

Projekt zefektivnění řízení firmy MPL Trading spol. s r.o. s využitím controllingu a jeho nástrojů

Bc. Markéta Bartošová

Diplomová práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta BARTOŠOVÁ**
Osobní číslo: **M09853**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zefektivnění řízení firmy MPL Trading spol. s r.o. s využitím controllingu a jeho nástrojů**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum a zhodnoťte teoretické poznatky a nástroje efektivnějšího řízení využitelné v diplomové práci.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu a analyzujte současné využívání controllingu v dané firmě.
- Zhodnoťte získané poznatky z oblasti controllingu pro plánování a řízení firmy a určete východiska pro projekt.
- Formou projektu navrhnete opatření a změny pro efektivnější využití controllingu.
- Zhodnoťte přínosy, efektivnost a rizika projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R. a kolektiv. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 8073570351.
- [2] FREIBERG, F. Cash-Flow: řízení likvidity podniku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1993. 150 s. ISBN 8085603306.
- [3] FREIBERG, F. Finanční controlling. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] VOLLMUTH, H. J. Controlling – nový nástroj řízení. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-85235-54-4.
- [5] VYSUŠIL, J. Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling: průvodce daty a jejich zpracováním pro metody controllingu. Praha: Profess Consulting, 1999. 130 s. ISBN 8072590081.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním diplomové 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k 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, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20.7.2011

Barbora

⁴ 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:

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

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

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci se zaměřím na zefektivnění řízení firmy MPL Trading spol. s r.o. s využitím controllingu a jeho nástrojů. Budu analyzovat současné využívání controllingových nástrojů a metod a jejich využívání při řízení firmy.

V teoretické části provedu literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů.

V praktické části charakterizuji firmu MPL Trading spol. s r.o. zanalyzuji současný stav využívání controllingu a jeho nástrojů.

V projektové části na základě teoretických poznatků, zanalyzovaného stavu využívání controllingových nástrojů majících vliv na řízení firmy, navrhnu taková opatření, která pomohou k zefektivnění řízení společnosti MPL Trading spol. s r.o.

Klíčová slova: Controlling, strategický, operativní, controller, řízení, plánování, reporting

ABSTRACT

In my thesis I am going to focus on the efficiency of management of MPL Trading s. r. o. company with the use of controlling and its instruments. I am going to analyze current use of the instruments and methods of controlling and its use while managing the company.

In the theoretical section I am going to do a literature search in the field of controlling and its instruments.

In the practical section I am going to describe MPL Trading s r. o. company, analyze current situation by using controlling and its instruments.

In the project section on the bases of theoretical knowledge, analyzed status of usage of the instruments of controlling that influence managing of the company, I am going to take measures that will help to improve management of the MPL Trading s. r. o. company.

Keywords: Controlling, strategic, optative, controller, management, planning, reporting

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky, ale také za operativní přístup při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji řediteli nákupu společnosti MPL Trading spol. s r.o. Ing. Romanu Mynáři při získávání potřebných informací ze všech útvarů společnosti.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CONTROLLING A JEHO NÁSTROJE	13
1.1 CONTROLLING	13
1.2 VÝZNAM, FUNKCE A CÍLE CONTROLLINGU	14
1.3 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU	15
1.3.1 Srovnání strategického a operativního controllingu	16
1.3.2 Strategický controlling	17
1.3.3 Operativní controlling	18
1.4 POZICE CONTROLLERA	19
1.4.1 Úkoly controllera	19
1.4.2 Požadavky na controllera	21
1.4.3 Organizační začlenění controllera	22
1.5 KONCEPCE CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU	23
1.5.1 Podnikové plánování	23
1.5.2 Podniková kontrola	23
1.5.3 Řízení podniku	24
1.6 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	26
1.7 PLÁNY, ROZPOČTY	27
1.8 REPORTING.....	27
1.8.1 Reportingová zpráva	27
2 ANALÝZY A NÁSTROJE POUŽITELNÉ V CONTROLLINGU	29
2.1 STRATEGICKÉ ANALÝZY A NÁSTROJE	29
2.1.1 Balanced scorecard.....	29
2.1.2 Analýza silných a slabých stránek	29
2.1.3 PESTLE analýza	29
2.1.4 Porterův model konkurenčních sil	31
2.1.5 SWOT analýza	31
2.2 OPERATIVNÍ ANALÝZY A NÁSTROJE	32
2.2.1 Plánování.....	33
2.2.2 Rozpočtování.....	33
2.2.3 Analýza odchylek.....	33
2.2.4 Analýza ABC	35
2.2.5 Příspěvek na úhradu	35
3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ A NÁSTROJŮ EFKATIVNĚJŠÍHO ŘÍZENÍ VYUŽITELNÝCH V PROJEKTU	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MPL TRADING, SPOL. S R.O.	39
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	41
4.2 VIZE A STRATEGIE	42
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	43

5.1	ANALÝZA HLAVNÍCH PŘEDPOKLADŮ K ZAVEDENÍ CONTROLLINGU	43
5.1.1	SWOT analýza	43
5.1.2	PESTLE analýza	45
5.1.3	Porterův model 5-ti konkurenčních sil	46
5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	48
5.3	EKONOMICKÁ SITUACE PODNIKU.....	49
5.4	FINANČNÍ UKAZATELE.....	53
5.4.1	Ukazatel likvidity	53
5.4.2	Ukazatel rentability	54
5.4.3	Ukazatel zadluženosti.....	54
5.4.4	Ukazatel aktivity	55
5.5	ZAMĚSTNANCI.....	56
5.6	INFORMAČNÍ SYSTÉM A TOKY INFORMACÍ.....	57
6	SYNTÉZA POZNATKŮ VYPLÝVAJÍCÍCH Z LITERÁRNÍCH PRAMENŮ A ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU	59
6.1	SOUČASNÁ SITUACE VYUŽÍVÁNÍ CONTROLLINGU	59
6.2	ANALYTICKÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKT	59
7	PROJEKT ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	61
7.1	CÍLE PROJEKTU	61
7.2	SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ.....	61
7.2.1	Plán tržeb.....	62
7.2.2	Plán zásob.....	63
7.2.3	Odchylky od plánů	64
7.2.4	Limity vybraných nákladových položek.....	66
7.3	ZPĚTNÁ VAZBA CONTROLLINGU	68
7.4	DOPŘEDNÁ VAZBA CONTROLLINGU.....	68
7.5	KLASIFIKACE OBCHODNÍCH PARTNERŮ METODOU ABC	69
7.5.1	Odběratelé	70
7.5.2	Dodavatelé.....	71
7.5.3	Zásoby	73
7.6	CONTROLLING POHLEDÁVEK.....	74
7.7	DŮVODY ZAVEDENÍ CONTROLLINGU	76
7.8	ÚTVAR CONTROLLINGU A POZICE CONTROLLERA.....	77
7.8.1	Pravomoci a odpovědnosti controllera.....	77
7.8.2	Začlenění controllera do organizační struktury.....	78
7.8.3	Popis pracovní pozice controllera	78
7.9	VYTVOŘENÍ CONTROLLINGOVÉHO REPORTINGU.....	79
7.10	ÚKOLY OSTATNÍCH ODDĚLENÍ PRO PODPORU CONTROLLINGU.....	81
8	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	85
8.1	KALKULACE NÁKLADŮ NA ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	85
8.2	ČASOVÝ PRŮBĚH PROJEKTU	87
8.3	RIZIKA PROJEKTU	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	93
SEZNAM OBRÁZKŮ	94
SEZNAM TABULEK.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Po roce 2008 se dostaly mnohé podniky v ČR do svízelné situace v důsledku celosvětové hospodářské situace. Česká ekonomika přibrzdila a podniky musely hledat rezervy, škrty náklady víc než kdy před tím, aby negativní dopady na podnik co nejvíce zmírnily.

Situace ve stavebnictví se v růstových letech ze začátku 21. století velmi dramaticky změnila. Již koncem roku 2008 se zastavili některé rozsáhlé projekty a nové plány se odkládaly do šuplíků na lepší dobu. V roce 2009 se dokončily vesměs velké projekty, které v roce 2008 již byly v pokročilém stádiu výstavby, nové se téměř neobjevovaly. Problémy měly jak malý stavebníci, tak velké firmy. Firmy jako Skanska či Strabag se najednou začaly ucházet o projekty menšího rozsahu, o které by ještě před rokem ani nezavadili. Tlak na konečnou cenu výstavby se tím pádem ještě zvýraznil. Praxe ukázala, že i zde se více než kalkulačními vzorci cena za dílo stanovovala tržně a mnohdy i pod reálnou cenou s cílem, „mít práci“ a přežít těžké období. Takto stlačené ceny zakázek pak vedly i k tomu, že se stavební firmy zadlužovaly, jejich platební morálka se zhoršila a pokud v některé z prováděcích firem nakonec generální prováděcí firma ještě pro nekvalitu či cokoli jiného nezaplatila celou částku /praxe běžná ve stavebnictví/ potom se firma potýkala s obrovskými potížemi. Na konci řetězce jsou obchodní firmy, distributoři stavebních materiálů, kteří ale výrobcům platit musejí včas, jinak výrobce zboží přestane velmi rychle dodávat. Onen Černý Petr je tady na straně distributorů. Výsledkem jsou velmi prudce rostoucí doby úhrad a růst pohledávek distributorů.

V diplomové práci se pomocí controllingových nástrojů zaměřím na jednu distribuční společnost s cílem nalézt jednak rezervy a potenciál uspořít náklady, ale zejména pomocí controllingu vnést do společnosti nástroj pro efektivní řízení firmy. Jsem si vědomá, že se controlling v ryze Českých firmách moc nevyužívá, ale o to víc a právě proto vidím potenciál na zlepšování řízení velký. A v čem by hlavně měl controlling analyzované firmě prospět? Předpokládám, že v propojení různých činností společnosti v jeden celek, který bude silný a mít jeden společný směr.

Cílem projektu je ve společnosti MPL odhalit případná problematická místa a nastavit systematický přenos informací tak, aby byl v konečném důsledku sledován shodný cíl vlastníků všemi pracovníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING A JEHO NÁSTROJE

1.1 Controlling

„Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.“ [14]

„Controlling je systém řízení, který překračuje běžné řídicí funkce. Proto je úlohou controllera, aby rozpracoval tento moderní řídicí systém pro svůj podnik a aby jej tam zavedl.“ [17]

Controlling se už několik let objevuje v oblasti managementu. Je to určitý způsob řízení podniku. Tohle nové pojetí řízení by mělo být dokonalejší než dosavadní řízení.

Základem slova controlling je pojem „control“, nebo-li „to control“. To můžeme chápat dvěma významy:

1. jako řídit, mít pod kontrolou, ovládat
2. nebo ve významu prověřovat, kontrolovat

Vzhledem k tomu, že se k nám pojem controllingu dostal z USA, je obtížné nalézt výstižný jednoslovný ekvivalent, proto nebývá tento slovní obrat překládán.

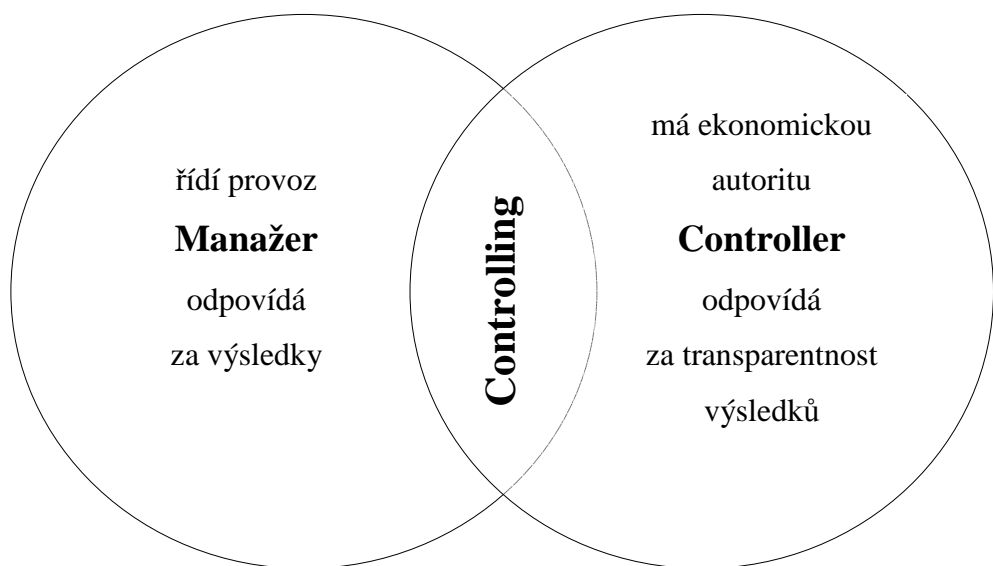
Pokud chápeme controlling jako kontrolu, tedy konečnou fázi systému řízení, představuje jiný „vznešenější“ název pro standardní kontrolu podnikových aktivit.

Ve svém prvním významu, tedy ve významu řízení, ovládání, lze controlling označit za inovační. Tady controlling představuje specifickou koncepci podnikového řízení, která je založená na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Takhle koncipovaný controlling je založen na:

- aplikaci controllingových nástrojů, technik a metod analýzy,
- systémovém vytváření controllingových informačních systémů,
- systémové komunikaci mezi organizačními útvary,
- změně postojů a způsobů myšlení. [5]

1.2 Význam, funkce a cíle controllingu

Controlling je výsledkem spolupráce controllerů a manažerů. O cílech rozhodují a obsahovou stránku plánu jejich dosažení vytvářejí manažeři. Ti nesou zodpovědnost za dosažené výsledky. Controlling jako manažerská činnost by se měl využívat v každém podniku bez ohledu na jeho velikost. Controlling se neváže na konkrétní osobu controllera. [14]



Obr. 1 - Grafické znázornění filozofie controllingu [14]

Základem a důvodem pro vybudování systému controllingu a funkcí controllingu jsou cíle. Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku.

Zajištění životaschopnosti zahrnuje tyto cíle řízení:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,
- zajištění schopnosti koordinace. [3]

Dále můžeme cíle controllingu rozdělit na operativní a strategické.

Operativní cíle (takové cíle, které se musí denně sledovat):

- splnění operativních plánů,
- splnění operativních kalkulací,
- udržení likvidity (hotové peníze nesmí klesnout na nulu),

- udržení solventnosti.

Strategické cíle:

- trvalý růst produktivity,
- trvalý růst rentability,
- trvalý růst inovací (nakupovaných i vlastních),
- trvalý růst nutných finančních zdrojů v souladu s růstem výkonů,
- trvalá zajištěnost růstu kvalifikace. [20]

Controlling je podsystémem a částí řízení podniku. Pomocí funkcí řízení podniku je možné objasnit účel, úlohy a instituce controllingu.

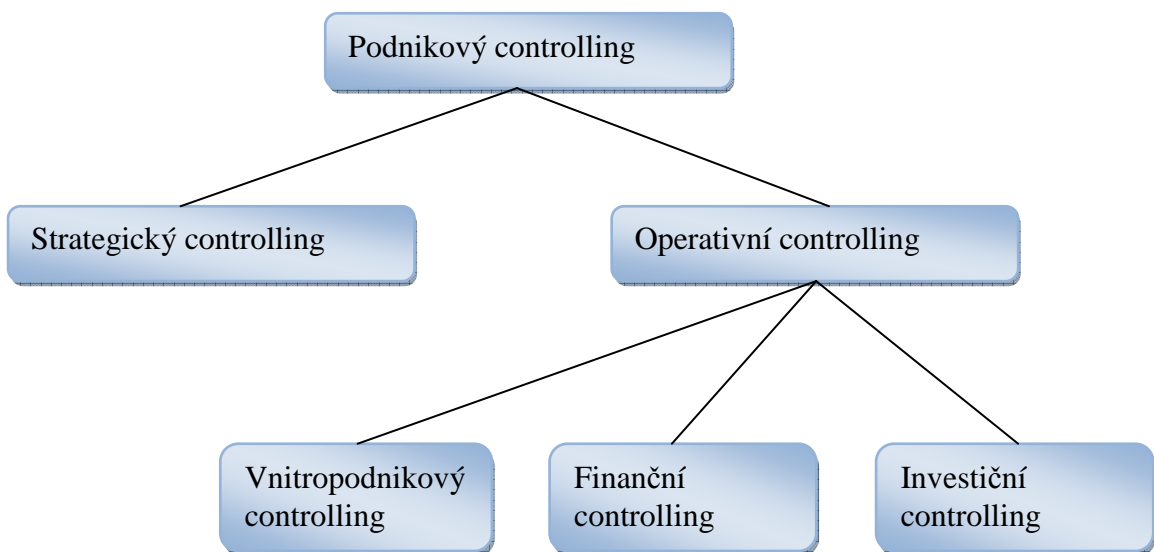
Funkce řízení podniku jsou:

- plánování,
- rozhodování,
- koordinování,
- motivování,
- informování,
- kontrolování, atd.

1.3 Rozdělení controllingu

Z hlediska cílové orientace byly vytvořeny dva hlavní směry controllingu:

- Strategický controlling
- Operativní controlling



Obr. 2 – Členění podnikového controllingu [17]

1.3.1 Srovnání strategického a operativního controllingu

Jakmile se zjistilo, že se finanční účetnictví vzhledem ke způsobu zpracování minulosti nehodí k řízení, vytvořil se jako systém řízení tvorby podnikového zisku, controlling. Ze začátku se zaměřoval jen na období jednoho roku. Tento úzký obzor controllingu byl velmi brzy ovlivněn rychlostí změn v podnikovém okolí. Vzhledem k potřebě včas rozpoznat a vzít v úvahu v budoucnosti možnosti šance a rizika, se začal zpracovávat strategický controlling. To vedlo ke změně názoru na časový rozměr plánování. Je potřeba si upřesnit, co musíme udělat dnes, abychom měli v budoucnosti užitek z našich současných rozhodnutí. [17]

Základní rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem:

- Časový horizont – strategický controlling pracuje bez časového omezení na rozdíl od operativního controllingu.
- Veličiny – v operativní oblasti se rozeznávají veličiny náklady a výnosy, ve strategické oblasti se pracuje se všemi faktory.
- Okolí – přechod od introvertní výrobní evidence operativního controllingu ke strategickému controllingu zaměřenému na analýzu jednotlivých faktorů tržních strategií.

- Tlak termínů – ve strategickém controllingu neexistuje tlak na přijímání rozhodnutí oproti operativnímu controllingu, protože se v něm nemusí dodržovat termíny stanovené daným obdobím.
- Styl řízení – operativní plánování se provádí v síťových plánech. Ty mají jako organizační prostředek zajistit jednotlivé výsledky z hlediska obsahu a průběhu. Ve strategickém neexistuje tento strukturovaný tvar, tam se snažíme projednat a vyhodnotit možnosti a rizika z různých pohledů.
- Stanovení cíle – u operativního controllingu je cílem zisk, u strategického controllingu zachování existence.

Strategický a operativní controlling jsou tedy dvě oblasti, které jsou propojeny a v praxi není jejich organizační oddělení realizovatelné. Každá z oblastí potřebuje informace z té druhé, abychom získali potřebné doklady pro rozhodování a řízení podniku. [15]

1.3.2 Strategický controlling

Strategický controlling je orientován na řízení dlouhodobého zisku. Tento typ controllingu zajišťuje budoucí možnosti a rizika a snaží se k nim přihlížet. Proto je jeho důležitým úkolem řízení a kontrola prováděných opatření potřebných pro uskutečnění strategií. [15]

Strategický controlling se stará, aby dnes byla přijata opatření zajišťující existenci v budoucnu. Dnes se tedy musí zjišťovat a brát v úvahu budoucí možnosti a rizika a tím vytvořit předpoklady úspěchu v budoucnu. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny, tj. technologie, systémy řízení, investice, výroby, trhy aj. [5]

Pomocí plánování je nastaven vývoj společnosti, optimalizace procesů, zajištění financování atd. Dlouhodobé plánování je zpravidla na období nejméně 4 let. Tohle plánování se v určitých časových odstupech zpřesňuje. Ve strategických plánech se stanovuje strategický cíl, kterého chceme v dlouhodobém horizontu dosáhnout.

Strategické cíle podniku jsou např.:

- zvýšení tržního podílu,
- otevření nových trhů,
- vytvoření nových odbytových cest,
- vývoj nových výrobků,

- vytvoření organizace, která bude nákladově příznivější.

Aby se dosáhlo strategického cíle podniku, je potřeba, aby s jeho částmi (např. plán všech výrobních skupin, prodejní oddělení, analýzy struktury zákazníků podniku, aj.) byly seznámeni i ostatní pracovníci. Tyto části je vhodné zveřejňovat v podobě tabulek nebo grafů, z důvodu lepšího porozumění. [17]

1.3.3 Operativní controlling

Operativní controlling se zpravidla orientuje na 1-3 roky. Úkolem operativního controllingu je řízení rentability, plánování likvidity a kontrola hospodárnosti – z toho důvodu bývá občas nazýván jako finanční controlling.

Tab. 1– Sledované oblasti finančních ukazatelů a jejich nástroje [5]

Oblast	Hlavní nástroj plánování	Hlavní nástroj kontroly výsledků
Rentabilita	Rozpočet výkonů	Krátkodobé účtování zisku
Likvidita	Finanční plán	Finančně-ekonomická kalkulace příjmů a výdajů, bilance pohybu kapitálu
Aktivita	Plánování provozního kapitálu	Doba obratu zásob a majetku
Hospodárnost	Rozpočtování plánovaných nákladů	Analýza odchylek

Vzhledem k tomu, že se jedná o krátkodobé plánování, měly by být veškeré důležité údaje zpracovány co nejpodrobněji. Pomocí operativního controllingu můžeme včas poznat odchylky od základního směru podniku. Poté může vedení podniku a řídicí pracovníci zavádět nápravná opatření vedoucí k dosažení stanoveného cíle.

Vychází ze stávajících zdrojů:

- výrobní a prodejní program,
- strojní vybavení,
- kvalifikace pracovníků,

- kapitálová vybavenost. [18]

Velmi důležité pro operativní plánování je:

- vyúčtování předchozího roku,
- plánování nákladů a zisků pro příští rok,
- plánovaná rozvaha,
- plán výroby a kapacit,
- plán obratu a odbytu,
- investiční plán a plán nákupu,
- finanční plán a plán likvidity,
- plán pracovníků a organizace.

Operativní controlling zajišťuje finanční rovnováhu podniku. [15]

1.4 Pozice controllera

Pozice controllera je novou manažerskou funkcí. Cílem této pozice je trvalá snaha o integraci celého vnitropodnikového řízení. [20]

1.4.1 Úkoly controllera

Úkolem controllera je získávání, zpracování, sestavování přehledů a prezentací interních a externích dat, aby se mohly učinit správné závěry. Controller musí tedy sbírat a využívat informace. Proto je nutné v podniku zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém, který bude orientovaný na výsledky.

