

**Projekt využití vybraných operativních a strategických nástrojů pro
zlepšení řízení společnosti PWO UNITOOLS CZ, a. s.**

Ing. Jiří Zezula

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Jiří ZEZULA**
Osobní číslo: **M10536**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt využití vybraných operativních a strategických nástrojů pro zlepšení řízení společnosti PWO UNITOOLS CZ, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky v oblasti controllingu.
- Uvedte nástroje a využití operativního a strategického controllingu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost PWO UNITOOLS CZ, a.s. a proveďte analýzu ekonomické situace a současné úrovně řízení.
- Vypracujte projekt využití controllingu a jeho nástrojů pro zlepšení řízení společnosti PWO UNITOOLS CZ, a.s.
- Vyhodnoťte přínosy, rizika, časovou a nákladovou náročnost projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
VYSUŠIL, Jiří. Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 807259012x.
ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 21. června 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 12. srpna 2013

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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 nahlázení 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 vzdělávacího 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 mohou užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

7.7. 2013



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 výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřená na využití strategického a operativního controllingu ve společnosti PWO UNITOOLS CZ, a. s. V teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti controllingu, operativních a strategických nástrojů a jejich následné implementace. V praktické části je představena společnost a provedena její situační analýza. Na tuto část navazuje analýza využití operativního controllingu ve společnosti.

Projektová část navazuje na část analytickou. Je zde vypracován projekt pro zlepšení současné finanční situace podniku.

Klíčové slova: operativní a strategické nástroje, controlling, plánování, odchylky.

ABSTRACT

The achievement of this Master's thesis is utilization of a strategic and operative controlling in a company PWO UNITOOLS CZ, a.s. In the theoretical part the theory on some of the controlling, operative and strategic tools and their subsequent implementation is compiled. In the practical part the company is introduced and its situational analysis is performed. This part is followed by an analysis of utilization of an operative controlling in the company.

The project part follows after the analytic one. Here, a project on an improvement of a current financial company situation is worked out.

Key words: operative and strategic tools, controlling, planning, deviations.

Touto cestou bych rád poděkoval panu Ing. Šindlerovi za umožnění zpracování diplomové práci ve společnost PWO UNITOOLS CZ, a. s.

Dále bych chtěl vyjádřit poděkování vedoucímu diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi.

Teorie chaosu - chaos je normálním stavem skutečnosti, manažer se nemá chaosu vyhýbat, má se v něm snažit orientovat, přizpůsobit se mu a využívat ho.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CONTROLLING	13
1.1 VZNIK CONTROLLINGU.....	13
1.2 POJEM CONTROLLING	13
1.3 DEFINICE CONTROLLINGU	14
1.4 PODSTATA CONTROLLINGU	14
1.5 CÍLE CONTROLLINGU	15
1.6 FUNKCE CONTROLLINGU	16
1.7 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU.....	16
1.7.1 OPERATIVNÍ CONTROLLING	16
1.7.2 STRATEGICKÝ CONTROLLING.....	17
1.8 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	17
1.9 ROZDĚLENÍ ÚLOH A ODPOVĚDNOSTI	19
1.10 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON CONTROLLERA	20
2 NÁSTROJE CONTROLLINGU	21
2.1 KALKULACE.....	22
2.1.1 ZÁKLADNÍ KALKULAČNÍ VZOREC	22
2.2 PLÁNOVÁNÍ.....	23
2.3 PROCES ROZPOČTOVÁNÍ A STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	24
2.3.1 STRATEGICKÝ PLÁN.....	24
2.3.2 MANAŽERSKÝ (TAKTICKÝ) PLÁN.....	25
2.3.3 OPERATIVNÍ PLÁN	25
2.4 ROZPOČTOVÁNÍ.....	26
2.5 VÝPOČET PŘÍSPĚVKU NA ÚHRADU	26
2.6 REPORTING.....	27
2.6.1 ZDROJE REPORTINGU	29
2.6.2 UŽIVATELÉ REPORTŮ.....	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	32
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PWO UNITOOLS.....	32
3.2 SOUČASNÁ SITUACE FIRMY	33
3.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ V JEDNOTLIVÝCH LETECH	34

3.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PWO UNITOOLS.....	35
3.5	ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI PWO UNITOOLS	36
4	FINANČNÍ POZICE SPOLEČNOSTI	37
4.1	ANALÝZA AKTIV.....	38
4.2	ANALÝZA PASIV	40
4.3	ANALÝZA HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU.....	42
4.4	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	43
4.4.1	POMĚROVÉ UKAZATELE.....	44
4.4.2	ANALÝZA LIKVIDITY	44
4.4.3	ANALÝZA RENTABILITY.....	45
4.4.4	ANALÝZA AKTIVIT.....	46
4.4.5	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI.....	47
4.5	OSTATNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE	49
4.6	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	50
4.6.1	ALTMANOVO Z-SKÓRE	50
4.6.2	MODEL IN05	51
5	VYUŽITÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	53
5.1	INFORMAČNÍ SYSTÉM PODNIKU	53
5.2	KALKULACE.....	54
5.3	ANALÝZA NÁKLADŮ	56
5.4	PLÁNOVÁNÍ.....	57
5.4.1	PLÁN LISOVNY.....	57
5.4.2	PLÁN SMĚNNÉHO KURZU	60
5.5	REPORTING.....	62
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	66
6	VYHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ	68
7	SOUČASNÁ SITUACE CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ	72
7.1	PROFIL CONTROLLORA.....	73
7.2	UPRAVENÍ POZICE CONTROLLERA V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE.....	73
8	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	75
9	NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU.....	82
9.1	ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	82

9.1.1	PREVENCE	84
9.1.2	MONITOROVÁNÍ	85
9.1.3	VYMÁHÁNÍ.....	86
9.2	KLASIFIKACE ODBĚRATELŮ.....	86
9.3	KALKULACE.....	89
9.3.1	ZHODNOCENÍ VYUŽITÍ KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU NA ZAKÁZKU.....	91
10	VYHODNOCENÍ PROJEKTU	93
10.1	FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU.....	94
10.2	ČASOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU	94
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

V dnešní konkurenční době je jakákoliv výhoda pro podnik nesmírně cenná. Jednou takovou výhodou může být důkladně zpracovaný controlling ve společnosti. Pojem controlling nelze chápat pouze jako kontrolu chodu společnosti, ale také jako nástroj komplexního systému řízení všech oblastí společnosti. Controlling je považován za nástroj řízení firmy orientovaný především na stanovené cíle. Controlling není určen pouze pro top manažery, ale může se stát nástrojem i pro pracovníky působící na nižší úrovni organizační hierarchie, zejména pro řízení pohledávek, zásob, závazků a také pro efektivní snížení nákladů. Controlling zahrnuje poznatky z různých vědních disciplín, například finanční analýzy, finančního řízení, managementu, marketingu a dalších.

Cílem této diplomové práce je navrhnout využití vybraných operativních a strategických nástrojů controllingu pro zlepšení řízení společnosti. Práce je rozdělena celkem do tří částí.

První část je teoretická a vychází zejména z literárních zdrojů. Tato část je zaměřená na popis vzniku controllingu, jeho důležitosti v podniku a na nástroje operativního a strategického controllingu.

Analytická část obsahuje stručnou charakteristiku společnosti, na kterou navazuje vypracovaná finanční analýza pro zhodnocení finančního zdraví podniku a analýza současného využití operativních nástrojů controllingu.

Poslední částí práce je část projektová, ve které se snažím navrhnout určitá zlepšení využitím vybraných nástrojů controllingu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

1.1 Vznik controllingu

Počátky controllingu sahají na přelom 19. a 20. století, kdy jej začali využívat zejména výrobní a dopravní podniky (například Acheson, Topeka & Fé Railway Systém, General Electric Company, Ford Motor Company) v USA. Původní controlling sloužil pouze ke správě finančních záležitostí. Svého vzestupu se controlling dočkal v období světové hospodářské krize (1926), která si vynutila přehodnotit dosavadní způsoby vnitropodnikového řízení. Controllerům se v tomto období rozšířily pravomoci v oblasti plánování a rozhodování. Dále controlleři začali tvořit metodický aparát pro kontrolu dosavadních podnikových cílů. Ovšem největší rozvoj controlling zažil v období 50. a 60. let 20. století. Náplň práce controllerů obsahovala tvorbu plánu, jejich vyhodnocování, návrhy opatření, poradenství vedoucím pracovníků, řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku, tvorbu metodického aparátu pro účetnictví a mnoho dalších činností. V 70. letech se funkce controllera mění do funkce finančního manažera, jehož úlohou je nově plánování, získávání a kontrola využití kapitálu podniku. V současnosti controllingu přiřazujeme celkové krátkodobé a dlouhodobé finanční řízení, manažerské a nákladové účetnictví.

Začátky controllingu v České republice může naléznout ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které se inspirovaly americkými firmami. Jako hlavní průkopník controllingu se uvádí Tomáš Baťa, který se inspiroval například společností Ford. Počátky controllingu v České republice souvisely zejména se vstupem rakouského a německého kapitálu. (Mikovcová, 2007, s. 10-11)

1.2 Pojem controlling

Controlling je odvozen z anglického výrazu control, který můžeme překládat jako vést, řídit, regulovat, ovládat, kontrolovat, obsluhovat, plánovat apod. Pojem lze také ale vysvětlit francouzským contre-rolé, což v překladu je skutečný stav majetku pomocí jeho soupisu nebo další francouzským slovem compte, přičemž comptrolling znamená kontrola účtu. Ve španělštině můžeme najít sloveso controlar, které překládáme prohlížet, zkoumat

a prověřovat. V italštině zase slovo controllo, který v překladu zní jako dohled, dozor, zkouška, revize. (Mikovcová 2007, s.7)

Původ slova ale můžeme již najít v latině contra rolatus, což znamená druhý zápis pořizovaný z kontrolních důvodů o pohybu peněz, popřípadě zboží ve středověku. (Eschenbach, 2012, s. 73)

1.3 Definice controllingu

V praxi je stále silnější potřeba rozvíjet nové metody řízení, jejichž cílem je zajistit dlouhodobou existenci podniku. Jednou z mnoha metod je také controlling. Controlling nelze chápat pouze jako nástroj pro kontrolu, ale jako nástroj pro celkové řízení firmy, jehož součástí je i také kontrola.

Neexistuje jednotná definice pojmu controllingu a každý autor má jinou definici. Například autoři Manna a Mayer uvádí o controllingu: „Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“. Nebo Horváth uvádí „...jde o komplexní propojení plánování, koordinace a kontroly“. (Synek, 2011, s. 401)

Autoři jednotlivých definic se nemohou shodnout ani na tom, jaký rozsah funkcí mají přiřadit ke controllingu. Někteří autoři o controllingu uvádí, že se jedná pouze o rozšíření účetnictví a druzí říkají, že controller je v podstatě generální manažer.

(Eschenbach, 2004, s.77)

1.4 Podstata controllingu

Jak již bylo zmíněno výše, controlling se postupně rozvíjel a role controllingu se rozšiřovala. Původně controlling plnil funkci registrační – byl zaměřen zejména na sběr dat, přičemž jeho role byla pasivní. Dalším stupněm controllingu je aktivně orientovaný controlling, zaměřený na kontrolu hospodárnosti. Nejvyšším stupněm je controlling orientovaný na řízení. V tomto stupni je vytvořen vlastní systém řízení, který pro řízení

využívá všech dostupných informací z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. Jedná se o controlling v inovační a koordinační funkci. (Synek, 2001, s. 401)

1.5 Cíle controllingu

Hlavní cíl controllingu je zajištění životaschopnosti a operativnosti podniku, kdy tento cíl můžeme rozdělit na podcíle:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace
- zajištění schopnosti reakce
- zajištění schopnosti koordinace

1. Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Schopnost adaptace spočívá v tom, že útvar controllingu bude včas získávat všechny nutné informace o existujících změnách okolí, respektive o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí. Schopnost adaptace a anticipace ale nesouvisí pouze se včasným získáváním informací, ale také s aktivním ovlivňováním procesů řízení.

2. Zajištění schopnosti reakce

Pro správné vykonávání tohoto cíle je po controllerovi požadováno vytvoření kontrolního systému, který včas upozorňuje vedoucí pracovníky o odchylkách mezi plánovaným a skutečným vývojem a zároveň umožní odhalit vnitřní a vnější příčiny těchto rozdílů.

3. Zajištění schopnosti koordinace

Úlohou controllingu je zaručit sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. Pro zajištění této schopnosti je vyžadováno určitých kulturních a strukturálních předpokladů v podniku. Celá podniková kultura by měla být permanentně flexibilní a decentralizovaně koordinovaná, ale zároveň nesmějí změny poškodit strukturu vývoje a chod podniku.

(Eschenbach, 2004, s. 93-95)

1.6 Funkce controllingu

Controlling je podsystémem a částí řízení podniku. Mezi hlavní funkce controllingu řadíme:

- Plánování
- Rozhodování
- Koordinování
- Motivování
- Informování
- Kontrolování

1.7 Rozdělení controllingu

Controlling dělíme z hlediska období na:

- Operativní
- Strategický

1.7.1 Operativní controlling

Operativní controlling vychází z aktuálně dostupných dat v podniku a je zaměřen na jeden hospodářský rok. Řízení podniku je uskutečňováno na základě srovnání plánu s dosaženými výsledky a s následným vypracováním odchylek. Pomocí operativního controllingu je podnik schopen zavádět vhodná opatření pro řízení a tvorbu zisku. Můžeme říci, že hlavním cílem operativního controllingu je dosažení krátkodobého zisku. Kromě toho, operativní controlling může v podniku sloužit také jako nástroj managementu pro kontrolu a dosahování stanovených krátkodobých cílů.

Mezi základní veličiny, které se operativním controllingem dají řídit, jsou rentabilita, likvidita a kontrola hospodárnosti. Nástrojem u rentability jsou rozpočty výkonů, u likvidity je to finanční plán a u hospodárnosti rozpočetnictví a plánování nákladů.

(Vollmuth, 1991, s. 48)

1.7.2 Strategický controlling

Strategický controlling je zaměřený na vzdálenější budoucnost. V mnoha menších a středních podnicích je strategický controlling podceněný. Společnosti se zabývají pouze současností a nehlídají do budoucnosti. Nemají vypracované dlouhodobé cíle, neanalizují potenciální konkurenci na trzích, nemají vymezené trhy apod.

(Eschenbach, 2004, s. 109)

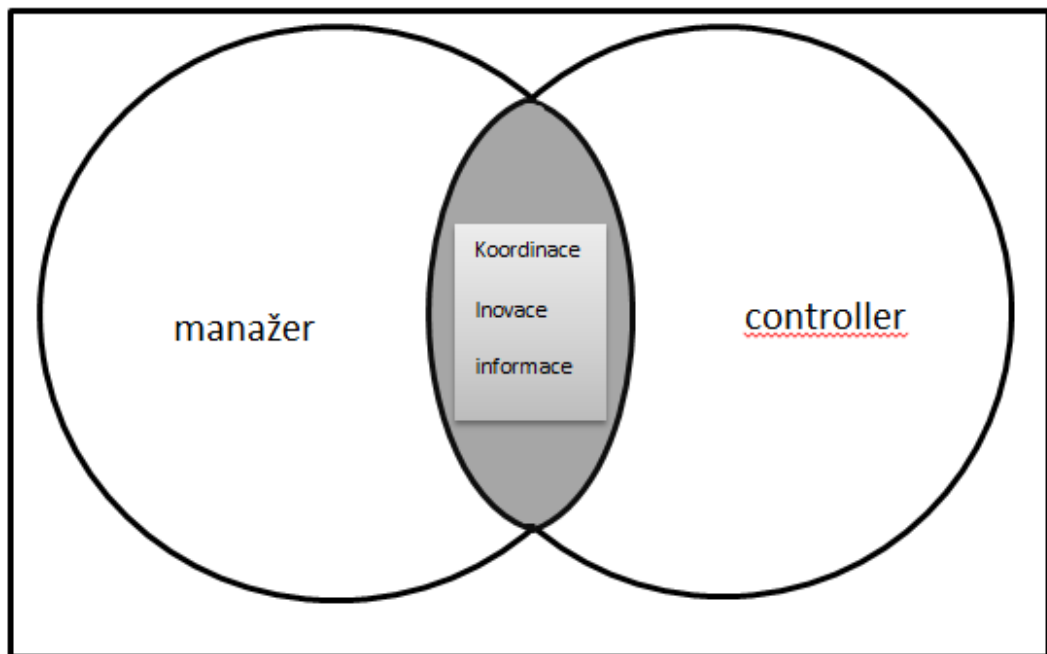
1.8 Organizační začlenění controllingu

Controlling lze začlenit na pozici:

- Controlling jako štábní oddělení – pokud funkce controllera spočívá v usnadnění rozhodování vrcholového vedení, měl by být controller zařazen na pozici štábu. Controller provádí svou činnost ve firmě bez potřeby vlastních liniových vazeb kromě všeobecného štábu, přičemž poskytuje své služby ostatním manažerům. Funkce inovační a koordinační je na této pozici velice těžce naplnitelná.
- Controlling jako liniové oddělení – controller na této pozici opouští dosavadní pozici čistě poradního orgánu a stává se zodpovědný za přijatá rozhodnutí, využívá se zejména v krizových situacích. Běžně se toto uspořádání nevyužívá, protože má poměrně nízkou stabilitu.
- Controlling jako průřezová funkce – v tomto uspořádání vzniká tak zvaný promotérský model, ve kterém liniový vedoucí a controller tvoří dvojici promotérů, kteří realizují řízení jak po linii výkonové, tak odborné. Controllerovi jsou přiděleny určité řídicí pravomoci.

Externí controlling – v řadě malých či středních podniků je neekonomické zřídít funkci controllera, proto firmy mohou dočasně nebo trvale využívat externího controllingu. Velkou výhodou využití externího controllingu je velmi nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší zavedení controllingového systému. (Synek, 2011, s. 405)

Na obrázku lze vidět průnik množin představující pracovní úkoly manažera a controllera v podniku. Controller a manažer mají společné funkce v oblasti řízení inovací, koordinací jednotlivých procesů ve firmě a pracování s informacemi.



Obrázek 1 Rozdělení funkcí v podniku (Eschenbach, 2004, s. 199)

1.9 Rozdělení úloh a odpovědnosti

V tabulce můžeme vidět rozdělení odpovědnosti úloh mezi controllorem a manažerem.

Tabulka 1 Rozdělení činností controller x manažer

Controller	Manažer
Spolupodílí se na vývoji podniku (například podporuje inovace).	Orientace na cíle při využití plánování a kontroly.
Poradce manažera.	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.
Nabízí podnikohospodářské poradenství.	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství.
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje.	Vytváří předpoklady pro řízení podniku orientované na cíl.
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí.	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí.
Pravidelně informuje o výši a příčinách odchylek od cíle.	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle.
Koordinuje základy plánování a rozhodování, představuje manažera procesu a tvorby rozpočtů.	Plánuje hodnoty rozpočtů, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí.

(Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 154)

1.10 Předpoklady pro výkon controllera

Na základě pracovních povinností controllera můžeme odvodit předpoklady, které jsou nutné k výkonu tohoto povolání. Tyto předpoklady můžeme rozdělit do dvou skupin:

- a) **Osobní předpoklady** – můžeme zde zařadit schopnost vyrovnání stresu, vyrovnání se s tlakem od nadřízených, schopnost komunikace, schopnost předání svých myšlenek a přesvědčení druhé strany o jejich správnosti, schopnost analytického a logického myšlení, nezaujatost, schopnost porozumění druhým.
- b) **Odborné předpoklady**
 - Kvalifikační – nejlépe vysokoškolské ekonomické vzdělání se schopností využití výpočetní techniky. Znalosti a praktické zkušenosti v oblasti controllingu.
 - Odborné – obecné znalosti z oblasti finančního účetnictví a finanční řízení, využití kalkulací, znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod na operativní i strategické úrovni, znalost controllingových nástrojů.

(Mikovcová, 2007, s. 17-18)

2 NÁSTROJE CONTROLLINGU

Existuje celá řada nástrojů controllingu, základní rozdělení můžeme být dle Vysušila (1999, s 73.- 74.)

a) Základní metody operativního controllingu:

- analýza kritických bodů
- analýza úzkých profilů
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku
- výpočet krycího příspěvku na úhradu

b) Ostatní metody operativního controllingu:

- Metody v oblasti řízení oběžných prostředků:
 - analýza objemu poptávky
 - analýza objemu nabídky
 - optimalizace objednávaného zboží
 - hodnotová analýza
 - optimalizace velikosti výrobních sérií
- Metody v oblasti řízení odbytu:
 - analýza XYZ
 - analýza prodejní oblasti
 - analýza provize
 - analýza rabatu

c) Speciální metody operativního controllingu

- investiční propočty
- kroužky jakosti
- plán likvidity
- sestavení plánových bilancí
- rozpočty výkonů

2.1 Kalkulace

Kalkulace jsou základním nástrojem controllera. Kalkulace slouží k výpočtu nákladů, které je nutno vynaložit na určitý objekt (nejčastěji na výrobek). Kalkulace lze chápat jako součást manažerského informačního systému.

Z časového hlediska můžeme rozlišovat kalkulaci předběžnou a kalkulaci výslednou. Kalkulace předběžná slouží k vyčíslení nákladů ještě před uskutečněním výkonu, naopak kalkulace výsledná vyčísluje náklady až po provedení všech výkonů, v obou případech se ale používá stejného principu výpočtu. Předběžná kalkulace využívá informace z předchozích výkonů stejné činnosti nebo činnosti podobné za předpokladu stejných podmínek v porovnání s minulostí. Pokud podnik zatím výkon ještě neuskutečnil, může použít odhadovou předběžnou kalkulaci. Výsledná kalkulace získává informace po vynaložení všech nákladů na výkon z účetnictví. Pro správné fungování informačního systému je nutné propojení účetnictví, rozpočetnictví a kalkulací. Díky kalkulačnímu subsystému můžeme náklady rozlišovat dle druhů, dle místa vzniku a dle výkonů. Každé z těchto nákladových hledisek poskytuje odlišné informace o nákladech. Spojením těchto způsobů sledování nákladů lze vytvořit komplexní systém kontrol. (Macík, 1999, s. 8-12)

2.1.1 Základní kalkulační vzorec

- 1) Přímý materiál
- 2) Přímé mzdy
- 3) Ostatní přímé náklady
- 4) Výrobní režie technologická
- 5) Všeobecná výrobní režie
- 6) Vlastní náklady výroby
- 7) Správní a zásobovací režie
- 8) Vlastní náklady výkonu
- 9) Odbytové náklady
- 10) Úplné vlastní náklady výkonu

2.2 Plánování

Pod pojmem plánování si můžeme představit proces formulování věcných cest a cílů a způsob jejich dosahování. Výstupem plánování je plán – dokument, který obsahuje, co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Často obsahuje jednotlivé úkony i jejich časové rozložení. (Žůrková, 2007, s. 10)

Plánování prochází několika stádii „vývoje“, kdy každé stádium je specifické a je nesmírně důležité pro správné sestavení plánů. Žádná literatura neuvádí, z kolika fází by měl být plán sestaven, závisí to na mnoha faktorech – například velikost podniku, odvětví apod. Všeobecně plán se skládá ze čtyř fází – stanovení cílů, tvorba plánů, monitorování plánů a rozpočtů, výsledek. V některých případech můžeme přidat ještě jednu fázi a to analýzu.

Jednotlivé fáze by měly odpovídat těmto otázkám:

1. Fáze – stanovení cílů a návrh řešení

Otázka: Čeho bychom chtěli dosáhnout?

2. Fáze – tvorba plánů

Otázka: Jak nejlépe a nejefektivněji dosáhnout cíle?

3. Fáze – monitorování plánů a rozpočtů

Otázka: Jak si vedeme? Jak na tom skutečně jsme?

4. Fáze – výsledek

Otázka: Kde, proč a s jakým výsledkem jsme skončili? (Žůrková, 2007, s. 12-13)

Při sestavování firemních plánů vycházíme ve většině případů z marketingem vypracovaného plánu odbytu. Plán odbytu je tedy stěžejní pro všechny další plány. Po plánu odbytu se sestavuje plán výroby, který následně ještě rozdělujeme na plán zásobování a plán práce. Tyto dva plány jsou nositeli jak přímých tak režijních nákladů. Plán přímých nákladů a rozpočet nepřímých nákladů lze označovat jako plán nákladů, i přestože by správně měl být označen jako „plán a rozpočet nákladů“. (Vysušil, 2004, s. 10)

2.3 Proces rozpočtování a strategického plánování

Z pohledu managementu je možno plány rozdělit celkově na 3 úrovně, kdy každá z úrovní je součástí celého procesu podnikového plánování.



Obrázek 2 Základní úrovně plánů (Žůrková, 2007, s. 21)

2.3.1 Strategický plán

Strategický plán řeší otázku budoucnosti podniku a způsoby, jakými je podnik schopen vypořádat se s nutností změn, např.:

- produktové rozpětí
- finanční strukturu podniku
- velikost podniku
- investice
- technologie
- rozvoj, výzkum a vývoj

2.3.2 Manažerský (taktický) plán

Uvádí strategický plán do praxe:

- rozvoj nových odbytišť
- vzdělávání, trénink zaměstnanců
- plánování a organizace aktivit

2.3.3 Operativní plán

Operativní plány detailněji rozpracovávají manažerské plány. Zaměřují se na bezproblémové fungování každodenních procesů ve firmě. Operativní plány jsou zapotřebí ve všech oblastech a na všech úrovních firmy, např.:

- mzdové plánování
- plán výroby
- kontrola skladu (Žůrková, 2007, s. 21-22)

Tabulka 2 Rozdíl mezi jednotlivými plány

	Strategické plánování	Manažerské plánování	Operativní plánování
Časový horizont	Dlouhodobější – obvykle min. 1 rok.	Obvykle do 1 roku.	Krátkodobé – denní, týdenní.
Hlavní důraz	Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí.	Naplánování, jak strategii implementovat v praxi.	Plánování denních podnikových operací.
Nejistota	Velmi vysoká.	Střední.	Nízká.
Detailní úroveň/rozpracovanost	Pouze globální otázky.	Více detailní.	Velmi detailní.
Šíře obsahu	Velmi široká.	Zaměření na detailnější plánování dané strategie.	Velmi specifická.
Plánovací metody	Většinou nestrukturované.	Více strukturované.	Vysoce strukturované (mnohdy speciální SW).
Možnost vyhodnocení a změny plánů	Poměrně složité a nesnadno opravitelné.	Po uvedení strategie do praxe.	Často snadno vyhodnotitelné a opravitelné.

(Zdroj: Žůrková, 2007, s. 22)

2.4 Rozpočtování

Rozpočtování je proces formulování hodnotově vyjádřených cílů. Výsledkem procesu rozpočtování je sestavený rozpočet, který zahrnuje hodnotově vyjádřené prostředky k dosažení plánovaných cílů. (Žůrková, 2007, s. 10)

Rozpočet je významným nástrojem řízení. Do rozpočtů se promítají náklady a výnosy organizačních celků na předpokládané úkoly v budoucnu. Rozpočty nejsou zaměřeny pouze na tokové veličiny (náklady, výnosy) ale také i na stavové veličiny (aktiva, pasiva a jejich skupiny).

Rozpočty dělíme na základě dvou kritérií. První hlediskem je délka rozpočtů, druhým pak rozsah rozpočtů (na organizační složky, celopodnikové rozpočty, apod.).

Na základě časového hlediska rozpočty dělíme na:

Krátkodobé – rozpočty se sestavují zpravidla na období jednoho roku nebo na období kratší. Rozpočty určené na období měsíců, kvartálů se označují na rozpočty operativní. Takovéto rozpočty jsou zaměřeny zejména na vnitropodnikové útvary, a to v oblasti řízení režijních nákladů.

Dlouhodobé – souvisejí často s podnikovými strategiemi a tyto rozpočty jsou na několik let dopředu. Jedná se zejména o investiční rozpočet, kapitálový rozpočet nebo rozpočet na technický rozvoj. Délka takovýchto rozpočtů je v rozmezí 3 až 5 let. Jedná se spíše o hrubé nastínění oproti krátkodobým rozpočtům, které jsou dosti podrobné. (Macík, 1999, s. 204)

2.5 Výpočet příspěvku na úhradu

Při výpočtu příspěvku na úhradu je prvotním úkolem rozlišit náklady variabilní a fixní. Variabilní náklady jsou spojeny s jednotkou produkce, dají se tedy příčině přiřadit k jednotkám spotřeby. Zjednodušeně můžeme říci, že variabilní náklady se chovají proporcionálně ke stupni využití kapacity. Fixní náklady naopak nesouvisejí s využitím výrobní kapacity. Jejich průběh je lineární a vznikají tedy nezávisle na tom, zda výroba probíhá či nikoliv. Není možné přiřazení fixních nákladů na jednotku.

Samotný příspěvek na úhradu je rozdíl mezi prodejní cenou produktu, popřípadě služby a jeho variabilními náklady. Velikost rozdílu nám určuje, v jakém rozsahu jsou kryty fixní

náklady a jaká část se podílí na dosažení zisku. Zisk podnik může dosáhnout, až pokryje veškeré fixní náklady, tedy celkově příspěvek na úhradu je vyšší než celkové fixní náklady podniku.

Při omezené výrobní kapacitě by si podnik měl stanovit krycí příspěvky přepočítané na jednotku spotřebované výrobní kapacity při odlišné náročnosti výroby jednotlivých výrobků, tak aby dosáhl co nejlepší výsledků.

Pokud podnik nedosahuje u některých produktů pokrytí přiřazených fixních nákladů krycím příspěvkem, neznamená to ukončení výroby tohoto produktu. Produkt by podnik měl ukončit vyrábět až v té době, kdy cena výrobku nepokryje ani variabilní náklady.

V praxi se využívá **dvoustupňový výpočet příspěvku na úhradu** k efektivnějšímu posouzení výrobků. K jednotlivým produktům jsou přiřazeny jak variabilní náklady, tak částečně i fixní specifické náklady. Fixní náklady jsou rozděleny až na pět vrstev:

- fixní náklady jednotlivých výrobků
- fixní náklady jednotlivých skupin výrobků
- fixní náklady jednotlivých nákladových míst
- fixní náklady jednotlivých oblastí odpovědnosti
- celkové fixní náklady celého podniku

Takovéto rozdělení fixních nákladů do skupin je v praxi velice těžké, proto menší podniky využívají nanejvýše dvě skupiny, což vede k zlepšení možnosti rozhodování. V případě, že neexistuje žádný příčinný vztah mezi fixními náklady a výrobky nejsou fixní náklady přiřazeny. Mezi tyto fixní náklady můžeme zařadit například náklady na vedení společnosti, účetnictví, controlling apod. (Vollmuth, 2004, s. 67-76)

2.6 Reporting

Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které poskytují informace pro řízení celého podniku, ale také i pro jeho základních organizačních jednotky. Důležitou součástí reportingu jsou takzvané key performance indicators (KPI) – kritéria řízení výkonnosti, které se využívají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání

s plánovanými cíli a úkoly. Charakteristickou vlastností KPI je zejména multikriteriálnost, tedy že KPI je zaměřena na více oblastí najednou (využívání aktiv, kapitálu, dosažených výnosů, rentability, atd.)

Ve společnosti může existovat zároveň několik druhů reportingu, pro relativně samostatné části podniku se nejčastěji využívají syntetické finanční ukazatele jako je rentabilita aktiv, výnosů či nákladů. Pro vnitropodniková střediska se využívají analytická kritéria, zejména řízení nákladů ve vhodné kombinaci s naturálními kritérii pro vyjádření kvality a časové náročnosti prováděných činností.

Součástí reportingu jsou také komentáře a zdůvodnění dosaženého stavu oproti stavu plánovanému, jako předpoklad pro budoucí přijetí opatření včetně dopadů do motivačního systému.

Ve větších firmách existuje současně více uživatelů reportingu, proto by reporting měl mít svou formální stránku, tedy určitou formu, která by se neměla často měnit, tak aby se vedoucí pracovníci lehce zorientovali v reportech. Řídící pracovníci by ovšem měli mít přístup pouze k takovým datům, která jejich činnost ovlivňují. Ke kompletním informacím podniku by mělo mít přístup pouze vrcholové vedení.

Při implementaci podnikového reportingu by měl být respektován tento postup:

- identifikovat uživatele reportů a zjistit jejich požadavky týkající se obsahu, formy poskytovaných informací
- zvolit vhodnou formu výkazů – elektronicky nebo v tištěné podobě
- zvolit vhodný způsob distribuce, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu
- využívat zpětnou vazbu na adresáty

(Šoljaková, 2010, s. 10-11)

2.6.1 Zdroje reportingu

Základní zdroj pro vypracování reportů pochází z podnikového účetnictví. Tyto informace ovšem nejsou pro kvalitní reporty dostatečné, měly by být rozšířeny také o informace externí – informace manažerského charakteru. Základním problémem při zpracování reportů nastává při výběru dat do reportů. Dost často jsou do reportů zahrnuty nadbytečné informace a naopak důležité data v reportech chybí. Proto je nutné najít rovnováhu mezi těmito informacemi. (Mikovcová, 2007, s. 157)

2.6.2 Uživatelé reportů

Uživatele podnikového výkaznictví můžeme rozdělit na uživatele interní a externí.

Externí uživatelé mají přístup pouze k informacím, které se podnik rozhodne zveřejnit. Mezi tyto uživatele řadíme jednotlivce, zájmové skupiny, obchodní partnery, oprávněné kontrolní orgány. Mezi nejdůležitější externí uživatele řadíme konkrétně:

- zaměstnance podniku – jejich hlavním zájmem je zejména vývoj mezd, sociální zajištění, kvalita pracovních podmínek, ale samozřejmě také dlouhodobá prosperita podniku
- spolupracují podniky – banky a jiní věřitelé, odběratelé, dodavatelé
- státní orgány – finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, inspekce životního prostředí, hygienická služba
- orgány veřejné správy, krajské úřady a zastupitelské orgány obcí a měst
- široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity

Mezi externí uživatele můžeme ale zařadit také vlastníka podniku (investora). V podnicích, kde je oddělena vlastnická a řídicí funkce, nemá vlastník bezprostřední přístup k podrobným informacím o chodu podniku.

Interní uživatelé využívají podnikové výkaznictví zejména pro uskutečnění rozhodnutí o chodu podniku a jsou zároveň zodpovědní za výsledky. Mezi interní uživatele řadíme vlastníky, pokud vykonávají manažerské funkce a management na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení.

Charakteristické vlastnosti interního reportingu

System podnikového výkaznictví je určen vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj pro plánování, rozhodování a řízení. Zároveň funguje také jako způsob kontroly plnění cílů v jednotlivých oblastech podnikání. Do systému reportingu by měly být zahrnuty všechny důležité oblasti. Samotný obsah, forma a četnost reportů, je již na samotných vedoucích pracovnících. Reporty můžeme dělit na:

- **standardní** – vyhotovují se vždy v přesných intervalech (týdenní, měsíční, kvartální). Frekvence je závislá jednak na potřebě informací vedoucích pracovníků, ale také je určena nákladovou náročností poskytovaných informací. Tyto výkazy mají vždy stejnou formu a informují například o skutečných hodnotách, odchylkách apod.
- **mimořádné** – výkazy vypracované na požádání, mohou být mimořádné pouze například ohledně termínu vyhotovení, ale se základní strukturou, nebo může jít o naprosto obsahově odlišnou zprávu, například analýzu rizika.

Základní periodou pro vypracování reportů je rok, což souvisí se zákonnou povinností. Takto dlouhá perioda není ovšem vhodná pro operativní řízení, proto většina podniků nad rámec svých povinností sestavují měsíční popřípadě čtvrtletní reporting. Pro nejvýznamnější položky nákladů, výnosů, oběžných aktiv se využívají i denní, týdenní nebo čtrnáctidenní periody.

Reportingové zprávy se sestavují ve více variantách, základní souhrnný reporting a několik dílčích reportingů podle jednotlivých oblastí podnikových činností. Souhrnný reporting obsahuje informace o základních finančních ukazatelích týkající se hospodaření podniku jako celku za určité období. Na základě tohoto výkazu se provádí srovnání dosažených výsledků s plánovanými, popřípadě se provádí srovnání s výsledky z minulého období. Výkaz by měl být doplněn o komentáře a vysvětlení případných odchylek oproti plánům.

Dílčí reporty jsou zaměřeny již na samotné oblasti jako obchodní, výrobní, marketingový apod. Struktura výkazů vychází ze zvyklostí daného podniku. (Šoljaková, 2010, s. 14-15)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

<u>Název společnosti</u>	PWO UNITOOLS CZ a.s.
<u>Sídlo</u>	Palackého 1261 757 11 Valašské Meziříčí Česká republika
<u>Právní forma</u>	akciová společnost
<u>Základní kapitál</u>	2 000 000,- Kč
<u>IČO</u>	25 38 71 46
<u>Zřizovací listina</u>	Stanovy společnosti ze dne 1.října1997
<u>Den zápisu společnosti do obchodního rejstříku</u>	9.prosince 1997

Předmět podnikání společnosti

- obráběčství
- zámečnictví, nástrojařství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.1 Představení společnosti PWO UNITOOLS

Firma PWO UNITOOLS sídlí ve Valašském Meziříčí. V roce 2005 převzala společnost Progress – Werk Oberkirch AG českou firmu UNITOOLS CZ, a. s. založenou v roce 1992 a přejmenovala ji na PWO UNITOOLS CZ. Firma se specializovala na vývoj a výrobu lisovacích, střížných, ohybových a tažných nástrojů pro automobilový průmysl.

PWO UNITOOLS rozšířila činnost bývalé firmy o nástrojárny a byla zde zavedena sériová výroba. V současnosti se firma zabývá výrobou například bezpečnostních dílů pro sedáky, karoserií a řízení vozidel za pomoci moderních vysokovýkonných lisů. Nástroje a díly jsou dodávány zejména na východoevropský trh.

Mateřská společnost Progress – Werk Oberkirch AG má sídlo v Německu a dceřiné společnosti také v Německu, Mexiku, Kanadě a v Číně.



