat nízkou výnosnost odvětví, naopak pokud je všech pět sil slabých lze očekávat vysokou výnosnost odvětví.

Porterův model pěti konkurenčních sil vztahující se k aktuální situaci odvětví v roce 2009 je vypracován v předchozí kapitole (5.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil). Jelikož se jedná o strategický nástroj, navrhuji, aby probíhala každoroční aktualizace hodnocení pěti konkurenčních sil. Současně by měl být proveden výhled do roku 2015. Ze získaných informací je třeba odhadnout rizika a šance v odvětví a těm přizpůsobit strategii podniku XY.

Hodnocení bude opět provedeno ve stupnici od 1 do 5, kdy číslice 1 znamená nejnižší stupeň hodnocení a číslice 5 nejvyšší stupeň hodnocení. Pro zajištění objektivnosti hodnocení by mělo být hodnocení provedeno nejen controllerem společnosti XY, ale i vedoucími pracovníky oddělení výroba a obchod.

Návrh formuláře pro provedení analýzy odvětví pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je uveden v příloze (Příloha P IV).

### **6.2.3 Analýza potenciálů**

Úspěšnost podniku na trhu závisí na různých kritériích, které mohou být prozkoumány pomocí potenciálové analýzy. V rámci analýzy potenciálů byly nejprve vytipovány klíčové faktory úspěchu a následně bylo provedeno porovnání s vedoucím podnikem na trhu.

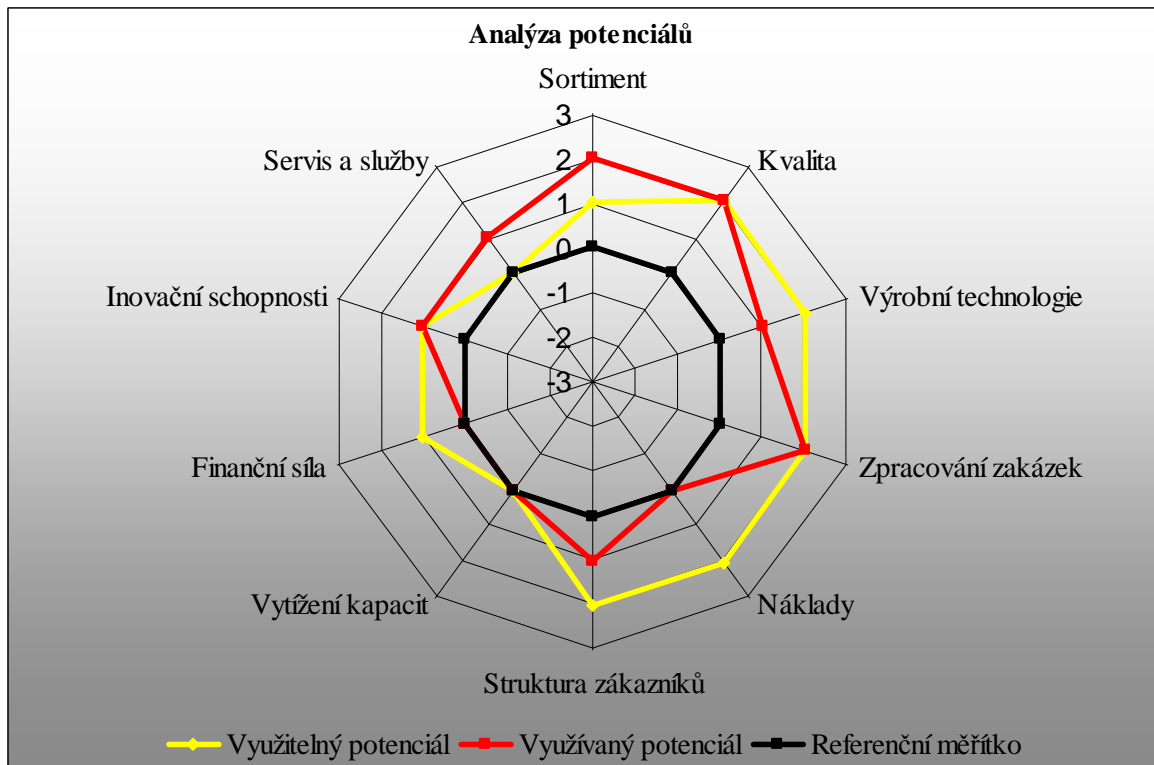
Za vedoucí podnik byla vedením společnosti XY určena společnost Zerov s. r. o. Společnost Zerov s. r. o. je česká, dynamická společnost se specializací v oblastech technických etiket a výrobních štítků s dlouholetou působností a zkušenostmi jak na tuzemském tak i zahraničním trhu [31].

Klíčové faktory byly ohodnoceny škálou vedením společnosti XY. Hodnotící škála je v rozsahu od -3 do 3, kdy nulová hodnota je brána jako průměr využití potenciálu. Výsledky analýzy potenciálů jsou zobrazeny v následující tabulce (Tab. 22) a grafu (Obr.

15). *Tab. 22 – Analýza potenciálu [vlastní zpracování]*

<b>Faktory</b>	<b>Vedoucí podnik (využitelný potenciál)</b>	<b>Vlastní podnik (využívaný potenciál)</b>
Sortiment	1	2
Kvalita	2	2
Výrobní technologie	2	1
Zpracování zakázek	2	2
Náklady	2	0
Struktura zákazníků	2	1
Vytižení kapacit	0	0
Finanční síla	1	0
Inovační schopnosti	1	1
Servis a služby	0	1

Jak vyplývá z tabulky (Tab. 22) i grafu (Obr. 15) rozhodujícími schopnostmi podniku XY je sortiment výroby a servis a služby. Dalšími podstatnými schopnostmi je kvalita, zpracování zakázek a inovační schopnosti. Problematickým kritériem se jeví především náklady, které však mohou mít spojitost s velmi vysokou kvalitou a širokým sortimentem výroby. Dalším problémovým místem společnosti XY je její finanční síla, struktura zákazníků a výrobní technologie.



Obr. 15 – Analýza potenciálů [vlastní zpracování]

Po provedení analýzy potenciálů je třeba se zaměřit na problematická kritéria. Není však žádoucí se ihned zaměřit na všechna problematická kritéria. Vedení podniku XY by se mělo nejprve zabývat těmi kritérii, která jsou ve srovnání s vedoucím podnikem Zeroz s. r. o. velmi nízko oceněna. Problematická místa mohou být zapsána společně s nápravným opatřením a osobou zodpovědnou za zlepšení do plánu nápravných opatření, který je uveden v příloze (Příloha P III).

Potenciálová analýza, jako jeden ze strategických controllingových nástrojů, se nemá provádět jen jednou. Jelikož se společnost XY musí s konkurencí poměřovat neustále, je třeba tuto analýzu vyhotovovat jednou ročně. Návrh formuláře pro provedení analýzy potenciálů je uveden v příloze (Příloha P V).