Na plánovacím, kontrolním a řídicím procesu by se měli podílet všichni řídicí pracovníci, nesmí se to ponechat pouze na controllerovi. Ten má být v podniku jen koordinátorem, poradcem a navigátorem. [17]

Ideální dělba práce mezi manažery a controllery je:

Tab. 2 – Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera [3]

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci)	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.

Zavedení koncepce controllingu v podniku představuje trvalý proces učení pro všechny pracovníky. O to, zda proces plánování, kontroly a řízení probíhá v postupných krocích a ve srozumitelné podobě se stará controller.

Controller musí poučit řídicí pracovníky zvláště při provádění těchto úkolů:

- sestavování operativního a strategického plánu,
- provádění kontrol orientovaných na výsledky,
- zavádění cílových opatření v systému řízení.

Controller má spolupůsobit v procesech řešení problémů, proto se zúčastní speciálních podnikohospodářských šetření. Má spoluprovádět tyto speciální šetření:

- volba nových výrobků,

- vyřazování výrobků,
- rozhodnutí o vlastní výrobě nebo o nákupu,
- zkoumání stávajících investic s použitím propočtů, návratnosti investic,
- sestavení přehledu o silných a slabých stránkách podniku,
- analýza bilancí a jejich kritické vyhodnocení,
- analýza konkurence,
- portfoliová analýza,
- potenciální analýza,
- ABC analýza,
- stanovení provizí podle užitku dosaženého dealerem,
- řízení zaměřené na úzké profily.

Veškerá sdělení controllera musí být plně srozumitelná. Controller má za úkol všem pracovníkům podniku ukázat zcela jasně všechny komplexní souvislosti. [17]

1.4.2 Požadavky na controllera

Úspěchy controllingu závisí také na schopnostech controllera, proto by se na ně měla klást určitá váha. Požadavky musíme rozlišovat na osobní a odborné.

Osobní požadavky na controllera:

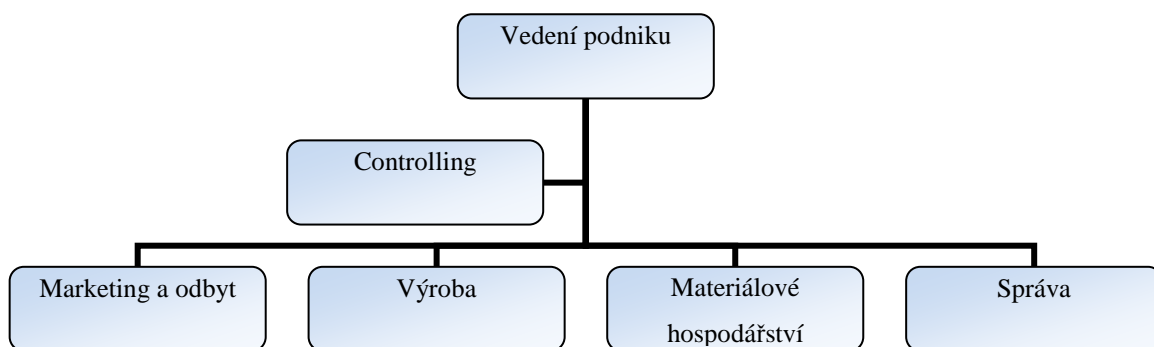
- nezaujatost,
- umění přesvědčovat,
- schopnost navázat kontakt,
- schopnost vést lidi metodicky,
- abstraktní myšlení,
- psychologická schopnost vcítění se,
- schopnost předání svých myšlenek,
- „šestý smysl“ v oblasti porozumění pro druhé. [17]

Odborné požadavky controllera:

- dokonalá znalost tradičních metod evidence, kalkulace, plánování, financování,
- dokonalá znalost nových metod, tj. controllingových přístupů,
- schopnost koncepčního myšlení. [20]

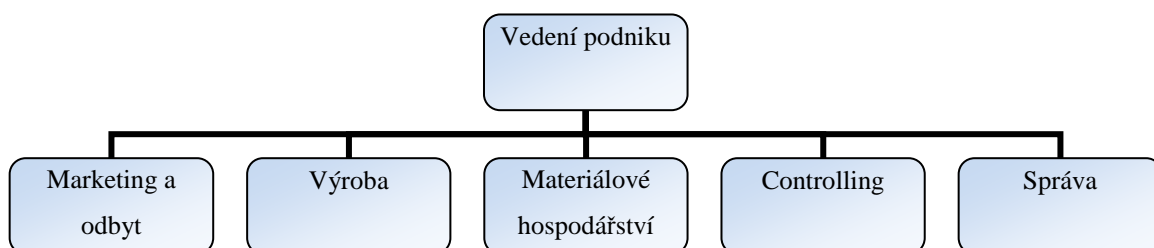
1.4.3 Organizační začlenění controllera

- a) Pozice štábní – pokud je controllerovi svěřena pozice štábní, odpovídá to názoru, že controlling má být umístěn na vysoké hierarchické úrovni, protože štábní pozice je přímo podřízena podnikovému vedení. Otázkou je, zda může controller na tomto místě efektivně plnit své úkoly. Štábní pozice se vyznačuje tím, že má jen funkci poradní, připravující materiál pro rozhodování, ale nemá kompetenci rozhodovací a nařizovací. Tyto kompetence jsou nutné k tomu, aby se mohl zavést a udržovat v chodu efektivní controllingový systém.



Obr. 3 – Controlling jako štábní pozice [17]

- b) Liniová pozice – pokud činí controller svá opatření na liniové pozici, je prokázáno, že realizace controllingu v otázkách tvorby a užívání plánovacího kontrolního a řídicího aparátu je prováděno efektivněji. Na liniové pozici přísluší controllerovi funkční nařizovací právo. Controller se pohybuje na stejné úrovni jako vedoucí výroby, odbytu, marketingu apod.



Obr. 4 – Controlling jako liniová pozice [17]

- c) V malých a středních firmách nebývá velmi často pozice controllera zřízená, a to z ekonomických důvodů. Úkoly controllera má na starosti vedoucí finančního a účetního oddělení, kterého musí vyškolit.
- d) Pokud nemá podnikatel možnost vytvořit pro controllera zvláštní funkční místo, měl by se chopit úkolů controllera sám. Informace si pak nechá vypracovat vedoucím finančního a účetního oddělení. Tato koncepce se využívá zvláště v malých podnicích.
- e) Externí controller – pokud nejsou v podniku kvalifikovaní řídicí pracovníci, kteří by mohli převzít controlling, naskýtá se možnost dát si vytvořit a zavést controlling od externího podnikového poradce. Externí controller pak školí vedení podniku a řídicí pracovníky tak, aby byli schopni sami převzít úkoly controllingu. Zavedení controllingu trvá asi jeden rok. Setkáváme se s tím v mnoha menších a středních podnicích. [17]

1.5 Koncepce controllingového systému

1.5.1 Podnikové plánování

Úkolem podnikového plánování je sestavit ucelený systém dílčích plánů, kde jsou stanoveny požadované cíle, opatření a činnosti potřebné k jejich realizaci. Provádí se na základě daných možností podniku. Hlavními rysy podnikového plánování jsou orientace na cíle, tvůrčí charakter plánů, orientace na budoucnost a procesní orientace. Smyslem podnikového plánování je dosažení stanovených podnikových cílů. Proto je důležité, aby si plánovači uvědomili dosahované cíle a nástrojů, aby je mohli formulovat a optimalizovat.

Aby při změnách cíle, podmínek a nástrojů podnikového řízení byly nabídnuty různé alternativy, které by se daly účinně využít při řízení podniku, nesmí být plánování strnulé a nepružné. [17]

1.5.2 Podniková kontrola

Plánovací a informační systémy fungují v podniku tehdy, pokud skutečný stav aktivit porovnává s požadovaným a odchylky jsou od něj analyzovány vzhledem k jejich příčinám a jsou vykonány odpovídající opatření. Podniková kontrola by měla zaručit, aby stanovené cíle a opatření budou ve skutečnosti realizovány.

Veličiny stanovené v rámci plánování, se porovnají s těmi, které ve skutečnosti nastaly. Plánování a kontrola se vzájemně podmiňují a mají doplňující charakter. V zásadě by se měly všechny plánované aktivity detailně kontrolovat a analyzovat. Taková analýza se však většinou neprovádí, protože náklady na ni jsou vysoké oproti tomu, co by přinesla.

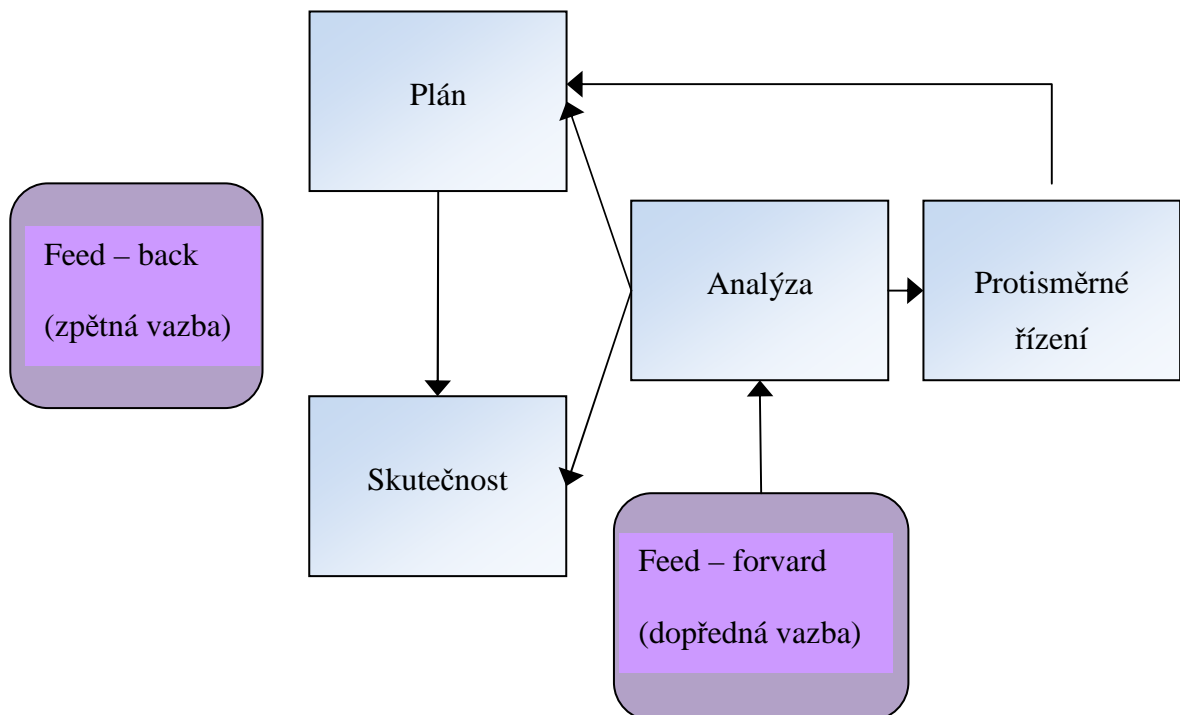
Co se týká četnosti kontrol, mělo by se zvolit období, nejčastěji období jednoho měsíce, jelikož při kratších kontrolách vznikají zbytečné náklady a při delších se zase snižuje schopnost reagovat na vzniklé změny a nápravná opatření.

Kontrola se provádí vždy u dvou nebo více veličin. Porovnávat můžeme z hlediska času, odvětvového hlediska a také dle porovnání plánu se skutečností, která je v rámci controllingové koncepce nejdůležitější. [17]

1.5.3 Řízení podniku

Pokud bude mít podnik fungující plánování a kontrolu, ale také fungující systém řízení, může být zaveden důležitý nástroj řízení v podniku – controlling. Nejdůležitější je fungující řízení, díky kterému můžeme učinit včas potřebné opatření. To nám zajistí, že vzniklé odchylky budou kompenzovány a dosáhne se plánovaných cílů. Charakteristickým znakem řízení je, že má zaručit dodržení směru vývoje podniku. Orientuje se vždy na cíl a na budoucnost.

Podstatou controllingu je řízení. Výsledkem analýzy odchylek je nalezení místa, kde by měla být provedena protiopatření, k dosažení stanovených cílů. Povinností controllera je prostřednictvím svých zpráv informovat odpovědné pracovníky o dosažení cílů, o zjištění odchylky a poukázat na jejich příčiny. Ale controlling takto není úplný, nestačí vykonávat jen jednu část a to zajištění toku informací (feed-back- zpětná vazba), ale také druhou část (feed-forward – dopředná vazba), která slouží jako nástroj k minimalizaci odchylek v budoucnosti.



Obr. 5 – Pojetí řízení orientované do minulosti (Feed-back) a do budoucnosti (Feed-forward) [17]

„Zjištěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku, jakož i jednotlivých odpovědnostních oblastí. Řízení je tedy reakcí na zjištěné odchylky od plánu se snahou přece jen dosáhnout plánem stanovených cílů.“ [17]

Controller se musí orientovat na zjištěné úzké profily. Je nutné, aby se klíčové problémy vyřešily rychle a s plným nasazením. Sestavování controllerských zpráv nám říká o použití rutinních postupů, tudíž jde vidět, že hlavním úkolem controllera jsou koncentrované informace o úzkých místech podniku. Většinou se vyskytne hned několik úzkých míst a proto je potřeba vyřešit ten problém, který podnik v daném okamžiku nejvíce zatěžuje a překáží mu k dosažení stanovených cílů. Controller proto musí seřadit jednotlivé bariéry růstu podniku podle priorit.

K řízení podniku se musí použít určité nástroje. Controller musí rozhodnout o výběru nejvhodnějších způsobů řízení. S výběrem musí seznámit řídicí pracovníky, aby mohli sami řídit příslušné procesy.

Nástroje řízení:

- analýza ABC,
- analýza kritických bodů,
- hodnotová analýza,
- analýza návratnosti investic (ROI),
- výpočet příspěvku na úhradu,
- analýza pracovního času,
- systém ukazatelů,
- vnitropodnikové zlepšovací návrhy,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku [17]

1.6 Řízení nákladů

Existují tři druhy pro výpočet nákladů a výkonů:

- **Výpočet nákladů podle druhu**

Základ kalkulace spočívá v členění nákladů podle druhu. Zachycuje primární náklady, které vznikají při výrobě. Dále rozlišujeme primární náklady podle druhu vyrobeného faktoru. Při zúčtování nákladů se rozlišují jednicové i nepřímé náklady. Dalším způsobem řízení nákladů je jejich rozlišení podle povahy při jejich vzniku na variabilní a fixní náklady.

- **Výpočet nákladů podle střediska**

Členění nákladů podle střediska nám říká, kde a jaké náklady vznikly. Nejprve se na nákladová střediska zúčtovávají primární náklady, ale nákladové střediska slouží k zúčtování vnitropodnikových nákladů, tj. druhotných nákladů a přiřazení nepřímých nákladů na jejich nositele. Každé středisko přebírá zodpovědnost za vznikající náklady. Vzniká zde zvýšená kontrola nákladů s cílem lépe řídit hospodárnost.

- **Výpočet nákladů podle nositele nákladů**

Jedná se o kalkulaci na jednotku výkonu. Ukončením procesu zúčtování je kalkulace nositele nákladů, která zobrazuje přehled a příčiny nákladů na jeden výrobek. [7]

1.7 Plány, rozpočty

Pojem „plánování“ se často chápe jako obecný proces formulování cílů a cest k jejich dosažení. A to bez významného rozlišení subjektu nebo úrovně řízení, na které tento proces probíhá. Pro výstup tohoto procesu se používá termín „plán“.

Pojem „rozpočtování“ se obecně chápe jako proces formulování hodnotově vyjádřených cílů. Výstupem tohoto procesu jsou rozpočty.

Cílem plánu a rozpočtu není stanovení kritérií a veličin, které se musí splnit v daném časovém intervalu a to za každou cenu. Hlavním cílem je omezení neurčitosti zefektivnit rozhodovací proces. Prostředkem k dosažení tohoto cíle jsou analýzy možných budoucích komplikací, zhodnocení variant k jejich řešení a také podpora takových variant, které budou dlouhodobě optimalizovat činnosti firmy. [10]

1.8 Reporting

Abychom zabránili špatným rozhodnutím je potřeba trvale a bezprostředně dodávat pravidelná hlášení o informacích z analýz skutečných aktivit podniku. Aby bylo možné tomuto požadavku vyhovět, musí být vybudován a udržován informační systém pravidelných zpráv a hlášení, tzv. reporting. Je to jeden z hlavních úkolů controllera. Vypracované zprávy controllera mají ukázat, v jakém rozsahu bylo dosaženo cílů, o které v podniku usilujeme. Tyto zprávy by se měly vypracovávat pravidelně, nejlépe každý kalendářní měsíc. [19]

Součástí reportingu je kromě výkazů a zpráv také stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Tyto ukazatele se používají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání s danými úkoly. Součástí reportingu jsou také komentáře a vysvětlení, které umožní hodnotit vývoj a následně přijímat účinná opatření. Každý vedoucí pracovník musí mít přístup k informacím, které může svou činností ovlivnit, a to ve srozumitelné a přehledné podobě. Pouze vrcholový management obdrží komplexní informace. [16]

1.8.1 Reportingová zpráva

Podle pravidelnosti poskytování zpráv dělíme reporting na:

- Standardní – zprávy sestavované v pravidelném intervalu se stanovenou strukturou. Interval může být měsíční, čtvrtletní nebo roční, ale je možné i týdenní či čtrnáctidenní vyhotovení výkazů.

- Mimořádný – zprávy vytvářené na požádání

Samotné reportingové zprávy, tzv. reporty členíme na souhrnné reporty a dílčí reporty. Součástí souhrnných reportů jsou základní ukazatele o hospodaření podniku, srovnání s plánem a minulým obdobím. Dílčí reporty se člení dle oblasti na obchodní, výrobní, personální, marketingové apod. [16]

2 ANALÝZY A NÁSTROJE POUŽITELNÉ V CONTROLLINGU

2.1 Strategické analýzy a nástroje

Strategické nástroje jsou používány k určení a zlepšení šancí a rizik podniku v budoucnu. Je potřeba najít, rozpracovat a osvojit si nové možnosti úspěchu.

Tab. 3 – *Nástroje strategického controllingu [2], [18]*

Nástroje strategického controllingu	
SWOT analýza	Benchmarking
Analýza odvětví	Value Based Management
Analýza konkurence	Balanced Scorecard
Target casting	Strategická bilance
Activity Based Management	Analýza portfolia
Technika scénáře	Analýza silných a slabých stránek

2.1.1 Balanced scorecard

Balanced scorecard je koncepce související s hodnotově orientovaným řízením podniku. K dosažení co nejvyšší výkonnosti podniku je důležité strategické směřování podnikových cílů, aktivit až na úroveň zaměstnanců. Podnik se posuzuje jako celek a to na základě propojení finanční a zákaznické perspektivy, perspektivy procesů a perspektivy učení se a růstu.

2.1.2 Analýza silných a slabých stránek

Analýza silných a slabých stránek patří mezi nejdůležitější interní kritéria, která musí podnik splnit, aby mohl na trhu uspět. Tahle analýza současně ukazuje, jaké mají vedoucí pracovníci mínění o podniku. [7], [12]

2.1.3 PESTLE analýza

Je to analýza vzájemně souvisejících politických, ekonomických, sociálních, technických, legislativních a ekologických trendů. Analýza je také často uváděna pod názvem SLEPTE nebo PEST nebo STEP analýza. Název je převzatý z anglických slov P – political, E – economic, S – social, T – technological/technical, L – legislative, E – ecological factors.

Podstatou této analýzy je identifikovat pro každou oblast ty nejvýznamnější rizika, jevy a události, které mají vliv nebo můžou ovlivnit podnik.

Politický faktor – politický faktor může výrazně ovlivnit rozhodování a tím měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země. Při analýze nám mohou pomoci tyto faktory: podpora zahraničního obchodu, stabilita vlády, stabilita politického prostředí země, ekonomická politika vlády, názor vlády na kulturu a náboženství, politika různých politických stran, politická nálada politiků, výdaje vlády apod.

Ekonomický faktor – podnik do určité míry ovlivňují makroekonomické trendy. Úspěšnost podniku na trhu ovlivňuje míra ekonomického růstu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale současně také hrozeb, před které je podnik postaven. Proto se analyzuje: jaká je cenová politika, úroková míra, inflace, zda existuje silná centrální banka, jak vysoké je daňové zatížení, jaký je trend nezaměstnanosti, apod.

Sociální faktor – sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také nabídku – např. ochota lidí pracovat. Proto je důležité brát v úvahu: životní úroveň obyvatelstva, životní styl, pohled obyvatelstva na svět, sociální trendy – využívání IT, pohled obyvatelstva na životní prostředí, změnu rodinné struktury, pohled obyvatelstva na ostatní spoluobčany, demografické změny – stárnoucí populace, kolik volného času lidé mají apod.

Technologický faktor – změny tohoto faktoru mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí podniku. Aby byl podnik úspěšný, měl by předvídat vývoj směru technického rozvoje. Proto je třeba brát v úvahu: změnu tempa technologie v daném prostředí, podpora vlády v oblasti výzkumu, výši výdajů na výzkum v oblasti, kde podnik působí, rychlost morálního zastarávání, nové pracovní metody a techniky, zda technologie umožňuje vyrábět levné a kvalitní produkty a služby, apod.

Legislativní faktor – u legislativního faktoru má velkou úlohu stát. Existuje spousta zákonů, právních předpisů, vyhlášky, které vymezují prostor pro podnikání, ale i samotné podnikání. Mohou výrazně ovlivnit budoucnost podniku. Jedná se např. o daňové zákony, občanský zákoník, státní regulace hospodářství, ochrana osobního vlastnictví, regulace exportu a importu, zákony o ochraně životního prostředí, zákony o vládních investičních pobídkách, obchodní zákoník apod.

Ekologický faktor – každé prostředí má v dané oblasti životního prostředí své odlišné priority. Proto by měl podnik analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném

prostředí, aby potom nepřišel podnik do konfliktu s místními zvyky a regulací. Ekologické trendy jsou: obnovitelné zdroje energie, ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj, změna klimatických podmínek a její vliv na chování některých podniků, zpracování odpadů, recyklace, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití. [11]

2.1.4 Porterův model konkurenčních sil

Tato analýza vychází z toho, že strategická pozice firmy působící v daném odvětví nebo trhu je určována působením pěti konkurenčních faktorů:

Vyjednávací síla zákazníků – pokud má zákazník silnou pozici vůči dodavateli a pokud je významným zákazníkem, může snadno přejít ke konkurenci. Také má velmi silnou vyjednávací pozici na změnu ceny.