Obrázek 3. Montážní hala nástrojů (interní materiály společnosti)

3.2 Současná situace firmy

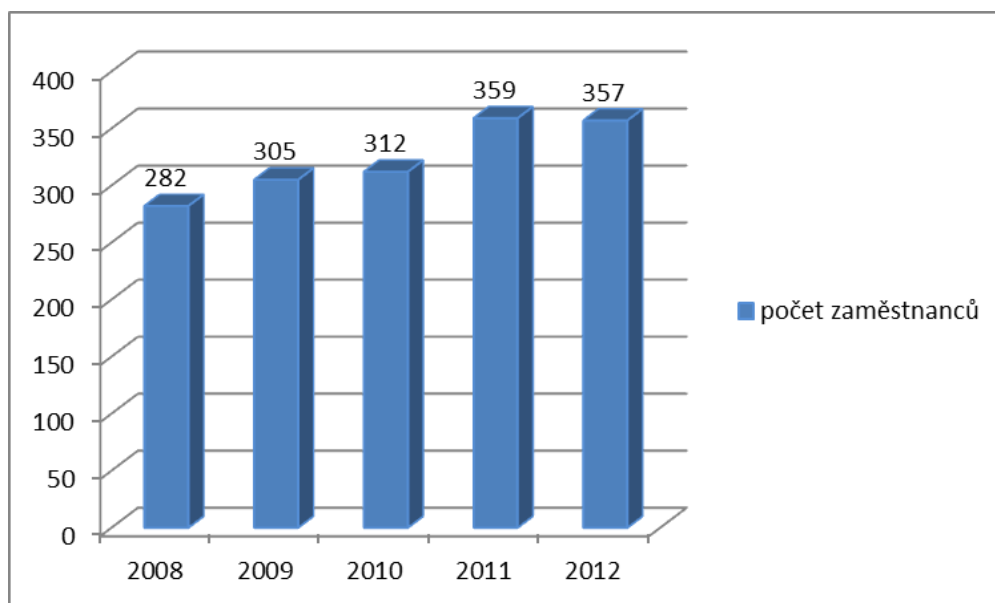
Společnost ve svých predikcích na následující roky nepřepokládá výrazné oživení trhu a vzhledem k této skutečnosti také upravila svou firemní politiku, zvláště v oblasti investiční aktivity a zvýšení konkurenceschopnosti obou výrobních divizí (nástrojárna, lisovna). Společnost za rok 2012 využila pro zvýšení konkurenceschopnosti „manažerskou optimalizaci shora“, kdy do jednotlivých procesů zapojili v nejrůznějších formách své zaměstnance, což vedlo k výraznému zvýšení profitability.

V oblasti nástrojárny firma čelí velkému tlaku ze strany asijských výrobců nástrojů. Řada studií i praktických zkušeností sice ukazuje, že nižší ceny nástrojů z této provenience jsou možné pouze na úkor kvality dílů a životnosti nástrojů, bohužel ne každý z firemních zákazníků tuto zkušenost má. Zároveň si společnost uvědomuje významné a rychlé získávání know-how těchto výrobců a je si vědoma, že tyto výrobce nemůže v žádném případě podceňovat.

Další problém, proti kterému firma stojí, je tlak výrobců automobilů na ceny výrobků. Výrobci automobilů se snaží plošně snížit cenu svých vozů kvůli stagnaci evropského trhu a získat tak vyšší podíl na trhu, to vede k vypjatým cenovým jednáním.

Firma nečelila za předchozí rok pouze problémům, ale dokázala získat několik velmi významných projektů, které nejen naplnily kapacity nástrojárny, ale především dávají do budoucna vynikající předpoklady k vytíženosti a ziskovosti sériové výroby.

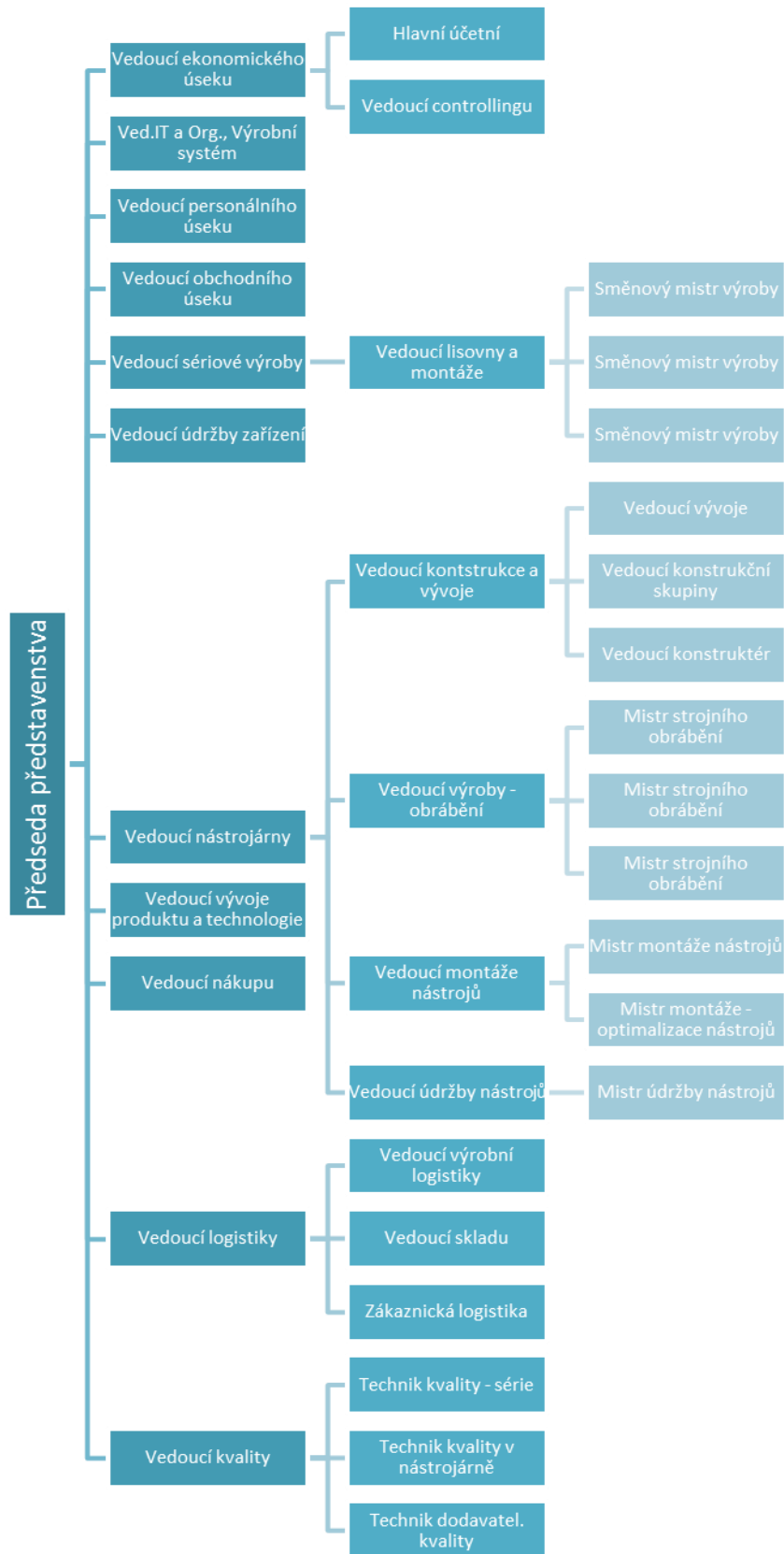
3.3 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech



Graf 1. Průměrný vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců za jednotlivé roky. Z grafu vyplývá, že společnost za poslední 4 roky nabrala více než 70 nových pracovníků na stálý pracovní poměr. Největší počet zaměstnanců společnost najala v roce 2010, kdy meziroční nárůst byl o 47 pracovníků na trvalý pracovní poměr. V ukazateli nejsou započítáni pracovníci na dohodu o pracovní činnosti.

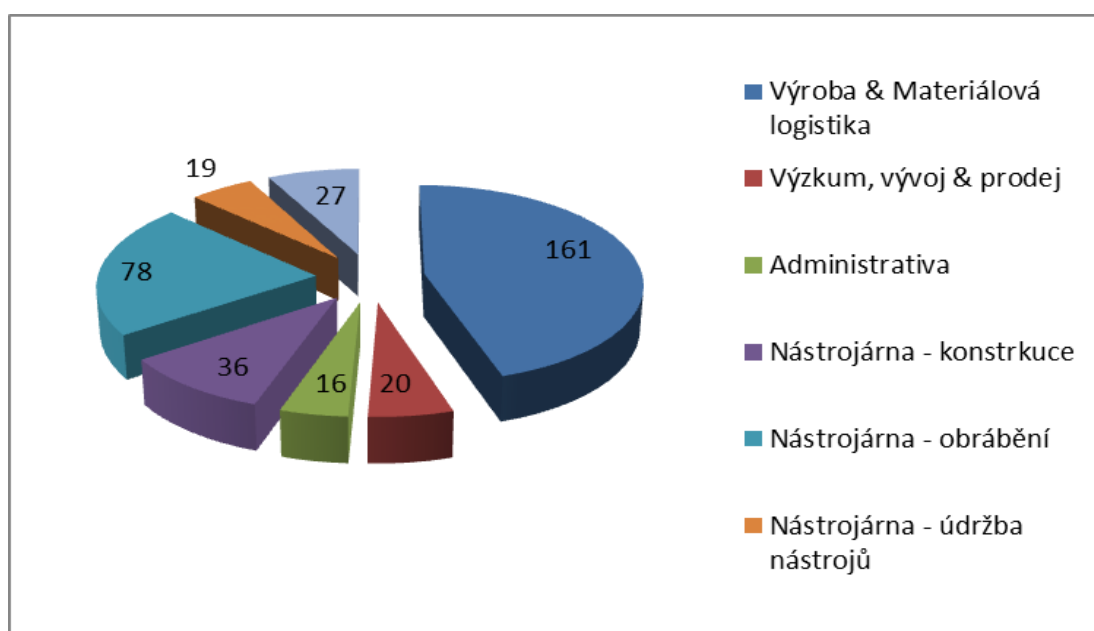
3.4 Organizační struktura PWO UNITOOLS



Graf 2 Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu na předchozí stránce můžeme vidět detailní organizační strukturu společnosti PWO UNITOOLS CZ. Předseda představenstva je zároveň CEO společnosti. V organizační struktuře nás zajímá nejvíce pozice controllera. Ve společnosti působí celkově dva controlloři, jeden controller je určen pro nástrojárnu a druhý pro lisovnu. Oba tito controlloři spadají pod vedoucího ekonomického úseku, který je přímo podřízený CEO.

3.5 Zaměstnanci společnosti PWO UNITOOLS



Graf 3 Struktura zaměstnanců 2012 (interní materiály společnosti)

Graf zobrazuje množství zaměstnanců pracujících na jednotlivých pozicích. Z průměrného ročního množství 357 pracovníků pracuje 90 % zaměstnanců ve výrobě nebo v nástrojárně. Dalších 5 % pracuje ve výzkumu a 5 % pracuje v administrativě.

4 FINANČNÍ POZICE SPOLEČNOSTI

Pro posouzení finanční situace podniku a jeho „zdraví“ je vhodné zpracovat finanční analýzu. Pro zpracování takovéto analýzy postačí rozvaha, výkaz zisků a ztrát a případně určité doplnění od účetního. Ze zákona jsou podniky nuceny své výroční zprávy s těmito údaji každoročně zveřejnit v obchodním rejstříku. Mnoho firem není ochotno ale tyto citlivé data zveřejnit, i přes finanční pokutu. Naštěstí společnost PWO UNITOOLS patří ke společnostem, které každoročně zveřejňují své výroční zprávy, zejména pro udržení si dobrého jména před svými odběrateli, dodavateli a finančními institucemi.

Samotná finanční analýza není ale zcela vypovídající, i přestože u některých finančních ukazatelů jsou stanoveny doporučené hodnoty. Vždy je dobré srovnat jednotlivé ukazatele s průměrem v daném odvětví. Na MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu) jsou již dostupné finanční ukazatele za rok 2012. Z tohoto důvodu bude srovnání finančních ukazatelů efektivní.

Jak již bylo zmíněno, společnost má dvě výrobní divize:

- lisovnu
- nástrojárnu

Obě tyto divize dle CZNACE spadají pod „výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení,– kategorie 25.

Lisovna je zařazena do podkategorie 25.50 – „Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie.“

Nástrojárna je zařazena do podkategorie „Výroba nástrojů a náradí“ – 25.73.

Finanční ukazatele tedy budu srovnávat s celým odvětvím označeným 25, MPO za jednotlivé podkategorie statistiku nevytváří.

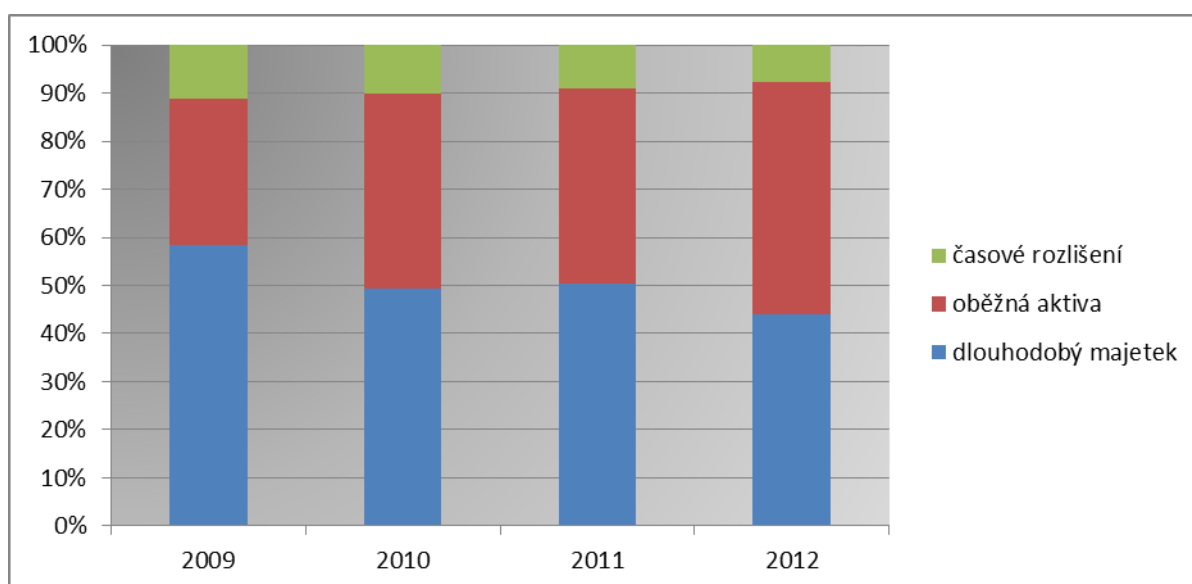
4.1 Analýza aktiv

Tabulka 3. Základní rozdělení aktiv

Položka (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Aktiva, z toho:	904775	1010036	894515	944223
Dlouhodobý majetek	528306	497338	450746	416280
Oběžná aktiva	275314	410584	363154	456445
Časové rozlišení	101156	102114	80615	71498

(Zdroj: vlastní zpracování)

Po prvotním pohledu na velikost aktiv (944 miliónů v roce 2012), bychom zařadili podnik spíše mezi větší podniky. Dlouhodobý majetek dosahuje výše zhruba 50 %, což běžně odpovídá výrobní sféře. Můžeme si povšimnout výrazného kolísání celkových aktiv, kdy nárůst či úbytek 100 miliónů během jednoho roku, není pro podnik nic výjimečného.



Graf 4. Struktura aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu můžeme sledovat každoroční zvyšování oběžných aktiv na úkor dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek v roce 2009 dosahoval 58 % podílu na celkových aktivech, za to v roce 2012 již pouze podíl 44 %. Za tři roky došlo ke snížení dlouhodobého majetku o 112 miliónů korun, oproti tomu byl nárůst u oběžných aktiv o více než 180 miliónů. I přes značné investice do dlouhodobého majetku společnost neobnovuje majetek v takové výši, jako jsou jeho odpisy (za rok 2012 byly odpisy přes 56 miliónů).

Významnou položkou na celkových aktivech tvoří také časové rozlišení, průměrně 10 % na celkových aktivech. V časovém rozlišení jsou nejvíce zastoupeny komplexní náklady

příštích období. Komplexní náklady představují vynaložené náklady společnosti na vědu a výzkum a náklady na přeměnu a optimalizaci strojů po zakoupení společnosti UNITOOLS. Komplexní náklady nemohla firma v daném roce dát přímo do nákladů, ale musela je dle účetních zákonů postupně rozpouštět. Na základě těchto nákladů lze vidět, jak velkou částku společnost investuje do výzkumu. Ve sledovaných letech můžeme ale vidět, že částka komplexních nákladů se snižuje a společnost již tak moc neinvestuje.

Tabulka 4. Struktura dlouhodobého majetku

Položka (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek, z toho:	528306	497338	450746	416280
Dlouhodobý hmotný majetek	523359	490035	444740	411039
Dlouhodobý nehmotný majetek	4946	7303	6006	5241

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z celkového dlouhodobého majetku tvoří nehmotný majetek zhruba 2 %, zbytek tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Dlouhodobý finanční majetek společnost žádný nevládní.

Tabulka 5. Struktura dlouhodobého hmotného majetku

Položka (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý hmotný majetek, z toho:	523359	490035	444740	411039
Pozemky	13610	13939	13939	13939
Stavby	246933	233121	225045	222722
SVM (samostatné movité věci)	258034	240925	195834	173990
Nedokončený dl. hm. majetek	3124	79	9922	388
Poskytnuté zálohy na dl. hm. maj.	1658	1971	0	0

(Zdroj: vlastní zpracování)

Během tří let podnik snížil dlouhodobý majetek o 112 miliónů korun, nejvíce snížil položku SMV o více než 84 miliónů a dále stavby o 24 miliónů. Protože podnik nenakupoval ani neprodával pozemky, tak od roku 2010 je tato položka neměnná.

Tabulka 6. Struktura oběžných aktiv

Položka (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva, z toho:	275314	410584	363154	456445
Zásoby	109396	170056	116232	189963
Dlouhodobé pohledávky	21549	30415	48348	51209
Krátkodobé pohledávky	124681	197499	189242	208169
Krátkodobý finanční majetek	19688	12614	9332	7104

(Zdroj: vlastní zpracování)

Od roku 2009 společnost navýšila oběžná aktiva o 180 miliónů, zásoby o 80 miliónů a zbytek v pohledávkách. Společnost má tak každým rokem vyšší a vyšší dlouhodobé i krátkodobé pohledávky, celkově v roce 2012 má společnost v pohledávkách téměř 260 miliónů korun, přičemž firma má pouze 96 milionů v krátkodobých závazcích, což znamená, že společnost musí 160 miliónů financovat z vlastních zdrojů, které firma ovšem nemá a tyto peníze musí čerpat dočasně z krátkodobých bankovních úvěrů, za které musí následně platit úroky. Společnost by se měla snažit snížit tyto pohledávky a zkrátit dobu splatnosti faktur. Jsem si ale vědom, že v současné situaci to není až tak jednoduché a firma může odložení splatnosti faktur využívat jako obchodní strategii pro získání nebo udržení svých zákazníků. V tomto případě by ale společnost do ceny svých produktů měla započítat i vyšší úroků, které kvůli delší splatnosti musí platit.