## 6.3 Využití operativních nástrojů controllingu

### 6.3.1 Rozdělení nákladů

Ve společnosti XY není zavedeno třídění nákladů na fixní a variabilní. Toto třídění je bezpodmínečně nutné pro potřeby controllingového řízení podniku, zejména pro výpočet krátkodobého hospodářského výsledku a příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku.

Členění nákladů bylo provedeno na základě údajů z účtové osnovy společnosti XY. Na základě údajů z analýzy nákladů (kapitola 5.4 Analýza nákladů) byly k detailnímu rozdělení nákladů vybrány pouze následující skupiny nákladů: Spotřebované nákupy, Služby a Osobní náklady. Jelikož se ostatní náklady podílejí na celkových nákladech jen minimálně, byly z těchto nákladů vybrány jen nejpodstatnější položky.

Náklady byly rozděleny na variabilní (VN) a fixní, ty dále v členění na všeobecné fixní náklady (VFN) a speciální fixní náklady (SFN). Rozdělení nákladů bylo provedeno na základě doporučeného členění uvedeného v odborné literatuře [3, 14, 16]. Princip rozdělení nákladů byl již zmíněn v teoretické části práce (kapitola 1.4.2.1 Rozdělení nákladů). Speciální fixní náklady souvisejí především s marketingem, odbytem a materiálovým hospodářstvím podniku. Všeobecné fixní náklady zahrnují zejména náklady v souvislosti s vedením a financováním podniku, s výpočetní technikou a všeobecnou správou společnosti XY.

Návrh rozdělení nákladů společnosti XY na variabilní a fixní je uveden v následující tabulce (Tab. 23). Seznam nákladů je třeba neustále kontrolovat a doplňovat dle poznatků a zkušeností, které podnik v průběhu dalších období získá.

Tab. 23 – Návrh rozdělení nákladů na fixní a variabilní [vlastní zpracování]

Účet		VN	VFN	SFN
<b>úč. sk. 50 Spotřebované nákupy</b>				
501100	Spotřeba materiálu	x		
501200	Provozní režie			x
501300	PHM		x	
501400	Nákup DDM do 40 000,-Kč		x	
502000	Spotřeba energie	x		
504000	Prodané zboží	x		
<b>úč. sk. 51 Služby</b>				
511000	Opravy a udržování		x	
512000	Cestovné		x	
513000	Náklady na reprezentaci			x
518100	Doprava	x		
518200	Telefonní poplatky		x	
518300	Poštovné		x	
518500	Služby-výroba	x		
518600	Nájemné		x	
518700	Leasing		x	
518800	Software		x	
<b>úč. sk. 52 Osobní náklady</b>				
521100	Mzdové náklady		x	
521200	Mzdové náklady - výroba	x		
524100	Zákonné sociální pojištění		x	
524200	Zákonné sociální pojištění - výroba	x		
527000	Zákonné sociální náklady		x	
<b>úč. sk. 53 Daně a poplatky</b>				
531000	Daň silniční		x	
538000	Ostatní daně a poplatky		x	
<b>úč. sk. 54 Jiné provozní náklady</b>				
541000	Zůstatková cena prodaného DNM a DHM		x	
545000	Ostatní pokuty a penále		x	
548000	Ostatní provozní náklady		x	
<b>úč. sk. 55 Odpisy</b>				
551000	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		x	
<b>úč. sk. 56 Finanční náklady</b>				
562000	Úroky		x	
568100	Ostatní finanční náklady		x	
<b>úč. sk. 58 Mimořádné náklady</b>				
582000	Škody		x	
588000	Ostatní mimořádné náklady		x	



### 6.3.2 Výpočet příspěvku na úhradu

Pro lepší kontrolu a plánování nákladů navrhuji využití kalkulace s neúplnými náklady, která je založena na výpočtu příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Na kalkulační jednici jsou přiřazovány pouze náklady variabilní, kdežto fixní náklady zůstávají spolu se ziskem v bloku. Podmínkou pro zavedení výpočtu příspěvku na úhradu ve společnosti XY je tedy rozdělení nákladů na fixní a variabilní, které bylo provedeno v předchozí kapitole (kapitola 6.3.1 Rozdělení nákladů).

Příspěvek na úhradu představuje rozdíl mezi tržbami za vlastní výrobky, respektive dosaženým obratem a variabilními náklady. Teprve po odečtení fixních nákladů zjistíme, jaký zisk nebo hospodářský výsledek zůstane podniku. Výpočet příspěvku na úhradu vychází z tržních cen, které jsou vytvářeny v tržním prostředí konkurence.

Podobný princip kalkulace můžeme najít i v kalkulacích používaných v Baťových závodech. Ve struktuře kalkulace byly vždy uváděny takové položky, jako jednicový materiál, polotovary vlastní výroby, jednicové mzdy, které považujeme za variabilní náklady a dále režijní položky a jednotlivé paušály pro pomocné oddělení. Struktura kalkulace dle Baťovy soustavy řízení je uvedena v předchozí kapitole (kapitola 2.3.3 Kalkulace). Položka „výrobní ceník“ představovala rozdíl mezi jednicovými náklady a odváděcí cenou z výroby a můžeme ho přirovnat k dnes známému hrubému rozpětí neboli příspěvku na úhradu. Jedná se tedy o stejný princip výpočtu, který byl prověřen časem a je vhodné ho jako odkaz Tomáše Bati v oblasti controllingu dále využívat.

Navrhuji sledování dvojstupňového příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, který vyžaduje další rozdělení fixních nákladů na speciální (SFN) a všeobecné (VFN). Příspěvek na úhradu bude sledován za celou společnost XY s měsíční periodicitou a vždy v souhrnu za celé čtvrtletí. Variabilní i speciální fixní náklady budou sledovány v detailním členění na jednotlivé položky jak bylo uvedeno výše (kapitola 6.3.1 Rozdělení nákladů). Návrh formuláře výpočtu měsíčního příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku za celou společnost je uveden v příloze (Příloha P VI).

Rovněž doporučuji sledování příspěvku na úhradu za jednotlivé skupiny výrobků s měsíční periodicitou. V tomto případě jsou variabilní a speciální fixní náklady sledovány u každé skupiny výrobků v součtu jako jedna položka. Návrh formuláře výpočtu příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku za jednotlivé skupiny výrobků je uveden v příloze (Příloha P

VII). Součástí formuláře je také prostor pro hodnocení jednotlivých skupin výrobků dle výše dosaženého příspěvku na úhradu.

Důležitým aspektem sledování příspěvku na úhradu je kontrola sumy všech příspěvků na úhradu za jednotlivé skupiny výrobků se sumou příspěvku na úhradu za celý podnik za daný měsíc. Výše uvedené sumy by měly být totožné.

### 6.3.3 Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku

Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku úzce souvisí s výpočtem příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Vedle tržeb jsou zvláště uvedeny variabilní a fixní náklady, příspěvky na úhradu právě tak jako podnikový hospodářský výsledek. Podstatou výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku je rozdíl příspěvku na úhradu druhého stupně (v navržených formulářích Příspěvek na úhradu II) a všeobecných fixních nákladu.