Vyjednávací síla dodavatelů – jedná se o malou skupinu dodavatelů, v horším případě o jednoho dodavatele s velmi specifickým substitutem. To vytváří prostředí pro tlak na termíny, ceny dodávek apod.

Hrozba vstupu nových konkurentů - je základní kategorií při mapování odvětví. Sleduje jejich marketingové, produktové a cenové strategie. Dále se sledují jejich slabé a silné stránky.

Hrozba substitutů – nejzajímavější jsou ty substituty, u kterých se cena pohybuje kolem ceny produktů v odvětví. Jestliže jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, může se změnou na trhu stát velice nebezpečné. Mohou jít cenově i o hodně níže. Jednou z možností potírání substitutů je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu.

Rivalita firem působících na daném trhu – firmy mohou vytvořit tlak na cenu. Proto jejich vstupu brání bariéry, např. kapitálová náročnost vstupu, vládní regulace, distribuční kanály, úspory z rozsahu, diferenciací produktu, ochota zákazníka k zavedení nové značky apod. Velice podstatnou zábranou pro nový produkt jsou náklady zákazníka na přechod. Proto musí být výrobek za velmi lukrativní cenu, tj. cenu s minimálním ziskem, nebo musí nabídnout něco inovativního či speciálního. [8]

2.1.5 SWOT analýza

Jedná se o jednu ze strategických analýz. Je to analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Název analýzy vychází z počátečních písmen anglických názvů analyzovaných částí: S – Strengths – silné stránky, W – weaknesses – slabé stránky,

O – opportunities – příležitosti, T – threats – hrozby. Pomocí této analýzy je možné lze rychle a snadno zjistit, jaké názory mají jednotliví vedoucí pracovníci o svém vlastním podniku.

Ve SWOT analýze se analyzují faktory interní – silné a slabé stránky, ale také externí – příležitosti a hrozby.

Silné stránky – mezi silné faktory jsou považovány takové interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Jsou to oblasti, v kterých je firma dobrá. Dají se použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Posuzují se schopnosti podniku, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál.

Slabé stránky – jsou opakem silných stránek. Firma je v některých oblastech slabá, úroveň některých faktorů je nízká. Někdy se stává, že nedostatek některé silné stránky znamená slabou stránku a to brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti – jsou to možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst nebo lepší využití disponibilních zdrojů a pak také účinnější plnění cílů. Podnik získává konkurenční výhodu. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejprve identifikovat.

Hrozby – překážkou pro činnost podniku může být nepříznivá situace nebo změna v okolí podniku. To může znamenat hrozbu úpadku nebo nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat správným způsobem, aby je mohl minimalizovat nebo úplně odstranit. [1]

2.2 Operativní analýzy a nástroje

Pomocí operativních nástrojů může vedení podniku přijmout lepší opatření, aby dosáhlo svých krátkodobých cílů. K nejpodstatnějším cílům podniku patří zajištění likvidity, zvyšování rentability a zvýšení hospodárnosti.

Tab. 4 – Nástroje operativního controllingu [2], [18]

Nástroje operativního controllingu	
Výkaznictví	Rozpočtování
Kalkulace	Příspěvek na úhradu
Plánování	Zero Based Budgeting
Analýza odchylek	Analýza bodu zvratu
Analýza ABC a XYZ	Krátkodobý hospodářský výsledek

2.2.1 Plánování

Plánování je činností, jejímž cílem je rozhodování o budoucnosti podniku a určení průběhu celého podnikového procesu a také jeho částí. Plánování je základní složkou controllingového systému řízení. Vytvořený plán ukazuje konkrétní cíle transformované do podoby ukazatelů, prostředků a metod, jak jich můžeme dosáhnout. Za vytvoření plánovacího systému a koordinaci plánovacích prací odpovídá controller. [9], [12]

2.2.2 Rozpočtování

Rozpočetnictví se zabývá sestavováním a vyhodnocováním rozpočtů. Cílem rozpočtů je finančně vyjádřit vývoj hodnotových veličin, kterými jsou náklady, výnosy, zisk apod. Základním rozpočtem je podnikový rozpočet. Ten se skládá z rozpočtové výsledovky, rozpočtové rozvahy a rozpočtu peněžních toků.

2.2.3 Analýza odchylek

Analýza odchylek vychází z porovnání plán-skutečnost, kterou doprovází fáze realizace. Proto poskytuje informace, o vyskytujících se odchylkách, neboli rozdílech, ale také první východiska pro nezbytné řídicí opatření. Porovnání plán – skutečnost je vícestupňový postup. Jeho základní částí je analýza odchylek. Z této analýzy se musí vyvodit důsledky a zvolit patřičná opatření. Tato analýza se provádí ve vztahu k nositelům nákladů a ve vztahu k období. Analýza prováděná ve vztahu k nákladům poskytuje podstatné informace o kvalitě kalkulace, čímž se mohou minimalizovat budoucí chyby v plánování. Důležité je analyzovat nejen samotné odchylky, ale také příčiny odchylek. Odchylky, které se vztahují na období, vyplývají z rozdílů hodnot plánovaných pro období a skutečně realizovaných. Poskytují informace o příčinách rozdílu mezi těmito přepočtenými plánovanými a

skutečnými hodnotami. Celkové odchylky, které se vztahují k období, se dělí na odchylku výnosů a nákladů.

- a) **Odchylky výnosů** – ke změně výnosů a variabilních nákladů vede změna množství prodaných výrobků nebo výkonů. Odchylky podmíněné výnosy nebo odbytem jsou různé a to v závislosti na změně skupin výrobků s různým příspěvkem na úhradu, nebo na změně poměru různých skupin zákazníků, nebo na změně množstevní relace různých výrobků. Výpočet těchto odchylek má význam pouze tehdy, když výrobky vykazují různé příspěvky na úhradu, nebo jsou na různých trzích požadovány různé ceny pro stejný výrobek.
- b) **Odchylky nákladů** – do těchto odchylek se zahrnují cenové odchylky, odchylky vytížení (kapacit) a odchylky spotřeby. Odchylka spotřeby se dělí na odchylky hospodárnosti a odchylky intenzity. Odchylky vytížení a spotřeby vyjadřují množstevní odchylky.

Cenové odchylky: mohou se týkat fixních nákladů, ale i variabilních nákladů. Základem pro zjištění cenové odchylky u odbytu tvoří skutečné množství odbytu, na straně spotřeby pak množstevní spotřeba faktoru. Možnými příčinami odchylek ceny jsou chybné odhady cenového vývoje.

Odchylky vytížení: poskytují nám informace o kolísání vytíženosti. Ukazují nám míru nevytížených fixních nákladů. Jsou to ty podíly fixních nákladů, které připadají na nevytížené kapacity.

Odchylky spotřeby: jsou formou množstevní odchylky, stejně jako odchylky vytížení. Jsou to ty rozdíly nákladů, které vyplývají z větší spotřeby, nebo menší spotřeba jednotlivých výrobních faktorů. U výnosů se odchylka spotřeby nepřipouští.

Odchylky intenzity: odchylky vznikají tehdy, když se při skutečném vytížení vykoná méně, než je naplánováno. Signalizuje to rychlost výroby, nebo možnou intenzitu práce odchylující se od plánu a má vést k opatřením, které zvyšují produktivitu.

- c) Další formy porovnání přepočtený plán – skutečnost – pro tento přepočet se používají tyto nástroje:
 - porovnání přepočtený plán – skutečnost u hodin výkonu,

- porovnání přepočtený plán – skutečnost u nákladových středisek,
- porovnání přepočtený plán – skutečnost u výsledku,
- porovnání přepočtený plán – skutečnost u return on investment (návratnost investic ROI). [3], [16], [18]

2.2.4 Analýza ABC

Důležitým nástrojem pro stanovení priorit je právě analýza ABC. V této analýze jsou navzájem srovnávány objemy a hodnoty. Z analýzy se může zjistit, že relativně malé množství z celkového objemu může vytvořit relativně velkou hodnotu. Pokud se vedení těmito hodnotami intenzivně zabývá, může dosáhnout velkých účinků. Vedení firmy si musí stanovit priority. Analýza ABC je ověřenou metodou poznání priorit. Pomocí klasifikace může být stanovena důležitost úkolů, postupů, dodavatelů, materiálů, skupin výrobků, odbytu a také skupin zákazníků. Analýza ABC bývá využita zejména v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu. [18]

2.2.5 Příspěvek na úhradu

Náklady v podniku musíme při výpočtu příspěvku na úhradu dělit na fixní a variabilní. Na výrobky se nepřipočítávají všechny náklady, ale jen variabilní. Fixní náklady se musí zaplatit ze zbývajících rozpětí mezi výnosy z obratu a variabilními náklady všech výrobků, tzn. z příspěvků na úhradu. Výpočet příspěvku na úhradu byl zpracován proto, aby se odstranily problémy a nedostatky, které vznikají při výpočtu plných nákladů.

Ve srovnání s výpočtem plných nákladů má výpočet příspěvku na úhradu přednosti, které ulehčují řízení podniku:

- zlepšení analýzy úspěchu firmy,
- ulehčení kontroly nákladů,
- zjednodušené plánování zisku. [17]

3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ A NÁSTROJŮ EFKATIVNĚJŠÍHO ŘÍZENÍ VYUŽITELNÝCH V PROJEKTU

Controlling se už několik let objevuje v oblasti managementu. Je to určitý způsob řízení podniku. Tohle nové pojetí řízení by mělo být dokonalejší než dosavadní řízení. Jak už bylo několikrát uvedeno, pojem controlling není v teorii přesně vymezen a není tedy dána forma, v jaké by měl být v podniku používán. Controlling je nový název pro ucelený a metodicky dobře vybudovaný systém řízení, a to převážně ekonomického řízení, i když technické přístupy, jako je hledání nových technických řešení výrobku a jejich nové výrobní technologie včetně nových materiálů, jsou také předmětem jeho zájmu, pokud ovšem přinesou ekonomický efekt. Základem slova controlling je pojem „control“, nebo-li „to control“. To se dá chápat ve smyslu řídit, mít pod kontrolou, ovládat nebo ve smyslu prověřovat, kontrolovat. S tím se spojen další pojem: controller – určitá řídicí funkce. Controlling je podsystémem a částí řízení podniku. Pomocí funkcí řízení podniku je možné objasnit účel, úlohy a instituce controllingu. Jakmile se zjistilo, že se finanční účetnictví vzhledem ke způsobu zpracování minulosti nehodí k řízení, vytvořil se jako systém řízení tvorby podnikového zisku, controlling. Ze začátku se zaměřoval jen na období jednoho roku. Tento úzký obzor controllingu byl velmi brzy ovlivněn rychlostí změn v podnikovém okolí. Vzhledem k potřebě včas rozpoznat a vzít v úvahu v budoucnosti možnosti šance a rizika, se začal zpracovávat strategický controlling. To vedlo ke změně názoru na časový rozměr plánování. Strategický controlling se zabývá delším časovým horizontem, zpravidla nejméně na období čtyř let a operativní controlling se zabývá krátkým obdobím, zpravidla je to jeden rok. Strategický a operativní controlling jsou tedy dvě oblasti, které jsou propojeny a v praxi není jejich organizační oddělení realizovatelné. Každá z oblastí potřebuje informace z té druhé, abychom získali potřebné doklady pro rozhodování a řízení podniku. Liší se tím, jaké nástroje používají. V oblasti strategického controllingu je velmi důležité zjistit si budoucí rizika podniku, zejména hrozby podniku, slabé stránky podniku ale také silné stránky podniku a možné příležitosti. Pokud je podnik pozná, je schopen lepšího rozhodování a řízení. Využívají se informace získané ze SWOT analýzy, PESTLE analýzy, Porterův model konkurenčních sil a jiné. V praktické části se zaměřím zejména na tyto uvedené analýzy. V oblasti operativního controllingu se zaměřujeme na krátké období a podle toho se taky volí způsob řízení. Sledují se zde finanční ukazatele, zejména ukazatele platební schopnosti, aktivity, likvidity, rentability a jiné. Na tyto ukazatele se v praktické části také zaměřím, ale také na analýzu ABC, analýzu odchylek a plánování.

Další zvláštností je, že se jako nejlepší řešení ve větších firmách jeví vytvoření pracovní pozice – controllera, osobu, která se zabývá controllingem. Obvykle bývá pro tuto činnost vyčleněn samostatný pracovník. V menších podnicích tuto funkci plní pracovník, který se zabývá i jinou činností, např. vedoucí ekonomického či finančního oddělení. Někdy se stává, že zavádění pozice controllera naráží na odpor pracovníků organizace, jelikož jej lidé vnímají jako pracovníka, který má hledat chyby a poukazovat na ně. Tenhle pohled však není správný. Controller má řídicím pracovníkům umožnit lépe plánovat, správně se rozhodovat a řídit. Controller má působit jako koordinátor, navigátor a poradce. Má dbát na to, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Základní teoretické poznatky, o kterých jsem se zmínila, využiji v praktické části. Zaměřím se na to, jak je v současné době controlling využíván ve společnosti MPL Trading spol. s r.o. Provedu analýzu společnosti a zhodnotím, které nástroje controllingu firma využívá a dále vymezím, které analýzy a ukazatele by měla sledovat. Zaměřím se na návrh implementace controllingu v podniku, zejména na vytvoření pozice controllera, který se bude podílet na zefektivnění fungování systému.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MPL TRADING, SPOL. S R.O.

Společnost MPL Trading spol. s r.o. (dále jen MPL) byla založena v roce 1993 ve Zlíně s prodejním skladem v Otrokovicích. Od počátku se zabývá prodejem stavebních materiálů. Jako hlavní prodejní artikl byl podhledový systém německého výrobce Knauf AMF. Vzhledem k vysoké poptávce a poměrně mírné konkurenci v oblasti podhledových materiálů společnost rostla.

Již v roce 1995 se společnost rozrostla o další prodejní místa. MPL zřídila pobočku v Praze a Brně. Obchod se stavebními materiály se rychle rozvíjel a vedle hlavní komodity podhledů se naplno obchodovalo s komoditami jako tepelné izolace, sádkartonové desky, profily a další. MPL se zařadila na trhu jako dodavatel stavebních materiálů pro suchou výstavbu. O další rok později v roce 1996 MPL zřizuje v Ostravě dceřinou společnost MPL Kauf spol. s r.o. Během následujících měsíců přišly akvizice v Olomouci, Prostějově, Trutnově. Trutnovská pobočka byla zhruba po čtyřech letech pro nedostatečnou ziskovost uzavřena. Nicméně MPL se jasně zapsala do mapy jako významný dodavatel na Moravě. Během dalších dvou let MPL zřídila pobočky v Hradci Králové a Pardubicích. MPL se rozrůstala také o obchodní zástupce a technický personál.

Poté až do roku 2007 se zásadní strategické rozhodnutí neděly. V tomto roce, tentokrát v severních Čechách, převzala MPL hned tři prodejní sklady najednou. V Liberci, Kolíně a Mladé Boleslavi. Obchodní zaměření těchto poboček bylo více na materiály hrubé stavební výroby, což je patrné ještě i dnes. V roce 2010 zanechala MPL činnosti v neefektivním skladě v Pardubicích. MPL zde pokračuje již jen jako hlavní dodavatel zboží. Obdobným způsobem jako v Pardubicích došlo v témže roce k obchodnímu protnutí s firmou KILI v Plzni, kde MPL dodává také jako hlavní dodavatel své zboží, ale neprovozuje.

Dnes již MPL na trhu v oblasti suché výstavby hraje celorepublikově nezanedbatelnou roli. Firma disponuje certifikátem jakosti ISO 9001. Při výběru stavebních materiálů je kladen důraz na kvalitu, ekologickou nezávadnost a certifikaci výrobků.

V současné době jsou pro zákazníky otevřeny prodejní sklady MPL Trading ve městech České republiky:

- Otrokovicích,
- Brně,
- Olomouci,
- Prostějově,
- Zlíně
- Praze,
- Kolíně,
- Hradci Králové,
- Mladé Boleslavi
- Liberci.

Ve Zlíně jsou sklady o rozloze 6.000 m² ploch a současně zázemí centrály MPL, tedy režijní oddělení nákupu, technického zabezpečení a účtárny. MPL nabízí širokou paletu tradičních i netradičních prvků stavebních materiálů jako sádkartonové a sádrovláknité desky, cihly, omítky, fasády, izolace, dlažby, okna, nářadí, střešní krytiny a příslušenství pro profesionály i domácí kutily, ale také například tepelnou izolaci z technického konopí pro ekologické stavebnictví.

Snahou je nabídnout zákazníkům ty nejlepší služby, proto prochází všichni pracovníci MPL pravidelnými školeními, zaměřenými na kvalitu odborného poradenství a na novinky mezi stavebními materiály.

MPL si svým profesionálním přístupem a příznivými cenami vytvořila na českém trhu dominantní postavení v oblasti suché výstavby. Odběrateli jsou hlavně velké a střední prováděcí firmy, ale v posledních letech je trendem oslovovat i koncové zákazníky. Proto se již od roku 2009 budují a modernizují všechny prodejny v síti MPL. Ve všech prodejnách je k dispozici kvalifikovaný personál, který odborně poradí při výběru stavebních materiálů, ale i pomůže při řešení nejnáročnějších detailů při stavební výrobě. V prodejní síti společnosti MPL lze vybírat z více než 20 tisíc certifikovaných produktů od předních Českých i zahraničních výrobců.

Prvořadým úkolem MPL je spokojenost zákazníka. Toho dosahuje nejen individuálním přístupem k potřebám každého z nich, ale také vztahovým přístupem k zákazníkům a v neposlední řadě individuální cenotvorbou ke každému zákazníkovi.

4.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno:	MPL Trading spol. s r.o.	
Právní forma:	společnost s ručením omezeným	
Sídlo, adresa:	Příluky 228, 76001 Zlín	
IČO:	47909358	
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.	
Základní kapitál:	100 000,- CZK	
Statutární orgán:	Roman Hrabal – jednatel	
Společníci:	Ing. Miroslav Piskla	obchodní podíl - 50%
	Roman Hrabal	obchodní podíl - 50%
Prokura:	Ing. Vojtěch Hejč	
Obchodní zastoupení:	Čechy: (Praha, Kolín, Mladá Boleslav, Liberec, Hradec Králové) Morava: (Zlín, Otrokovice, Brno, Olomouc, Prostějov)	
Podíl v jiných firmách:	MPL Kauf spol. s r.o.	obchodní podíl – 66%



Obr. 6 – Logo MPL Trading spol. s r.o. [19]

4.2 Vize a strategie

Společnost se významně orientuje na zákazníka, jehož spokojenost je prvořadým úkolem MPL. K dosažení optimálního poměru cena / kvalita má společnost zabezpečenu dlouhodobou spolupráci s mnoha tuzemskými i zahraničními obchodními partnery. V současnosti MPL nabízí široký sortiment stavebních materiálů a při jeho výběru klade důraz na kvalitu, ekologickou nezávadnost a certifikaci výrobků.

Ve snaze nabídnout zákazníkům kvalitní služby, prochází všichni pracovníci MPL pravidelným školením, které se týká nových stavebních materiálů, aby mohli informovat zákazníky o technických novinkách v této oblasti a vývojových trendech. Firma disponuje certifikátem jakosti ISO 9001. Kvalitním přístupem a příznivými cenami si společnost MPL Trading spol. s r.o. vytvořila na českém trhu dominantní postavení ve stavebním sortimentu. Hlavními odběrateli jsou hlavně velké a střední firmy, ale taktéž koncový spotřebitelé.

Cílem společnosti v následujících letech je udržet si své dominantní postavení na trhu jako specialista na suchou výstavbu, zvýšit prodej koncovým zákazníkům a optimalizovat efektivitu jednotlivých poboček.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

5.1 Analýza hlavních předpokladů k zavedení controllingu

Před zaváděním controllingových nástrojů do řízení společnosti je nutné prozkoumat společnost, definovat kritická místa a poznat rizika i příležitosti uvnitř i vně firmy. Jako východiska do další části práce jsem použila SWOT analýzu, PESTLE analýzu a Porterův model 5-ti sil.

5.1.1 SWOT analýza

Jednou z podmínek dobrého fungování společnosti je správné definování kritických faktorů úspěchu. Z hlediska poslání firmy jsou důležité externí faktory – příležitosti a hrozby. Interní faktory – silné a slabé stránky – se vztahují k tomu, co má firma dokázat, jaké vlastnosti má mít pro využití příležitostí a eliminací rizik.

Tab. 5 – SWOT analýza [vlastní]

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Významný tržní podíl v ČR. - Vysoká kvalifikace zaměstnanců. - Široká nabídka stavebních materiálů. - Flexibilní nabídka služeb. - Vysoká kvalita certifikovaných výrobků. - Dlouhodobá ziskovost společnosti. - Loajalita zaměstnanců i zákazníků. 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nestejně silné prodeje středisek. - Nevyužití všech nástrojů marketingu – např. benchmarking. - Nízká úroveň plánování a řízení společnosti. - Nedostatečné využití nákupní síly společnosti = slabý efekt synergie. - Vysoké provozní náklady
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategická aliance - Rozvoj a využití nových distribučních cest – internet (e-shop) 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Přetlak konkurence. - Sezónní vlivy stavebnictví.

Silné stránky

Mezi základní silné stránky společnosti MPL TRADING spol. s r.o. patří bezesporu její významný tržní podíl, který je dán dlouholetou působností na českém trhu a postupnou expanzí z Moravy do Čech. Rychlost obsluhy spolu s odborností zaměstnanců má za

následek stabilní a dlouhodobé vazby se zákazníky. Ruku v ruce s tímto faktorem jde nízká fluktuace a tím vysoká loajalita zaměstnanců. Na loajalitu zákazníků působí nejen odborně kvalifikovaní a stabilní zaměstnanci, ale také věrnostní program MPL Partner, kde jsou zákazníkům načítány za nakoupené zboží body. Ty později směňují za hodnotné dárky. To celé by nemohlo být bez široké nabídky stavebních materiálů.

Slabé stránky

Identifikovat slabé stránky společnosti je velmi důležité, ale často je složité si je přiznat. Naznačené body jako nestejný výkon středisek, nevyužívání plné síly marketingu a slabý efekt synergie nákupu naznačují rezervy, které společnost i přes svou každoroční ziskovost má. Za velmi důležitý bod, který bude nutné zlepšit v první řadě je nedokonalé plánování a řízení podniku.

Příležitosti

MPL Trading má v ČR dceřinou společnost MPL Kauf spol. s r.o., která má sídlo v Ostravě. Její činnost je totožná s činností mateřské společnosti MPL. Strategickou aliancí by se dali vyjednat lepší podmínky zejména v oblasti nakupování stavebních materiálů. Spousta dodavatelů dodává materiál obou společnostem a jsou pro obě MPL strategicky důležití.