Jak už jsem zmínila v předchozí kapitole (kapitola 6.3.2 Výpočet příspěvku na úhradu), můžeme sledovat podobnost kalkulací a výpočtu hospodářského výsledku v Baťových závodech s postupem uvedeným výše. V Baťových závodech představoval součet položek „ceníku výroby“, „prodejní ceníku“ a hospodářských výsledků všech oddělení hrubý hospodářský výsledek. Z hrubého hospodářského výsledku byly poté jako celek odečítány náklady, které dnes označujeme jako fixní. Jednalo se především o odpisy, úroky, pojištění a náklady související se správou podniku. Zbytek po odpočtu těchto položek teprve představoval zisk podniku.

Doporučuji, aby výpočet krátkodobého hospodářského výsledku byl prováděn jednou měsíčně i kumulovaně, a to jak za celý podnik, tak i za jednotlivé skupiny výrobků. Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku nám udává přehled o negativním i pozitivním vývoji podniku a na základě informací z výpočtu by měla být přijata nová opatření pro zlepšení situace podniku.

Návrh formuláře pro výpočet krátkodobého hospodářského výsledku za jednotlivé skupiny výrobků je uveden v příloze (Příloha P VIII).

## 6.4 Využití odkazu Tomáše Bati

Následující část diplomové práce pojednává o využití prvků Baťovy soustavy řízení ve společnosti XY. Jedná se o využití týdenního plánování, principu osobní odpovědnosti, stanovení cílů, následné kontroly a využití základních principů účasti na zisku a ztrátě.

### 6.4.1 Stanovení cílů a kontrola

V Baťových závodech probíhala kontrola a hodnocení výsledků plnění plánů a hospodářských výsledků vždy jednou týdně na tzv. sobotních konferencích za účasti vedoucích pracovníků. Na těchto konferencích byly přijímány návrhy a postupy pro pružné odstranění zjištěných nedostatků.

Dle výše uvedeného principu navrhuji zavedení týdenních porad ve společnosti XY. Tyto porady budou probíhat vždy jednou týdně a stěžejním bodem programu bude kontrola týdenních výsledků prodeje jednotlivých obchodních zástupců (více kapitola 6.4.2 Měsíční a týdenní plánování).

V úvahu připadají dva termíny pro konání porad, a to na závěr týdne v pátek odpoledne či na začátku týdne v pondělí ráno. Osobně doporučuji stanovit termín porady na pondělní ráno, a to zejména z psychologického hlediska, kdy páteční odpoledne by mohlo být charakteristické snahou o zkracování porady ze strany zaměstnanců, nepozorností a neefektivností výsledného hodnocení. Délka trvání porady by neměla přesáhnout jednu hodinu, s tím že provedené hodnocení bude velmi věcné.

Standardní týdenní porady by měly být realizovány za účasti všech obchodních zástupců, vedoucího obchodního oddělení, vedoucího výroby, mistrové, controllera (jednatele společnosti) a majitelky společnosti XY.

Stěžejním bodem porady bude prezentace výsledků týdenního prodeje jednotlivými obchodními zástupci. Navrhuji, aby každý obchodní zástupce přednesl své výsledky sám s komentářem k uplynulému týdnu. Toto opatření by obchodní zástupce mělo motivovat k reflexi vlastních výkonů ve srovnání s kolegy na stejné pozici a tím i případnému zintenzivnění vlastní práce. Současně mohou být konzultovány složité či netradiční zakázky s vedením společnosti, vedoucím výroby či mistrovou.

Na konci každého měsíce může být na týdenní poradě provedeno hodnocení příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku jednak za celý podnik, jednak za skupiny výrobků. Rovněž by měl být hodnocen a konzultován krátkodobý hospodářský výsledek.

Na počátku roku by mělo být součástí týdenní porady hodnocení silných a slabých stránek podniku, měla by být provedena analýza odvětví pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a provedena analýza potenciálů. Současně by měla být stanovena nápravná opatření, termíny jejich dokončení a odpovědné osoby za jejich provedení. V souvislosti s výše uvedeným ročním hodnocením společnosti XY se může složení účastníků porady i délka trvání lišit od uvedených doporučení.

#### **6.4.2 Měsíční a týdenní plánování**

Základem plánování byly v Baťových závodech pololetní předpoklady, na které navazovaly týdenní a denní rozpisy. Tento systém týdenního plánování a kontroly výsledků umožňoval také včasné zjištění negativních dopadů jakékoliv přijaté změny v organizaci řízení a zamezení tak případným ztrátám. Plánování je jednou ze samostatných funkcí dnešního controllingového řízení podniků.

Jelikož se společnost XY zabývá výhradě zakázkovou výrobou, bude základem měsíčního a týdenního plánování stanovit plány nikoliv pro výrobu, ale pro obchodní oddělení. Měsíční plány budou vycházet z pololetních plánů stanovených controllerem společnosti. Celkový měsíční plán bude rozdělen rovným dílem mezi jednotlivé obchodní zástupce. Odpovědnost za rozdělení celkového měsíčního plánu mezi obchodní zástupce bude mít vedoucí obchodního oddělení. Shodné měsíční plány pro každého obchodního zástupce jsou navrženy záměrně, aby nevznikla neodůvodněná nevraživost mezi jednotlivými obchodními zástupci a aby vedení společnosti XY mohlo jednoznačně identifikovat úspěšné obchodní zástupce.

Návrh formuláře měsíčního plánu prodeje v členění na jednotlivé týdny se nachází v příloze (Příloha P IX). Prostřednictvím tohoto formuláře obdrží každý obchodní zástupce plán prodeje na daný měsíc v členění na jednotlivé týdny. Jelikož se jedná o prvotní zavádění plánování v oblasti obchodu, bylo mým záměrem stanovit co nejjednodušší princip plánování a vykazování skutečného stavu.

Obchodní zástupce bude sám zodpovědný za průběžné vyplňování formuláře, sledování skutečného stavu prodeje a průběžného plnění měsíčního plánu v jednotlivých týdnech. Na závěr každého týdne tedy bude zřejmé, do jaké míry každý obchodník splňuje stanovený měsíční plán prodeje. Obchodní zástupce obdrží měsíční plán vždy na počátku měsíce a týdenní výsledky budou pravidelně konzultovány na týdenních poradách (více kapitola 6.4.1 Stanovení cílů a kontrola).

Týdenní sledování a vyhodnocování plnění měsíčního plánu je stanoveno záměrně, aby obchodní zástupci měli přehled o úspěších své práce během měsíce. Prostřednictvím tohoto opatření mají možnost průběžně vyhodnocovat výsledky své práce a intenzivněji a lépe využívat svůj čas a své schopnosti za účelem splnění plánovaných hodnot.

Za sledování kumulativního plnění měsíčního plánu za celé obchodní oddělení bude zodpovídat vedoucí obchodního oddělení.

### **6.4.3 Osobní odpovědnost a účast na zisku a ztrátě**

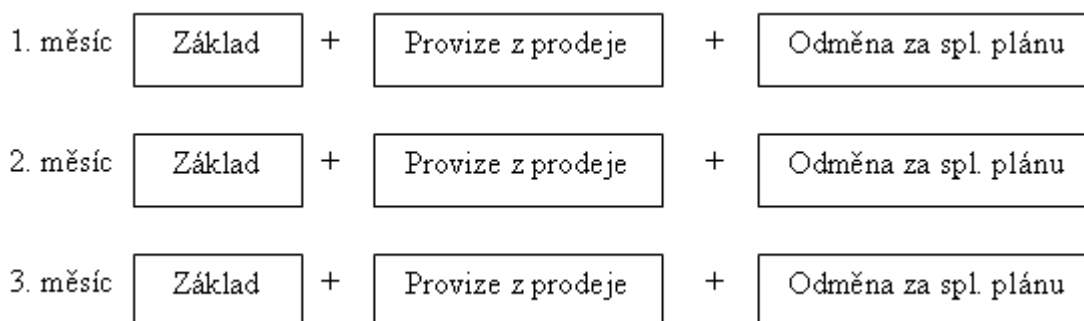
Snaha o snížení výrobních nákladů v Baťových závodech se zpočátku nesetkala s úspěchem. Klíčovým momentem bylo zavedení samosprávy dílen, která měla základy v osobní odpovědnosti zaměstnanců.

Navrhuji zavedení vybraných znaků osobní odpovědnosti využívaných v Baťových závodech do společnosti XY. Jedná se především o osobní odpovědnost každého pracovníka za svou práci či svěřený úkol a účast některých zaměstnanců na zisku a ztrátě.

Osobní odpovědnost zaměstnanců se odráží v navržených formulářích, které jsou uvedeny v příloze předložené diplomové práce. Každý formulář obsahuje prostor pro uvedení minimálně jedné osoby, která odpovídá za provedenou akci (vypracování, schválení, kontrola, převzetí) na daném formuláři. Povinností zaměstnance je uvést jméno a podpis k příslušné akci. Tímto bude jasně identifikována osoba, která za danou akci odpovídá a svým podpisem se zaváže za osobní odpovědnost za provedený úkon. Pokud se bude jednat o důležitý úkol či pracovní povinnost, např. odpovědnost za konkrétní nápravné opatření při odstraňování slabých stránek podniku (Příloha P III), doporučuji, aby pracovník potvrdil svou odpovědnost za úkol nejen podpisem v příslušném formuláři, ale zavázal se i ústně ke splnění svého pracovního úkolu před ostatními kolegy na poradě (více kapitola 6.4.1 Stanovení cílů a kontrola).

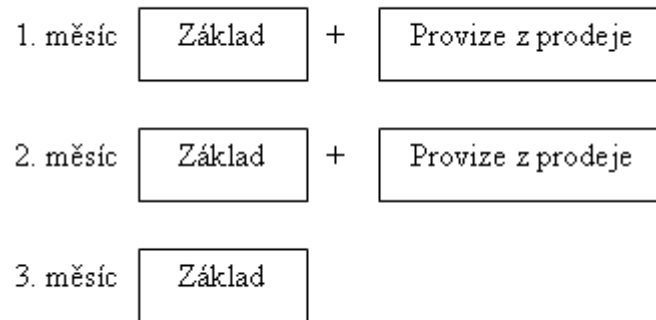
Dalším principem, který úzce souvisí s odpovědností zaměstnanců za práci či svěřený úkol je účast zaměstnanců na zisku a ztrátě. Tento systém byl v Baťových závodech nejprve zaveden v podobě, kdy měli pracovníci jen podíl na zisku, přičemž všechny ztráty šly na konto podniku. Tento způsob však nepřinesl očekávané výsledky, a proto Baťa následně zavedl podíl na zisku i na ztrátě.

Na základě osobní konzultace s vedením společnosti byla jako problémové místo identifikována otázka motivace obchodních zástupců společnosti XY v oblasti plnění stanovených plánů. Domnívám se proto, že by bylo vhodné zavést podobný princip osobní odpovědnosti jaký byl využíván v Baťových závodech (účast na zisku a ztrátě) také u obchodních zástupců společnosti XY. Účast na zisku by se projevovala v podobě speciální měsíční odměny za splnění plánu. Tato odměna by byla vyplácena jednotlivým obchodním zástupcům na základě překročení plánovaných měsíčních obrátů. Mzda obchodního zástupce by se tedy skládala ze základu, provize z prodeje a měsíční odměny za splnění plánu. Situaci, kdy obchodní zástupce splní ve sledovaném čtvrtletí každý měsíc plán je uvedena v následujícím obrázku (Obr. 16). Pokud by se obchodnímu zástupci nepodařilo překročit plánovaný měsíční obrát, jako mzdu by obdržel pouze základ a provizi z prodeje.



*Obr. 16 – Situace, kdy obchodní zástupce splní každý měsíc plán [vlastní zpracování]*

Princip účasti na ztrátě, kterým by se sankcionovalo nedodržování měsíčních plánů, by měl následující podobu. Pokud by se obchodnímu zástupci nepodařilo ani jedenkrát za čtvrtletí splnit plánovaný obrát, obdržel by za poslední měsíc sledovaného čtvrtletí mzdu pouze v podobě základu, tedy bez provize z prodeje a odměny za splnění plánu. Tato situace je znárodněna v následujícím obrázku (Obr. 17).



*Obr. 17 – Situace, kdy obchodní zástupce nesplní plán ani v jednom měsíci [vlastní zpracování]*

## **7 VYHODNOCENÍ EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ, EFEKTIVNOSTI A RIZIK PROJEKTU**

Následující kapitola předkládá shrnutí doporučení uvedených v předloženém projektu, vyhodnocení celkových ekonomických přínosů, efektivnosti a rizik souvisejících s projektem implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti XY s využitím odkazu Tomáše Bati.

### **7.1 Shrnutí doporučení uvedených v projektu**

V předložené diplomové práci je uvedena řada doporučení pro implementaci controllingových nástrojů s využitím odkazu Tomáše Bati. Navržená doporučení jsou shrnuta do následujících bodů:

- zavedení pozice controllera, jeho začlenění do organizační struktury a stanovení jeho úkolů,
- zavedení analýzy silných a slabých stránek podniku,
- zavedení analýzy potenciálů,
- na základě výše zmíněných analýz vypracování plánu nápravných opatření,
- provádění analýzy odvětví pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil,
- rozdělení nákladů na fixní a variabilní pro potřeby výpočtu příspěvku na úhradu a krátkodobého hospodářského výsledku,
- zavedení výpočtu příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku za celý podnik i za skupiny výrobků,
- zavedení výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku za celý podnik i za skupiny výrobků,
- stanovení cílů a následná kontrola prostřednictvím pravidelných týdenních porad,
- zavedení měsíčního plánování obratu obchodních zástupců v členění na jednotlivé týdny,
- stanovení osobní odpovědnosti zaměstnanců za práci a svěřené úkoly,
- aplikace principu účasti na zisku a ztrátě u obchodních zástupců.