V době počítačů a internetu spousta lidí nakupuje právě přes internetové obchody, tzv. e-shopy. Nemají čas obíhat obchody po celém městě, je pro ně mnohem pohodlnější vše nakoupit z domova a v klidu, bez zbytečného stresu a spěchu. Proto je vytvoření internetového obchodu velkou příležitostí, jak si získat nové zákazníky z řad koncových spotřebitelů a to nejen z měst, kde má společnost své pobočky.

Hrozby

Hrozbou pro společnost by se jistě dala charakterizovat velmi tvrdá konkurence, v jejímž důsledku se snižuje marže a tím zhoršuje efekt z prodeje zboží. Toto v kombinaci se současnými vysokými provozními náklady může vést k tomu, že výsledek hospodaření bude klesat. Včasné uvědomění si tohoto potenciálního scénáře je důležité k tomu, aby se vůbec nestal, případně aby dopady byly eliminovány a společnost a majitelé byli informováni.

Vliv sezónních propadů tržeb je každoroční evergreen, který ovlivňuje prakticky pouze počasí. Nicméně být připraven na zimní období je velmi důležité zejména kvůli cash-flow a likviditě. Plné zásoby v době kdy, se neprodává, není zásadou dobře řízené společnosti.

5.1.2 PESTLE analýza

Politické faktory:

- V současné době má politické dění na chod firmy velký vliv. A to zejména, kdy se zvyšuje daňová zátěž na stavební činnost.
- Rozhodnutí vlády o dotačních programech pozitivním způsobem ovlivňuje stavební činnost firmy.

Ekonomické faktory:

- Hospodářské cykly: nejvýznamnější faktor, jehož působení je nutné přisuzovat velkou váhu a vliv, který může mít při rozsáhlejších výkyvech dopad zásadní, při dlouhodobějším působení dokonce fatální.
- Kupní síla je velmi úzce spjata s faktorem vlivu ekonomického cyklu, proto i toto můžeme považovat za velmi významný faktor.
- Zvýšení cen energií považuji za méně významné pro firmu MPL, nutno ovšem říci, že zatíží společnost v podobě nákladů.
- Devizové kurzy: jelikož většina obchodů probíhá s tuzemskými klienty, tento faktor považuji za minimálně ohrožující stabilitu podniku.

Sociální faktory:

- Demografický vývoj populace: minimální až bezvýznamný vliv.
- Změny životního cyklu: rovněž minimální vliv.
- Mobilita je silně rozvinutá, a proto dopad na stabilitu podniku má téměř nulový.
- Úroveň vzdělávání: na českém trhu práce je dostatek kvalifikovaných osob v oboru stavebnictví. O tyto osoby je ovšem v současnosti čím dál větší zájem.

Technologické faktory:

- Oblast tohoto průmyslu je dobře rozvinutá.
- Státní podpora VaV nemá na chod firmy takřka žádný vliv.

- Velmi dobrý přístup do distribučních sítí.

Legislativní faktory:

- Antimonopolní zákony: dopady minimální, neboť společnost i při potencionálním spojení se s konkurencí nebude představovat žádné ohrožení volného trhu ani nedojde k vytvoření dominantního subjektu.
- Případná změna v daňové politice může mít dopad na výši zisku, jeho rozdělení a případnou transformaci ve formě investic do obnovy a rozvoje movitého a nemovitého majetku.
- Pracovní právo: se změnou pracovní doby případně odměňování práce přesčas lze důvodně tento faktor považovat za významný.

Ekologické faktory:

- Ochrana životního prostředí: odpadové hospodářství je v souladu s platnou legislativou, proto zde uvažují minimální vliv.
- Při výběru stavebních materiálů je kladen důraz na kvalitu, ekologickou nezávadnost a certifikaci výrobků.

5.1.3 Porterův model 5-ti konkurenčních sil

Vyjednávací síla zákazníků:

Zákazníci jako chleboďárci distributora jsou v naprosto jiné pozici než výrobci. Jejich síla se v letech zvyšuje v podobě cenového tlaku, ale také tlaku na další přidané hodnoty. Cena je velmi důležitá, ale to není všechno. Zákazníci v současné době mnohem více tendrují ceny a to u více zdrojů. Významní zákazníci se snaží obcházet distributory a poptávají výrobce napřímo apod. V oboru stavebnictví se někteří zákazníci stávají také obchodníky, kdy ke své hlavní činnosti – stavební výroba – připojili také obchodní aktivity, protože jejich nakupované objemy dosahují významných veličin a pomalu se stávají nebezpečnými pro dodavatele – distributora – MPL.

Vyjednávací síla dodavatelů:

Síla dodavatelů je dána jejich postavením na trhu a jistotou, se kterou dokážou svou kapacitu na daném trhu umístit. V zásadě ve všech komoditách je přetlak výrobců a minimálně v určitých obdobích roku jejich síla držit cenovou úroveň podle svých představ

neumějí. Je to dáno jejich nedostatečnou výrobou, kdy musejí ceny snižovat, aby prodali více kapacity.

Vedle toho jsou období, kdy poptávka je neuspokojená, např. sezóna podzim 2009, kdy program Zelená úsporám finišoval a výrobci fasádních izolací nestíhaly vyrábět a tak ceny mohly držet poměrně vysoko.

Globálně vzato na trhu jsou kapacity určitým způsobem rozděleny mezi distributory, a pokud by se nedokázal výrobce přizpůsobit požadavkům distributora (samozřejmě v rozumné míře), mohou vzniknout výpadkem prodeje daného výrobce daným kanálem turbulence na trhu. Současná doba vůbec není o enormních tlacích dodavatelů na růst prodeje, ale společný jmenovatel je udržet si své objemy prodeje.

Hrozba substitutů:

V obchodovaných komoditách je poměrně mnoho vzájemně si konkurujících výrobků. Mnohé jsou naprostými substituty pro konečného zákazníka. Hrozbou pro obchodní společnost MPL je moment, pokud některý z výrobců přijde na trh s novinkou, která je spíše alternativou k obvyklým zavedeným výrobkům a MPL by nezareagovala včas na zavedení do své sítě. V tento okamžik hrozí, že se distribuční kanál vytvoří přes jiného / jiné distributory a MPL ztratí krok s vývojem a poptávkou trhu. S nárůstem obratu prodaného nového výrobku konkurencí by se potom také pravděpodobně mohl zvýraznit rozdíl v pořizovacích cenách MPL a konkurence.

Hrozba vstupu nových konkurentů :

Hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně malá. Česká Republika je poměrně malý region. Spíše než vznik nového subjektu, nebo vstupu zahraniční skupiny na naše území se mohou dít fúze. Za poslední 2 roky, kdy se stavebnictví propadlo, měli a mají obchodní společnosti také existenční problémy. Některé fatální, jiné tlak zvládnou. Je reálné, že dojde k posilování konkurenčních řetězců, které budou do svých sítí lovit slabé lokální, i možná menší řetězce. Příliv zcela nových subjektů je nereálný.

Zcela nový trend, který je zřejmý, je vznik konkurence z vlastního zákazníka. Vznik hrozí u těch obchodních partnerů, kteří jsou primárně orientováni na stavební výrobu, ale jejich nakupovaný objem materiálů je tak velký, že drží distributora prakticky v šachu a vyjednává si ty nejlepší možné ceny, postupně sílí, prodává zboží dál svým partnerům a tak vlastně postupně vzniká nová konkurence. V momentě, kdy jeho objem naroste natolik, že

bude zásadní i pro výrobce, hrozí odtržení od současného distributora a konkurence je na světě.

Rivalita firem působících na daném trhu:

V České Republice je na trhu v oblasti stavebnictví velká konkurence. Mezi největší konkurenty společnosti MPL patří síťový distributoři firmy jako DEKTRADE, WOODCOTE, IZOMAT, SIG a další také lokální prodejci stavebních hmot. Ve většině případů jsou společnosti více či méně specializované na určité komodity. MPL je orientována na oblast suché výstavby, ovšem záběr obchodovaného zboží je mnohem širší. Na trhu se střetávají obchodní zástupci s různými případy cenových tlaků konkurence, které mohou být způsobeny různými tržními podíly distributorů, ale také jsou způsobeny nejrůznějšími podpůrnými akcemi samotných výrobců.

5.2 Organizační struktura

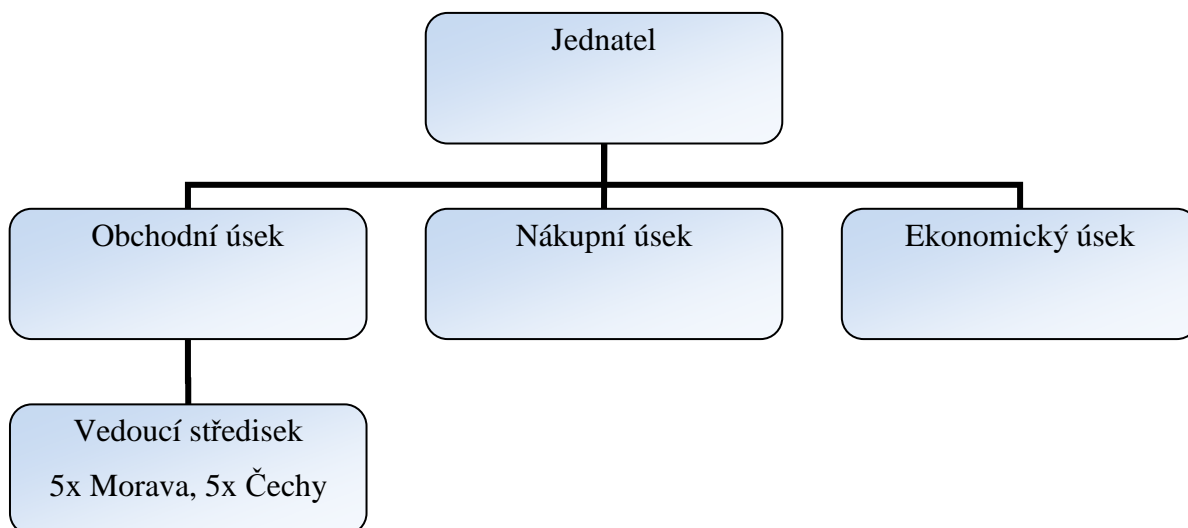
Vrcholným managementem ve společnosti MPL je jednatel a jemu přímo podřízení ekonomický ředitel, obchodní ředitel a ředitel nákupu. Statutárním orgánem je jednatel a zmocněný za firmu jednat je prokurista.

Ekonomické oddělení tvoří účtárna a techničtí pracovníci. Oddělení účtárny má 6 pracovníků, z nichž jeden je vedoucí účtárny a druhý je ekonomický ředitel. Počet technických pracovníků podřízených ekonomickému řediteli jsou 3.

Obchodní oddělení tvoří 10 samostatných prodejních středisek a marketingové oddělení. Každé středisko má svého vedoucího pobočky, několik obchodních zástupců, ale také prodejců a skladníků.

Nákupní oddělení je složeno ze 4 referentů nákupu a nákupního ředitele.

Controllingové oddělení nebo pozice controllera ve společnosti zastoupena není.



Obr. 7 – Organizační schéma [vlastní]

5.3 Ekonomická situace podniku

Tab. 6 – Základní ukazatele MPL v letech 2008 – 2010 [vlastní]

Základní údaje spol. MPL v tis. Kč	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží a tržby ze služeb	793 308	700 843	721 925
HV za účetní období	33 538	19 126	17 785
Aktiva celkem	351 945	334 607	352 152
Zásoby	67 643	63 024	62 525
Pohledávky	140 405	129 569	145 075
Finanční majetek	12 202	14 831	12 302
Ostatní aktiva	6 945	2 611	361
Pasiva celkem	351 945	334 607	352 152
Vlastní kapitál	198 782	217 909	233 694
Závazky	69 083	51 742	62 274
Bankovní úvěry a kontokorenty	92 219	72 991	67 043
Počet zaměstnanců	92	104	102

Z tabulky základních ukazatelů společnosti MPL je patrný dopad celosvětové hospodářské krize, která v roce 2009 plně dolehla i na ČR a stavebnictví. Tržby za prodej zboží a služeb klesly meziročně o ca 12% a výsledek hospodaření se snížil v roce 2009 na 19,126 mil. Kč,

což je pokles oproti roku 2008 o 43%. V roce 2010 se výsledek hospodaření snížil ještě o 1,341 mil. Kč oproti roku 2009 a to přestože tržby šly oproti roku 2009 mírně nahoru a to o 21,082 mil. Kč.

Analýza výsledku hospodaření

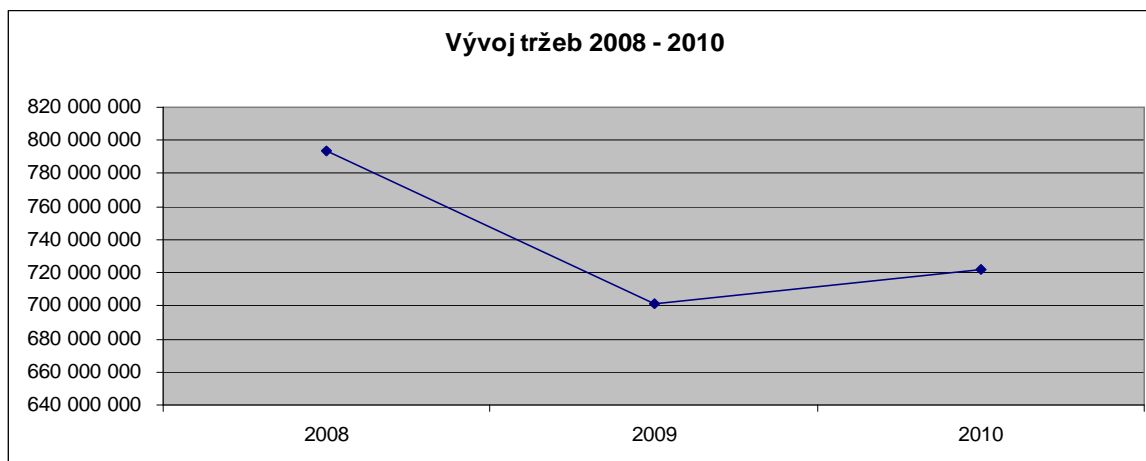
Z následující tabulky je patrné, že čisté hospodářské výsledky hospodaření jsou v každém sledovaném roce kladné. Problémem je, že trend je klesající. Výsledek roku 2009 je poznamenán důsledkem útlumu stavební činnosti jako následek hospodářské krize. Poslední rok se nepodařilo udržet čistý zisk společnosti na úrovni roku 2009, i když pokles již není tak dramaticky, jako v předešlém období.

Tab. 7 - Vývoj výsledku hospodaření [vlastní]

(v tis. Kč)	2008	2009	2010
VH z provozní činnosti	15 024	-4 927	-2 334
VH z finanční činnosti	25 937	28 181	24 440
VH z mimořádné činnosti	0	0	0
VH za účetní období (EAT)	33 538	19 126	17 785
VH před zdaněním (EBT)	40 961	23 254	22 106
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	45 108	26 920	24 752
VH před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)	50 074	32 267	30 212

Provozní výsledek se v roce 2009 a 2010 nezvykle propadl do záporných hodnot a firma vykazuje zisk až na základě kladného finančního výsledku. Je to dáno obchodní strategií. Dodavatelé určité procenta z obrátu odkládají v podobě ročních bonusů, které jsou v celofiremním měřítku v řádu milionů. Druhou složkou jsou platební skonta, která se podílejí rovněž na výsledku finanční činnosti. Především roční bonusy, ale i platební skonta jsou v tomto oboru podnikání velmi citlivým údajem. Firma si tak chrání svou pozici u určitých dodavatelů, výrobců a drží ceny na určité úrovni. Roční bonusy jsou po uplynutí převážně roku, dobropisovány dodavatelem a tak nejsou skutečné netto nákupní ceny známé, nejsou na žádné faktuře.

Provozní výsledek hospodaření je od roku 2009 negativní proto, že došlo k výraznému propadu tržeb. Obchodní marže již nestačila pokrýt provozní náklady.



Obr. 8 – Vývoj tržeb v letech 2008 – 2010 [vlastní]

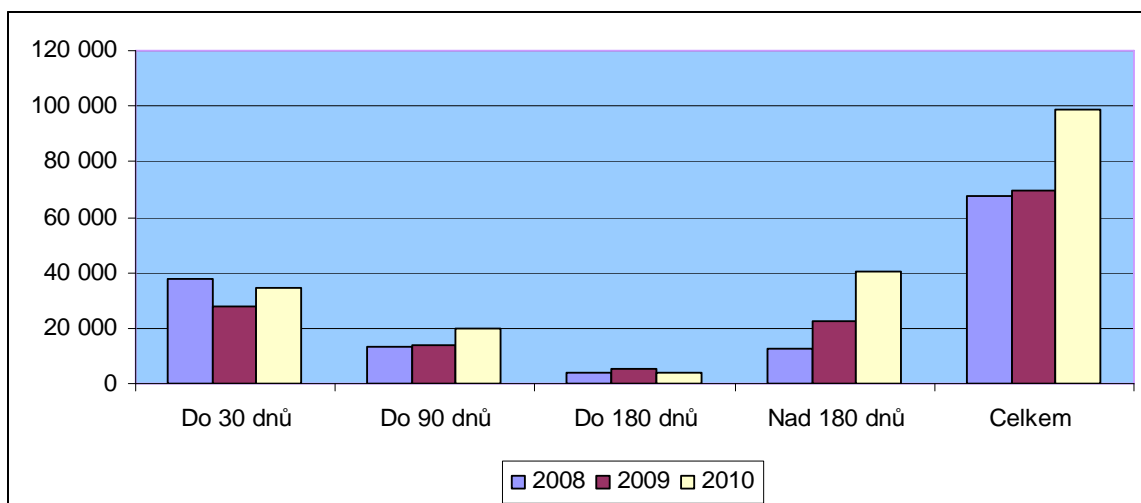
Pohledávky

Jedním z problematických oblastí společnosti MPL se jeví stav a vývoj pohledávek. V porovnání let 2008 a 2010 se celkový objem pohledávek stále zvyšuje. V následující tabulce jsem uvedla pohledávky po lhůtě splatnosti. Růst je patrný v roce 2010, kdy hodnota všech pohledávek po lhůtě splatnosti dosáhla bez mála 100 mil. Kč.

Tab. 8 - Pohledávky po lhůtě splatnosti [vlastní]

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Do 30 dnů	37 861	28 006	34 324	55,86 %	40,17 %	34,70 %
Do 90 dnů	13 451	14 032	20 213	19,85 %	20,13 %	20,44 %
Do 180 dnů	3 871	5 024	3 647	5,71 %	7,21 %	3,68 %
Nad 180 dnů	12 592	22 649	40 718	18,58 %	32,49 %	41,18 %
Celkem	67 775	69 711	98 902	100 %	100 %	100 %

Z grafu níže je pak dobře patrný vývoj pohledávek. Trendem je bohužel jednak jejich růst, ale také přesun významného objemu do kolonky Nad 180 dní. Pohledávky 180 dní po lhůtě splatnosti se v roce 2010 meziročně prakticky zdvojnásobily, což je pro společnost nepříjemné, vzhledem k jejich šanci na vymožení. Inkasování pohledávek po lhůtě splatností delší jak 180 dní je velmi problematické a šance na jejich vymožení se v čase stále více snižuje.



Obr. 9 – Vývoj pohledávek v letech 2008 – 2010 [vlastní]

Společnost v rámci svého interního firemního intranetu sleduje stav pohledávek po jednotlivých nákladových střediscích. Jak je vidno z následujícího obrázku, nejhorší pohledávky jsou ze střediska Praha.

MPL Součet pohledávek po datu splatnosti Aktualizováno 22.7.2011			
Celkem neuhrazené faktury před datem splatnosti		106 657 894	4 463
Celkem pohledávky 1- 30 dní		21 046 871	1 009
Sředisko	Pohledávky Kč	Počet faktur	
19 Režie	428 005	23	
22 Zlín - kontejnery	333 222	4	
23+24 Zlín + Otrokovice	896 429	68	
25 Brno	2 743 195	91	
26 Olomouc	2 562 353	168	
27 Prostějov	1 060 964	25	
32 Praha	461 482	14	
39 Praha 39	5 814 498	231	
33 Hradec Králové	766 250	57	
34 Pardubice	5 789	1	
35 Kolín	708 404	68	
36 Liberec	1 326 163	81	
37 Mladá Boleslav	290 214	13	
Celkem pohledávky 31 - 365 dní		17 396 968	844
Celkem pohledávky starší jak 365 dní		27 111 054	871
Celkem odložené pohledávky		10 957 253	
Celkem všechny pohledávky po splatnosti		76 512 146	
Celkem všechny pohledávky		183 170 040	

Obr. 10 - Přehled pohledávek – [19]

Závazky

Vývoj závazků po lhůtě splatnosti je v roce 2010 oproti předešlým období rostoucí. Překročena byla hranice 10mil. Kč. Přibližně polovina je ale do 30 dní po splatnosti, což může reprezentovat několik dní po splatnosti. Přes 4 miliony korun jsou do 90 dní do splatnosti, což v minulých letech nebylo.

Tab. 9 - Závazky po lhůtě splatnosti [vlastní]

(v tis.Kč)	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Do 30 dnů	2 568	1 856	5 517	94,52 %	89,58 %	54,91 %
Do 90 dnů	8	101	4 205	0,29 %	4,87 %	41,85 %
Do 180 dnů	0	0	143	0 %	0 %	1,42 %
Nad 180 dnů	141	115	182	5,19 %	5,55 %	1,82 %
Celkem	2 717	2 072	10 047	100 %	100 %	100 %

5.4 Finanční ukazatele**5.4.1 Ukazatel likvidity**

V následující tabulce jsou vypočteny druhy likvidit společnosti, čímž lze komentovat, jakou schopností přeměnit svůj majetek na peníze společnost disponuje. V tabulce jsou doplněny také doporučené hodnoty ministerstvem obchodu a průmyslu. V některých zdrojích se pro běžnou likviditu objevuje min. spodní hranice od 1,8. [13]

V případě MPL je běžná likvidita v doporučených mantinelech. S pohotovou likviditou je to obdobné, dosahuje hodnot v doporučených mezích. Avšak hotovostní likvidita nedosáhla ani v jednom ze sledovaných let požadovaných mezí. To znamená, že okamžitá schopnost společnosti uhradit své závazky za použití hotovostních peněz a peněz na bankovních účtech není dostatečná.

Ukazatel podílu pracovního kapitálu na oběžných aktivech vyšel v doporučených hranicích 30-50%. Finanční stabilita v krátkodobém horizontu je dobrá.