## 7.2 Vyhodnocení ekonomických přínosů a efektivnosti projektu

Předložený projekt by měl sloužit jako návod pro zavedení vybraných nástrojů controllingu ve společnosti XY. Současně je v projektu na přání vedení společnosti XY předloženo využití odkazu Tomáše Bati. Dle návrhů uvedených v projektu by vedení společnosti mělo být schopno implementovat veškeré zmíněné nástroje, samozřejmě s přihlédnutím k aktuálním potřebám podniku mohou během zavádění nastat drobné modifikace navržených opatření.

S využíváním controllingu a controllingových nástrojů pro řízení a rozhodování podniku úzce souvisí pozice controllera. Jelikož společnost XY je malým podnikem a náklady na samostatnou pozici controllera zmíněné v předchozí kapitole (kapitola 6.1 Pozice controllera) by byly neúnosné, byl zvolen model, kdy sám majitel (jednatel společnosti) bude vykonávat funkci controllera. Náklady pro zřízení pozice controllera v tomto případě nejsou realizovány.

Jelikož se jedná o prvotní zavádění controllingových nástrojů a principů ve společnosti XY, doporučuji, aby majitel společnosti, který bude vykonávat funkci controllera, absolvoval školení v oblasti controllingu. Osobně bych doporučovala školení týkající se funkcí a nástrojů controllingu nebo školení zaměřeného na strategický a operativní controlling. Výběr samozřejmě záleží na finančních a časových možnostech podniku a konečném rozhodnutí vedení společnosti. Následující tabulka (Tab. 24) uvádí přehled vybraných školení v oblasti controllingu dostupných v rámci České republiky.

*Tab. 24 – Přehled vybraných controllingových školení dostupných v České republice  
[vlastní zpracování]*

Společnost	Název školení	Délka školení (dny)	Cena (bez DPH)
Controller-Institut	Junior controller	8	46 800 Kč
Controller-Institut	Strategický controlling	3	21 000 Kč
Controller-Institut	Operativní controlling	3	21 000 Kč
Controller-Institut	Reporting v MS Access a SQL	2	14 000 Kč
Controller-Institut	Koncepce, funkce a nástroje controllingu	2	15 750 Kč
Lepší firma	Access pro analytiku a controllery	2	neuvedeno
Jubela s. r. o.	Strategický controlling	1	2 900 Kč

Veškeré navržené formuláře pro využití operativních i strategických nástrojů controllingu, které jsou k této diplomové práci přiloženy, byly vytvořeny v aplikaci Microsoft Office Excel. Společnost XY využívá pro podporu při rozhodování, sledování a vykazování informací nástroj na tvorbu databází Microsoft Office Access. Existuje zde tedy možnost propojení navržených formulářů s interní databází společnosti XY.

Celou databázi navrhl a spravuje informační technolog společnosti XY. V souvislosti se zaváděním controllingových nástrojů a případného propojení formulářů s aplikací Access, které by prováděl právě informační technolog společnosti, by bylo vhodné uvážit účast tohoto pracovníka na jednom z výše zmíněných školení (Tab. 24), týkajících se využití aplikace Access v controllingu. Opět samozřejmě záleží na finančních a časových možnostech podniku a konečném rozhodnutí vedení společnosti.

Vyjádřit exaktně ekonomické přínosy předloženého projektu stejným způsobem jako náklady s ním související je v tuto chvíli velmi obtížné. V počátku zavádění controllingových nástrojů se bude jednat spíše o přínosu nefinančního charakteru. Teprve v pozdější fázi, kdy budou nástroje správně využívány, mohou poskytnout ekonomické přínosy finančního charakteru v podobě úspory nákladů či zvýšení obratu, což v konečném důsledku povede ke zvýšení zisku společnosti XY.

Hlavní přínos předloženého projektu spatřuji ve změně sledovaných informací určených pro rozhodování vedení společnosti. Společnost XY v současné době využívá pro rozhodování informace především z finančního účetnictví a výkazů, které má povinnost sestavovat ze zákona, tedy z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Implementace controllingových nástrojů uvedených v projektu umožní společnosti XY pracovat na vizi a cílech podniku, odstraňovat slabé stránky, sledovat významné operativní veličiny jako příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku a krátkodobý hospodářský výsledek. Rozšíření informovanosti a rozhodování o sortimentu a nákladech výroby na základě adekvátních informací je prvním krokem k vytvoření a udržení prosperujícího a stabilního podniku, který je v tržním podmínkách konkurenceschopný.

Dalším přínosem zavedení předloženého projektu je systém měsíčního plánování, s členěním na jednotlivé týdny. Plánování bylo vedením společnosti ohodnoceno jako jedna ze současných slabých stránek podniku a v podstatě ve společnosti XY plánování neprobíhá žádnou formou. Stanovení měsíčních plánů pro každého obchodního zástupce

a průběžné sledování týdenního plnění celkového měsíčního plánu bude základem plánování ve společnosti XY. Výhodou pro obchodní zástupce bude fakt, že na závěr každého týdne budou vědět do jaké míry plní celkový měsíční plán, což jim umožní daleko intenzivněji a lépe využívat čas a své schopnosti za účelem splnění plánovaných hodnot, od kterých se odvíjí jejich měsíční odměna. Přínosem pro společnost XY bude možnost porovnání zkušeností a úspěchů jednotlivých obchodních zástupců a vyvození patřičných opatření s ohledem na získané informace.

V minulosti existovaly ve společnosti XY snahy o stanovování plánů obchodním zástupcům, které však ztroskotaly na nezájmu a nedostatečné motivaci obchodních zástupců v případě jejich nesplnění. Domnívám se, že navržené opatření v oblasti sankcí za nesplnění plánovaných hodnot bude motivujícím faktorem a následně přínosem pro společnost XY v oblasti plnění stanovených cílů.

### 7.3 Rizika projektu

Zásadním rizikem projektu je jeho **nepřijetí ze strany zaměstnanců**. Lidé nejsou ve své podstatě příliš ochotni přijímat náhlé změny podmínek či systémů, obzvláště pokud tyto změny naruší zažitá pracovní postupy a souvisejí s důslednější kontrolou jimi vykonané práce, vyššími požadavky na jejich výkonnost či pracovní povinnosti. Existuje zde hrozba nepochopení nového systému, nespokojenosti a následné fluktuace zaměstnanců. Domnívám se, že v okamžiku implementace nástrojů controllingu do společnosti XY je velice důležitá značná otevřenost v otázkách jejich zavádění ze strany vedení společnosti XY. Doporučuji uspořádání firemního školení či individuálních konzultací s vybranými skupinami zaměstnanců týkající se zavádění principů controllingového řízení do společnosti XY. Zaměstnanci by měli být důkladně seznámeni s controllingovými nástroji zaváděnými ve společnosti XY, odpovědností související s implementací nástrojů, novými povinnostmi a především s výhodami pro ně plynoucími. Prostřednictvím takového opatření, kdy bude kladen důraz na komunikaci se zaměstnanci a udržování jejich informovanosti o důvodech a přínosech zavádění controllingových principů do společnosti XY, by mohla být snížena rizika související s nedůvěrou a neochotou ke změnám na minimum. Naopak otevřená komunikace vedení se zaměstnanci s důrazem na udržení a zvýšení prosperity firmy v budoucnu, k níž principy controllingu směřují, může být i dobrou motivací zaměstnanců. Ve-

dení může navíc zohlednit konkrétní podněty, týkající se controllingových nástrojů, ze strany zaměstnanců.