Tab. 10 - Likvidita společnosti [vlastní]

	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,564	1,907	1,957
Pohotová likvidita	1,083	1,328	1,401
Hotovostní likvidita	0,087	0,136	0,109
Podíl pracovního kapitálu na oběžných aktivech	36,0%	47,6%	48,9%

5.4.2 Ukazatel rentability

Ukazatele rentability vypovídají o výnosnosti společnosti. Jeho různé alternativy jsou vypočteny v následující tabulce. Pohledem na hodnoty lze říci, že společnost je zisková ve všech letech, ovšem za alarmující považují trend, kterým se hodnoty v analyzovaných letech ubírají. Rentabilita tržeb je pod hranicí 3%, což fakticky vystihuje skutečnou marži společnosti. Rentabilita vlastního kapitálu se blíží hranici 7% z původních téměř sedmnácti procent.

Tab. 11 - Rentabilita společnosti [vlastní]

	2008	2009	2010
Rentabilita celkového kapitálu	12,8%	8,0%	5,5%
Rentabilita tržeb	5,8%	3,9%	2,8%
Rentabilita vlastního kapitálu	16,9%	8,8%	7,2%

5.4.3 Ukazatel zadluženosti

Celkové zadlužení společnosti se v posledním období pohybuje na mezi 35 – 38%, což je poměr příznivý a navíc má klesající charakter. Ukazatel míry zadlužení je na tom obdobně, také klesá a je výrazně pod hranicí 1, tedy taky pozitivní.

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát dokáže vytvořený zisk pokrýt náklady na cizí kapitál. Vyjádřené hodnoty jsou sice v letech klesající, ale stále je společnost schopna více než 7x platit nákladové úroky.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je ve všech letech vyšší jak 1. Z toho vyplývá, že společnost je finančně stabilní, i když čím větších hodnot ukazatel nabude, hovořila bych o překapitalizované společnosti.

Tab. 12 - Zadluženost společnosti [vlastní]

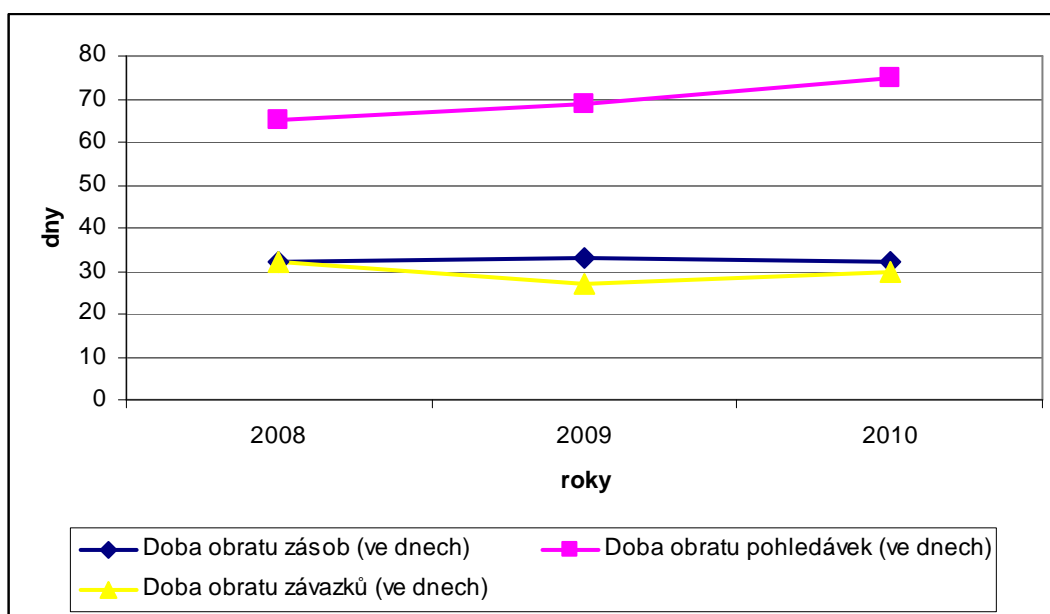
	2008	2009	2010
Celková zadluženost	45,8%	37,3%	35,5%
Míra zadluženosti	0,811	0,573	0,537
Úrokové krytí	10,877	7,343	7,349
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	1,757	1,878	1,859

5.4.4 Ukazatel aktivity

Doba obratu zásob i doba obratu závazků vykazují ve všech letech velmi slušnou obrátkovost. Oproti tomu doba obratu pohledávek je více než dvojnásobná oproti výše jmenovaným ukazatelům a navíc má negativní rostoucí trend.

Tab. 13 - Ukazatel aktivity [vlastní]

	2008	2009	2010
Obrat aktiv	2,225	2,058	2,005
Doba obratu zásob (ve dnech)	32	33	32
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	65	69	75
Doba obratu závazků (ve dnech)	32	27	30



Obr. 11 – Graf ukazatelů aktivity [vlastní]

5.5 Zaměstnanci

Z vnitropodnikových materiálů jsem zjišťovala také informace o počtu zaměstnanců v analyzovaných letech. Protože v předchozích kapitolách jsem se při analýzách setkala s výkonem v uvedených letech 2008 – 2010, kde jsem zjistila, že tržby společnosti se v roce 2009 výrazně propadly, byla jsem překvapena zjištěním o stavu zaměstnanosti. Počet zaměstnanců se v roce 2009 zvýšil o 12.

Tab. 14 – Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní]

	2008	2009	2010
Průměrný počet zaměstnanců:	92	104	102
- z toho řídicích:	3	4	4
Výše osobních nákladů na zaměstnance (v tis. Kč):	45 528	45 739	45 175
- z toho na řídicí pracovníky (v tis. Kč):	1 864	2 854	2 719
Tržby na zaměstnance (v tis. Kč):	8 622	6 738	7 077
Přidaná hodnota na zaměstnance (v tis. Kč):	707	557	532

Proto jsem propočítala jaká je průměrná hodnota tržeb, přepočtena na 1 zaměstnance a z toho vyplývající také přidanou hodnotu na 1 zaměstnance. Z výše uvedené tabulky je jasné, že na daný objem dosahovaných tržeb se podílí více zaměstnanců a to svědčí o nižší efektivitě společnosti.

V roce 2010 se sice tržby na zaměstnance lehce zvýšili, ale přidané hodnoty na zaměstnance stále klesá. Toto považuji za signál, který by měl varovat společnost před negativním trendem. V roce 2010 se snížil počet zaměstnanců o dva, ale přepočtená přidaná hodnota i v tomto roce je nižší než v předešlém.

Doporučovala bych hlubší analýzu výkonu zaměstnanců a to obchodních zástupců a vedoucích středisek, kteří nemusejí všichni podávat adekvátní výkony v podobě tržeb, ale také režijních pracovníků, kterých je možná na objem práce příliš. Negativní výsledky mohla samozřejmě ovlivnit také klesající marže.

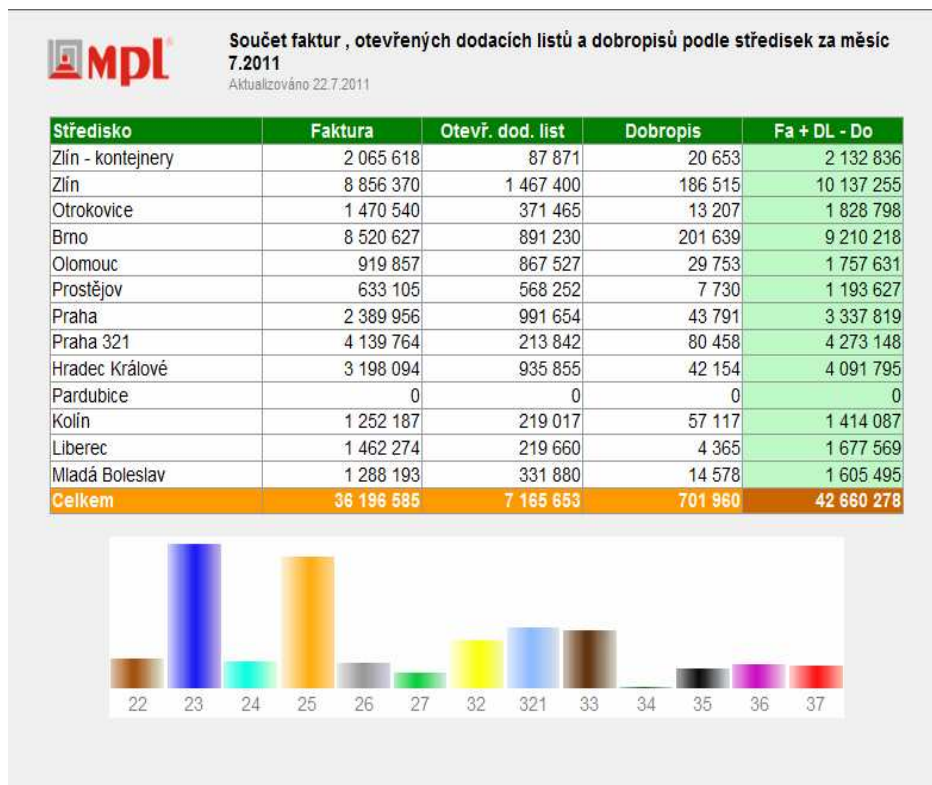
5.6 Informační systém a toky informací

Pro bližší zjištění, zda-li a jak existují controllingové nástroje v podnikovém řízení, je zapotřebí poznat zavedený informační systém společnosti a výstupy, které nabízí. V MPL je od roku 2006 naimplementován IS SAP BW. Systém poměrně rozsáhlý, zahrnuje všechna oddělení, tedy obsahuje moduly potřebné pro celý proces. Od vystavení objednávky, prodej nakoupeného zboží až k zaúčtování pohybů a získání průběžného hospodářského výsledku. Základním předpokladem k získávání kvalitních dat z IS je kvalitní vstupní informace.

SAP v podobě, ve které je ve spol. MPL, je vcelku „surový“. Informace lze dostat v omezené formě, anebo použít prakticky programátorské dotazy, které ovládá vlastně jen správce IT. Spousta výstupů k dalšímu rozhodování je po exportu dat upravováno v programu MS Excel. Ekonomické vyhodnocení provádí ekonomický ředitel rovněž až po exportech potřebných dat v MS Excelu. Základní informace o dosaženém výsledku putují vždy ke všem vedoucím pracovníkům top managementu, tj. jednatel, obchodní ředitel, nákupní ředitel a ekonomický ředitel (zpracovatel). Dále jsou informace poskytnuty vždy vedoucím středisek, kteří jsou za kladné hospodářské výsledky odpovědni a také odměňováni.

Společnost využívá intranet k okamžitému přístupu k informacím o kumulovaných tržbách v daném měsíci, aktuální výši pohledávek a stavu skladových zásob. To vše je k dispozici prakticky on-line, data jsou zobrazována přímo z informačního systému SAP a to buď s jednodenním zpožděním nebo on-line z IS. Rozhodná je náročnost dotazu. Většina dat je přepočítávána v noci, protože výpočet aktuálně v daný okamžik by znamenal zabrzdění celého systému. To by vedlo až k dočasnému přerušení prodeje na pobočkách v republice.

Informace o dosažených výsledcích jsou prezentovány a konzultovány na poradách vedení.



Obr. 12 - Vývoj obratu v měsíci – [19]

6 SYNTÉZA POZNATKŮ VYPLÝVAJÍCÍCH Z LITERÁRNÍCH PRAMENŮ A ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU

6.1 Současná situace využívání controllingu

Společnost MPL Trading spol. s r.o. plánuje na základě informací z minulosti, tj. z podnikového účetnictví a dění na trhu. Účetní informace získává z informačního systému SAP BW, kde jeden z modulů je účetnictví. Informace o předpokládaném budoucím vývoji získává přes obchodní oddělení komunikací se svými klíčovými zákazníky, ale také od dodavatelů. Spojením těchto informací se dostává společnost k pravděpodobnému plánu pro nadcházející období.

Nicméně controlling jako samostatné oddělení v organizaci zřízen není. Některé kontrolní činnosti provádí ekonomický ředitel, případně obchodní nebo nákupní. Většinou se jedná o nahodilé, jednorázové kontrolní sestavy. Prodejní střediska jsou samostatné nákladové střediska. Náklady a výnosy jsou účtovány samostatně a je sledován hospodářský výsledek každého střediska. Systém reportingu, stejně jako analyzování dosahovaných výsledků je ve společnosti velmi slabý. Analyzování odchylek a stanovení nápravných opatření ve společnosti neexistuje.

6.2 Analytická východiska pro projekt

Z analyzovaných dat sledávám obrátkovosti aktiv, zásob a závazků jako bezproblémové. Ukazatele zadluženosti jsou také pořádku a nevypovídají spolu s ukazateli aktivity o nepříznivém vývoji. Naopak méně potěšující jsou tržby na zaměstnance a především potom přidaná hodnota jedním zaměstnancem. Toto se odráží v záporném provozním výsledku hospodaření v posledních dvou letech, který ovlivňuje jistě propad tržeb a nižší obchodní marže. Ta se v roce 2010 snížila o 1 % oproti roku 2009. Z výsledku hospodaření je také patrný růst nákladů, kdy ostatní provozní náklady jsou dvojnásobné a činí v roce 2010 již 3,3 mil. Kč.

Pro vlastníky je znepokojující negativní trend ukazatelů rentabilit. I když v roce 2010 firma dokázala zvýšit tržby o ca 22 mil Kč na 721,9 mil. Kč, tak vysokými náklady a nižší obchodní marží je rentabilita tržeb na úrovni 2,8% a rentabilita vlastního kapitálu je 7,2%. Trend v analyzovaných letech je klesající u všech ukazatelů rentability, a proto budou tyto ukazatele jedním ze sledovaných ukazatelů controllera. Znepokojující je také vývoj

v pohledávkách. Suma pohledávek po datu splatnosti se k 31. 12. 2010 blíží 100 mil. Kč. A hlavně v posledních třech letech se podíl pohledávek po splatnosti déle než 180 dní značně navýšil. Vlastně došlo k tomu, že pohledávky vzniklé v roce 2009 se nepodařilo vymoci ze značné části a tyto se dostaly ke konci roku 2010 do skupiny nad 180 dní.

V projektové části se zaměřím na ty oblasti, které firma vůbec nevyužívá a na ty oblasti, které jsou na základě analytické části problematické. Například na systém plánování ve společnosti a provázanost jednotlivých dílčích plánů. Na základě stanovených plánů budou prováděny analýzy odchylek, především plán/skutečnost. Při nepříznivém vývoji bude prováděno nápravné opatření k odstranění negativního vývoje. Provedu analýzu ABC u dodavatelů, odběratelů a zásob s cílem identifikovat ekonomicky nejvýhodnější partnery a dosahovat tak lepších výsledků. Hluběji se podívám na problematiku pohledávek.

V současné době nejsou systematicky sestavovány dílčí plány a mnohdy nejsou plány tržeb, zisku nebo zásob koordinovány. Vyhodnocování skutečnosti a zejména prezentace dosažených výsledků v pravidelných intervalech se neděje.

7 PROJEKT ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI

7.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je nalézt řešení pro efektivní rozhodování managementu a řízení společnosti s cílem využít potenciálu společnosti, zefektivnit procesy a propojit je napříč firmou nebo také nalézt prostor ke snížení nákladů. Východiskem jsou strategické nástroje jako SWOT a PESTLE analýzy a Porterův model konkurenčních sil. Z operativních nástrojů pomůže metoda ABC k pohledu na zákazníky, dodavatele a zásoby. Dále plánování a analyzování odchylek. Hlavními důvody pro zavedení controllingu tedy jsou:

- Neefektivní řízení společnosti
- Slabé plánování a neadekvátní informace pro rozhodování
- Potřeba snižování nákladů

V projektové části navrhnu vytvoření dílčích plánů, které spolu musí být provázány. Všechny plány se musí odvíjet od hlavního plánu, od strategie a vize vlastníků a od plánovaného k očekávanému výsledku hospodaření společnosti. Od tohoto plánu se musejí odvíjet další plány, jako je např. plán tržeb, plán zisku, plán nákladů, plán zásob atd. Od těchto plánů se dále odvinou dílčí plány, jako např. plán - rozpočty jednotlivých nákladových položek, jako např. limity na telefony, limity na občerstvení při schůzkách obchodních zástupců a další. Každý dílčí plán se musí rozpadnout po střediscích tak, aby každé autonomně účtované středisko mělo na účetní období stanoveny všechny důležité plány a rozpočty. Tímto společnost bude schopna naplánovat a držet směr k naplnění hlavního cíle v podobě plánovaného výsledku hospodaření a tím naplnění vizí a cílů vlastníků.

Výsledkem bude snazší dostupnost relevantních informací pro podporu řízení společnosti, což přinese možnost rychlejší reakce na ekonomický a další vývoj společnosti, neposledně také vznikne lepší a rychlejší schopnost reagovat na vývoj v okolí společnosti.

7.2 Systém plánování

Aby všechna střediska znala úkoly pro budoucí období, bude zapotřebí pro každé z nich zpracovat samostatné plány. Jednotlivé dílčí plány je nutné skloubit v jeden homogenní celek. V plánování je potřeba vzít v úvahu výsledek minulého období a zohlednit vývoj trhu, prognóz od zákazníků a strategické záměry společnosti apod. z dostupných informací

MPL vyplynulo, že firma plánuje tržby po střediscích, také zisk středisek, ale není plánovaný hospodářský výsledek středisek a ani VH za celé MPL. Proto bych doporučovala vyjít z očekávaného výsledku hospodaření /pochopitelně se zahrnutými výše uvedenými vlivy/. A teprve od tohoto plánu sestavit plány tržeb s rozpadem na jednotlivá střediska, dále plán zisku, plán nákupu, plán zásob, personální plán, plán cash-flow a další.

Budu se soustředit na plánování tržeb a nastavení vyhodnocování po měsících a to za každé středisko. O tom v následující kapitole.

7.2.1 Plán tržeb

V následující kapitole se budu věnovat plánování tržeb s vazbou na porovnání s dosahovanými výsledky. Současný plán tržeb MPL s rozpadem na jednotlivá střediska je uveden v příloze P I.

Mám k dispozici údaje o jednotlivých dosažených tržbách v minulém roce. Pro lepší sledování dosahovaných výkonů bude vhodné sledovat skutečné tržby za každé středisko samostatně. Vytvořila jsem tabulku ke sledování vývoje tržeb. První část obsahuje tržby minulého období, plánované tržby roku 2011 a kumulativní tržby sledovaného roku. V další sloupci jsou uvedeny skutečně dosažené tržby a kumulativní údaj.

Tab. 15 – Sledování tržeb na středisku Brno [vlastní]

Rok 2011 Měsíc	Tržby z prodeje zboží v Kč				
	Skut. 2010	Plán 2011	Kumul.	Skut. 2011	Kumul.
Leden	4 991 023	7 168 000	7 168 000	5 769 087	5 769 087
Únor	6 570 760	8 064 000	15 232 000	7 346 584	13 115 671
Březen	9 217 600	9 984 000	25 216 000	11 616 522	24 732 193
Duben	9 689 058	11 008 000	36 224 000	10 804 039	35 536 232
Květen	10 646 308	11 008 000	47 232 000	12 274 385	47 810 617
Červen	11 862 640	11 648 000	58 880 000	14 570 382	62 380 999
Červenec	10 369 762	11 904 000	70 784 000		
Srpen	11 808 340	12 288 000	83 072 000		
Září	14 512 954	13 568 000	96 640 000		
Říjen	9 557 199	13 184 000	109 824 000		
Listopad	10 651 860	11 136 000	120 960 000		
Prosinec	7 011 611	7 040 000	128 000 000		
Celkem	116 889 115	128 000 000		62 380 999	

V celofiremním měřítku je tabulka stejná jako pro jedno středisko. Je to proto, že takový výkaz by měl být stejný, aby se v něm uživatel vyznal. Samozřejmostí je, propojení .xls tabulek jednotlivých středisek právě do jedné, celkové za celé MPL.

Tab. 16 – Sledování tržeb za všechny střediska MPL [vlastní]

Rok 2011	Tržby z prodeje zboží v Kč				
	Měsíc	Skut. 2010	Plán 2011	Kumul.	Skut.
Leden	23 629 150	43 456 000	43 456 000	34 757 013	34 757 013
Únor	28 529 605	48 888 000	92 344 000	39 927 446	74 684 459
Březen	39 954 461	60 528 000	152 872 000	62 163 940	136 848 399
Duben	41 267 375	66 736 000	219 608 000	59 070 654	195 919 053
Květen	44 621 147	66 736 000	286 344 000	72 156 687	268 075 740
Červen	47 693 753	70 616 000	356 960 000	77 862 557	345 938 297
Červenec	47 638 092	72 168 000	429 128 000		
Srpen	54 586 750	74 496 000	503 624 000		
Září	60 846 871	82 256 000	585 880 000		
Říjen	55 792 023	79 928 000	665 808 000		
Listopad	52 460 130	67 512 000	733 320 000		
Prosinec	30 057 988	42 680 000	776 000 000		
Celkem	527 077 345	776 000 000		345 938 297	

7.2.2 Plán zásob

Protože plán zásob není ve firmě definovaný, i když jsou denní stavy zásob k dispozici na firemním intranetu, navrhnu pro druhou polovinu roku 2011 plán zásob. Jde o to, že v zimních měsících jsou tržby plánovány prakticky poloviční oproti sezónním. Plán zásob je důležitý zejména z pohledu potřeb finančních zdrojů.

Na základě zjištěných potřebných informací a plánovaných tržeb jsem vypočetla pomocí cílové doby obratu zásob plánovanou zásobu ke konci každého měsíce. Plánované tržby jsem do výpočtu použila v nákladových cenách, tedy plánované tržby jsem ponížila o obchodní marži. Pro střediska Zlín a Praha jsem na základě interních informací použila nižší tržby, protože na těchto střediscích jsou v tržbách zahrnuty z velké části velkoobchodní prodeje, které se neuskutečňují přes sklady. Proto jsem je v tržbách neuvažovala. Pro období zimních – mimo sezónních měsíců jsem dobu obratu prodloužila na 50 dní, protože výsledek v minulém roce byl ca 62 mil. Kč. Kdybych uvažovala s cílovou dobou obratu 40 dní i v zimním období, tak ke konci roku by skladové zásoby měly být 42 mil. Kč, což je podle ředitele nákupu nereálné.