Další riziko zavádění vybraných controllingových nástrojů do společnosti XY spatřuji v **nesprávném pochopení principů jednotlivých nástrojů a následném nesprávném zpracování informací** sloužících pro podporu rozhodování vedení společnosti. Postupem času se může stát, že využívání navržených nástrojů sklouzne jen k administrativnímu vyplňování formulářů bez využití získaných informací nebo stanovení nápravných opatření. Pro minimalizaci výše zmíněného rizika bych doporučovala účast jednatele společnosti, který bude vykonávat funkci controllera, na controllingových seminářích a kurzech. Vzděláváním v oblasti controllingu bude daleko intenzivněji vtažen do dané problematiky a odborná školení také umožní provádět erudované změny v implementovaných controllingových nástrojích dle aktuálních potřeb podniku.

**Časová náročnost** zavádění controllingových nástrojů a také **časový nesoulad** mezi zavedením principů controllingu a zcela zřejmými výsledky práce controllingového pracovníka jsou rizikovými faktory při zavádění controllingu. Je tedy důležité si tato rizika uvědomit a až s časovým odstupem hodnotit zda byla provedená opatření úspěšná či nikoliv. Jelikož je na systém plánování vázána odměna obchodních zástupců v případě splnění plánu, je třeba věnovat velkou pozornost stanovování pololetních plánů vedením společnosti. **Podhodnocení plánovaných ukazatelů** by mohlo směřovat k jejich i několikanásobnému překonání a to by vedlo k vyplácení vysokých, ne zcela oprávněných odměn obchodním zástupcům. Naopak **nadhodnocování plánovaných ukazatelů** by ve spojení s možnými sankcemi za jejich nesplnění působilo jako značně demotivující prvek. Pololetní plány by měly být stanoveny na základě zkušenosti z minulých období s přihlédnutím k vývoji obecného okolí společnosti a situaci v odvětví.

## ZÁVĚR

Cílem a hlavní myšlenkou předložené diplomové práce je implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti XY s využitím odkazu Tomáše Bati.

Jelikož se jedná o prvotní zavádění controllingových principů ve společnosti XY, nebylo mým záměrem zavádět controlling jako celek se všemi jeho funkcemi, ale vybrat pouze některé controllingové nástroje. Můj úmysl směřoval především k tomu, ukázat vedení společnosti XY odlišný způsob řízení společnosti založený na sledování a hodnocení vybraných ukazatelů, které umožní rozhodování a řízení podniku s orientací na jeho budoucí vývoj a hospodárnost.

V první části diplomové práce jsem charakterizovala a rozvedla teoretické poznatky z oblasti controllingu. Tyto poznatky získané kritickou literární rešerší mi sloužily jako informační základ pro praktickou část diplomové práce, tedy pro provedení analýzy a formulování doporučení k implementaci vybraných nástrojů controllingu s využitím odkazu Tomáše Bati.

V praktické části jsem nejprve krátce představila společnost XY a její výrobní program. Poté jsem provedla analýzu současného stavu ve společnosti, stejně tak jako analýzu obecného okolí a odvětví, ve kterém společnost XY působí. Součástí analýzy společnosti je finanční analýza a analýza nákladů, které jsem zpracovala v softwaru STRATEX R. V další části předložené diplomové práce jsem se věnovala samotnému projektu implementace vybraných nástrojů controllingu ve společnosti XY s využitím odkazu Tomáše Bati. V souvislosti využívání controllingových nástrojů jsem rovněž navrhla zařazení funkce controllera do organizační struktury a stanovila přehled doporučených úkolů, které by měl vykonávat. Controllingové nástroje jsem rozčlenila na strategické a operativní a každému nástroji navrhla způsob jeho využití a formuláře potřebné pro jejich realizaci. V praktické části diplomové práce jsem také navrhla možné způsoby využití soustavy řízení Baťa. V závěru předloženého projektu jsem provedla shrnutí navržených doporučení a provedla vyhodnocení ekonomických přínosů a rizik projektu.

Domnívám se, že jsem splnila cíle, které jsem si při psaní této práce stanovila. I přesto, že se nejedná o komplexní zavedení controllingu se všemi jeho funkcemi, věřím, že navržená doporučení formulovaná v této diplomové práci budou pro vedení společnosti XY inspirací a jejich využívání umožní efektivní rozhodování a řízení společnosti XY.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha : Institut řízení, 1990. 246 stran. ISBN 80-7014-024-0.
- [2] ESCHENBACH, Rolf, et al. *Controlling*. Praha : ASPI , 2000. 816 s. ISBN 80-85963-86-8.
- [3] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting : moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha : Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [4] FREIBERG, František. *Finanční controlling : koncepce finanční stability firmy*. Praha : Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [5] GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody : organizace a řízení do roku 1939*. Praha : Svoboda, 1990. 66 s. ISBN 80-205-0160-6.
- [6] Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu* . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [7] KONEČNÝ, Miloš, REZŇÁKOVÁ, Mária. *Controlling*. Brno : PC-dir, 2000. 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
- [8] KUDZBEL, Marek. *Baťa : hospodářsky zázrak*. 1. vyd. Marianka : Marada Capital Services, 2001. 195 s. ISBN 80-968458-1-0.
- [9] LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště : Romana Lešingrová - ROMA nakladatelství, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [10] MAREČKOVÁ, Tereza. *Analýza systému odměňování a motivace prodejců a obchodníků ve společnosti Winpro s.r.o. s využitím příkladu soustavy řízení Baťa*. Zlín, 2008. 73 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky.
- [11] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [12] RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha : TOKO A/S, 1999. 76 s. ISBN 80-902411-3-1.

- [13] STRŽÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.
- [14] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení*. Praha : Profess Consulting, [1989]. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [15] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha : Profess Consulting, c1999. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- [16] VYSUŠIL, Jiří. *Controlling do kapsy, aneb, Šest základních bodů controllingu*. Praha : Profess Consulting, 2000. 80 s. ISBN 80-7259-013-8.
- [17] VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví controllingu*. Praha : Profess Consulting, 1999. 143 s. ISBN 80-7259-007-3.
- [18] VYSUŠIL, Jiří. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling : průvodce daty a jejich zpracováním pro metody controllingu*. Praha : Profess Consulting, 1999. 130 s. ISBN 80-7259-008-1.
- [19] ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu : trvalé hodnoty soustavy Baťa*. [Česko] : Čin-támani, 2005. 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

#### Seriálové publikace:

- [20] ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategický controlling a jeho vztah ke strategickému řízení - 2. část. Controlling*. 2008, č. 2, s. 3-4.

#### Internetové zdroje:

- [21] *Česká národní banka* [online]. c2003-2010 [cit. 2010-03-22]. Platební bilance. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/platebni\\_bilance/BOP\\_CS.XLS](http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/platebni_bilance/BOP_CS.XLS)>.
- [22] *Český statistický úřad / ČSÚ* [online]. c2010, 21.3.2010 [cit. 2010-03-22]. Makroekonomické údaje. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)>.

- [23] *Justice.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-03-29]. Informační server českého soudnictví. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.
- [24] *Jobs* [online]. c2010 [cit. 2010-03-16]. Moje jobsMoney. Dostupné z WWW: <<https://muj.jobs.cz/muj/base/salaryManage.jsp>>.
- [25] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005 [cit. 2010-03-22]. Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2007. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument35578.html>>.
- [26] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005 [cit. 2010-03-22]. Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2008. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument47753.html>>.
- [27] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005 [cit. 2010-03-22]. Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument66054.html>>.
- [28] *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2007* [online]. Praha : MPO, 2008 [cit. 2010-03-24]. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/37689/42044/502825/priloha015.pdf>>.
- [29] *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2008* [online]. Praha : MPO, 2009 [cit. 2010-03-24]. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/39990/44491/540328/priloha001.pdf>>.
- [30] *Vlastní cesta* [online]. c2006-2009 [cit. 2010-03-01]. Porterův model konkurenčních sil - Metody Marketing - Metody - Poradenství a poradce pro každého. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [31] *Zeroz s. r. o.* [online]. 2007 [cit. 2010-04-21]. Úvod. Dostupné z WWW: <<http://www.zeroz.cz/zeroz1.html>>.

**Interní materiály:**

- [32] Další firemní materiály.
- [33] Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za období 2006 – 2008.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PHM	Pohonné hmoty
VFN	Všeobecné fixní náklady
VN	Variabilní náklady
SFN	Speciální fixní náklady

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 – Schopnost přizpůsobení a pokroku jako cíle vedení podniku .....	14
Obr. 2 – Analýza silných a slabých míst podniku.....	18
Obr. 3 – Porterův model pěti konkurenčních sil.....	19
Obr. 4 – Souvislosti mezi obratem, variabilními a fixními náklady, ziskem a příspěvky na úhradu .....	22
Obr. 5 – Schéma kontrolního procesu.....	24
Obr. 6 – Zavádění moderního řídicího systému.....	28
Obr. 6 – Situační model controllingu.....	30
Obr. 7 – Nerezové štítky .....	41
Obr. 8 – PVC samolepky .....	41
Obr. 9 – Potisk na propisky.....	42
Obr. 10 – Výstražné bezpečnostní značky .....	42
Obr. 11 – Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2007.....	47
Obr. 12 – Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2008.....	47
Obr. 13 – Vývoj platu na pozici controllera v Jihomoravském kraji.....	56
Obr. 14 – Rozpětí platu na pozici controllera v Jihomoravském kraji .....	57
Obr. 15 – Analýza potenciálů .....	62
Obr. 16 – Situace, kdy obchodní zástupce splní každý měsíc plán.....	70
Obr. 17 – Situace, kdy obchodní zástupce nesplní plán ani v jednom měsíci .....	71

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 – Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu.....	16
Tab. 2 – Jednoduchý výpočet příspěvku na úhradu .....	23
Tab. 3 – Dvojstupňový výpočet příspěvku na úhradu.....	23
Tab. 4 – Metoda nákladů na prodané zboží ve spojení s příspěvkem na úhradu.....	24
Tab. 5 – Struktura kalkulace .....	34
Tab. 6 – Vývoj počtu zaměstnanců.....	43
Tab. 7 – Makroekonomické údaje .....	44
Tab. 8 – Hodnocení rivality v odvětví .....	48
Tab. 9 – Hodnocení potencionální konkurence .....	49
Tab. 10 – Hodnocení hrozby substitutů .....	49
Tab. 11 – Hodnocení dodavatelů .....	50
Tab. 12 – Hodnocení odběratelů.....	50
Tab. 13 – Vývoj výsledku hospodaření.....	51
Tab. 14 – Ukazatele platební schopnosti .....	51
Tab. 15 – Ukazatele zadluženosti .....	52
Tab. 16 – Ukazatele rentability .....	53
Tab. 17 – Ukazatele obratu .....	53
Tab. 18 – Struktura nákladů.....	54
Tab. 19 – Kumulativní součty nákladů.....	55
Tab. 20 – Náročnost tržeb na náklady.....	55
Tab. 21 – Osobní náklady na pozici controllera .....	57
Tab. 22 – Analýza potenciálu .....	61
Tab. 23 – Návrh rozdělení nákladů na fixní a variabilní .....	64
Tab. 24 – Přehled vybraných controllingových školení dostupných v České republice.....	73

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku
- P II Analýza silných a slabých stránek podniku
- P III Návrh formuláře: Plán nápravných opatření
- P IV Návrh formuláře: Analýza odvětví – Porterův model pěti konkurenčních sil
- P V Návrh formuláře: Analýza potenciálů
- P VI Návrh formuláře: Výpočet měsíčního příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku (celý podnik)
- P VII Návrh formuláře: Výpočet měsíčního příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku (skupiny výrobků)
- P VIII Návrh formuláře: Krátkodobý hospodářský výsledek (skupiny výrobků)
- P IX Návrh formuláře: Měsíční plán prodeje
- P X Organizační struktura společnosti XY

## PŘÍLOHA P I: VÝPOČET KRÁTKODOBÉHO HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU

Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku		Výrobní skupina I			
		měsíc		kumulovaně	
		tis. Kč	%	tis. Kč	%
1	Hrubé výnosy z tržeb				
2	Snížení tržeb				
3	<b>Netto tržby</b>	ř.1 - ř.2			
4	Výrobní materiál				
5	Výrobní mzdy				
6	Elektrická energie				
7	Dopravné				
8	Obaly				
9	Provize				
10	Nakupované výkony				
11	Pomocné látky				
12	Změna stavu zásob				
13	<b>Součet variabilních nákladů</b>	ř.4 až ř.12			
14	<b>Příspěvek na úhradu I</b>	ř.3 - ř.13			
15	Marketing a prodej				
16	Výroba				
17	Materiálové hospodářství				
18	<b>Součet speciálních fixních nákladů</b>	ř.15 až ř.17			
19	<b>Příspěvek na úhradu II</b>	ř.14 - ř.18			
20	Vedení podniku				
21	Financování a účetnictví				
22	Personalistika				
23	Controlling/Výpočetní technika				
24	Všeobecná správa				
25	<b>Součet všeobecných fixních nákladů</b>	ř.20 až ř.24			
26	<b>Hospodářský výsledek</b>	ř.19 - ř.25			
27	Neutrální výnosy				
28	Neutrální náklady				
29	Neutrální výsledek	ř.27 - ř.28			
30	<b>Hospodářský výsledek podnikání</b>	ř.26 + ř.29			