Tab. 17 - Plán zásob pro 2. polovinu roku 2011 v Kč [vlastní]

Středisko	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Zlín + Otrokovice	17 312 090	19 397 827	20 535 500	19 066 537	15 328 659	14 215 364
Brno	13 612 674	14 051 793	15 515 521	15 076 403	12 734 437	10 063 133
Olomouc	7 444 431	7 684 574	8 485 051	8 244 908	6 964 145	5 503 276
Prostějov	3 828 565	3 952 067	4 363 740	4 240 238	3 581 560	2 830 256
Praha 32	4 394 031	626 465	5 843 375	5 001 769	2 722 101	6 931 925
Hradec Králové	6 806 337	7 025 896	7 757 761	7 538 201	6 367 219	5 031 566
Kolín	3 828 565	3 952 067	4 363 740	4 240 238	3 581 560	2 830 256
Liberec	3 828 565	3 952 067	4 363 740	4 240 238	3 581 560	2 830 256
Mladá Boleslav	3 828 565	3 952 067	4 363 740	4 240 238	3 581 560	2 830 256
Celkem	64 883 822	64 594 823	75 592 169	71 888 770	58 442 803	53 066 289

7.2.3 Odchyly od plánů

Základní ukazatel výkonu střediska je tržba. A protože controlling nemůže efektivně pracovat bez kontroly dodržování plánů, navrhuji sledovat vývoj tržeb měsíčně na každém středisku. Analyzovat odchyly a navrhopvat v případě negativního vývoje nápravná opatření. Pro přehlednost bude vhodné pracovat s tabulkami, které budou zpracovány pro jednotlivá střediska samostatně a vycházejí z předchozí kapitoly, kde jsou popsány plány tržeb jednotlivých středisek. Do této tabulky jsem doplnila výpočty odchylek. Odchyly jsou počítány jak vzhledem k plánu, tak vzhledem k minulému období. Navrhla jsem jednak absolutní odchyly, tak kumulativní a pro ještě lepší orientaci jsem zahrнула do tabulky také procentuální vyjádření. Výsledkem je jedna souhrnná tabulka sledování plánu, skutečnosti a odchylek za všechny střediska dohromady. Takto vytvořené sestavy budou sloužit managementu pro rychlou orientaci nad dosahovanými podnikovými cíly. Souhrnná tabulka je uvedena v příloze P II.

Pro celofiremní pohled na základní ukazatele ve střediscích navrhuji tabulku, kde budou sledovány základní ukazatele - tržby, náklady a průběžně i výsledek hospodaření a to měsíčně.

Tab. 18 – Plánování základních ukazatelů jednotlivých středisek [vlastní]

STŘEDISKA 2012	Výnosy			Náklady			Výsledek hospodaření		
	Plán	Skut.	Plnění [%]	Plán	Skut.	Plnění [%]	Plán	Skut.	Plnění [%]
Zlín									
Otrokovice									
Brno									
Olomouc									
Prostějov									
Praha									
Kolín									
Hradec Králové									
Mladá Boleslav									
Liberec									
Celkem									

Plánované zásoby doporučuji stejně jako ostatní výše uvedené ukazatele sledovat a vyhodnocovat. Zásoby doporučuji sledovat častěji než měsíčně, protože se dají ovlivňovat prakticky denně. Jako efektivní ze začátku vidím vyhodnocování 2x týdně, později 1x týdně.

Udělal jsem návrh sledování zásob s aktuálním stavem zásob k 3. 7. 2011. Do tabulky jsou přepočteny tržby do nákladových cen a od nich je vypočtena plánovaná skladová zásoba odpovídající 40-ti dnům doby obratu. Dále prosté porovnání plánu se skutečností a vyjádření v procentech. Tržby tvořené velkoobchodně jsem z plánu zásob vyjmula, protože k jejímu vzniku není potřeba sklad. Jedná se o samostatná střediska Kontejnery a Praha 39. V tabulce jsou tedy v modrém pozadí fyzické sklady. Například Praha je právě rozdělena na skladové prodeje/zásoby a na prodeje Praha 39 – velkoobchod bez potřeby fyzického skladu.

Tab. 19 – Sledování odchylek od plánu zásob v Kč [vlastní]

Popis	Plán tržeb 07/2011	Plán tržeb 07/2011 náklady	Plán zásob 07/2011	rozdíl proti plánu	v %		Zůstatek 3.7.2011
Zlín + Otrokovice	15 139 062	13 164 402	17 312 090	2 490 216	14%		19 802 306
Brno	11 904 000	10 351 304	13 612 674	713 422	5%		14 326 096
Olomouc	6 510 000	5 660 870	7 444 431	181 670	2%		7 626 101
Prostějov	3 348 000	2 911 304	3 828 565	137 853	4%		3 966 418
Praha	3 842 489	3 341 295	4 394 031	5 173 646	118%		9 567 677
Hradec Králové	5 952 000	5 175 652	6 806 337	-478 398	-7%		6 327 939
Kolín	3 348 000	2 911 304	3 828 565	-163 456	-4%		3 665 109
Liberec	3 348 000	2 911 304	3 828 565	97 748	3%		3 926 313
Mladá Boleslav	3 348 000	2 911 304	3 828 565	906 480	24%		4 735 045
Celkem	56 739 551	49 338 740	64 883 822	9 059 182	14%		73 943 004
Kontejnery	6 250 938						
Praha 39	9 177 511						
Celkem	72 168 000						

Poznámky:

počet obrátek pro výpočet plánu zásob je 9,125 x za rok

doba obratu zásob je 40 dní

Z provedeného vyhodnocení vyplývá, že jsou poměrně značné odchylky mezi sklady, to jak který sklad hospodaří s penězi v zásobách.

7.2.4 Limity vybraných nákladových položek

V rámci požadavku vedení společnosti na zprůhlednění nákladů na občerstvení účet 513999 – reprezentace jsem provedla analýzu tohoto účtu. V roce 2010 je na tomto účtu na obchodních střediscích naúčtována částka 352 384 Kč. Účet slouží pro reprezentační akce, jsou zde účtovány v zásadě tři skupiny reprezentativních činností:

- Občerstvení v rámci střediska
- Občerstvení mimo středisko
- Akce se zákazníky

Do první skupiny se účtují všechny nákupy balených vod, káv, cukrovinek a podobně. Druhá skupiny padají náklady na občerstvení v restauracích při schůzkách obchodních

zástupců se zákazníky. Do třetí skupiny patří akce se zákazníky, například společenské neformální setkání a výlety k podpoře loajality zákazníků. Účtování probíhá tak, že náklady jsou přiřazovány podle vzniku, tzn. přiřazují se danému nákladovému středisku.

Při analýze bylo zjištěno, že jinak než ručně po fakturách nelze zjistit ze systému, kolik se utratilo na kterou aktivitu. Proto jsem nepracovala s rokem 2010, ale již s prvním pololetím roku 2011. Po ručním vyhledání faktur bylo zjištěno, že za 1. pol. roku 2011 bylo utraceno již 199 185 Kč. Zásadní je, že společnost nemá písemně stanoven žádný plán, nebo rozpočet na tyto aktivity. Náklady naučované na analyzovaný účet jsou rozříděny v následující tabulce.

Tab. 20 – Analýza účtu 513999 [vlastní]

Profit centrum	Celkem	Občerstvení střediska	Restaurace se zákazníky	Akce se zákazníky
22				
23	7 785			7 785
24	3 942	3 942		
25	15 901	15 000	901	
26	26 062	4 000	2 062	20 000
27	12 109	4 109		8 000
32	4 610	800	3 810	
33	56 718	1 000	11 718	44 000
35	14 156	3 156		11 000
36	17 257	8 257		9 000
37	22 743	3 743	7 000	12 000
39	17 902	1 000	16 902	
Celkem	199 185	76 007	42 393	111 785

Pro nadcházející období doporučuji stanovit limity na tento druh nákladů. Zároveň si myslím, že by bylo vhodné neúčtovat všechny tři aktivity na jednom účtu kumulovaně, ale doporučuji vytvořit samostatné nákladové účty tak, aby i samotné účtování bylo transparentní. Akce se zákazníky jsou kryty – hrazeny dodavateli marketingovými příspěvky. Na tyto aktivity tedy není potřeba limity stanovovat.

Z výše uvedené tabulky je vidět, že některé střediska vůbec nemají náklady spojené s pohoštěním zákazníka mimo pobočku. Může to znamenat to, že obchodní schůzky se odehrávají na pobočce MPL anebo v sídle společnosti zákazníka. Může to ale také

znamenat určitou neaktivitu obchodních zástupců. Z provedeného průzkumu nákladů je také na první pohled patrné, že středisko 39 utratilo za schůzky se zákazníky v restauracích nejvíce a to 17 000 Kč. Pro lepší pochopení situace a zejména pro možnost naplánování limitů na reprezentaci jsem přiřadila k jednotlivým střediskům jejich výkon za sledované pololetí v podobě dosaženého zisku. Vzorec pro stanovení limitů obou aktivit jsem navrhla jako procentuální vyjádření k zisku daného střediska s ohledem na zadání od vedení společnosti snížit tyto výdaje. Tzn.: Zisk střediska x 0,02%.

Příklad výpočtu za analyzované období 1.1. – 30.6.2011:

Středisko	Zisk	Vzorec	Limit
25	6 750 089,-	0,02%	13 500,-

Výpočet plánovaných limitů pro druhé pololetí roku 2011 jsem upravila podle poměru dosahovaného zisku prvního a druhého pololetí. Poměr je 46% v prvním pololetí a ve druhé 54%. Celkové přípustné útraty za 2. pololetí pro aktivity Občerstvení střediska a Restaurace by tedy byly dohromady plánované v částce 90 000,-Kč po zaokrouhlení. Celou tabulku výpočtu příkládám do přílohy P III.

7.3 Zpětná vazba controllingu

Zpětná vazba musí být v podniku chápána jako nezbytná součást controllera. Počínaje stanovením vlastních očekávání a poznání kolegů a konče porovnáváním skutečných výsledků s původními očekáváními. Zpětná vazba nejsou pouze informace, ale i pracovní podniková kultura.

Záležet bude také na kvalitě a argumentech controllera. V momentě, kdy se mu podaří přesvědčivě vysvětlit zamýšlený projekt, budou i vedoucí na nižších úrovních lépe přijímat myšlenky a potažmo i všichni zaměstnanci společnosti.

Zpětná vazba se bude zakládat na kontrole plánu se skutečností, analýze odchylek, vyvozování nápravných opatření na dosažení plánovaných cílů. Vyústění by pak mělo být v zainteresování odpovědných pracovníků hmotnou odpovědností.

7.4 Dopředná vazba controllingu

Dopředná vazba je pro správné řízení společnosti téměř nezbytná. V praxi bývá často aplikována pouze zpětná vazba, ovšem jak bývá v literaturách často uváděno, řídit auto podle zpětných zrcátek se nedá. Je potřeba mít dopředný pohled.


Doporučuji proto společnosti vyjít od zpětných vazeb, ale využít zároveň dopředné vazby, které se orientují na to, co přijde.

V controllingové koncepci dopředná vazba znamená, že plány jsou koncipované v podobě klouzavých plánů. Smyslem klouzavých plánů je, aby se plány na další období přepočítaly podle skutečných výsledků minulého období s tím, že se budou vykonávat takové opatření, aby v celoročním účtování bylo dosaženo plánovaných cílů.

System klouzavých plánů a rozpočtů se bude uplatňovat po kvartálech, protože v kratším časovém intervalu není možné data přepočítávat vzhledem k neuzavření měsíců dříve než 25. dne v měsíci. Proto navrhuji přepočítávání po kvartálech. To znamená, že po uplynutí jednoho čtvrtroku se vyhodnotí dosažené výsledky s plánem a pro nadcházející kvartál se stanoví nový plán.

V následující tabulce navrhuji znázornění dopředné vazby.

Tab. 21 – Znázornění dopředné vazby [vlastní]

	Skutečnost				Přepočítaný rozpočet			
	Leden	Únor	Březen	1.Q	Duben	Květen	Červen	2.Q
Tržby								
Náklady								
Pohledávky								
Zásoby								

7.5 Klasifikace obchodních partnerů metodou ABC

Jedním z nástrojů operativního controllingu je analýza ABC. Je to důležitý nástroj pro stanovení priorit uvnitř společnosti. ABC analýza bývá využívána pro selekci zejména zákazníků, dodavatelů nebo zásob. Provádí se sestavením dat podle největších obrátů nákupů nebo hodnot. Jsou vypočteny kumulativní hodnoty a v procentuálním vyjádření se potom řadí atributy do skupin A, B a C. Metoda vychází z Parettova pravidla, které říká, že 80% tržeb tvoří 20% zákazníků. Neboli vypovídá o tom, že není potřeba věnovat celku stejné úsilí, ale je vhodné zaměřit se na právě 20% horních zákazníků, dodavatelů anebo zásob.

7.5.1 Odběratelé

Pro klasifikaci zákazníků bude potřeba provést ABC analýzu dle jejich obratu. Analyzovala jsem tržby roku 2010 dle jednotlivých zákazníků a výsledkem je níže uvedená tabulka, ve které je uvedeno pouze horních TOP 20 zákazníků.

Tab. 22 – TOP 20 odběratelů [vlastní]

Jméno zákazníka	Celkem prodej v Kč	Podíl z celkem	Kumulovaně
FAGUS, a.s.	24 864 742	3,45%	3,45%
Stavebniny K9 s.r.o.	20 519 753	2,84%	6,29%
FI Holding , a.s.	15 385 231	2,13%	8,42%
MPL KAUF spol. s r.o.	11 420 921	1,58%	10,00%
EVROmat a.s.	9 718 960	1,35%	11,35%
ALGECO s.r.o.	8 688 746	1,20%	12,55%
PEGAS CONTAINER s.r.o.	8 340 886	1,16%	13,71%
AVJ s.r.o.	7 841 720	1,09%	14,80%
S&H stavebniny s.r.o.	7 704 693	1,07%	15,86%
KOVAR s.r.o.	6 983 975	0,97%	16,83%
4P INVEST, s.r.o.	6 652 092	0,92%	17,75%
FAGUS SK, s. r. o.	6 475 661	0,90%	18,65%
Maloobchodní prodej	6 013 843	0,83%	19,49%
PROFIDACH s.r.o.	5 879 841	0,81%	20,30%
LIGNIA DŘEVOSTAVBY s.r.o	5 249 148	0,73%	21,03%
JK stavebniny s.r.o.	5 193 749	0,72%	21,75%
FILMONT, s.r.o.	5 083 204	0,70%	22,45%
Václav Jílek-WEST stavebniny	5 082 730	0,70%	23,16%
Martin Kadlečík K2 PLASTER	4 993 394	0,69%	23,85%
KKS-SERVIS, spol. s r.o.	4 919 967	0,68%	24,53%
Celkem za TOP 20 odběratelů	177 013 255	24,53%	24,53%
Celkem	721 625 637	100,00%	100,00%

Z provedené analýzy vyplynulo, že největšími odběrateli společnosti jsou společnosti uvedené ve výše uvedené tabulce. Je patrné na první pohled, že společnost má poměrně bezpečné portfolio zákazníků, co se týká jejich velikosti obratu. Největší zákazník se podílí na celkovém obratu MPL jen z 3,45%.

Selekcí do skupin podle odběrů jsem zjistila, že 4% zákazníků tvoří 60% všech tržeb společnosti, jedná se o skupinu A. Tuto skupinu reprezentuje celkem 140 zákazníků, kterým by společnost měla věnovat zásadní pozornost. Naopak skupina C je tvořena zákazníky nahodilými nebo natolik malými z pohledu tržeb v celofiremním srovnání, že

bych určitě zvažila, zda-li energie obchodních zástupců, je prospěšná. Spíše bych doporučila věnovat se odběratelům ze skupiny A, potom B a nakonec skupině C.

Tab. 23 – ABC analýza odběratelů [vlastní]

Skupina	Počet zákazníků	Podíl na počtu zákazníků	Podíl na tržbách	Tržby ve skupině v Kč
A	140	4%	60%	433 284 680
B	908	26%	35%	252 257 919
C	2403	70%	5%	36 083 039
Celkem	3451	100%	100%	721 625 637

7.5.2 Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že MPL je obchodní společnost, považuji za významné analyzovat metodou ABC také dodavatele. A to proto, že úsilí věnované vyjednávání a nastavování podmínek nákupu se musí maximálně správně cílit na významné partnery. Pomocí ABC metody jsem sestavila níže uvedenou tabulku, ze které vyplývá pořadí od největšího dodavatele.

Tab. 24 – TOP 20 dodavatelů [vlastní]

Dodavatel	Objem nákupu v Kč	Podíl z celkem	Kumulovaně
KNAUF Praha, spol. s r.o.	56 321 716	8,73%	8,73%
SAINT - GOBAIN Isover CZ s.r.o.	36 976 325	5,73%	14,47%
JUB a.s.	30 980 103	4,80%	19,27%
Styrotrade, a. s.	30 968 902	4,80%	24,07%
Rigips, s.r.o.	30 496 763	4,73%	28,80%
KNAUF INSULATION, spol. s r. o.	27 030 630	4,19%	32,99%
Saint-Gobain Weber Terranova, a.s.	26 090 885	4,05%	37,04%
Knauf AMF GmbH & Co KG	22 764 912	3,53%	40,56%
Fermacell GmbH, org. Složka	19 914 531	3,09%	43,65%
Xella CZ s. r. o.	18 963 949	2,94%	46,59%
BACHL, spol. s r.o	17 930 777	2,78%	49,37%
CIDEM Hranice, a.s.	15 137 501	2,35%	51,72%
LIKOV s.r.o.	12 737 373	1,97%	53,69%
MPL KAUF spol.s r.o.	10 294 101	1,60%	55,29%
Baumit, spol. s r.o.	9 502 080	1,47%	56,76%
Knauf Insulation Trading,(NOBASIL) s.r.o.	8 502 952	1,32%	58,08%
LB Cemix, s.r.o.	8 430 775	1,31%	59,39%
JAF HOLZ s.r.o.	8 138 224	1,26%	60,65%
AUDACIO s.r.o.	6 417 631	1,00%	61,65%
Rettenmeier Holzindustrie	5 408 255	0,84%	62,48%
Celkem TOP 20 dodavatelů	403 008 384	62,48%	62,48%
Celkem	644 971 705	100,00%	100,00%

Analýzou ABC jsou rozřazeni dodavatelé do třech skupin podle podílu na nákupním obrátu společnosti. I zde je Parettovo pravidlo vyjádřeno poměrem, kdy 80% nákupního obrátu tvoří 6% dodavatelů. Vyplývá z toho tedy, že pokud se společnost zaměří na správně vyjednané podmínky u 55 dodavatelů, může si být jista, že celkový nákup bude také správný. Větší úsilí bych nevěnovala dodavatelům ve skupině C, protože ti tvoří jen 5% z celkového nákupního obrátu.

Tab. 25 – ABC analýza dodavatelů [vlastní]

Skupina	Počet dodavatelů	Podíl na počtu dodavatelů	Podíl na celku	Objem nákupu v Kč
A	55	6%	80%	516 445 248
B	122	14%	15%	96 740 929
C	699	80%	5%	31 785 528
Celkem	876	100%	100%	644 971 705

7.5.3 Zásoby

Podobně jako u analýzy odběratelů a dodavatelů jsem posoudila zásoby také metodou ABC. Celková hodnota zásob k 31. 12. 2010 činila dohromady na všech skladech 62,5 mil. Kč. Stav zásob na jednotlivých skladech je zachycen v následující tabulce.

Tab. 26 – Struktura zásob MPL dle středisek [vlastní]

Sklad	Stav zásob k 30.11.2010	Podíl na celkových zásobách	Kumulativní podíl
Brno	13 338 297 Kč	21%	68%
Zlín	11 031 080 Kč	18%	
Olomouc	7 576 985 Kč	12%	
Hradec Králové	5 209 023 Kč	8%	
Mladá Boleslav	5 115 814 Kč	8%	
Praha	4 522 571 Kč	7%	32%
Otrokovice	5 078 851 Kč	8%	
Liberec	3 837 415 Kč	6%	
Prostějov	3 720 674 Kč	6%	
Kolín	3 094 281 Kč	5%	
Celkem	62 524 991 Kč	100%	100%

Provedla jsem analýzu skladových zásob na jednotlivých skladech. Zásadně se na firemních zásobách podílí polovina z deseti skladů a to více jak ze dvou třetin. Pro lepší vypovídací hodnotu jsem vyhodnotila sklady z pohledu efektivitu práce se zásobami. Tzn., ke stavu zásob na konci roku jsem přiřadila roční tržby a vypočetla obrátkovost a dobu obratu zásob. Následující tabulka vypovídá o tom, že pátý největší sklad pracuje se zásobami nejhůře. Sklad Otrokovice nelze v tomto směru posoudit, protože jako jediný slouží jako výdejní sklad a nemá vlastní obchodní zástupce. Organizačně spadá pod sklad Zlín a jednoho vedoucího střediska. Nemá tudíž přímé tržby, pouze takové, které jsou

zákazníků spadajících ke středisku Zlín. Skvělá obrátka zásob skladu Praha je dána jeho zaměřením na traťové dodávky - velkoobchod.

Z provedené analýzy bych doporučila, aby se kompetentní pracovníci zaměřili na práci se zásobami nejprve skladů Mladá Boleslav a Liberec, kde jsou výsledky nejhorší a až poté se snažit stáhnout dobu obratu zásob dalších skladů na úroveň blížíící se Hradci Králové. Chtěla bych ovšem podotknout, že výsledná celková doba obratu zásob na hodnotě 37 dní je velmi dobrá a svědčí o poměrně vysoké efektivitě při práci s oběžným materiálem, potažmo s financemi společnosti.

Tab. 27 – Doba obratu zásob dle středisek [vlastní]

2010	Zásoby k 31.12.2010 v Kč	504xxx E - prodané zboží v Kč	604xxx E - tržby za zboží v Kč	Počet obrátek	Doba obratu zásob [dny]
Mladá Boleslav	5 115 814	23 496 831	27 860 909	4,6	79
Liberec	3 837 415	25 357 433	29 719 027	6,6	55
Olomouc	7 576 985	55 939 382	64 683 154	7,4	49
Kolín	3 094 281	23 315 097	27 020 978	7,5	48
Brno	13 338 297	102 005 467	116 889 115	7,6	48
Prostějov	3 720 674	29 064 041	32 862 637	7,8	47
Hradec Králové	5 209 023	51 762 533	58 423 143	9,9	37
Zlín+Otrokovice	16 109 931	181 654 702	208 479 875	11,3	32
Praha	4 522 571	106 527 397	118 638 808	23,6	15
Režie	0	20 665 148	21 694 385	N/A	N/A
Celkem	62 524 991	619 788 031	706 272 031	9,9	37

7.6 Controlling pohledávek

Úspěšnost firmy je samozřejmě založena na její obchodní strategii, na tom, jaké výrobní portfolio prodává (bude-li se pohybovat pouze v obchodních firmách), záleží na oboru, ve kterém firma podniká, na výběru správných zaměstnanců, na stylu řízení společnosti a na mnoha dalších faktorech, které působí na firmu zevnitř či zvenku. Směsice těchto činitelů udává, na kolik se firmě ve své činnosti povede. Neopomenutelnou úlohu v ohledu na zdraví společnosti sehrávají pohledávky.

V oboru činnosti analyzované společnosti MPL, tedy ve stavebnictví není situace v posledních letech nijak růžová. Jak bylo vidět v analytické části, pohledávky po lhůtě splatnosti v posledním roce dosáhly již téměř hranice 100 mil. Kč. Současný stav pohledávek v datu 8.8.2011 vyjadřuje následující tabulka.

Tab. 28 – Pohledávky zákazníků s nejvyšším obratem [vlastní]

Jméno zákazníka	Celkem prodej 2010 v Kč	Pohledávka ve splatnosti v Kč	Pohledávka po splatnosti v Kč	Podíl pohl. po splatnosti na tržbách
FAGUS, a.s.	24 864 742	0	63 867	0,26%
Stavebniny K9 s.r.o.	20 519 753	1 596 284	4 599 855	22,42%
FI Holding, a.s.	15 385 231	5 481 304	146 764	0,95%
MPL KAUF spol. s r.o.	11 420 921	406 714	409 666	3,59%
EVROmat a.s.	9 718 960	0	0	0,00%
ALGECO s.r.o.	8 688 746	1 122 654	618 694	7,12%
PEGAS CONTAINER s.r.o.	8 340 886	595 648	693 624	8,32%
AVJ s.r.o.	7 841 720	1 856 522	447 454	5,71%
S&H stavebniny s.r.o.	7 704 693	342 612	117 033	1,52%
KOVAR s.r.o.	6 983 975	474 680	0	0,00%
4P INVEST, s.r.o.	6 652 092	4 221 319	218 788	3,29%
FAGUS SK, s. r. o.	6 475 661	1 136 439	0	0,00%
Maloobchodní prodej	6 013 843	0	171 435	2,85%
PROFIDACH s.r.o.	5 879 841	1 119 936	766 404	13,03%
LIGNIA DŘEVOSTAVBY s.r.o	5 249 148	1 928 555	401 216	7,64%
JK stavebniny s.r.o.	5 193 749	2 527 367	1 199 163	23,09%
FILMONT, s.r.o.	5 083 204	1 862 312	481 317	9,47%
Václav Jílek-WEST stavebniny	5 082 730	80 765	1 247 814	24,55%
Martin Kadlečík K2 PLASTER	4 993 394	1 775 385	256 674	5,14%
KKS-SERVIS, spol. s r.o.	4 919 967	1 003 955	40 989	0,83%
Celkem za TOP 20 odběratelů	177 013 255	27 532 450	11 880 757	6,71%
Celkem	721 625 637	108 289 978	70 620 394	9,79%

Na základě ABC analýzy z předešlé kapitoly jsem usoudila, že pozornost obchodních zástupců by měla být věnována právě těmto zákazníkům. Nicméně efekt ze spolupráce nelze měřit pouze obratem, ale je potřeba zákazníka posuzovat z komplexního hlediska, tedy obrat, zisk, pohledávky. V této kapitole analyzuji pohledávky a z tohoto pohledu vnímám jako rizikový obchod se společností Stavebniny K9 s. r.o., která dluží po datu splatnosti MPL více než 4,5 mil. Kč. Suverénně nejhorší z pohledu platební morálky, dáno poměrem pohledávek po splatnosti k obratu, jsou Václav Jílek – WEST Stavebniny, JK Stavebniny a již zmiňované Stavebniny K9.

Pro hlubší analýzu jsem provedla přiřazení pohledávek k obchodním partnerům podle stáří. Pohledávky jsem rozpočítala od data splatnosti tak, že jsou seřazeny od těch, které jsou ve

splatnosti a potom do 0 – 90 dní po splatnosti, 91 – 180 dní a nakonec pohledávky nad 181 dní po splatnosti. Více vypovídají údaje v následující tabulce.

Tab. 29 – Struktura pohledávek dle stáří v Kč [vlastní]

Jméno zákazníka	Celkem Kč	Ve splatnosti	0 - 90	91 - 180	181 +
Stavebniny K9 s.r.o.	6 196 139	1 596 284	2 604 166	1 995 689	
JK stavebniny s.r.o.	3 726 530	2 527 367	346 783	852 380	
Ekologické domy EVO s.r.o.	2 835 734				2 835 734
ABD Group, a.s.	2 386 386				2 386 386
PARLET STAVITELSTVÍ a.s.	2 072 295			722 295	2 072 295
ASTRA Servis a.s.	2 026 033				2 026 033
AM – copany, s.r.o.	1 642 817				1 642 817
Václav Jílek-WEST stavebniny	1 328 579	80 765	157 708	1 090 106	
ŠNAPKA STAVBY a.s.	1 190 236				1 190 236
TEREK PLUS s.r.o.	1 059 411				1 059 411
STAVOBAU RPS s.r.o.	1 042 000	442 000	300 000	300 000	
DK stavební společnost s.r.o.	1 015 000		1 005 000	10 000	
Ing.Tomáš Havel	1 000 628	60 997	650 778	288 853	
Milan Vysloužil	999 997				999 997
Expoline Czech Trading, s.r.o	975 291				975 291
LUMIMONT s.r.o.	926 539		184 844	741 695	
BOSTAS a.s.	858 734				858 734

Potvrdilo se i zde, že nejhorší platební morálku má firma Stavebniny K9 s. r. o., která z celkových svých závazků vůči MPL v hodnotě 6,196 mil. Kč, dluží po splatnosti celkem 4,6 mil. Kč a z toho bez mála 2 mil. Kč dluží více jak 90 dní po splatnosti.

Doporučuji zařadit monitorování pohledávek do pravidelných porad vedení v taktovém detailním rozčlenění z pohledu zákazníků a času. Cílem musí být jednat s danými zákazníky ihned při existenci pohledávek po datu splatnosti již v intervalu 0-90 dní.

7.7 Důvody zavedení controllingu

V podniku se sice některé controllingové činnosti využívají, ale spíše se tak děje nahodile a nesystematicky. Některými plánovacími činnostmi se zabývají ve svých odděleních všichni tři ředitelé. Obchodní ředitel plánuje tržby, ekonomický ředitel zisk středisek a nákupní ředitel stanovuje plán nákupu a zásob.

V návaznosti na popis současného stavu společnosti v minulých kapitolách lze poměrně zřetelně vyčíst hlavní důvody pro zavedení controllingu v MPL. Mezi základní důvody pro zavedení controllingu v MPL patří:

- úroveň nákladů a potřeba jejich snížení,

- konkurenční tlak a potřeba odhalovat rezervy,
- efektivita procesů a potřeba zeštíhlení a zprůhlednění,
- slabé plánování,
- informace pro management k rozhodování,
- časová úspora managementu při rozhodování.

Vzhledem k tomu, že vedení společnosti je přetížené, např. ekonomický ředitel, kde by se controllingové činnosti nejlépe hodili, již nemá volný čas pro tvorbu reportingu, sestavování a koordinování plánovacího procesu a pracovníci účtárny a ostatních oddělení jsou vytíženi také naplno, nezbývá než vytvořit novou pozici pro funkci controllera. Rozhodla jsem se tak i proto, že nově příchozí člověk bude nezaujatý a nebude trpět tzv. „provozní slepotou“, což by u přesunutého pracovníka MPL na nově zřizovanou pozici controllera hrozilo.

Controlling bude pro firmu přínosem v podobě schopnosti rychlé reakce na okolní faktory působící na podnik, také v podobě predikcí budoucího vývoje, eliminaci operací bez podstatných přidaných hodnot a zejména bude nástrojem pro kvalitní rozhodovací funkci managementu společnosti.

7.8 Útvar controllingu a pozice controllera

7.8.1 Pravomoci a odpovědnosti controllera

Controller bude mít celou řadu povinností, kompetencí a odpovědností. Přesná specifikace bude popsána v popisu jeho pracovních činností.

Controller se bude spolupodílet a bude koordinovat plánování a následně bude odpovědný za rozpočty.

Základem jeho činnosti bude sběr a analýza informací, ať už kvantitativních, tak i kvalitativních. Následně vhodným způsobem data sestaví do reportingových zpráv, které bude předkládat vedení společnosti.

V reportingu bude vedení společnosti informovat o odchylkách od plánu, návrhy na akční plány k návratu k původnímu plánu, případně bude koordinovat přeplánování s ohledem na aktuální vývoj. Reporting bude obsahovat zprávy o změnách v podnikovém okolí.

Pozice controllera bude poradní. Stane se navigátorem společnosti. Bude jedním z iniciátorů inovativních změn v procesech podniku. Bude sledovat a reportovat o průběžném plnění.

Rozhodovací funkce controllera budou omezené. Na poradách bude mít pozici koordinátora a poradce.

7.8.2 Začlenění controllera do organizační struktury

Vzhledem k pracovnímu vytížení všech lidí na účtárně, včetně ekonomického ředitele, který má navíc pod sebou také pracovníky IT a další, je nezbytné pro pozici controllera získat novou osobu. To bude optimální i pro nezávislý pohled na fungování společnosti. Proto u začlenění pozice controllera budu plánovat s novým člověkem, dalším ekonomem do společnosti.

Jeho pozice v organizační struktuře bude vytvořena tak., aby nebyl podřízen žádnému ze třech vrcholových managerů. Tedy nebude se zodpovídat ekonomickému, obchodnímu ani nákupnímu řediteli. Jeho začlenění bude na štábní úrovni, podřízen bude přímo jednateli společnosti, viz. příloha P IV.

7.8.3 Popis pracovní pozice controllera

Základem nově zřizované pozice controllera je jeho správné zařazení do organizační struktury. Štábní pozice mu umožní vyvinout správně své úsilí a jeho hlavní pracovní náplní bude:

- řídit a koordinovat proces plánování,
- řídit proces tvorby rozpočtů,
- periodicky informovat o odchylkách od plánovaných cílů,
- navrhnout nápravná opatření tam, kde vzniknou odchylky,
- tvorba norem a metrik,
- působit jako ekonomický navigátor společnosti,
- koordinátor při rozhodování managerů.

Nezbytný bude jeho přínos ve včasném varování, při negativním vývoji analyzovaných informací. Včasným opatřením bude společnost moci snáze kontrolovat svůj další vývoj a bude předcházet lépe nečekaným dopadům.

Hlavními kompetencemi controllera v MPL budou zejména:

- odbornost,
- metodika,
- osobní a sociální kompetence.

Požadavky na controllera budou jednak odborné, ale důležité jsou také správné osobní vlastnosti:

- ekonomické vzdělání,
- znalost oboru, ve kterém společnost podniká,
- znalosti a zkušenosti s metodami a nástroji controllingu,
- analytické myšlení,
- schopnost koordinace,
- koncepční myšlení.

Jedním z bodů pracovní náplně controllera bude pravidelný reporting, pracovní náplň je v příloze P V.

7.9 Vytvoření controllingového reportingu

Dalším významným úkolem controllera je sestavování reportingových zpráv a to ve spolupráci s řídicími a zodpovědnými pracovníky. Controller musí posoudit strukturu, periodicitu a příjemce reportingových zpráv. Navrhovaný způsob reportingu popíše následovně.

Všechny reportingové zprávy musí posoudit vývoj minulého období vzhledem na dosahování cílů. Jde o porovnání plánu se skutečností, analyzování vzniknutých odchylek včetně okomentování příčin a navržení závěrů a opatření na zlepšení vzniklé situace s cílem vyvarovat se v budoucnu podobným odchylkám.


Reporting musí být jasný a účelný. Reportingová zpráva musí vyhovovat danému příjemci, být mu srozumitelná a opakovat se v pravidelných periodách podle potřeby. Reportingová

zpráva musí mít stálou podobu. Reporty budou podle svého zaměření a účelu orientovány pro vrcholný management a řídicí pracovníky. Vrcholný management se rozumí jednatel a ředitelé, střední management jsou vedoucí středisek. Periodicita sestavování reportů bude měsíční, čtvrtletní a roční. V případě potřeby, zejména při nenadálých událostech, se budou sestavovat i pro jinou skupiny příjemců a i v jiných intervalech.

Povinností controllera bude také přijímat zpětnou vazbu od příjemců zpráv, přijímat náměty a návrhy na úpravu či doplnění reportu podle potřeby řídicího pracovníka. Úpravy reportingové zprávy musejí reflektovat potřeby jejího příjemce a musejí odpovídat potřebné struktuře a periodě sestavování.

Následující tabulky zobrazují obsah navržených reportingových zpráv ve společnosti MPL.

Tab. 30 – Struktura měsíčního reportu [vlastní]

 MPL Trading, spol. s r.o.	Měsíční reportingová zpráva	
	Obsah zprávy	Příjemce zprávy
Měsíční zpráva o ekonomickém hospodaření zodpovědných úseků	Výsledky hospodaření zodpovědných úseků (vyhodnocení rozpočtu daného úseku)	Střední management
	Analýza odchylek Příčina odchylek Opatření	
	Hmotná zainteresovanost zodpovědných pracovníků na výsledku hospodaření daných úseků	Vrcholový management

Tab. 31 – Struktura čtvrtletního reportu [vlastní]

 MPL Trading, spol. s r.o.	Čtvrtletní reportingová zpráva	
	Obsah zprávy	Příjemce zprávy
<p>Čtvrtletní zpráva o ekonomickém hospodaření podniku</p>	Čtvrtletní výkaz zisků a ztrát podniku	Vrcholový management
	Čtvrtletní rozvaha podniku	
	Čtvrtletní vyhodnocení hospodaření zodpovědných úseků	
	Celkové tržby	
	Základní finanční ukazatele	
	Stav pohledávek a závazků	
	Stav zaměstnanosti	
	Stav zakázek	
Hmotná zainteresovanost vrcholového a středního managementu na výsledku hospodaření podniku		

Tab. 32 – Struktura ročního reportu [vlastní]

 MPL Trading, spol. s r.o.	Roční reportingová zpráva	
	Obsah zprávy	Příjemce zprávy
<p>Roční zpráva o ekonomickém hospodaření podniku</p>	Rozvaha	Vrcholový management
	Výkaz zisků a ztrát	
	Výkaz cash flow	
	Stav majetku podniku a investičních aktivit	
	Personální politika podniku	
	Zhodnocení stavu pohledávek	
	Zhodnocení stavu závazků	
	Investice	

7.10 Úkoly ostatních oddělení pro podporu controllingu

Úkoly ekonomického oddělení

Vazba controllingu na ekonomické oddělení společnosti bude zcela zásadní. Účetnictví bude prvním a základním zdrojem informací. Ekonomické oddělení bude poskytovat data

ze svých výkazů v podobě, v jaké ji definuje controller. Ty budou sloužit jako podklad k sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a k sestavení plánu cash-flow. Důležitým odrazovým můstkem je historie. Je důležité vyjít z auditovaných účetních závěrek, používat pro další činnosti správná data.

Hlavním úkolem ekonomického oddělení bude velmi úzce spolupracovat s controllerem na v oblasti plánování ekonomických výsledků firmy. Spolupodílet se na koordinaci provázanosti plánů z jiných oddělení a vytvářet předpoklady k jejich uskutečňování.

Úkoly oddělení prodeje a marketingu

Hlavním úkolem oddělení prodeje bude sestavit plán prodeje a od něj **plán tržeb**. Plán prodeje se bude skládat z jednotlivých segmentů prodeje. Plánované tržby budou stanoveny pro jednotlivá střediska.

Podporou prodeje bude sestaven marketingový plán, nebo-li plán marketingových akcí. Pro každé středisko – prodejní místo budou na rok naplánovány akce s dodavateli, výrobcí, případně vlastní akce na podporu prodeje.

Marketing bude mimo jiné také vyhledávat informace z trhu o prodejních cenách a akcích komodit, které jsou v prodejní síti MPL s cílem včas upozornit na výhodné ceny konkurence. Takové informace jsou velmi cenné pro oddělení nákupu a prodeje.

Úkoly oddělení IT

Úkolem tohoto oddělení bude ve spolupráci s controllerem nastavit výstupy z IS SAP v takové podobě, v jaké je controller potřebuje. Controller definuje výstupy a správce IS zajistí výstupy v podobě manažerských dotazů.

Současně s nastavováním výstupů z IS bude potřeba překlopit maximum externě zpracovávaných dat do IS a zakomponovat tak vše do jednoho systému. Tím se zajistí, že nemůže dojít k nechtěné duplicitě anebo k rozdílným výsledkům či odchylkám. Veškeré výpočty nad databází IS doporučuji nechat provádět v nočních hodinách, kdy jsou uživatelé nečinní a nemůže tak dojít k jejich brzdění.

Pro zajištění kvalitního využívání IS controllerem předpokládám jeho proškolení na IS SAP správcovskou firmou.

Úkoly personalisty

Ve společnosti je pouze jeden personalista, který ale bude mít za povinnost reportovat controllerovi informace o počtech zaměstnanců, příchodu a odchodu z firmy. Bude v návaznosti na plán prodeje plánovat lidské zdroje prostřednictvím **personálního plánu**.

Za další bude povinností personalisty vypočítávat měsíčně výkon na zaměstnance a přidanou hodnotu na zaměstnance neboli celkovou produktivitu práce společnosti.

Výkon na zaměstnance je dán vztahem:

$$\text{tržby} / \text{počet zaměstnanců}$$

Do hodnoty tržeb je potřeba počítat veškeré tržby z výkazu zisků a ztrát, tzn. tržby za prodané zboží a tržby za prodej výrobků a služeb.

Přidaná hodnota na zaměstnance je dána vztahem:

$$\text{obchodní marže} / \text{počet zaměstnanců}$$

Personální plán bude zpracováván pololetně a jeho body budou o:

- plánovaných mzdových nákladech,
- plánovaných odchodech do důchodu,
- plánovaných potřeb zaměstnanců na jednotlivých střediscích,
- potřebě vzdělanosti a programu vzdělávání,
- informace z venku firmy o sociálním vývoji.

Podle plánu mezd bude controller v součinnosti s personalistou a ekonomickým ředitelem zpracovávat mzdové a motivační předpisy. Ty se budou zohledňovat v navazujících plánech.

Úkoly oddělení nákupu

Úkolem oddělení nákupu bude od plánu tržeb stanovit **plán nákupu a plán zásob**.

Plán nákupu musí být odrazem jednak strategie společnosti, obchodní politiky a vycházet musí kvantitativně z plánu prodeje – plánu tržeb. Nákupní oddělení na základě plánu vyjedná smlouvy s dodavateli a podle výhodnosti podmínek upraví kvantifikaci plánu nákupu, čímž se musí informace dostat zpět k oddělení prodeje jako taktický pokyn prodeje. Plán nákupu bude podkladem k plánu nákladů a přidané hodnoty daných komodit.

Bude potřeba srovnávat ceny a množství s minulým obdobím a také s plánovaným nákupem z vyjednaných smluv s dodavateli.

Plán zásob bude sloužit jako podklad k plánu nákladů. Plán zásob bude sestaven podle měsíčních plánovaných tržeb a bude tedy odrazem sezónních vlivů. Během roku bude plán zásob sestavován se 40-ti denní dobou obratu a v zimních měsících kvůli cyklickému poklesu poptávky s 50-ti denní dobou obratu zásob.

Plán zásob a plán nákupu bude sloužit jako podklad k plánování cash-flow a nákladů.

Oddělení nákupu bude neustále hledat optimalizace s dopadem na náklady společnosti. Jedním z bodů je systém zásobování středisek, kdy za použití hladin zásob bude nákupní oddělení udržovat zásoby v požadovaných mezích.

8 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

8.1 Kalkulace nákladů na zavedení controllingu ve společnosti

Jednoznačně nejdůležitější oblastí, které budou vedení firmy zajímat, jsou jak osobní tak ostatní náklady spojené se zřízením nové pracovní pozice controllera.

Výše osobních nákladů na controllera se odvíjí jak od současné platové hladiny společnosti, tak od jeho pracovních povinností, délky odborné praxe, regionu, ale také podle současných platových podmínek na trhu práce. Podle zjištěných informací se hrubý plat na pozici controllera pohybuje v rozmezí 25 000,- až 35 000,- Kč.

Výši hrubého platu controllera navrhuji ve výši 30 000,- Kč, jelikož společnost má sídlo ve Zlínském kraji, kde se plat na podobné pozici pohybuje, ale současně přihlížím k současné platové hladině společnosti. Výše platu je určitě velmi atraktivní, a proto si myslím, že společnost nebude mít problém controllera najít.

Tab. 33 – Osobní náklady společnosti na pozici controllera [vlastní]

Druh nákladů	Měsíční náklady (v Kč)	Roční náklady (v Kč)
Mzdové náklady	30 000	360 000
Sociální a zdravotní pojištění	10 200	122 400
Celkem	40 200	482 400

Z tabulky nám vyplývá, že po vynaložení mzdových nákladů a nákladů na sociální a zdravotní pojištění nám vzniknou měsíční náklady ve výši 40 200,- Kč a v ročním úhrnu tak podnik vynaloží navíc celkem 482 400,- Kč.

Další náklady, které bude muset společnost vynaložit na zřízení nové pracovní pozice při externím hledání jsou:

Hledání zaměstnance pomocí personální agenturycca 50 000,- Kč

(Hledání zaměstnanců pomocí inzerce, které je levnější, využívá firma zřídka, zejména při hledání pracovníků na nižší pracovní pozici, proto s touto variantou neuvažují. Cena závisí na typu agentury, požadavcích zadávající firmy apod.)

Školení zaměstnance v systému SAP – controllingcca 15 000,- Kč

Se základním školením v oblasti controllingu nepočítám, jelikož předpokládám, že vybraný zaměstnanec již na obdobné pozici pracoval a má požadované vzdělání, proto není třeba jej školit.

Vybavení kanceláře (PC, telefon)cca 30 000,- Kč

(Nábytek má firma již nakoupený, jelikož od začátku uvažovala o rozšíření. Momentálně má nábytkem zařízené dvě kanceláře, které nejsou plně využívány.)

Náklady celkem cca 95 000,- Kč

Pokud by společnost hledala a našla vhodného pracovníka na pozici controllera mezi současnými zaměstnanci, znamenalo by to vynaložit tyto náklady:

Školení zaměstnance v systému SAP – controlling cca 15 000,- Kč

Základní školení zaměstnance v oblasti controllingu cca 30 000,- Kč

(Cena vychází ze základního kurzu operativního controllingu u Controller Institutu a ostatních výdajů)

Náklady celkem cca 45 000,- Kč

Porovnáním obou variant zjistíme, že pokud by společnost vybírala mezi současnými zaměstnanci, stálo by jí to v nákladech cca 45 000,- Kč oproti nákladům v částce cca 95 000,- Kč při externím výběru zaměstnance. Pokud by se společnost rozhodla najít vhodného zaměstnance z interních zdrojů, ušetřila by částku cca 50 000,- Kč. Tahle úspora by se zobrazila pouze v prvním roce, jelikož se jedná o jednorázové náklady. Rekapitulaci situace vzniklých nákladů na hledání controllera ukazuje následující tabulka.

Tab. 34 – Celkové roční náklady na pozici controllera [vlastní]

Druh nákladů	Roční náklady (v Kč)
Mzdové náklady	360 000
Sociální a zdravotní pojištění	122 400
Ostatní náklady - externí hledání	95 000
Ostatní náklady - interní hledání	45 000
Celkem - externí hledání	577 400
Celkem - interní hledání	527 400

Rozdíl mezi oběma variantami není zas až tak velký. Nicméně zaměstnanec z vlastních řad může být vůči některým oblastem firmy zaujatý a může tedy špatně vypovídat o některých oblastech firmy. Kdežto zaměstnanec z externího hledání může firmě přinést nový pohled na věc, své vlastní zkušenosti a hlavně nezaujatost. Proto společnosti doporučuji vybrat controllera pomocí personální agentury, který má s controllingem již několikaleté zkušenosti.

8.2 Časový průběh projektu

Navržené změny v oblasti controllingu, vznik nové pracovní pozice controllera a jeho samotné přijetí do společnosti odhaduji na max. půl roku. Vzhledem k tomu, že je controlling ve společnosti spíše opomíjený a controllingových činností je tolik, že doporučuji, stanovit si ve vedení společnosti pouze rámcový koncept, který bude vodítkem pro nového controllera.

Začala bych nejprve od zadání požadavku personální agentuře a nového controllera přijala. Teprve po jeho příchodu do firmy doporučuji navázat na tento harmonogram:

Přípravné činnost / 1-2 měsíce /

- Definice projektu – priority vedení společnosti
- Vytvoření povědomí o změnách ve firmě
- Změna organizační struktury, začlenění controllera
- Vytýčení cílů a úkolů controllera

Realizační činnosti / 2 – 4 měsíce /

- Úprava IS SAP
- Školení controllera na IS a controlling
- Nastavení toku informací z jednotlivých oddělení
- Vytvoření reportingových zpráv
- Představení finální podoby controllingových výstupů vedení společnosti

8.3 Rizika projektu

Každý projekt představuje určité riziko a proto je potřeba zhodnotit, která rizika by mohly ohrozit jeho průběh. Je velká pravděpodobnost, že zaměstnanci nebudou nakloněni změnám, narážíme proto na rizika a překážky. Velmi často je hlavním problémem neochota lidí k něčemu novému, nepoznanému. Někteří zřejmě nebudou chtít měnit stávající procesy, byť jsou neefektivní, protože si myslí, že když to firma dosud nepotřebovala, není třeba cokoli měnit. Přesto vytvoření pracovní pozice controllera pomůže nejen vedoucím pracovníkům. Je zde nutný pozitivní přístup zejména vedoucích pracovníků, kteří musí vhodně argumentovat efekt změn. S časovým odstupem zaměstnanci zjistí, zda nám změna něco přinesla nebo ne.

Za největší rizika projektu považují:

Lidský faktor:	Nezájem o vytvoření nové pracovní pozice. Správný výběr controllera. Neochota provést změnu v organizační struktuře společnosti. Nedostatek informací o pracovní náplni controllera. Nesprávné začlenění controllera v organizační struktuře. Neochota měnit zažitý běh společnosti. Nesprávné zpracování informací sloužících pro rozhodování.
Finance:	Obava z vysokých nákladů se zavedením pozice controllera.
Čas:	Časová náročnost zavádění controllingu. Výsledky práce controllera nejsou ihned zřejmé.

Pokud si bude společnost schopna včas uvědomit uvedené rizika a bude jim věnovat patřičnou pozornost, může jim z velké části předcházet a umožnit tak hladký průběh celého projektu.

ZÁVĚR

Diplomová práce řešila zefektivnění řízení firmy MPL spol. s r.o. za využití controllingu a jeho nástrojů. V první části jsem provedla literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů. Byla vymezena podstata controllingu, jeho význam a funkce, následně jsem popsala cíle controllingu. Uvedla jsem rozčlenění controllingu na strategický a operativní a uvedla jejich nástroje.

V analytické části jsem uvedla firmu MPL spol. s r. o., její základní data a dosažené výsledky v posledních letech. Provedla jsem interní a externí analýzu společnosti. Využila jsem SWOT analýzu, PESTLE analýzu a Porterův model 5-ti konkurenčních sil. Analyzovala jsem základní výsledky firmy, provedla jsem vyhodnocení finančních ukazatelů. Vyhodnotila jsem stav likvidity, výkonnost společnosti dle rentability celkového kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb. Zastavila jsem se také u stavu zadluženosti a ukazatelů aktivity, kde jsem vyhodnotila mimo jiné dobu obratu zásob a pohledávek. Ke konci analytické části jsem se zmínila o zaměstnancích, o jejich počtu a mzdových nákladech firmy a vyhodnotila jsem přidanou hodnotu na 1 zaměstnance. Nakonec jsem popsala tok informací ve firmě. Poznatky z analytické části jsem shrnula v poslední kapitole před projektovou částí.

V projektové části jsem navázala na poznatky z analytických kapitol. Hned v jejím úvodu jsem připomněla cíle projektu v zefektivnění řízení společnosti pomocí controllingových nástrojů. Poté jsem přešla k řešící části. Nejpalčivějším bodem bylo nepravdělné vyhodnocování dosahovaných výsledků a nepropojení plánovaných ukazatelů napříč firmou. Po sestavení systému plánování jsem se zastavila u problematických oblastí, jako jsou pohledávky. Ty jsem rozřadila z pohledu jejich stáří a doporučila jejich monitorování a komunikaci se zákazníkem ihned v první fázi po splatnosti. Metodou ABC jsem vyhodnotila zákazníky, dodavatele i zásoby a nastínila problematické oblasti. Pro výkon uvedených controllingových činností jsem usoudila, že je nevyhnutelné vytvořit pozici pro controllera v organizaci. Současný stav zaměstnanců a zejména jejich pracovní náplně nedovolili vytvořit kumulovanou pozici. Sestavila jsem systém reportingových zpráv a stejně tak i pracovní povinnosti controllera a vyhodnotila náklady a rizika projektu.

Pro naplnění projektu bude potřeba spolupráce ostatních oddělení a pozitivní vnímání změny všech zaměstnanců. Pro společnost je nová pracovní pozice nákladem, ovšem já jsem přesvědčena, že spíše investicí do budoucnosti. Náklady v řádu set tisíc korun budou

zprvu sice společnost zatěžovat, ale podle mého názoru již v prvním roce jej přínos controllingu převýší.

Je zřejmé, že firmy v dobách ekonomického růstu a příznivého prostředí k podnikání nesaají tolik k úsporným opatřením jako v období těžkého hospodářského vývoje, jakým bezesporu je novodobé prostředí od konce roku 2008. V této pozici polistopadové firmy v České Republice ještě nebyly a zejména ty skutečně České mohou mít potíže zejména s kapitálem. Obecně vybudování kvalitního systému uvnitř firmy nebylo potřeba řešit v dobách, kdy se vedlo všem velmi slušně. Omyl je pravdou. I analyzovaná společnost má podle zjištěných informací řadu rezerv a míst ke zlepšování. Myslím si, že právě v dobách ekonomického růstu a prosperity firmy by se systémové prvky zaváděly snáze a hlavně včas, třeba i s předstihem před konkurencí. Proto bych se zavedením controllingu a případně i dalších systémových prvků již neváhala. Společnosti tohoto rozsahu to jen prospěje a posune k lepším zítřkům. Jako doporučení k dalšímu rozvoji firemního řízení bych po úspěšné implementaci a etablování controllera ve struktuře firmy uvažovala o zavedení Balanced scorecard jakožto nástroje strategického nástroje řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BUCHHOLZ, L. *Strategisches Controlling : Grundlagen – Instrumente – Konzepte*. 1. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2009. 313 s. ISBN 978-3-8349-8275-9.
- [3] ESCHENBACH, R. *Controlling*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 814 stran. ISBN 80-73570-35-1.
- [4] FREIBERG, F. *Cash-Flow : řízení likvidity podniku*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1993. 150 s. ISBN 8085603306.
- [5] FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 stran. ISBN 80-85943-03-4.
- [6] HOFMEISTER, R., STEIGLER, H. *Controlling*. 2. vyd. Praha: BaBtext, 1992. 160 stran. ISBN 80-900178-0-2.
- [7] HORVÁTH, P., et al. *Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení : teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [9] KONEČNÝ, M. *Controlling: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. 4. přeprac. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
- [10] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.
- [11] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [13] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

- [14] *Slovník controllingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6.
- [15] STEINÖCKER, R. *Strategický controlling*. 1. vyd. Praha: BABTEXT, 1992. 171 s.
- [16] ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [17] VOLLMUTH, H. J., VYSUŠIL, J. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2., upr. vyd. Praha : Profess Consulting, 1998. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [18] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z : přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. české vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- [19] VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-7259-007-3.
- [20] VYSUŠIL, J. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling : průvodce daty a jejich zpracováním pro metody controllingu*. Praha : Profess Consulting, 1999. 130 s. ISBN 8072590081.
- [21] Interní zdroje MPL Trading spol. s r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IS	Informační systém
IT	Informační technologie
MPL	MPL Trading spol. s r.o. Zlín
SAP	Informační systém SAP
VaV	Vývoj a výzkum
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 - Grafické znázornění filozofie controllingu [14]</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 2 – Členění podnikového controllingu [17]</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 3 – Controlling jako štábní pozice [17]</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 4 – Controlling jako liniová pozice [17]</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 5 – Pojetí řízení orientované do minulosti (Feed-back) a do budoucnosti (Feed-forward) [17].....</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 6 – Logo MPL Trading spol. s r.o. [19]</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 7 – Organizační schéma [vlastní]</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 8 – Vývoj tržeb v letech 2008 – 2010 [vlastní].....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 9 – Vývoj pohledávek v letech 2008 – 2010 [vlastní].....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 10 - Přehled pohledávek – [19].....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 11 – Graf ukazatelů aktivity [vlastní].....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 12 - Vývoj obrátu v měsíci – [19].....</i>	<i>58</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1– Sledované oblasti finančních ukazatelů a jejich nástroje [5].....</i>	<i>18</i>
<i>Tab. 2 – Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera [3]</i>	<i>20</i>
<i>Tab. 3 – Nástroje strategického controllingu [2], [18]</i>	<i>29</i>
<i>Tab. 4 – Nástroje operativního controllingu [2], [18]</i>	<i>33</i>
<i>Tab. 5 – SWOT analýza [vlastní].....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 6 – Základní ukazatele MPL v letech 2008 – 2010 [vlastní].....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 7 - Vývoj výsledku hospodaření [vlastní]</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 8 - Pohledávky po lhůtě splatnosti [vlastní].....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 9 - Závazky po lhůtě splatnosti [vlastní]</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 10 - Likvidita společnosti [vlastní]</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 11 - Rentabilita společnosti [vlastní]</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 12 - Zadluženost společnosti [vlastní]</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 13 - Ukazatel aktivity [vlastní]</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 14 – Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní].....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 15 – Sledování tržeb na středisku Brno [vlastní]</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 16 – Sledování tržeb za všechny střediska MPL [vlastní]</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 17 - Plán zásob pro 2. polovinu roku 2011 v Kč [vlastní]</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 18 – Plánování základních ukazatelů jednotlivých středisek [vlastní].....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 19 – Sledování odchylek od plánu zásob v Kč [vlastní]</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 20 – Analýza účtu 513999 [vlastní].....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 21 – Znázornění dopředné vazby [vlastní]</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 22 – TOP 20 odběratelů [vlastní].....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 23 – ABC analýza odběratelů [vlastní]</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 24 – TOP 20 dodavatelů [vlastní]</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 25 – ABC analýza dodavatelů [vlastní].....</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 26 – Struktura zásob MPL dle středisek [vlastní]</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 27 – Doba obratu zásob dle středisek [vlastní].....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 28 – Pohledávky zákazníků s nejvyšším obratem [vlastní].....</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 29 – Struktura pohledávek dle stáří v Kč [vlastní].....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 30 – Struktura měsíčního reportu [vlastní]</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 31 – Struktura čtvrtletního reportu [vlastní]</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 32 – Struktura ročního reportu [vlastní]</i>	<i>81</i>

<i>Tab. 33 – Osobní náklady společnosti na pozici controllera [vlastní].....</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 34 – Celkové roční náklady na pozici controllera [vlastní].....</i>	<i>86</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Plán tržeb 2011

Příloha P II: Vývoj tržeb a odchylek

Příloha P III: Limity nákladových účtů

Příloha P IV: Nové organizační schéma MPL

Příloha P V: Popis pracovní pozice controllera

PŘÍLOHA P I: PLÁN TRŽEB 2011

TRŽBY		ZLI	BRN	OLO	PRO	PRA	HRA	KOL	LIB	MLB	Celkem
středisko		22+23+24+(29)	25	26	27	32+39	33	35	36	37	
měsíc	koef.										
1	5,6	12 880 000	7 168 000	3 920 000	2 016 000	7 840 000	3 584 000	2 016 000	2 016 000	2 016 000	43 456 000
2	6,3	14 490 000	8 064 000	4 410 000	2 268 000	8 820 000	4 032 000	2 268 000	2 268 000	2 268 000	48 888 000
3	7,8	17 940 000	9 984 000	5 460 000	2 808 000	10 920 000	4 992 000	2 808 000	2 808 000	2 808 000	60 528 000
4	8,6	19 780 000	11 008 000	6 020 000	3 096 000	12 040 000	5 504 000	3 096 000	3 096 000	3 096 000	66 736 000
5	8,6	19 780 000	11 008 000	6 020 000	3 096 000	12 040 000	5 504 000	3 096 000	3 096 000	3 096 000	66 736 000
6	9,1	20 930 000	11 648 000	6 370 000	3 276 000	12 740 000	5 824 000	3 276 000	3 276 000	3 276 000	70 616 000
7	9,3	21 390 000	11 904 000	6 510 000	3 348 000	13 020 000	5 952 000	3 348 000	3 348 000	3 348 000	72 168 000
8	9,6	22 080 000	12 288 000	6 720 000	3 456 000	13 440 000	6 144 000	3 456 000	3 456 000	3 456 000	74 496 000
9	10,6	24 380 000	13 568 000	7 420 000	3 816 000	14 840 000	6 784 000	3 816 000	3 816 000	3 816 000	82 256 000
10	10,3	23 690 000	13 184 000	7 210 000	3 708 000	14 420 000	6 592 000	3 708 000	3 708 000	3 708 000	79 928 000
11	8,7	20 010 000	11 136 000	6 090 000	3 132 000	12 180 000	5 568 000	3 132 000	3 132 000	3 132 000	67 512 000
12	5,5	12 650 000	7 040 000	3 850 000	1 980 000	7 700 000	3 520 000	1 980 000	1 980 000	1 980 000	42 680 000
Celkem	100	230 000 000	128 000 000	70 000 000	36 000 000	140 000 000	64 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	776 000 000

PŘÍLOHA P II: VÝVOJ TRŽEB A ODCHYLEK

Sledování vývoje tržeb MPL Trading 2011

Rok 2011 Měsíc	Tržby z prodeje zboží					Plnění		Odchyka					
	Skut.2010	Plán 2011	Kumul.	Skut.	Kumul.	skut./plán	v %	Skut./plán	Kumul.	Skut./plán	Kumul.	k min. roku	k min. roku
Leden	23 629 150	43 456 000	43 456 000	34 757 013	34 757 013	80%	80%	-8 698 987	-8 698 987	-20%	-20%	11 127 863	7%
Únor	28 529 605	48 888 000	92 344 000	39 927 446	74 684 459	82%	81%	-8 960 554	-17 659 541	-18%	-19%	11 397 841	14%
Březen	39 954 461	60 528 000	152 872 000	62 163 940	136 848 399	103%	90%	1 635 940	-16 023 601	3%	-10%	22 209 479	26%
Duben	41 267 375	66 736 000	219 608 000	59 070 654	195 919 053	89%	89%	-7 665 346	-23 688 947	-11%	-11%	17 803 279	37%
Květen	44 621 147	66 736 000	286 344 000	72 156 687	268 075 740	108%	94%	5 420 687	-18 268 260	8%	-6%	27 535 540	51%
Červen	47 693 753	70 616 000	356 960 000	77 862 557	345 938 297	110%	97%	7 246 557	-11 021 703	10%	-3%	30 168 804	66%
Červenec	47 638 092	72 168 000	429 128 000										
Srpen	54 586 750	74 496 000	503 624 000										
Září	60 846 871	82 256 000	585 880 000										
Říjen	55 792 023	79 928 000	665 808 000										
Listopad	52 460 130	67 512 000	733 320 000										
Prosinec	30 057 988	42 680 000	776 000 000										
Celkem	527 077 345	776 000 000						-430 061 703				120 242 806	66%

PŘÍLOHA P III: LIMITY NÁKLADOVÝCH ÚČTŮ

ANALÝZA ÚČTU 513999 - OBČERSTVENÍ A NÁVRH LIMITŮ PRO STŘEDISKA

toto je pro 1.pol 2011

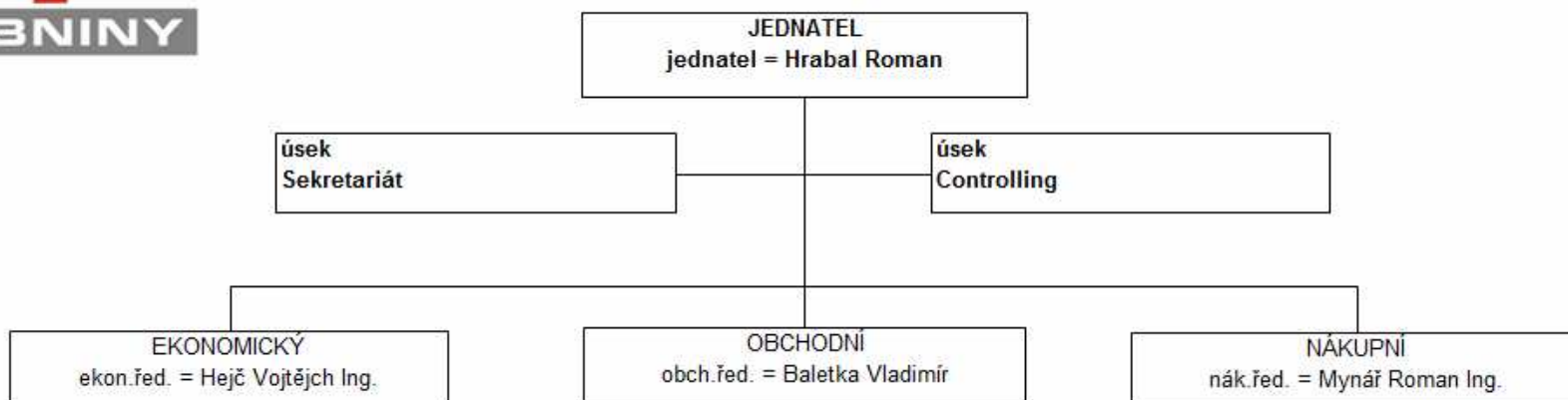
Součet z Má dáti (FM)

Profit centrum	Celkem	Občerstvení střediska	Restaurace se zákazníkem	Akce se zákazníky	tržby 1-6/2011	poměr dvou pláňů tržeb	dosažený zisk 1-6/2011	Marže	Výpočet limitu občerstvení středisek 1.pol. 2011	Výpočet limitu pro 2.pol.2011	Limit občerstvení pro rok 2011	Restaurace se zákazníky	Limit Restaurace pro 2. pol. 2011	Limit Restaurace pro rok 2011	Limity na středisko celkem (Občerstvení + Restaurace)	Limity pro 2. pol. Roku 2011 (Občerstvení + Restaurace)
22	0				36 187 339	0,54	2 787 385	7,7%	2 787	3 010	6 000	2 787	3 010	6 000	12 000	6 500
23	7 785			7 785	80 676 564	0,54	10 782 177	13,4%	10 782	11 645	22 500	10 782	11 645	22 500	45 000	23 500
24	3 942	3 942			1 224 924	0,54	120 615	9,8%	121	130	500	121	130	500	1 000	500
25	15 901	15 000	901		62 380 999	0,54	6 750 089	10,8%	6 750	7 290	14 500	6 750	7 290	14 500	29 000	15 000
26	26 062	4 000	2 062	20 000	20 073 097	0,54	2 858 614	14,2%	2 859	3 087	6 000	2 859	3 087	6 000	12 000	6 500
27	12 109	4 109		8 000	12 101 927	0,54	1 811 175	15,0%	1 811	1 956	4 000	1 811	1 956	4 000	8 000	4 000
32	4 610	800	3 810		20 524 713	0,54	3 456 793	16,8%	3 457	3 733	7 500	3 457	3 733	7 500	15 000	7 500
33	56 718	1 000	11 718	44 000	28 638 693	0,54	2 726 650	9,5%	2 727	2 945	6 000	2 727	2 945	6 000	12 000	6 000
35	14 156	3 156		11 000	14 732 249	0,54	2 054 174	13,9%	2 054	2 219	4 500	2 054	2 219	4 500	9 000	4 500
36	17 257	8 257		9 000	15 952 975	0,54	2 085 212	13,1%	2 085	2 252	4 500	2 085	2 252	4 500	9 000	5 000
37	22 743	3 743	7 000	12 000	12 602 724	0,54	1 976 577	15,7%	1 977	2 135	4 500	1 977	2 135	4 500	9 000	4 500
39	17 902	1 000	16 902		36 094 993	0,54	2 968 902	8,2%	2 969	3 206	6 500	2 969	3 206	6 500	13 000	6 500
Celkem	199 185	76 007	42 393	111 785	341 191 197		40 378 363	11,8%	40 378	43 609	87 000	40 378	43 609	87 000	174 000	90 000

PŘÍLOHA P IV: NOVÉ ORGANIZAČNÍ SCHEMA MPL



MPL TRADING spol. s r.o.



PŘÍLOHA P V: POPIS PRACOVNÍ POZICE CONTROLLERA



CONTROLLER

MPL TRADING, spol. s r.o.

se sídlem Příluky 228, 760 01 Zlín

IČO: 47909358

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 9600

NÁPLŇ PRÁCE

Název pracovní pozice: Controller

Útvar: Controlling

Jméno zaměstnance:

Datum narození:

PRÍMÝ NADŘÍZENÝ: jednatel

Pracovní náplň:

- > Řízení a koordinování procesu plánování
- > Řízení procesu tvorby rozpočtů
- > Sledování odchylek a periodické informování o odchylkách od plánovaných cílů
- > Navržení nápravných opatření u vzniklých odchylek
- > Tvorba norem a metrik,
- > Koordinace při rozhodování managerů
- > Informování vedení společnosti o analyzovaných informacích a celkových výsledcích
- > Reporting

Ve Zlíně dne 01.08.2011

.....
jméno a podpis přímého nadřízeného
Roman Hrabal

.....
podpis zaměstnance