## PŘÍLOHA P II: ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU

<b>Vedení podniku</b>	0-žádné	1-malé	2-dobré	3-maximální
Styl řízení			x	
Stanovení cílů			x	
Flexibilita				x
Plánování		x		
Kontrola nákladů			x	
Podnikové klima			x	
Motivace pracovníků			x	

<b>Finance</b>	0-žádné	1-malé	2-dobré	3-maximální
Kontrola likvidity				x
Vývoj zisku			x	
Finanční ukazatele		x		
Vývoj ukazatelů	x			
Investiční hodnocení		x		

<b>Marketing a odbyt</b>	0-žádné	1-malé	2-dobré	3-maximální
Obrat		x		
Sortiment				x
Image		x		
Tržní podíl		x		
Růst trhu		x		
Zákazníci		x		
Prvky marketingového mixu		x		
Dodržování dodacích lhůt				x
Stav zakázek			x	

<b>Výroba</b>	0-žádné	1-malé	2-dobré	3-maximální
Technologie			x	
Výrobní postupy			x	
Jakost			x	
Flexibilita				x
Využití kapacit		x		
Kontrola nákladů výroby		x		

<b>Materiálové hospodářství</b>	0-žádné	1-malé	2-dobré	3-maximální
Závislost na dodavatelích		x		
Skladování		x		
Výběr dodavatelů			x	
Vstupní kontrola			x	
Logistika			x	

<b>Organizace</b>	0-žádné	1-malé	2-dobré	3-maximální
Nasazení výpočetní techniky			x	
Struktura podniku			x	
Podpora MIS		x		

<b>Informační soustava</b>	0-žádné	1-malé	2-dobré	3-maximální
Sledování nákladů			x	
Přířazování nákladů			x	
Plánování nákladů		x		
Plánování zisku		x		
Příspěvek na úhradu		x		
Kontrolní systém		x		

<b>Výzkum a vývoj</b>	0-žádné	1-malé	2-dobré	3-maximální
Know-how		x		
Inovační potenciál			x	

# PŘÍLOHA P III: NÁVRH FORMULÁŘE: PLÁN NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ

<b>Plán nápravných opatření</b>						
			za rok			
Slabá stránka	Nápravné opatření	Termín	Odpovědnost	Podpis		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Schválil		Podpis		Dne	
Kontrola		Podpis		Dne	



**PŘÍLOHA P IV: NÁVRH FORMULÁŘE: ANALÝZA ODVĚTVÍ –  
PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL**

Analýza odvětví Porterův model pěti konkurenčních sil	Hodnocení						Výhled
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Rivalita v odvětví</b>							
Počet konkurentů	4						
Velikost konkurentů	2						
Růst odvětví	1						
Diferenciace produktu	2						
Náklady odchodu z odvětví	2						
<b>Potencionální konkurence</b>							
Úspory z rozsahu, zkušenostní efekt	4						
Kapitálová náročnost	3						
Speciální technologie	3						
Přístup k distribučním kanálům	3						
Státní zásahy	2						
<b>Hrozba substitutů</b>							
Existence substitutů	4						
Vývoj cen substitutů	5						
Diferenciace substitutů	3						
Náklady na změnu (na přechod)	3						
Hrozba substitutů	4						
<b>Dodavatelé</b>							
Počet dodavatelů	4						
Koncentrace dodavatelů	3						
Významnost zákazníka	4						
Náklady přechodu k jinému dod.	2						
Ohrožení dodavatelů substituty	4						
<b>Odběratelé</b>							
Počet zákazníků	3						
Koncentrace zákazníků	2						
Podíl jejich nákupu	3						
Náklady přechodu zák. k jinému dod.	2						
Důležitost produktu pro zákazníka	4						
Zpracoval		Podpis		Dne			
Schválil		Podpis		Dne			

# PŘÍLOHA P V: NÁVRH FORMULÁŘE: ANALÝZA POTENCIÁLŮ

Analýza potenciálů		2009		2010		2011		2012	
		Vedoucí podnik	Společnost XY	Vedoucí podnik	Společnost XY	Vedoucí podnik	Společnost XY	Vedoucí podnik	Společnost XY
Sortiment	1	2							
Kvalita	2	2							
Výrobní technologie	2	1							
Zpracování zakázek	2	2							
Máklady	2	0							
Struktura zákazníků	2	1							
Vytížení kapacit	0	0							
Finanční síla	1	0							
Inovační schopnost	1	1							
Servis a služby	0	1							
Zpracoval			Podpis					Dne	
Schválil			Podpis					Dne	



# PŘÍLOHA P VII: NÁVRH FORMULÁŘE: VÝPOČET MĚSÍČNÍHO PŘÍSPĚVKU NA ÚHRADU FIXNÍCH NÁKLADŮ A ZISKU (SKUPINY VÝROBKŮ)

<b>Příspěvek na úhradu</b> (skupiny výrobků)						
					Měsíc/Rok	
<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
Skupina výrobků	Obrat	Variabilní náklady	Příspěvek na úhradu I	Speciální fixní náklady	Příspěvek na úhradu II	Hodnocení
Technické štítky						
Reklamní cedule						
Etikety a samolepky						
Speciální tisk na reklamní předměty						
Bezpečnostní značky						
Zpracoval				Podpis		Dne
Schválil				Podpis		Dne

## PŘÍLOHA P VIII: NÁVRH FORMULÁŘE: KRÁTKODOBÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK (SKUPINY VÝROBKŮ)

<b>Krátkodobý hospodářský výsledek</b> (skupiny výrobků)		Měsíc/Rok					
		<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>				
Skupina výrobků	Obrát	Variabilní náklady	Příspěvek na úhradu I	Speciální fixní náklady	Příspěvek na úhradu II	Všeobecné fixní náklady	Krátkodobý hospodářský výsledek
Technické štítky							
Reklamní cedule							
Etikety a samolepky							
Speciální tisk na rekl. předměty							
Bezpečnostní značky							
<b>Celkem</b>							

Zpracoval		Podpis		Dne	
Schválil		Podpis		Dne	

# PŘÍLOHA P IX: NÁVRH FORMULÁŘE: MĚSÍČNÍ PLÁN PRODEJE

Měsíční plán prodeje		v Kč	pro obchodního zástupce				Měsíc/Rok				
		1. týden		2. týden		3. týden		4. týden			
Skupina výrobků	Plán	Skutečnost	Plnění měsíčního plánu v %	Plán	Skutečnost	Kumulace	Plnění měsíčního plánu v %	Plán	Skutečnost	Kumulace	Plnění měsíčního plánu v %
Technické šitky											
Reklamní ceble											
Etikety samolepky											
Speciální tisk na...											
Bezpečnostní značky											
Převzal			Podpis				Dne				
Zpracoval			Podpis				Dne				
Kontrola plánu			Podpis				Dne				

# PŘÍLOHA P X: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY