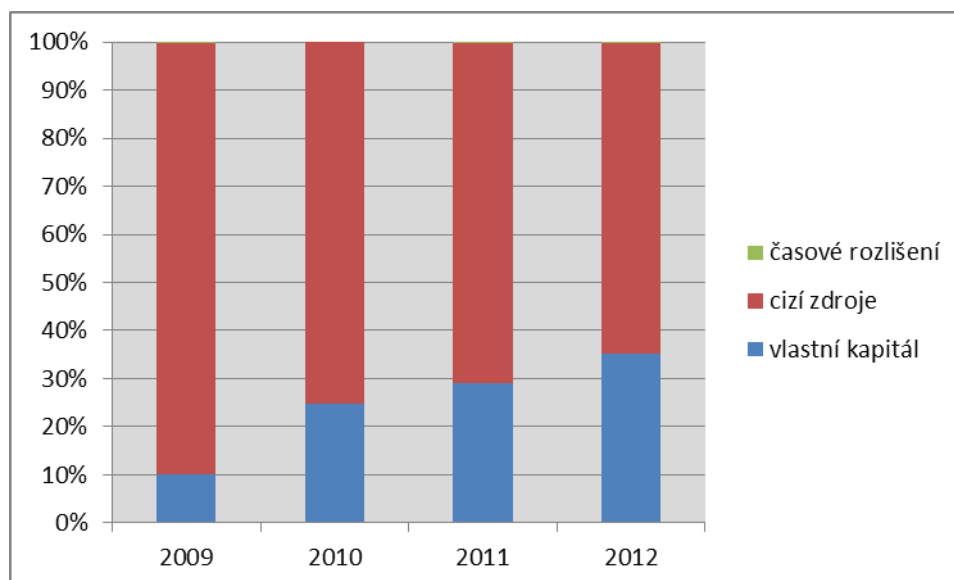
4.2 Analýza pasiv

Tabulka 7. Struktura pasiv

Položka (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Pasiva, z toho:	904775	1010036	894515	944223
Vlastní kapitál	91438	250183	259338	331429
Cizí zdroje	811575	759096	633818	611406
Časové rozlišení	1762	757	1359	1388

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce můžeme vidět vývoj vlastního kapitálu a cizích zdrojů za období 2009-2012, firma ve sledovaném období navyšuje vlastní kapitál a zároveň snižuje zadlužení. Největší nárůst vlastních zdrojů můžeme vidět v období 2009-2010, kdy byl navýšen účet „ostatní kapitálové fondy“ o 102 miliónů. Dále v tomto roce byly rozpuštěny oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách. Společnost v tomto období dosáhla také hospodářského výsledku před zdanění 39 miliónů.



Graf 5. Grafické znázornění struktury pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

Při pohledu na graf zobrazující rozdělení pasiv, je na první pohled zřejmé, že převažují cizí zdroje nad vlastním kapitálem. Ale oproti prvnímu sledovanému roku 2009, kdy podíl cizích zdrojů na celkovém majetku dosahoval 90 %, poklesl tento podíl během sledovaných tří let na 65 %. Nelze bez další analýzy ale určit, zda tento krok je pozitivní či negativní. Všeobecné pravidlo týkající se zadluženosti je, že vlastní kapitál je dražší než kapitál vypůjčený, to ovšem platí pouze do určité výše zadlužení.

Pro vypočítání efektivity kroku je dobré vypočítat například finanční páku a multiplikátor vlastního kapitálu. Zvýšení zadluženosti má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu, ovšem pouze do omezené výše, kdy tento pozitivní efekt převýší narůstající úroky. Pokud rentabilita bude menší než placené úroky, začne být tento efekt negativní. Proto se doporučuje vypočítat multiplikátor vlastního kapitálu, který je složen ze vzorce $(EBT/EBIT) \times (A/VK)$

Tabulka 8. Výpočet multiplikátoru vlastního kapitálu

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
EBT/EBIT	3.74	0.58	0.28	0.79
A/VK	9.89	4.04	3.45	2.85
Multiplikátor	36.99	2.34	0.97	2.24

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aby byl efekt pozitivní, tedy aby se zvýšením zadlužení zároveň zvýšila rentabilita vlastního kapitálu, musí dosáhnout multiplikátor hodnoty nejméně 1. Podnik dosahuje této

hodnoty v každém roce kromě roku 2011, kdy multiplikátor vyšel 0.97. Z tohoto ukazatele plyne, že by společnost neměla již dále zvyšovat vlastní kapitál na úkor snižování cizích zdrojů, aby zachovala větší rentabilitu vlastního kapitálu.

Tabulka 9. Struktura cizích zdrojů

Položka (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Cizí zdroje, z toho:	811575	759096	633818	611406
Rezervy	8396	12534	6760	15275
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	138583	201851	161319	154595
Bankovní úvěry a výpomoci	664597	544711	465739	441536

(Zdroj: vlastní zpracování)

Během sledovaného období došlo k výrazným změnám v oblasti cizích zdrojů. Společnost postupně snižuje bankovní úvěry a výpomoci. Z původních 664 milionů snížila dluh k bankovním institucím o 223 milionů, což představuje třetinové snížení dluhu.

4.3 Analýza hospodářského výsledku

Tabulka 10. Výsledky běžného účetního období

Položka (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Výsledek hospodaření běžného období*	-42817	39612	9155	72091

(Zdroj: vlastní zpracování)

*hospodářský výsledek je bez odečtení odložené a splatné daně

V roce 2009 doznávaly na firmu dopady finanční krize a její výsledek hospodaření skončil se ztrátou 42 milionů korun, následující rok již ale firma dosáhla zisku 39 milionů korun. Nejlepšího výsledku za sledované roky dosáhla společnost za minulý rok, kdy dosáhla hospodářského výsledku 72 milionů.



Graf 6. Vývoj hospodářského výsledku (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro zpřehlednění jsem použil graf, který lépe znázorňuje vývoj hospodářského výsledku běžného účetního období. I přes zvyšující se konkurenci v oblasti výroby nástrojů a v oblasti lisovny a i přes zvyšující se tlak na ceny automobilových producentů, společnost dosáhla za poslední rok velmi příznivého výsledku.

4.4 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k posouzení finančního zdraví podniku s ohledem na likviditu. Nejvýznamnější rozdílový ukazatel je čistý pracovní kapitál (ČPK), který představuje rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. ČPK představuje tedy oběžný majetek financovaný z dlouhodobých zdrojů. Výsledek je hodnota provozních prostředků, které jsou financovány dlouhodobými zdroji.

Tabulka 11. Výpočet ČPK

Položka v tis.	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	275314	410584	363154	456445
Krátkodobé cizí zdroje	138583	201851	161319	154595
Čistý pracovní kapitál	136731	208733	201835	301850
Krátkodobé pohledávky	124861	197499	189242	208169

(Zdroj: vlastní zpracování)

Podnik v jednotlivých letech navyšuje svůj ČPK. V porovnání roku 2012 s rokem 2009 je rozdíl více než 75 miliónů korun, ovšem podniku se výrazně navýšily krátkodobé pohledávky. V prvních třech sledovaných letech podnik ČPK využívá pouze pro krytí krátkodobých pohledávek.

4.4.1 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele patří mezi základní nástroje finanční analýzy, které získáme podílem absolutních ukazatelů. Základním zdrojem poměrových ukazatelů jsou účetní výkazy, konkrétně rozvaha a výkaz zisků a ztrát.

V práci nebudu uvádět vzorce ani pomocné výpočty vedoucí k výsledku, rovnou napíši výsledky jednotlivých ukazatelů, pro lepší srovnání přidávám také průměrné výsledky za odvětví ze stránek MPO.

4.4.2 Analýza likvidity

Tabulka 12. Ukazatele likvidity za podnik

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	Doporučené hodnoty
Hotovostní likvidita	0.039	0.024	0.021	0.015	0.2 – 0.5
Pohotová likvidita	0.286	0.402	0.441	0.455	1 – 1.5
Běžná likvidita*	0.502	0.727	0.699	0.857	1.5 – 2.5

(Zdroj: vlastní zpracování)

* do výpočtu není zahrnuta odložená daň, která je součástí oběžných aktiv

Z tabulky můžeme vidět, že společnost nedosahuje ani v jednom sledovaném roce doporučených hodnot u jednotlivých ukazatelů. Firma v případě finanční nouze může čerpat krátkodobé bankovní úvěry a nemusí tak mít na svých účtech nevyužité finanční prostředky, ale měla by se přibližovat k doporučeným hodnotám. Druhá možnost, která vede k dosažení tak nízké likvidity, je důkladné sestavení platebního kalendáře. K tomu je ovšem potřeba mít odběratele s dobrou platební morálkou.

Tabulka 13. Ukazatele likvidity za odvětví

Ukazatel	2011	2012	Doporučené hodnoty
Hotovostní likvidita	0.27	0.24	0.2 - 0.5
Pohotová likvidita	1.01	1.03	1 - 1,5
Běžná likvidita	1.71	1.68	1.5 - 2.5

(Zdroj: MPO, © 2005)

Při srovnání výsledků s odvětvím, je patrné, že ostatní podniky dosahují doporučených hodnot u jednotlivých ukazatelů, i když pouze dolní doporučené hranice. Podnik by tedy měl důkladně zhodnotit svou likvidnost, neboť v odvětví je běžné dosahovat doporučených hodnot.

4.4.3 Analýza rentability

Rentabilita slouží jako ukazatel schopnosti společnosti vytvářet zisk prostřednictvím investovaného kapitálu, který můžeme rozdělit na kapitál vlastní a cizí. Jedná se o jeden ze základních ekonomických údajů a je hlavním kritériem při sledování hospodaření firmy. Zde je nutné ale uvést způsob výpočtu jednotlivých rentabilit, protože existuje celé množství vzorců.

$ROS = EBIT / (\text{tržby za vlastní výrobky a služby} + \text{tržby za prodej zboží})$

$ROA = EBIT / \text{celková aktiva}$

$ROE = EBIT / \text{vlastní kapitál}$

Tabulka 14. Ukazatele rentability za podnik

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Rentabilita VK (ROE)	-12.53 %	27.32 %	12.59 %	27.66 %
Rentabilita aktiv (ROA)	-1.27 %	6.77 %	3.65 %	9.71 %
Rentabilita tržeb (ROS)	-2.07 %	10.07 %	3.47 %	9.46 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

První sledovaný rok podnik dosáhl ztráty 42 miliónů korun, proto vychází jednotlivé ukazatele rentability záporně. V následujících letech se podniku dařilo podstatně lépe, zejména v období 2009 - 2010 a 2011 - 2012, kdy společnost dosáhla rentability vlastního kapitálu přes 27 %, i přes postupné zvyšování vlastního kapitálu. Kromě prvního roku

dosahuje společnost kladných hodnot u rentability aktiv, i v méně úspěšném roku 2011 dosáhla přijatelné rentability 3,65 %.

Tabulka 15. Rentabilita za odvětví

Ukazatel	2011	2012
Rentabilita VK (ROE)	4.79 %	8.33 %
Rentabilita aktiv (ROA)	6.45 %	11.83 %
Rentabilita tržeb (ROS)	4.50 %	7.66 %

(Zdroj: MPO, © 2005)

V porovnání s odvětvím, dosahuje podnik ve sledovaných letech lepších výsledků v rentabilitě vlastního kapitálu, což je způsobeno větším zadlužením oproti průměru v odvětví, naproti tomu firma dosahuje ale menší rentability celkových aktiv, tedy nevyužívá tak efektivně své aktiva jako ostatní podniky v odvětví.

4.4.4 Analýza aktivit

Ukazatele aktivity slouží k vyhodnocení efektivity využívání aktivit v poměru k tržbám, které podnik dosáhl v daném roce. V případě, že podnik vlastní více aktiv v určité formě než je účelné, vznikají podniku zbytečné náklady ve formě vázání finančních prostředků, a také vznikají náklady na udržení těchto aktiv. Naopak pokud podnik nemá dostatečné množství určitého druhu aktiva, může se stát, že přijde například o potenciálně výhodnou příležitost. Pro lepší srovnání jednotlivých ukazatelů, byly do tržeb zahrnuty pouze tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tabulka 16. Ukazatele aktivity za podnik

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	0.61	0.67	1.05	1.03
Obrat zásob	5.05	3.99	8.10	5.10
Obrat kr. pohledávek	4.43	3.44	4.97	4.66
Obrat kr. závazků	3.98	3.36	5.83	6.27
Doba obratu kr. pohledávek	82.44	106.23	73.40	78.40
Doba obratu kr. závazků	91.63	108.57	62.57	58.22
Doba obratu zásob	72.33	91.47	45.08	71.54

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doporučená hodnota obratu aktiv se pohybuje v rozmezí 1,6-3. Můžeme tedy vidět, že společnost nevyužívá zcela efektivně svá aktiva, protože ukazatel obratovosti aktiv vychází v prvních dvou sledovaných letech pouze kolem 0,6. Poslední dva sledované roky se pohybuje

výsledek pouze kolem 1. Pokud se podíváme na dobu obratu, tak nejdelší doba obratu v roce 2012 byla u krátkodobých pohledávek a nejkratší u krátkodobých závazků. Všeobecná rada u těchto ukazatelů zní, že doba obratu pohledávek by měla být co nejkratší a doba obratu závazků naopak co nejdelší. Strategie delší doby splatnosti pohledávek může být nástrojem obchodní politiky, a díky snížení doby obratu závazků může firma naopak působit na své dodavatele více věrohodně nebo může využívat například nabízeného skonta za předčasné splacení svých závazků.

Tabulka 17. Ukazatele aktivity za odvětví

Obrat aktiv	2011	2012
Obrat aktiv	1.06	1.09
Obrat zásob*	4.79	4.89
Obrat kr. pohledávek**	4.47	4.06
Obrat kr. závazků	4.58	4.25
Doba obratu kr. pohledávek	81.73	89.85
Doba obratu kr. závazků	79.71	85.94
Doba obratu zásob	76.16	74.68

(Zdroj: MPO, © 2005)

* pro výpočet byl využit stav 1.- 3. Q 12, protože v hodnotách za 1. - 4. Q12 je na stránkách chyba

** na stránkách MPO je ukazatel krátkodobých pohledávek dohromady i s dlouhodobými pohl. ukazatel tak může být zkreslen v neprospěch průměru odvětví

Pokud srovnáme ukazatele aktivity za odvětví s podnikem, zjistíme, že obrat aktiv u odvětví je téměř stejný jako u podniku. Doba obratu pohledávek je u odvětví delší u obou sledovaných roků, o 8 dnů v prvním roce a o více než 11 dnů druhém sledovaném roce. Doba obratu závazků je také delší u odvětví, než je tomu u podniku. Doba obratu zásob je u odvětví opět delší, v prvním sledovaném roce o více než 31 dnů a v druhém sledovaném roce již pouze o 3 dny. Zhoršení tohoto ukazatele u podniku způsobil rapidní nárůst skladových zásob.

4.4.5 Analýza zadluženosti

Ukazatel zadluženosti slouží k posouzení zdrojů financování majetku společnosti. Jedná se o vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem firmy. Tento ukazatel je využíván zejména ze strany věřitelů a investorů. Je důležité si ale uvědomit že samotná zadluženost není negativní

charakteristika firmy, určitá výše zadluženosti je naopak pozitivní, tím že zvyšujeme rentabilitu vlastního kapitálu (viz. multiplikátor vlastního kapitálu).

Tabulka 18. Ukazatele zadluženosti za podnik

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	89.70 %	75.16 %	70.86 %	64.75 %
Míra zadluženosti	8.88	3.03	2.44	1.84
Úrokové krytí	-0.37	2.38	1.39	4.68
Dlouhodobé zdroje/ dl. majetek	0.74	0.95	0.97	1.09

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celková zadluženost firmy každoročně klesá, z původních 89 % během tří let poklesla na 65 %, což představuje snížení zadluženosti o 25 %. Ukazatel míry zadluženosti představuje, kolik korun má podnik půjčených na 1 korunu vlastního kapitálu. Tedy na konci roku 2009 měl podnik půjčených 8,88 Kč na 1 Kč vlastních zdrojů. Můžeme vidět, že díky výraznému snížení zadluženosti za sledované roky, měl podnik za rok 2012 již půjčeno pouze 1,84 Kč na 1 Kč z vlastních zdrojů. Doporučený výsledek úrokového krytí se v literatuře pohybuje mezi 3 – 5. Tento ukazatel znázorňuje, jaký poměr z EBITu podniku zůstane po uhrazení úroků. Pokud výsledek vychází 1, společnost uhradí z EBITu pouze úroky, tedy čím větší hodnota, tím lepší výsledek. Doporučených hodnot dosahuje podnik pouze v roce 2012. V ostatních letech podnik většinu z EBITu použije na úhradu úroků. Poslední ukazatel v tabulce představuje krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Nejnižší doporučená hodnota je 1, což znamená, že dlouhodobý majetek je kryt pouze dlouhodobými zdroji, pokud hodnota vychází více než 1, společnost kryje dlouhodobými zdroji i krátkodobý majetek. Naopak pokud je ukazatel nižší než 1, firma kryje dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji. Firma vyjma prvního sledovaného roku se pohybuje okolo hodnoty 1. Můžeme tedy říci, že má optimální majetkovou strukturu ve financování dlouhodobého majetku.

Tabulka 19. Ukazatele zadluženosti za odvětví

Ukazatel	2011	2012
Celková zadluženost	51.97 %	49.05 %
Míra zadluženosti	1.16	1.00
Úrokové krytí	5.79	9.09
Dlouhodobé zdroje/ dl. majetek	1.41	1.46

(Zdroj: MPO, © 2005)

Zadluženost v odvětví je podstatně menší, než u sledovaného podniku. Nemůžeme jednoznačně ale říci, zda je větší zadlužení oproti odvětví pozitivní či negativní. Pokud ale podnik má větší rentabilitu, než jsou úroky, zvyšuje si rentabilitu vlastního kapitálu. Pokud

se podíváme na úrokové krytí, tak odvětví dosahuje v tomto ukazateli podstatně lepších výsledků. Je to způsobeno menším zadlužením v odvětví, než je tomu u podniku a z toho vyplývající menší nákladové úroky.

4.5 Ostatní poměrové ukazatele

Tabulka 20. Poměrové ukazatele za podnik

Ukazatel (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Přidaná hodnota/ počet zaměstnanců	657.26	784.21	700.21	820.81
Tržby / počet zaměstnanců	1809.87	2175.06	2621.19	2714.84
Osobní náklady / počet zaměstnanců	473.31	503.53	505.95	547.93
Výkonová spotřeba / výkony	67.18 %	67.23 %	73.17 %	69.77 %
Osobní náklady / výkony	24.85 %	20.97 %	19.41 %	20.22 %
Odpisy / výkony	8.57 %	6.98 %	6.03 %	4.86 %
Nákladové úroky / výkony	5.40 %	3.84 %	2.51 %	2.02 %
Přidaná hodnota / výkony	34.51 %	32.66 %	26.87 %	30.29 %
Osobní náklady / přidaná hodnota	72.01 %	64.21 %	72.26 %	66.75 %
Odpisy / přidaná hodnota	24.84 %	21.36 %	22.46 %	16.05 %
Nákladové úroky / přid. hodnota	15.65 %	11.75 %	9.35 %	6.68 %
VH před zd. / přidaná hodnota	-21.36 %	16.19 %	3.64 %	24.60 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 21. Poměrové ukazatele za odvětví

Ukazatel (v tis. Kč)	2011	2012
Přidaná hodnota/ počet zaměstnanců	776.25	811.90
Tržby / počet zaměstnanců	2961.79	3081.94
Osobní náklady / počet zaměstnanců	461.81	466.82
Výkonová spotřeba / výkony	76.26 %	74.96 %
Osobní náklady / výkony	14.99 %	15.16 %
Přidaná hodnota / výkony	25.20 %	26.36 %
Osobní náklady / přidaná hodnota	59.49 %	57.50 %
VH před zd. / přidaná hodnota	14.19 %	25.88 %

(Zdroj: MPO, © 2005)

Určitá data na stránkách MPO chybí, není tedy možné provést srovnání všech poměrových ukazatelů.

Pokud srovnáme přidanou hodnotu připadající na jednoho zaměstnance, můžeme vidět, že výsledek podniku je téměř shodný s průměrem v odvětví. Za rok 2012 jeden zaměstnanec vytvořil průměrně přidanou hodnotu 820 tis., zatímco v odvětví 811 tis.

V odvětví připadá na jednoho zaměstnance o 300 tisíc Kč větší tržby, než je tomu u podniku, přičemž jsou v odvětví nižší osobní náklady zhruba o 80 tisíc Kč ročně na jednoho zaměstnance.

4.6 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele slouží k posouzení celkového finančního zdraví podniku. Souhrnné ukazatele se snaží pojmout podnik jako celek. Výsledkem souhrnných ukazatelů je pouze jedno číslo, kterým nelze plně vyjádřit odpovídající finanční situaci, ale pouze ji nastínit.

Mezi nejvýznamnější souhrnné ukazatele řadíme:

- Altmanovo Z-skóre
- Model IN05

4.6.1 Altmanovo Z-skóre

Altmanův model slouží společně s modelem IN05 pro posouzení celkového finančního zdraví podniku. Tyto modely se dají využívat jako včasná predikce před finanční tísni nebo možností bankrotu.

Vyhodnocení tohoto ukazatele je následující: Pokud podnik dosahuje výsledné hodnoty vyšší než 2,99, můžeme podnik posoudit jako finančně zdravý. Pokud výsledek tohoto ukazatele dosahuje hodnot mezi 1,81 – 2,99, jedná se o podnik s nevyhraněnou finanční situací. Pokud ovšem podnik dosahuje nižších hodnot než 1,81, podnik směřuje k bankrotu.

Tabulka 22. Výpočet Altmanova Z-skóre

Z-skóre	2009	2010	2011	2012
0,717 x ČPK / A	0.108	0.148	0.162	0.229
0,847 x ČZ / A*	0.000	0.027	0.007	0.052
3,107 x EBIT / A	0.000	0.210	0.113	0.302
0,42 x VK / Cizí zdroje	0.047	0.138	0.172	0.228
0,998 x T / A	0.609	0.671	1.050	1.024
Z-skóre	0.765	1.194	1.504	1.835

(Zdroj: vlastní zpracování)

* U ČZ nebylo počítáno s odloženou daní.

Z výsledků můžeme vidět, že v případě využití souhrnných ukazatelů pro zhodnocení finančního zdraví podnik propadá. V prvních třech sledovaných letech by podnik dle studií Altmana směřoval k bankrotu. V roce 2012 dosáhl podnik nejlepšího výsledku 1.835, tímto výsledkem by se podnik posunul do pásma s nevyhraněnou finanční situací.

4.6.2 Model IN05

Posouzení finančního zdraví u modelu IN je následující – pokud vychází hodnota nad 1,6, znamená to, že podnik tvoří hodnotu. V případě, že je hodnota menší než 0,9, podnik spěje k bankrotu. Pokud je výsledek mezi těmito hodnotami, tedy rozmezí 0,9 -1,6, vyskytuje se v takzvané šedé zóně, podnik může tvořit hodnotu, ale zároveň se může blížit k bankrotu.

Tabulka 23. Výpočet modelu IN05

Index IN05	2009	2010	2011	2012
0,13 x A / CK	0.145	0.173	0.183	0.201
0,04 x EBIT / NÚ	-0.015	0.095	0.056	0.187
3,97 x EBIT / A	-0.050	0.269	0.145	0.385
0,21 x V / A	0.069	0.075	0.106	0.103
0,09 x OA / (KZ + KBÚ)	0.049	0.071	0.073	0.087
Index IN05	0.198	0.683	0.562	0.963

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud bychom se řídili doporučenými hodnotami tohoto souhrnného ukazatele, podnik by směřoval v prvních třech sledovaných letech opět do bankrotu a pouze za rok 2012 by dosáhl stavu, kdy by stál na hranici bankrotu. Výsledky IN modelu můžeme srovnat s modelem Z-skóre, kdy výsledky jsou velmi podobné.

Je nutné si ale uvědomit následující fakta – tyto modely jsou již zastaralé, využívající takových parametrů, kdy se podnikům dařilo, měly velké rentability, větší obratovost, menší zadluženosti apod.

Všeobecně tyto bonitní a bankrotní indikátory mají „pouze“ určitý orientační charakter a nelze jimi nahradit podrobnou finanční analýzu, ze které se dají lépe odvodit jednotlivé závěry a popřípadě doporučení.

5 VYUŽITÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI

5.1 Informační systém podniku

Podnik využívá celkově 3 informační systémy pro své fungování, jedná se o:

- SAP
- IS UNITOOLS
- BD

SAP je výchozí program pro společnost. Tento systém se skládá z mnoha modulů – finančního účetnictví, controllingu, evidence majetku, plánování dlouhodobých projektů, řízení lidských zdrojů, údržby, plánování výroby, plánování prodeje a mnoho dalších.

Pro controlling lze využívat zejména:

- Plánování a rozpočet,
- analýzu a vyhodnocení odchylek,
- definici ukazatelů výkonnosti a jejich cílových hodnot,
- manažerský reporting.

V SAPu lze dále účtovat dle nákladových druhů, nákladových středisek nebo podle vnitropodnikových výkonů. SAP je velice drahý informační systém, proto podnik vlastní omezené množství licencí a systém je dostupný pouze vybraným zaměstnancům firmy.

IS UNITOOLS je využíván pouze v nástrojárně, jako podpůrný program pro SAP. Software se využívá zejména pro technologické postupy, odvádění hodin odpracovaných v nástrojárně, vyhodnocení a srovnání jednotlivých požadovaných ukazatelů.

BD je software mateřské společnosti využívající se pro lisovnu. Slouží stejně jako software IS UNITOOLS pro podporu SAPu a má podobné funkce.

Výhodou těchto menších systémů je, že jakákoliv změna v systému je možná za pár tisíc korun, IS UNITOOLS a BD jsou tedy dosti pružné a lze je přizpůsobit požadavkům. Oproti tomu u SAPu jsou změny téměř nemožné, protože jakákoliv změna vychází v řádu statisíců.

5.2 Kalkulace

Podnik má dvě odlišné kalkulace – kalkulaci v lisovně a kalkulaci v nástrojárně. Do práce jsem zařadil kalkulaci využívající se v nástrojárně.

Tabulka 24. Ukázka kalkulace zakázky

Kalkulace v tis. Kč	Obchodní kalkulace		Skutečnost		Rozdíl	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Materiál						
Normálie						
Kooperace						
Konstrukce						
Pracnost strojní						
Pracnost nástrojář						
Zkoušky						
Jiné						
Náklady celkem						
Zisk						

(Zdroj: interní materiály společnosti)

Prvním krokem kalkulace je odhad spotřeby materiálu (hutní, odlitky, modely), následně podnik musí odhadnout spotřebu výrobků a polotovarů, které je nutné na zakázku zakoupit, tato položka je označena v kalkulaci jako normálie. Podnik není vždy schopen celou zakázku vyrobit sám, někdy je nucen spolupracovat na zakázce s jinými firmami, které zajišťují například tepelné zpracování, laser, přepravu apod., tato položka je označena jako kooperace. Položky konstrukce, pracnost strojní, pracnost nástrojář a zkoušky podnik rozděluje na interní nebo externí, tedy zda proces vykoná sám nebo opět za spolupráce s jinou firmou. Poslední položkou v kalkulaci jsou náklady jiné – zde například společnost řadí cestovné.

Vyčíslení jednotlivých položek se pracovníci snaží odhadnout kvalifikovaným odhadem na základě zkušeností z minulých zakázek. Pro společnost není jednoduché vždy správně ocenit jednotlivé položky, protože nástrojárna nefunguje v podniku tak dlouho jako lisovna.

Pro zpětnou kontrolu zakázky společnost vyčíslí skutečné náklady za jednotlivé položky a srovná je s plánem, sleduje tedy u každé položky dosaženou odchylku – sloupec rozdíl.

I přes detailní plánování může zakázka pro společnost být ztrátová, zvláště u takových zakázek, které podnik ještě nevyráběl.

Společnost při kalkulacích využívá rozdělení nákladů na:

Přímé náklady, které se snaží co nejdětailněji naplánovat na zakázku, řadí zde spotřebu materiálu, spotřebované služby, osobní náklady, ale také například strojní hodiny – podnik využívá u strojů výkonové odpisy.

Nepřímé náklady, které přiřazuje pomocí metody ABC – activity based costing. Podnik se snaží nepřímé náklady přiřadit pouze na výkony, které tyto nepřímé náklady vyvolají. Vždy to není ale možné například u nákladů na IT, účetnictví, placené úroky apod. Tyto nepřímé náklady se snaží podnik přidělit kvalifikovaným odhadem nebo ve výjimečných případech využít rozvrhovou základnu založenou na spotřebě přímého materiálu, strojních hodin, odpracovaných hodin zaměstnanců. U přiřazování těchto nepřímých nákladů ale podnik přihlíží také k přiměřenosti ceny výrobku, tedy aby výrobek byl ještě prodejný.

Přiřazení nepřímých nákladů – společnost přiřazuje nepřímé náklady těmto oblastem:

- Konstrukce
- Pracnost strojní
- Nástrojárna
- Lisovna

Na názorném příkladu bych chtěl vysvětlit přiřazení nepřímých nákladů na zakázku. Z výsledku předchozího účetního období je společnost schopna odhadnout výši nepřímých nákladů, které v podniku vznikají, a které je nutné započítat do ceny výrobků. Pro příklad jsem si zvolil těžko přiřaditelné náklady na IT. Z předchozího období měla společnost náklady 100 000 Kč a dle analýz by v následujícím roce měla mít stejně vysoké náklady. Firma tyto náklady rozdělí mezi čtyři pracoviště – konstrukce, strojní, nástrojárna lisovna. Rozdělí je buď kvalifikovaným odhadem, nebo pomocí rozvrhové základny. U nákladů na IT si firma zvolila rozvrhovou základnu, a to počet operací helpdesku – tedy počet poskytnutých technických podpor jednotlivým oblastem.

Společnost následně dle plánů prodeje odhadne množství plánovaných hodin jednotlivých oblastí. Pokud tedy má firma vyčíslené náklady na jednotlivé oblasti a naplánované využití jednotlivých pracovišť, tak je již jednoduché vypočítat náklady na 1 hodinu.

Problém nastává pouze v oblasti strojní, protože tato oblast je ještě dále členěna na 10 pracovišť a dělení fixních nákladů je prováděno na základě kvantifikovaného odhadu.

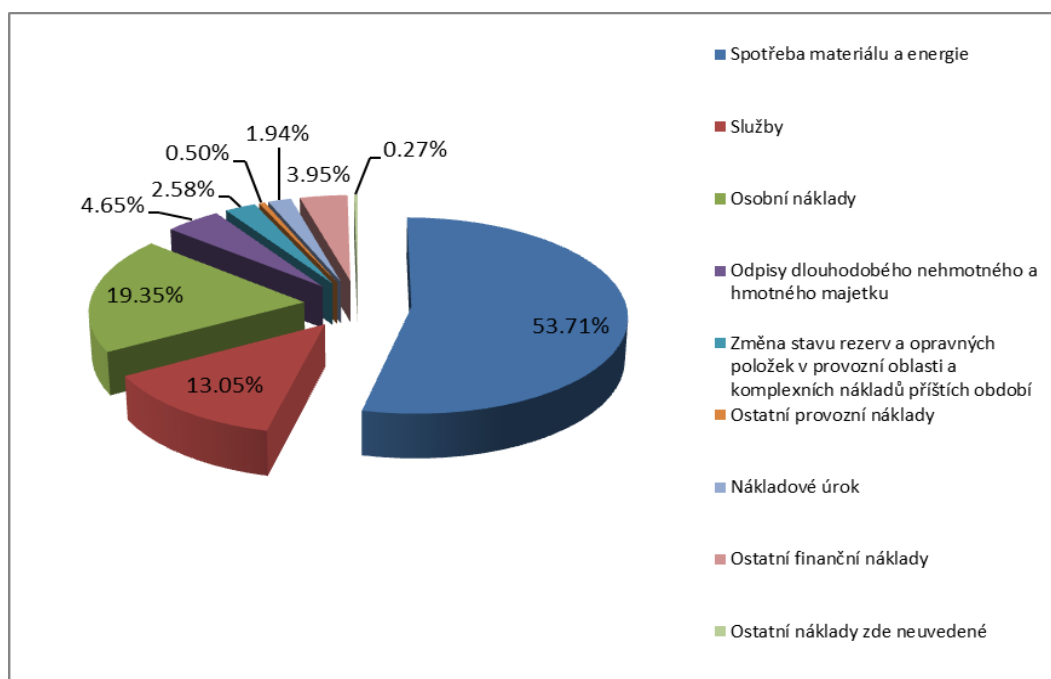
Tabulka 25. Přiřazení nepřímých nákladů

Oblast	Podíl na nákladech	Přiřazení nákladů	Plánované využití pracoviště v hod.	IT náklady na 1 hod.
Konstrukce	30%	30000	30000	1.00
Pracnost strojní	40%	40000	100000	0.40
Nástrojárna	20%	20000	30000	0.67
Lisovna	10%	10000	3000	3.33

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3 Analýza nákladů

Pro zhodnocení struktury nákladů vycházíme z výkazů zisků a ztrát. Hlavní položkou nákladů je spotřeba materiálu a energie, která se podílí na celkových nákladech 53 %, druhou položkou s 19 % na celkových nákladech se podílí osobní náklady, poslední významnou položkou jsou spotřebované služby 13 % (zde jsou zejména náklady za spotřebované služby při výrobě – využití laseru, tepelné zpracování, přeprava apod.). Méně významnými položkami jsou následně (sestupně) odpisy, změna stavu komplexních nákladů, nákladové úroky, ostatní finanční náklady.



Graf 7 Druhé členění nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

5.4 Plánování

Podnik nemá vypracované žádné dlouhodobé strategické plány. Mateřská společnost sídlící v Německu firmě pouze zpracovala dlouhodobé vize.

Podnik si sestavuje pouze střednědobé plány na 2 roky, jedná se o:

- Plán lisovny
- Plán nástrojárny
- Plán za celkový podnik (dohromady za lisovnu a nástrojárnu)
- Plán prognózy směnného kurzu
- Plán rozvahy

5.4.1 Plán lisovny

Plán lisovny, nástrojárny a následně plán za celý podnik, jsou si velice podobné. Základními položkami, které se plánují v obou výrobních divizích, jsou:

- Prodej výrobků (dílů, sestav, náradí a prodej ostatního)
- Zvýšení nebo snížení finální produkce
- Aktivace vlastního kapitálu
- Ostatní provozní příjem
- Cenu spotřebovaného materiálu
- Mzdové náklady
- Sociální náklady a penzijní náklady
- Odpisy
- Ostatní provozní náklady
- EBIT
- Daně z příjmu a ostatní zdanění
- Čistý příjem

Jak již bylo zmíněno, společnost tvoří střednědobé plány na 2 roky a tyto plány jsou rozšířeny o další rok vždy v říjnu. V současnosti má společnost tedy vypracovaný plán pouze do konce roku 2013 a rok 2014. Rok 2015 bude teprve společnost plánovat v říjnu tohoto roku. Plány jsou dále pravidelně aktualizovány (provádí se takzvaný forecast)

v měsících březen, srpen a naposledy v říjnu (kdy se tvoří zároveň plán na další rok). Pro pochopení způsobu plánování jsem přidal názornou ukázkou plánu. Bohužel jako u kalkulací nelze uvádět tabulku s daty, protože se jedná o důvěrné interní informace.

V tabulce, na následující straně, můžeme vidět, že roční plán je sestaven, jak bylo zmíněno, pouze do roku 2014. Aktualizace ročních plánů (forecast je v tabulce označen písmenem F plus číslo aktualizace).

V tabulce můžeme vidět tvorbu plánu 2010-2014 a jeho postupnou aktualizaci.

Tabulka 26. Ukázka střednědobého plánování

V tis. €	PGR	2010				2011				2012				2013				2014							
		Actual	%	Plan/11	%	F02	%	F03	Plan/11	%	F01	F02/11	%	Plan	%	Plan/11	%	F01	F02/11	%	Plan	%	Plan	%	
Prodej částí	210																								
Prodej částí	220																								
Prodej částí	230																								
Prodej sestav	240																								
Prodej nářadí	600																								
Prodej ostatního	700																								
Prodej částí/systém																									
Slevy																									
Totální prodej																									
vzrůst/pokles finalní produkce																									
Aktivace vlastního kapitálu	800																								
Hrubý výkon																									
Ostatní operativní příjem																									
Náklady materiálu																									
Mzdy																									
Sociální náklady																									
Odpisy																									
Ostatní provozní náklady																									
EBIT																									
Ostatní příjmy a výdaje																									
Výsledek běžné činnosti																									
Daně																									
Ostatní daně																									
Čistý roční příjem																									

(Zdroj: interní materiály společnosti)

V těchto plánech je zahrnuto v také rozpočetnictví. Společnost má celkem 123 hospodářských středisek. Tak velké množství středisek je způsobeno tím, že každý výrobní stroj je považován za jedno středisko. Při tvorbě rozpočtů a plánu jsou ale rozpočty tvořeny nikoliv za střediska, ale za skupinu lisů a montáže. Pouze nástrojárna je plánována za každý stroj zvlášť. Roční plány (tedy i rozpočty) se provádí na třech úrovních:

- Vedoucí střediska – plánují nepřímý materiál, spotřebu služeb, cestovné.
- Garanti – zodpovídají za celý účet – například opravy.
- Controlling a ekonom – plánují přímé náklady.

Kromě již zmíněných základních ukazatelů podnik plánuje tyto položky:

- Další vzdělání zaměstnanců
- Náklady na stravování zaměstnanců
- Zaměstnanci na dohodu o provedení práce
- Mimořádný zisk
- IT náklady
- Leasing
- Nájem
- Opravy a udržování
- Směnné rozdíly (půjčky, závazky, pohledávky)
- Náklady na dopravu
- Právní a auditorské náklady
- Cestovní náklady
- Pojištění
- Deriváty na zajištění
- Motorové vozidla a mnoho dalších položek

Rozpočty

Jak bylo již zmíněno, v jednotlivých plánech můžeme vidět v určité podobě i rozpočetnictví:

- Rozpočet výroby
- Rozpočet prodeje
- Rozpočet investic
- Rozpočet personální
- Rozpočet zásob apod.

5.4.2 Plán směnného kurzu

Jeden z dalších střednědobých plánů je zajištění směnného kurzu. Společnost se snaží dopředu předpovídat vývoj kurzu české koruny vůči euru. Činí to kvůli velkému exportu výroby, bankovním úvěrům, pohledávkám, závazkům vedených v eurech, a také kvůli mateřské společnosti sídlící v Německu.

Tabulka 27. Prognóza směnného kurzu

Exchange rates prognosis	CC	FCY	AC10	F02/11	F03/11	PL12	PL13	PL14
Exchange rate - average		CZK/EUR						
Exchange rate hedged - average		CZK/EUR						
Exchange rate - 1.1.		CZK/EUR						
Exchange rate - 31.12.		CZK/EUR						

Scenario overview	CC	FCY	AC10	F02/11	F03/11	PL12	PL13	PL14
Hedging impact in sales	TC	TEUR						
Exchange rate loss/gain realized	TC	TEUR						
Reevaluation of bank loans, R/P	TC	TEUR						
Reevaluation IRS	TC	TEUR						
Total impact of ER		TEUR						

Hedging calculation								
Hedged amount	TC	EUR						
Exchange rate hedged	TC	CZK/EUR						
Exchange rate planned	TC	CZK/EUR						
Exchange rate difference	TC	CZK/EUR						
Total impact of hedging	TC	TCZK						
Total impact of hedging	TC	TEUR						

Not hedged cost calculation								
Part if cost purchased in CZK	TC	TCZK						
Part if cost purchased in EUR	TC	TEUR						
Total cost	TC	TEUR						

Loans and receivables/ payables reevaluation								
Loans in CZK	TC	TCZK						
Receivables/Payables in CZK	TC	TCZK						
Total amount in CZK for reevaluation	TC	TCZK						
Exchange rate as of 1.1.	TC	EUR/CZK						
Exchange rate 31.12.	TC	EUR/CZK						
Exchange rate difference	TC	EUR/CZK						
Total impact of exchange rate	TC	TEUR						

(Zdroj: interní materiály společnosti)

Jednotlivé položky v tabulce jsem nepřepisoval kvůli možnému chybnému překladu do češtiny, je zachováno proto původní anglické názvosloví.

V první části tabulky pojmenované „Exchange rates prognosis“ se společnost snaží prognózovat směnný kurz v budoucích letech. Po odhadu směnného kurzu následně společnost stanovuje možné rizika pohybu směnného kurzu a sjednává si hedging. V jednotlivých letech se pohybuje zajištění kurzu zhruba mezi 0,50 Kč – 0,80Kč na 1 EUR směrem k růstu eura vůči koruně.

Druhá část tohoto plánu je pojmenována „Hedging calculation“, zde se společnost snaží odhadnout množství finančních prostředků, které by si měla nechat zajistit. Následně vypočítá i maximální dopad zajištění pomocí hedgingu (total impact of hedging).

Třetí část sestavování tohoto plánu je nazvána „not hedged cost calculation“, v této části společnost určuje, jakou část nebude mít zajištěnou vůči kurzovému riziku.

Předposlední část tohoto plánu je odhad dopadů změny kurzu na půjčky, pohledávky, závazky, tato část je pojmenována „Loans and receivables/ payables reevaluation“.

Na závěr společnost vypracovává přehled směnného zajištění pojmenovaný „Scenario overview“.

5.5 Reporting

Stejně jako u plánování je reporting vypracováván zvlášť za nástrojárnu a lisovnu. Následně je vytvořen reporting také za celý podnik. Cílem reportingu je detailní měsíční srovnání plánovaných syntetických a analytických účtů se skutečně dosaženými výsledky a vyjádřením dosažených odchylek. Pomocí těchto výsledků reportingu společnost upravuje budoucí plány na další období.

Výchozími daty pro vytváření reportů jsou exportována data za účetnictví. Na další stránce můžeme vidět, jakou podobu má tento export dat. Export je veden za jednotlivé syntetické a analytické účty, které podnik využívá, následný popis těchto účtů, jejich zařazení do skupin účtů – materiál, daně, mzdy, ostatní náklady, tržby, ostatní tržby a další. Stejně jako u plánů jsou jednotlivé výsledky syntetických účtů detailně plánovány, kontrolovány a jsou 3x do roka aktualizovány.

Tabulka 28. Ukázka exportu dat z účetnictví

1	PW0	ALT	Název	Cognos1	Popis1	M2	AC1-9	PL1-9	Diff1-9	F03 10-12	FO32011	FO22011	FO12011	PL2011/11	Diff2011	PL2012	FO2-2012	FO1-2012	PL2012/11
2	-	-	-	-	-	-	21 283.6	19 244.4	2 039.3	7 317.6	28 601.2	29 766.5	28 953.3	25 950.1	813.2	32 761.2	29 903.7	29 882.3	27 525.6
3	500220	601220	Tržby za výlisky (Ostatní)	P220	Stamping	Sales parts													
4	500221	602220	Tržby za služby - lisovna (Vývoz)	P220	Stamping	Sales parts													
5	500240	601320	Tržby za montované díly (Ostatní)	P240	Assembly	Sales assemblies													
6	500600	601620	Tržby za nástroje (Ostatní)	P600	Tooling	Sales tools													
7	500601	602620	Tržby za služby - nástrojárna (Vývoz)	P600	Tooling	Sales tools													
8	500700	604300	Tržby za zboží (Ostatní)	P700	Merchandise	Sales others													
9	500750	601100	Tržby - hedging	P910	Hedging	Sales others													
10	500800	648300	Tržby za šrot	P800	Scrap	Sales others													
11	500900	601500	Tržby - ostatní (Export)	P900	Other	Sales others													
12	500901	602720	Tržby za služby - ostatní (Vývoz)	P900	Other	Sales others													
13	501000	601890	Tržby za balné (Ostatní)	P900	Other	Sales others													
14	501200	601870	Tržby za dopravu (Ostatní)	P900	Other	Sales others													
15	501300	601880	Tržby za poštovné (Ostatní)	P900	Other	Sales others													
16	504220	601200	Tržby za výlisky (Domácí)	P220	Stamping	Sales parts													
17	504221	602200	Tržby za služby - lisovna (Domácí)	P220	Stamping	Sales parts													
18	504240	601300	Tržby za montované díly (Domácí)	P240	Assembly	Sales assemblies													
19	504600	601600	Tržby za nástroje (Domácí)	P600	Tooling	Sales tools													
20	504601	602600	Tržby za služby - nástrojárna (Domácí)	P600	Tooling	Sales tools													
21	504700	604100	Tržby za zboží (Domácí)	P700	Merchandise	Sales others													
22	504900	601800	Tržby - ostatní (Domácí)	P900	Other	Sales others													
23	504901	602700	Tržby za služby - ostatní (Domácí)	P900	Other	Sales others													
24	504910	601830	Tržby za balné (Domácí)	P900	Other	Sales others													
25	504920	601810	Tržby za dopravu (Domácí)	P900	Other	Sales others													
26	504930	601820	Tržby za poštovné (Domácí)	P900	Other	Sales others													
27	504950	601900	Tržby- nedaňové výnosy	P900	Other	Sales others													
28	505220	601210	Tržby za výlisky (EU)	P220	Stamping	Sales parts													
29	505221	602210	Tržby za služby - lisovna (EU)	P220	Stamping	Sales parts													
30	505240	601310	Tržby za montované díly (EU)	P240	Assembly	Sales assemblies													
31	505600	601610	Tržby za nástroje (EU)	P600	Tooling	Sales tools													
32	505601	602610	Tržby za služby - nástrojárna (EU)	P600	Tooling	Sales tools													
33	505700	604200	Tržby za zboží (EU)	P700	Merchandise	Sales others													
34	505750	642100	Tržby z prodeje materiálu	P900	Other	Sales others													
35	505901	602710	Tržby za služby - ostatní (EU)	P900	Other	Sales others													
36	505999	999601	Technický účet - konsignační sklad	P220	Stamping	Sales parts													
37	506000	601860	Tržby za balné (EU)	P900	Other	Sales others													
38	506200	601840	Tržby za dopravu (EU)	P900	Other	Sales others													
39	506300	601850	Tržby za poštovné (EU)	P900	Other	Sales others													
40	506400	648200	Tržby za reklamace dodavatelům	P900	Other	Sales others													
41	516000	601700	Skonto (Domácí)	20518400	Sales reduction	Cash discounts													
42	516400	601710	Skonto (Ostatní)	20518400	Sales reduction	Cash discounts													
43	516500	601720	Skonto (EU)	20518400	Sales reduction	Cash discounts													
44	520003	555100	Zúčtování komplexních nákladů - amortizace	20522000	Changes in inventories of fin. goods	In/de WIP													

(Zdroj: interní materiály společnosti)

Společnost následně může tyto jednotlivé syntetické účty filtrovat, pro lepší orientaci. V následující tabulce jsou vyfiltrované účty, které se týkají mezd. Samozřejmě základní účet jsou hrubé mzdy, ale podnik dále účtuje a sleduje tvorbu rezerv na nevyplacené přesčasy, prémie ze zisku, bonus na dovolenou (ten je například vyplácen zaměstnancům vždy po deseti odpracovaných letech ve firmě), náhrady za nemoc, vyplácené stipendia, mzdy vyplacené na základě uzavřených dohod nebo odměny členům orgánů společnosti.

Tabulka 29. Export mezd

PWO	ALT	Název	Cognos1	Popis1	M2
620000	521100	Mzdové náklady - hrubé mzdy	20620000	Wages	Wages
620030	554400	Tvorba rezervy na nevyplacené přesčasy	20620000	Wages	Wages
621000	521110	Mzdové náklady - prémie ze zisku	20621000	Profit sharing workers	Wages
624300	554300	Vacation bonus	20624300	Vacation pay workers	Wages
624500	521300	Mzdové náklady - náhrady za nemoc	20624500	Continued payment of wages	Wages
626000	521210	Mzdové náklady - stipendia	20620000	Wages	Wages
627000	521200	Mzdové náklady - dohody	20620000	Wages	Wages
633000	523100	Odměny členům orgánů společnosti	20620000	Wages	Wages

(Zdroj: interní materiály společnosti)

Z těchto dat následně controllingové oddělení vypracuje každý měsíc souhrnný report pro vedoucí podniku (určité reporty podniky vytváří týdně – například za nástrojárnu). V reportu je rozlišena velikost prodeje za jednotlivé výrobní části (například 220 – lisovna, 240 – montáže, 600 – nástrojárna) ostatní údaje v reportu jsou již vedeny za celý podnik dohromady. Cílem reportu je srovnání plánovaných výsledků se skutečnými, zjištění odchylek a jejich příčin. Kromě toho se srovnává také dosažené hodnoty s daty za minulé období a kumulovaný součet.

V případě dosažení odchylek podnik neprovádí žádné opatření, pouze u větších odchylek s výrazným dopadem na chod společnosti, se vedení sejde s vedoucími jednotlivých středisek a sjedná se náprava.

V ukázce je report za duben roku 2011.

Tabulka 30. Report za duben 2011

		Prev. YTD		December (month)		PLAN		December (Year to date)		PLAN		P L A N		FO3			
in thousands EUR	PGR	Actual	%	Actual	%	PLAN	%	Diff.	Actual	%	PLAN	%	Diff.	2012	%	2012	%
Sales parts	210	0		0		0		0	0		0		0	0		0	
Sales parts	220	13373	34	626	24	1180	37	-554	14271	36	16318	37	-2047	16318	37	14385	35
Sales parts	230	0		0		0		0	0		0		0	0		0	
Sales assemblies	240	16489	42	828	31	1383	44	-555	15709	39	19119	44	-3411	19119	44	16905	42
Sales tools	600	11502	29	920	35	718	23	203	7190	18	8610	20	-1420	8610	20	6922	17
Sales others	700	2452	6	116	4	200	6	-84	2419	6	2394	5	24	2394	5	2589	6
Sales vendor parts/systems		43816	112	2491	94	3481	110	-990	39588	99	46442	106	-6853	46442	106	40801	100
Cash discounts		-5		-3				-3	-10				-10				
Total sales		43811	112	2488	94	3481	110	-993	39578	99	46442	106	-6864	46442	106	40801	100
Increase/decrease finished prod./WIP		-2804	-7	291	11	-159	-5	450	2434	6	-585	-1	3020	-585	-1	1831	5
Own work capitalized	800	13	0	0		6	0	-6	18	0	75	0	-57	75	0	51	0
Gross performance		41019	105	2778	105	3328	105	-550	42031	105	45932	105	-3901	45932	105	42683	105
Other operating income		1267	3	264	10	35	1	229	901	2	417	1	484	417	1	782	2
Cost of materials		25731	66	1733	66	1993	63	-260	25021	63	27392	63	-2370	27392	63	25270	62
Wages and salaries		5558	14	419	16	486	15	-67	6004	15	6571	15	-567	6571	15	6141	15
Social security and other pension cost		2016	5	173	7	196	6	-23	2142	5	2350	5	-208	2350	5	2255	6
Depreciation on fixed assets		2468	6	198	7	206	7	-8	2406	6	2709	6	-303	2709	6	2497	6
Other operating expenses		4507	12	219	8	312	10	-93	3559	9	3740	9	-181	3740	9	3755	9
EBIT		2007	5	300	11	170	5	130	3799	9	3587	8	213	3587	8	3548	9
Interest and similar inco-		1337	3	82	3	116	4	-35	1310	3	1398	3	-87	1398	3	1325	3
Result from ordinary activities		669	2	218	8	53	2	165	2489	6	2189	5	300	2189	5	2223	5
Taxes on income		-549	-1	11	0	-51	-2	62	-123	0	-397	-1	274	-397	-1	-195	0
Other taxes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Net income (loss) for the year		1219	3	207	8	104	3	103	2612	7	2586	6	26	2586	6	2418	6

(Zdroj: interní materiály společnosti)

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část navazuje na výsledky předchozích analýz. Cílem této části je zpracování projektu na zlepšení využití vybraných operativních a strategických nástrojů ve firmě PWO UNITTOOLS CZ, a. s.

Dílčí cíle projektu:

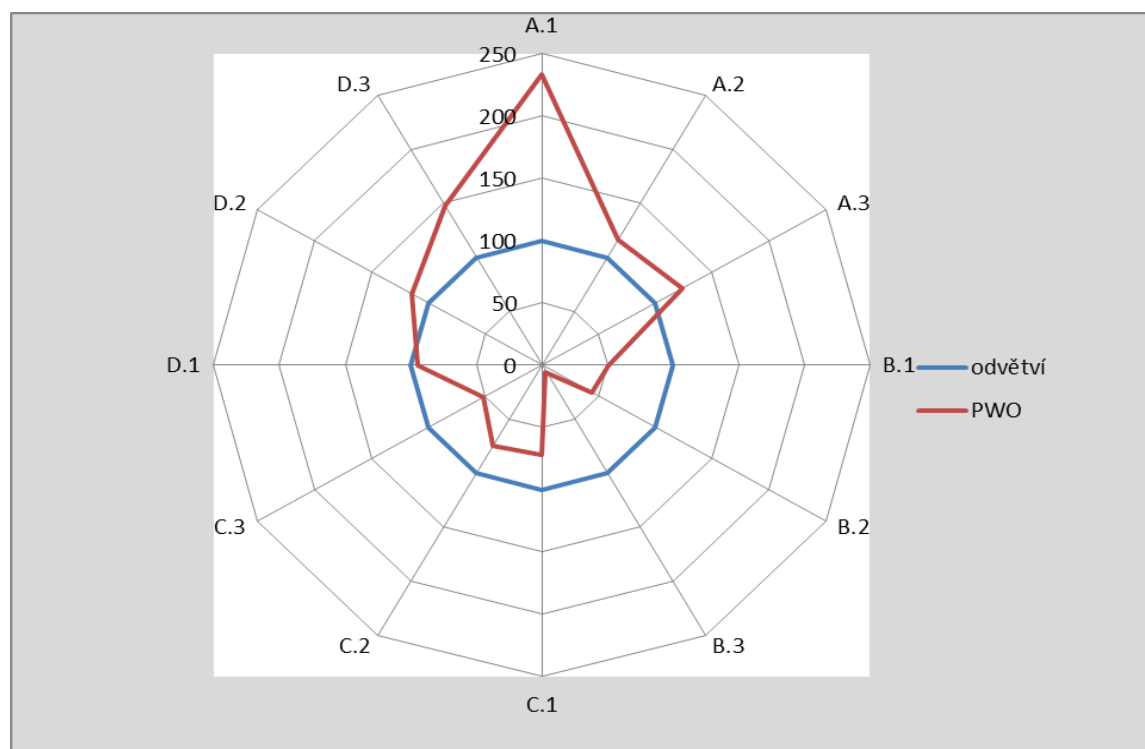
- Vyhodnocení finanční analýzy a doporučení zlepšení současné situace
- Zhodnocení působnosti controllera ve společnosti
- Provedení strategické analýzy a návrh možného postupu pro zavedení strategického plánování do podniku.
- Úprava vybraných operativních nástrojů controllingu

6 VYHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ

Tabulka 31. Vybrané poměrové ukazatele

	Ukazatel	PWO UNITOOLS	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	27.66 %	11.83 %
	A.2 Rentabilita aktiv	9.71 %	8.33 %
	A.3 Rentabilita výnosů	9.46 %	7.66 %
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	0.86	1.680
	B.2 Pohotová likvidita	0.45	1.03
	B.3 Hotovostní likvidita	0.02	0.24
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál /aktiva	0.350	0.49
	C.2 Krytí dlouh. maj. dlouh. kapitálem	1.09	1.46
	C.3 Úrokové krytí	4.68	9.09
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1.03	1.09
	D.2 Obratovost pohledávek	4.66	4.06
	D.3 Obratovost závazků	6.27	4.25

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 8 Spider analýza vybraných poměrových ukazatelů (Zdroj: vlastní zpracování)

Spider analýza slouží ke grafickému zobrazení vybraných poměrových ukazatelů obratovosti, rentability, zadluženosti a likvidity. Graf je sestaven tak, že hodnoty za odvětví jsou brány jako základní hodnoty (100 %) a hodnoty společnosti PWO UNITOOLS jako % podíl k hodnotě odvětví. Ne vždy hodnoty vyšší než 100 %, jsou lepšími výsledky pro podnik. Vždy záleží na posouzení situace a ukazatele.

Výsledky u ukazatelů rentability by měly být co nejvyšší. Na grafu můžeme vidět, že rentabilita vlastního kapitálu je téměř 2,5 krát větší než je to u průměru odvětví. Společnost také dosahuje lepších výsledků u rentability aktiv a rentability výnosů, u těchto dvou ukazatelů podnik ale nedosahuje tak výrazně lepších výsledků, jako tomu bylo u rentability vlastního kapitálu.

Spider analýza znázorňuje pouze srovnání za rok 2012, tento rok byl pro společnost nejúspěšnější za 4 sledované období. Je tedy nutné si uvědomit, že takto vysokou rentabilitu podnik běžně nedosahuje. Při porovnání jednotlivých ročních rentabilit, si můžeme všimnout (v analytické části), že společnost snižuje úroveň zadlužení a zároveň jí roste vlastní kapitál, což snižuje rentabilitu vlastního kapitálu. Pokud by firma zachovala 90 % zadlužení, jak tomu bylo v roce 2009, rentabilita vlastního kapitálu by dosáhla 100 %. Společnost by dále neměla snižovat svojí zadluženost, dle výsledků multiplikátoru vlastního kapitálu by společnost tím snížila svou rentabilitu vlastního kapitálu.

Ukazatelé likvidity za společnost jsou podstatně nižší, než jsou doporučené hodnoty. I na grafu lze vidět, že společnost nedosahuje ani v jednom stupni likvidity průměru odvětví. Nemusí se ale jednat o zcela jasně negativní jev, společnost může v případě nedostatečné likvidity čerpat krátkodobé bankovní úvěry. Firma přebytečné prostředky na bankovních účtech využívá pro splácení bankovních úvěrů a zbytečně je tak nedrží na svém účtu a zároveň se díky možnosti čerpání úvěrů udržuje solventní.

Při srovnání ukazatelů zadluženosti zjistíme, že společnost je více zadlužená, než je průměr v odvětví. Vlastní kapitál společnosti ke sledovanému roku 2012 tvoří k celkovému majetku 35 %, přičemž v roce 2009 byl tento ukazatel pouhých 10 %. Průměr odvětví v roce 2012 byl 49 %. Rozdíl zadlužení společnosti oproti odvětví je zhruba 14%. Pokud srovnáme krytí dlouhodobého majetku, zjistíme, že společnost i odvětví plně kryje dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji. Odvětví má ale nadbytek dlouhodobých zdrojů, protože kryje dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji na 149 %, což znamená, že velkou

část dlouhodobých zdrojů využívá na krytí také krátkodobého majetku, přitom dlouhodobé zdroje jsou dražší než ty krátkodobé. Dle zlatého pravidla financování by měl být dlouhodobý majetek financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek krátkodobými zdroji, tímto pravidlem se společnost PWO UNITOOLS řídí. Hodnota ukazatele úrokového krytí by měla vycházet co nejvyšší, protože tento ukazatel znázorňuje jaký poměr z EBITu je využit pouze na úhradu úroků z placených cizích zdrojů. Můžeme vidět, že tento ukazatel za odvětví vychází podstatně lépe než je to u podniku. Je to způsobeno tím, že podnik pro své financování čerpá více cizích zdrojů, a tím platí tedy vyšší úroky.

Posledním z poměrových ukazatelů jsou ukazatelé aktivity. Hlavní ukazatel obratovost aktiv při srovnání podniku s odvětvím vychází téměř stejně, něco málo přes 1. Tedy podnik dosahuje ročních tržeb rovným celkovým aktivům. Podnik by se měl snažit zoptimalizovat svůj majetek, tak aby zvýšil obratovost a tím zefektivnil využití majetku.

Co se týče obratovosti závazků, dosahuje podnik výrazně vyšších hodnot než je to u odvětví. V analytické části zabývající se obratovostí závazků si můžeme všimnout, že obratovost závazků se každoročně zvyšuje, tedy že podnik splácí své závazky z obchodních vztahů čím dál rychleji. Na jednu stranu můžeme posoudit tento krok jako pozitivní, protože si firma buduje lepší jméno u svých dodavatelů, na druhou stranu přichází o levný zdroj financování a místo využití těchto závazků si společnost musí brát bankovní úvěry, u kterých musí splácet navíc úroky. Doporučoval bych tedy zhodnotit tento stav a určitě nepokračovat ve snižování doby splatnosti závazků, popřípadě žádat určitou výši diskontu.

U obratovosti pohledávek dosahuje společnost také vyšších hodnot, ale již zde není takový rozdíl jako u obratovosti závazků. Společnosti se daří rychleji obdržet peníze od svých odběratelů než je tomu v odvětví. Průměrná doba splacení pohledávek je za rok 2012 78 dnů. Je to způsobeno tím, že společnost vyrábí zakázky za milióny korun a nechává u těchto zakázek delší dobu splatnosti. V podniku existují i zakázky, které mají delší dobu splatnosti než 9 měsíců.

Pokud bychom měli posoudit celkové finanční zdraví podniku, tak můžeme říci, že společnost dosahuje dobrých výsledků na konci roku 2012, alespoň proti roku 2009.

Podnik snížil svou zadluženost, snížil velikost dlouhodobého majetku, zvýšil rentabilitu. Co hodnotím negativně je úbytek finanční zdrojů na účtech a rapidní nárůst zásob, ten je ale způsoben zvýšením rozpracovanosti zakázek.

Pokud bychom podnik měli hodnotit na základě souhrnných ukazatelů Altmanova Z-skóre nebo modelu IN05, vyšel by podnik v této analýze velice špatně, protože v prvních třech sledovaných letech směřoval k bankrotu. Výjimkou byl pouze rok 2012, kdy podnik přesáhl „pásmo“ bankrotu a stál za hranicemi bankrotu v takzvané šedé zóně. V těchto souhrnných ukazatelích je totiž kladen velký důraz na obratovost aktiv, zadluženost a velikost čistého zisku, kdy u těchto ukazatelů společnost dosahovala nižších výsledků.

Společnost ale předpokládá určité zlepšení v následujících letech, i přes zvýšení konkurence v odvětví nástrojárny a vyostřené jednání o cenách lisovny a montáže.

7 SOUČASNÁ SITUACE CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ

Z analytické části jsme se mohli dozvědět, že společnost má vytvořené controllingové oddělení, ve kterém pracují dva controlloři. Každý má na starost jinou výrobní oblast – jeden nástrojárnu a druhý lisovnu.

Controllingové oddělení je zařazeno v organizační struktuře pod ekonomického ředitele. Zde nastává problém, protože ekonomický ředitel deleguje na controllory činnosti, kterými by se neměl controller zabývat, jedná se zejména o:

- Sestavování rozvahy, výkaz zisků a ztrát, cash-flow.
- Uzavírání vybraných účtů – například deriváty, SWAPY.
- Uzavírání podrozvahových účtů – leasingy, bankovní úvěry apod.
- Převádění českého účetnictví do IFRS.

Tyto zmíněné činnosti spadají spíše do účetního oddělení než na controlling. Controller by se měl zabývat výhradně těmito činnostmi:

- Spoluúčast při sestavování strategických cílů.
- Spolupráce s ostatními odděleními na sestavení operativních plánů a rozpočtů.
- Realizace kontrolní činnosti uvnitř firmy.
- Sledování výkonnosti podnikových procesů a jejich splnění s plánovaným stavem.
- Identifikace možných příčin odchylek.
- Poskytování zpětné vazby ostatním oddělením.
- Sestavování reportingových zpráv.
- Sestavování finančních ukazatelů.
- Vybudování a průběžné aktualizování kalkulačního systému.

7.1 Profil controllora

Aby byla práce controllera řádně vykonávána, jsou k tomu nutné určité předpoklady, které by controll měl mít a umět:

- Vysokoškolské vzdělání ekonomického směru.
- Zkušenost na obdobné pozici.
- Znalost statických metod.
- Zkušenost s plánováním, reporty, rozpočty, analýzami.
- Velmi dobrá znalost na PC a jednotlivých programů (Excel, Word, SAP).
- Znalost cizích jazyků AJ případně NJ.
- Spolehlivost, pečlivost, dochvilnost, přesnost.
- Schopnost práce v týmu.

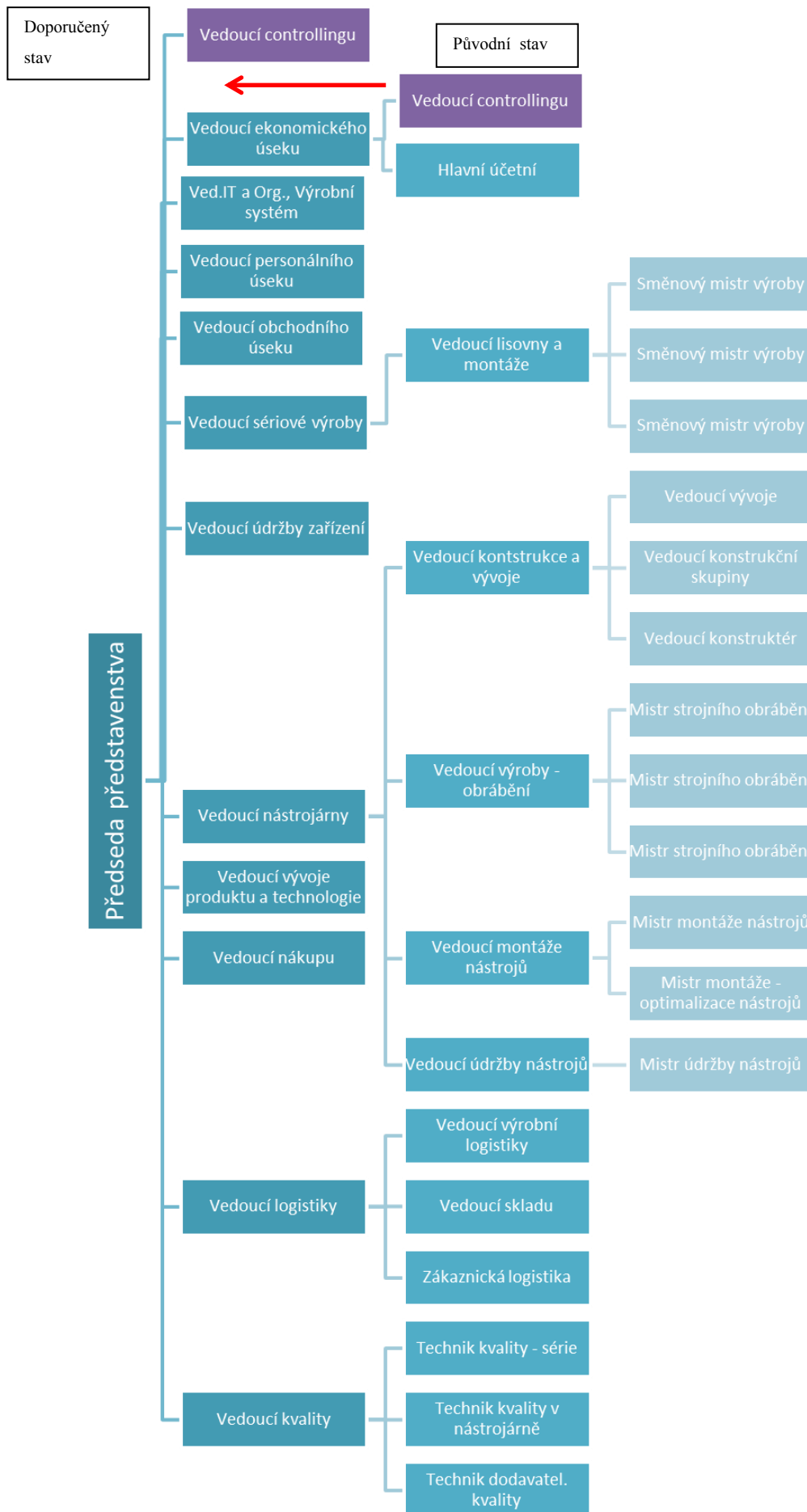
7.2 Upravení pozice controllera v organizační struktuře

Jako součást projektu bych navrhl oddělení controllingového oddělení od ekonomického. Důvodem tohoto rozhodnutí je využívání controllingového oddělení na činnosti, které nespádají pod činnost controllorů, ale účetních.

Protože společnost využívá liniiovou organizační strukturu, umístil bych controllingové oddělení na stejnou úroveň jako ekonomické oddělení, tedy přímo podřízené CEO.

Od tohoto kroku si slibuji zejména zvýšení efektivity vykonávaných činností controllorů, protože se budou moci soustředit pouze na svou náplň práce. Dalším důležitým faktorem je, že při vypracování reportů a finančních ukazatelů bude controllingové oddělení nezávislé a nebude moci dojít k žádnému zkreslení vykazovaných výsledků.

Na následující stránce je již doporučena úprava organizační struktury.



8 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Nedostatky podnikového plánování vidím zvláště v dlouhodobém plánování. Jak bylo zmíněno v analytické části, strategické plánování je v podstatě vypuštěno, je pouze vypracována strategická vize mateřskou společností, jakým směrem by se podnik měl ubírat, ale controllingové oddělení na můj dotaz s těmito vizemi není vůbec seznámeno. Podnik vypracovává pouze střednědobý plán na 2 roky dopředu, který 3 krát do roka aktualizuje.

Proto částí projektové práce je návrh a postup zavedení strategického plánování do běžného chodu podniku. Strategické plánování by mělo být zaměřené na vytváření a udržování výnosových schopností podniku, které jsou nedílnou součástí plánování výrobního programu. Pod strategickým plánováním si můžeme představit předvídání budoucích rozhodnutí, které jsou zapotřebí k dosažení vytyčeného cíle.

Výstupem strategického plánování by měl být strukturovaný plán pro jednotlivé funkční oblasti obchodní činnosti. Podnik by měl včas rozpoznat:

- Budoucí potřeby poptávky.
- Změnu tržních podmínek.
- Technický vývoj.
- Marketingovou strategii konkurentů.

Prvním krokem pro strategické plánování je analýza vnějšího okolí. Vnější okolí se skládá z politických, ekonomických, sociálních a technologických, ekologických faktorů, ve kterých se podnik pohybuje. Všechny tyto faktory mohou mít vliv na konečnou efektivitu podniku. Tato analýza zkoumá faktory, které nejsou přímo v oblasti aktivního vlivu podniku. Vnější okolí představuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo působnost podniku. Podnik nemůže tyto vlivy změnit, ale může aktivně na ně reagovat a využívat je ve svůj prospěch.

V současnosti existuje celá řada těchto analýz, které se od sebe více nebo méně liší. Můžeme jmenovat například základní analýzu PEST/STEP nebo rozšířené PESTLE/SLEPTE. Vypracoval jsem základní analýzu PEST, kterou by se podnik mohl řídit pro vypracování dlouhodobých plánů. Samotné vyjmenování faktorů, které podnik mohou ovlivnit je nedostatečné, proto v tabulce je k jednotlivým faktorům i možný dopad na společnost.

Tabulka 32. PEST analýza

<p>Ekonomické</p> <ul style="list-style-type: none">- Vývoj kurzu CZK/EUR – dopad na bankovní úvěry, pohledávky, závazky, vedených v eurech. Snížená konkurenceschopnost v případě posílení české koruny.- Vývoj kurzu české koruny vůči východoevropským měnám - ovlivnění schopnosti konkurence, snížení zisků.- Vývoj úrokových sazeb – dopad na výši úroků u bankovních úvěrů – snížení zisku, snížení konkurenceschopnosti, možnost bankrotu.- Vývoj HDP (v Česku, eurozóně či v jiných zemích) – oživení či stagnace ekonomiky – možnost získání nových zakázek či naopak snížení množství zakázek.- Vývoj vládních výdajů, výdajů EU – ovlivnění množství zakázek.- Vývoj inflace – dopad na zvýšení úrokových sazeb, znehodnocení investic, snížení reálného úvěru v bankách, snížení reálného majetku.- Vývoj daní – daň z PO, FO, DPH, silniční, z nemovitost - všechny tyto daně mají dopad na konkurenceschopnost podniku nebo na snížení zisků.- Výše státních investic – například ve formě snížení zdanění, získání jiných výhod pro podnik (např. dotace na nové pracovní místo).
<p>Sociální</p> <ul style="list-style-type: none">- Demografický vývoj – Stárnutí a úbytek populace může vést také k odlišné spotřebě produktů a služeb, což bude mít vliv na množství zakázek.- Úroveň vzdělání – snižující se počet lidí s výučním listem, nedostatek specialistů ve strojní sféře – vede k růstu mezd, přetahování zaměstnanců.- Mzdová oblast – zvýšení minimální mzdy, požadavky na zvýšení platů, vše může vést ke snížení konkurenceschopnosti, snížení zisků.- Pracovní mobilita – ochota lidí dojíždět za prací – možnost získání dostatek kvalitních zaměstnanců.
<p>Politicko-právní</p> <ul style="list-style-type: none">- Legislativa – neustále se měnící legislativa způsobuje v podniku nemalé investice např. změna daňových sazeb vede k investicím do aktualizace softwaru.

- Změny předpisů ČR, EU – zvýšené náklady na splnění nových norem, požadavků.
- Nestabilní politická situace – možnost změn daňové politiky, vliv na měnový kurz, apod.

Technologická

- Zvyšují se tempo nových vynálezů, patentů - nutnost velkých investic pro udržení konkurenceschopnosti.
- Předpisy na ochranu patentů - lepší zabezpečení vlastního výzkumu.
- Internet, lepší komunikace – možnost získání nových zakázek.
- Globalizace – zvýšení konkurenceschopnosti.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro pochopení současné situace podniku je doporučováno sestavení SWOT analýzy, kde se společnost snaží identifikovat své silné a slabé stránky a následně možné příležitosti a hrozby. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek lze získat nové kvalitativní informace pro budoucí strategické plánování.

Tabulka 33. SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlouholeté zkušenosti v lisovně a montáži • Know-how z mateřské společnosti • Zavedená značka, stálí zákazníci • Vlastní vývoj a výzkum • Efektivní nová investice do 1250t servolisu • Dobrá technická vybavenost • Získáno velké množství zakázek na příští období pro naplnění kapacity nástrojárny 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poskytování odběratelům dlouhodobé splatnosti faktur – možná druhotná platební neschopnost • Vysoké úroky z bankovních úvěrů • Omezené množství zákazníků • Špatná ekonomická situace v odvětví • Zvýšený cenový tlak výrobců automobilů na konečnou cenu • Konkurenceschopnost na domácím i zahraničním trhu • Nízké využití celkových aktiv • Vysoká specializace • Kapitálově náročné odvětví
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Získávání zakázek z mateřské společnosti • Snížení celkových pohledávek, bankovních úvěrů vedených v eurech při posílení české koruny vůči euru • Zvýšení profitability, efektivity využitím optimalizací • Možný budoucí růst společnosti 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence asijských výrobců nástrojů • Rostoucí ceny materiálů, energií • Zvýšení celkových pohledávek, bankovních úvěrů vedených v eurech, při poklesu směnného kurzu české koruny vůči euru • Zpřísnování ekologických norem

(Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza je vhodná pro analyzování situace a postavení podniku, a s touto analýzou se dá dále pracovat. Pomocí Fullerůva trojúhelníku vyberu pro společnost vhodnou strategii. Prvním krokem je vybrání nejvýznamnějších faktorů z jednotlivých kategorií a jejich vzájemné srovnání významnosti.

Silné stránky

1. Dlouholeté zkušenosti v lisovně
2. Know-how z mateřské společnosti
3. Vlastní vývoj a výzkum

Slabé stránky

4. Zvýšený cenový tlak výrobců automobilového průmyslu
5. Špatná ekonomická situace v odvětví
6. Poskytování odběratelům dlouhodobé splatnosti faktur

Příležitosti

7. Zvýšení profitability, efektivity využitím optimalizací
8. Možný budoucí růst společnosti

Hrozby

9. Konkurence asijských výrobců
10. Rostoucí ceny materiálů, energií

Tabulka 34 Fullerův rozhodovací trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	9	10		
3	3	3	3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8	9	10			
4	4	4	4	4	4	4			
5	6	7	8	9	10				
5	5	5	5	5					
6	7	8	9	10					
6	6	6	6						
7	8	9	10						
7	7	7							
8	9	10							
8	8								
9	10								
9									

(Zdroj: vlastní zpracování)

Po vzájemném srovnání se vypracuje tabulka s jednotlivými faktory, u kterých se udá relativní a absolutní četnost a následně se jednotlivé faktory sečtou dohromady.

Tabulka 35. Srovnání jednotlivých faktorů SWOT

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkový podíl
1	3	6.67 %	35.56 %
2	7	15.56 %	
3	6	13.33 %	
4	5	11.11 %	20.00 %
5	3	6.67 %	
6	1	2.22 %	26.67 %
7	6	13.33 %	
8	6	13.33 %	
9	8	17.78 %	17.78 %
10	0	0.00 %	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výběr strategie:

Z posouzení silných a slabých stránek nám po analýze vyšly lépe **silné stránky**, ty dosáhly celkového výsledku 35 %.

Z posouzení příležitostí a hrozeb vychází lépe **příležitosti** s 26 %.

Výsledná strategie je tedy SO (strengths and opportunities), u této strategie je doporučováno:

„Ofenzivní strategie se vyznačuje zavedením výrazně nového výrobku, modernizací výroby. Tato strategie musí být doprovázena rozvinutým marketingem. Typickým znakem je také vyšší riziko.“

Po analýze vnitřního a vnějšího okolí by podnik měl provést strategický plán, týkající se těchto oblastí:

Vývoj nových výrobků (zlepšení vlastností původních výrobků).

Investice do výzkumu a nových technologií.

Rozšíření výrobní kapacity.

Zvýšení vzdělanosti zaměstnanců.

Získání dodatečného kapitálu.

Zlepšení chodu společnosti.

Proniknutí na nový trh.

Zvýšení ziskovosti a rentability.

S těmito plány by měli být seznámeni všichni vedoucí pracovníci, aby mohlo dojít k jejich naplnění. Zároveň by controllingové oddělení mohlo sledovat jejich postupné plnění

9 NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU

Společnost má velice dobře zpracovaný systém operativního controllingu a veškeré činnosti v podniku se provádí systematicky a organizovaně, proto je velice obtížné vypracovat určitá zlepšení pro zvýšení efektivity podniku, zvláště když mnoho činností neprovádí v podniku controlling, ale oddělení pro to určená, například sestavování platebního kalendáře má na starost obchodní oddělení apod.

Výchozím nástrojem operativního controllingu ve společnosti je vypracování detailních střednědobých plánů vycházející z rozpočtů jednotlivých výrobních středisek. Plány se postupně aktualizují, doplňují a provádí se pravidelné kontroly dodržení jednotlivých plánovaných hodnot s následným vyhodnocením odchylek. Tyto střednědobé plány jsou sestavovány ekonomickým ředitelem, controllingovým oddělením a vedoucími středisek (viz kapitola 5.4.1.)

Vyhodnocení těchto plánů se provádí pomocí reportingových zpráv, které jsou v podniku sestavovány s různou intenzitou, například report rozpracovanosti zakázky v nástrojárně je zpracováván jednou za týden, zatímco report za lisovnu jednou za čtrnáct dnů. Souhrnné reporty jsou sestavovány jednou měsíčně a jsou předkládány vedení (viz kapitola 5.5.).

Společnost má vypracované detailní kalkulace zvláště za lisovnu a zvláště za nástrojárnu s důrazem na správnou identifikaci a přiřazení přímých a nepřímých nákladů.

Firma také pečlivě plánuje a sleduje stav zásob na skladě, má sestavenou optimální výši zásob, optimální objednávky apod.

V projektové části tedy nemůže být sestavování žádných nových operativních nástrojů, pouze vypracování určitých doporučení pro zlepšení současného stavu v podniku.

9.1 Řízení pohledávek

Pro podnik je důležité provádět controlling pohledávek, zvláště v případě, že společnost má velké množství odběratelů s horší platební morálkou. Samozřejmostí je upozorňování odběratelů na blížící se termín splatnosti pohledávek. Přesto společnost má velké množství pohledávek po splatnosti. Evidenci pohledávek můžeme vidět v tabulce.

Tabulka 36. Seznam pohledávek

Společnost	0 - 29	30 - 89	90 - 179	180 - 359	360 -	Ve splatnosti	Celkový součet pohledávek
FA*	615080	1972				771340	1388393
PR*		341971				629705	971676
BR*	355226	14112				176480	545819
PW*						507640	507640
TR*	53727					427801	481529
PW*		379019	7964				386983
KL*		32616	32476	141804		135995	342891
BR*	36334					203871	240206
PA*	145244					95886	241130
BR*	54392					175214	229606
Fa*	75805	95256				32329	203391
PW*	29711	5149	53882	7398		74500	170639
BE*	120825					46220	167045
TR*	56195					96740	152935
FA*	26195	588				122671	149453
Fa*		115793	394			30554	146741
SK*		35321				108315	143637
Co*	48297	1244				88674	138215
BR*						135794	135794
MA*						114317	114317
**	**	**	**	**	**	**	**
***	***	***	***	***	***	***	***
****	****	****	****	****	****	****	****
Celkový součet	1733188	1120346	103023	220032	86563	4478567	7741717

(Zdroj: vlastní zpracování)

*Hodnoty v tabulce jsou vedeny v eurech, údaj k 1.1.2013

Společnost za každého svého odběratele vede evidenci splatnosti pohledávek. U některých větších zakázek může být splatnost až 1 – 1,5 roku, což je způsobeno složitostí a délkou výrobního procesu, kdy si zákazník sjedná platební podmínky, že uhradí zakázku až při jejím úplném předání.

V tabulce můžeme vidět, že podnik eviduje své pohledávky v šesti intervalech, dle doby po splatnosti. Zvláštností na evidenci pohledávek je, že podnik téměř všechny pohledávky vede v eurech, protože i větší české firmy hradí své závazky právě v eurech.

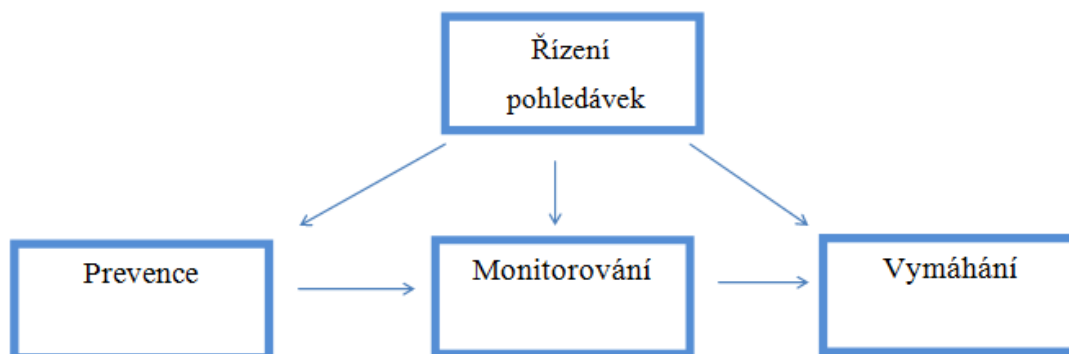
Tabulka 37. Zhodnocení pohledávek

Ukazatel	0 - 29	30 - 89	90 - 179	180 - 359	360 -	Ve splatnosti
pohledávky v €	1733188	1120346	103023	220032	86563	4478567
Procentuální podíl	22.39 %	14.47 %	1.33 %	2.84 %	1.12 %	57.85 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky můžeme vidět relativní podíl jednotlivých pohledávek. Největší podíl pohledávek tvoří ty ve splatnosti a podílí se na celkových pohledávkách z 57 %. Po splatnosti je tedy více než 42 % pohledávek. Největší množství pohledávek je po splatnosti v intervalu 0-29 dnů po splatnosti, a to 22 %, následně v intervalu 30-89 je 14 % pohledávek.

Celkové pohledávky po splatnosti jsou po přepočtu na koruny ve výši 85 miliónů, což má negativní vliv na provoz společnosti. Firmě se snižuje likvidita a musí čerpat dodatečné bankovní úvěry, ze kterých musí platit úroky, proto jsem se rozhodl vytvořit několik návrhů na zlepšení situace.



Obrázek 4. Řízení pohledávek (zdroj: vlastní zpracování)

9.1.1 Prevence

Prvním krokem pro řízení pohledávek jejich prevence. Společnost by měla stanovit určitá pravidla pro uzavírání obchodních kontaktů a eliminovat rizika vzniku nedobytných pohledávek. Před uzavřením významnějšího obchodu by obchodní oddělení mělo zjistit

veškeré možné informace o finanční situaci potencionálního klienta a o jeho platební morálce. Na každého svého zákazníka by měla dále stanovit úvěrový limit, tedy maximální hranici velikosti pohledávek vůči jednomu klientu.

Předcházení vzniku nedobytných pohledávek je podstatně levnější, než následné jejich vymáhání.

V současné době existuje velká řada nástrojů na zabezpečení pohledávek:

- Směnka.
- Dokumentární akreditiv.
- Výhrada vlastnického práva.
- Pojištění pohledávek.
- Zástavní právo.
- Bankovní záruka.
- Ručení.
- Faktoring.
- Forfaiting.
- Smluvní pokuta.

Všechny tyto nástroje ale vyvolávají dodatečné náklady a mnoho zákazníků nebude ochotno je akceptovat. Firma by proto měla zhodnotit, zda zakázku zrealizuje bez zajištění anebo ji nezrealizuje.

Motivujícím nástrojem pro včasné splacení pohledávek může být poskytnutí skonta, zde ale firma musí zhodnotit výhodnost poskytované slevy vůči bankovním úrokům.

9.1.2 Monitorování

Monitorování pohledávek je aktivitou zaměřenou na zejména na:

- Evidenci a kontrolu pohledávek.
- Vztah pohledávek a prodejů.

- Lhůty splatnosti pohledávek.

Ke sledování vývoje pohledávek se v praxi často využívá ukazatel doby obratu a rychlost obratu pohledávek.

9.1.3 Vymáhání

I přes důkladnou prevenci pohledávek a monitorování se může stát, že platby za některé pohledávky bude muset podnik vymáhat. Společnost by ještě před zahájením vymáhání pohledávek měla zjistit, jaké důvody vedou zákazníka k neplacení svých závazků:

Nemohou zaplatit – může se stát, že zákazník je v takzvané druhotné platební neschopnosti vinou svých zákazníků, kteří nemají přístup k extérním zdrojům financování.

Nechtějí platit – úmyslně využívají své síly vůči věřiteli nebo zneužívají nedostatečné ošetření vymahatelnosti pohledávek. S úhradou vyčkávají na poslední chvíli a zadržené peníze využívají pro vlastní potřebu. Do této kategorie mohou patřit i zákazníci, kteří zadržují peníze například do vyřešení reklamace.

Pokud se rozhodne podnik vymáhat své pohledávky, může využít:

- Mimosoudní vymáhání.
- Soudní vymáhání.
- Podání návrhu na konkurz.
- Exekuční řízení.

Před zahájením vymáhání jednou z výše uvedených metod si podnik musí být jistý, že jinou možnost pro získání svých peněz nemá, protože tyto metody vymáhání mohou vést k úplné ztrátě zákazníka.

9.2 Klasifikace odběratelů

Jednou z možností členění zákazníků je analýza ABC. Při této analýze jsou srovnávány objemy a hodnoty objednávek dosažených za určité období a na základě toho jsou stanoveny priority u zákazníků. V metodě jsou rozděleni zákazníci do 3 skupin:

Skupina A – tvoří ji zhruba 20 % zákazníků, kteří generují zisk firmě 75 - 80 %.

Skupina B – představuje ji 15 % zákazníků, kteří tvoří zisk 15 - 20 %.

Skupina C – je tvořena 65 % zákazníky a tvoří ji pouze 5 - 10 % zisku.

Díky této analýze se může společnost zaměřit na ty zákazníky, kteří jí tvoří největší podíl ze zisku. Při plnění zakázek by tito zákazníci měli být preferováni i na úkor možné ztráty zákazníka ze skupiny C. Zákazníkům A by mělo obchodní oddělení poskytovat co nejlepší služby a péči. Ztráta jakéhokoliv zákazníka z této skupiny je pro společnost citelná. Zákazníci ze skupiny B jsou již méně významní pro společnost, přesto i tito zákazníci patří mezi důležité pro společnost. Společnost by na základě takového rozdělení zákazníků mohla zvolit tyto strategie:

- Zavedení minimálního odběru.
- Nabídka bonusů pro větší zakázky.
- Menší zakázky pouze při platbě dopředu.
- Komunikace se zákazníky C pouze telefonicky.
- Přimět zákazníky skupiny C objednat zboží na více měsíců dopředu.
- Odstupňování provize na základě odběru.

Společnost měla za rok 2012 celkově 385 zákazníků a dosáhla obrátu přes 38 miliónů eur. Z následující tabulky je zřetelné, že na 75 % celkovém obrátu společnosti se podílí pouze 15 firem.

Tabulka 38 Rozdělení zákazníků dle ABC metody

Firma	Celkem kusy	Celkem v €	Podíl	Kumulovaný podíl	Skupina
FA*	4 747 438	5 537 249	14.31 %	14.31 %	A
BR*	4 631 299	4 448 851	11.50 %	25.80 %	
BR*	3 087 109	3 924 038	10.14 %	35.94 %	
PR*	949 177	2 006 643	5.18 %	41.13 %	
TR*	1 641 060	1 727 427	4.46 %	45.59 %	
BR*	410 807	1 725 327	4.46 %	50.05 %	
KE*	1 294 253	1 661 227	4.29 %	54.34 %	
BR*	802 086	1 405 000	3.63 %	57.97 %	
MA*	295 543	1 313 497	3.39 %	61.37 %	
F*	2 202 263	1 162 099	3.00 %	64.37 %	
SK*	1 016 170	1 141 214	2.95 %	67.32 %	
FA*	899 546	1 119 925	2.89 %	70.21 %	
FA*	4 321 100	751 194	1.94 %	72.15 %	
TR*	869 575	748 980	1.94 %	74.09 %	
FA*	843 560	586 715	1.52 %	75.60 %	
FA*	689 880	480 666	1.24 %	76.84 %	
TR*	178 649	411 493	1.06 %	77.91 %	
FA*	689 491	405 570	1.05 %	78.96 %	
TE*	641 592	380 291	0.98 %	79.94 %	
TO*	119 120	249 281	0.64 %	80.58 %	
PW*	164 510	199 241	0.51 %	81.10 %	
KE*	166 320	180 689	0.47 %	81.56 %	
Te*	214 837	140 969	0.36 %	81.93 %	
*	*	*			C
**	**	**			
***	***	***			
Celkem	36 589 163	38 701 456		100 %	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Metoda ABC se nepoužívá pouze pro řízení zákazníků, ale můžeme ji použít také pro řízení stavu zásob, dodavatelů apod.

9.3 Kalkulace

Podnik má při tvorbě kalkulací velice dobře rozlišené variabilní, specifické fixní a všeobecné fixní náklady. Jejich přiřazení k jednotlivým zakázkám je logické a adekvátní.

Ovšem při tvorbě kalkulací v nástrojárně (nejedná se o sériovou výrobu jako je to u lisovny) musí občas firma velice nahrubo odhadovat náklady na zpracování zakázky.

Ukázková kalkulace i se zachováním skutečných hodnot:

Tabulka 39 Ukázka ztrátové zakázky

Kalkulace v tis. Kč	Obch. kalkulace		Skutečnost			Rozdíl	
	TKč	%	Hodiny	TKč	%	TKč	%
Materiál	950	14,4%	--	1 002	15,2%	-52	-0,8%
Hutní				292	4,4%		
Modely				165	2,5%		
Odlitky				546	8,3%		
Normálie	530	8,0%	--	1 189	18,0%	-659	-10,0%
Kooperace	300	4,5%	--	524	7,9%	-224	-3,4%
Kooperace-tepelné zpr.				80	1,2%		
Kooperace-laser				53	0,8%		
Kooperace-obchodní				142	2,1%		
Kooperace-ost				0	0,0%		
Kooperace-přeprava				250	3,8%		
Konstrukce	770	11,7%	1 427	1 042	15,8%	-272	-4,1%
Konstrukce-int				1 042	15,8%		
Konstrukce-ext				0	0,0%		
Pracnost strojní	2 855	43,3%	2 605	3 429	52,0%	-574	-8,7%
Pracnost strojní-int				3 202	48,6%		
Pracnost strojní-ext				227	3,4%		
Pracnost nástrojář	480	7,3%	1 736	1 263	19,2%	-783	-11,9%
Pracnost nástrojář-int				1 158	17,6%		0,0%
Pracnost nástrojář-ext				106	1,6%		0,0%
Zkoušky	170	2,6%	60	95	1,4%	75	1,1%
Zkoušky-int				95	1,4%		
Zkoušky-ext				0	0,0%		
Jiné	115	1,7%	--	136	2,1%	-21	-0,3%
Náklady celkem	6 170	93,6%	5 828	8 680	131,6%	-2 510	-38,1%
Zisk	425	6,4%	--	-2 085	-31,6%	-2 510	-38,1%

(Zdroj: interní materiály firmy)

Na ukázkové kalkulaci můžeme vidět, že společnost na této zakázce utrpěla ztrátu přes 2 miliardy korun a zároveň si vyčerpala určitou část kapacity. Odhadované náklady za jednotlivé položky jsou podhodnoceny. V některých odhadovaných oblastech jsou skutečné náklady až dvojnásobné. Skutečné náklady jsou o 40 % vyšší než plánované. Je proto nutné zamezit vzniku ztrátových zakázek.

Velkou nevýhodou u vytvořených kalkulací vidím v přiřazení fixní nákladů přímo do ceny zakázky (viz kapitola 5.2). Při sestavování ceny zakázky musí společnost vědět i dva roky dopředu, jaké bude mít využití jednotlivých výrobních středisek, aby na základě plánovaného využití výrobních kapacit přiřadila fixní náklady na zakázku. Ceny zakázek tak můžou být podhodnocené a podnik bude dosahovat ztráty za každou zakázku v případě nevyužití plánovaného využití středisek nebo naopak ceny zakázek budou nadhodnocené, protože podnik dokáže využít lépe výrobní střediska, než plánoval.

Kromě správného naplánování využití výrobních středisek se podnik potýká při sestavování kalkulace i s problémovým odhadem spotřeby hodin jednotlivých výrobních středisek (konstrukce, nástrojárna, lisovna, pracnost strojní). Názorným příkladem může být příložená kalkulace na předchozí stránce.

V současnosti sestavuje kalkulaci na zakázku obchodní oddělení. Doporučil bych tyto opatření pro zamezení ztrátových zakázek při využití současné kalkulace:

- Každou zakázku vyšší než například 50 tisíc Kč nechat odsouhlasit controllingovým oddělením nebo hlavním ekonomem.
- Lepší spolupráce obchodního oddělení s vedoucími výrobních středisek (například zavedení firemních harmonogramů – obchodníci si mohou rezervovat čas vedoucích výrobních středisek přes informační systém pro konzultace).
- Při sestavování kalkulací doložit podklady s výpočty.
- Při výpočtu kalkulací si dát do konečné ceny rezervu (při dosažení cílových nákladů může být zakázka zlevněna zákazníkovi).
- Při zakázkách například nad 1 milión korun si nechat nezávisle vypracovat controllingem nebo ekonomickým oddělením odhad zakázky a srovnat kalkulaci sestavenou obchodním oddělením.
- Hmotná zodpovědnost obchodníka při velmi ztrátové zakázce (snížení osobního ohodnocení, snížení pohyblivé části mzdy).

9.3.1 Zhodnocení využití krycího příspěvku na zakázku

Pro sestavení kalkulací bych navrhnul k zefektivnění využití krycí příspěvek. Zejména z těchto důvodů:

- Nikdy nelze přesně přiřadit všeobecné fixní náklady, lze je pouze odhadnout.
- Při využití stávající kalkulace může podnik odmítnout takové zakázky, které by mohly částečně přispět na úhradu fixní nákladů.
- Složitě odhadování využití jednotlivých výrobních středisek při zakázkách.
- Nelze přesně dlouhodobě plánovat možného využití kapacit.

Pro tyto důvody bych doporučil zvážit pouze kalkulaci s přímými náklady, specifickými fixními náklady a krycím příspěvkem.

Velkou nevýhodou je, že každá zakázka zpracovaná v nástrojárně je něčím specifická a nelze na ni využít jednotný vzorec. Proto bych zvolil určité difference v sestavování kalkulací. Postup by byl následující:

Obchodník zakázku zhodnotí s vedoucím výrobního oddělení a odhadnou přímé náklady a specifické fixní náklady, které se dají přímo určit na zakázku.

Podnik zná z předchozích let výši fixních nákladů a dokáže alespoň nahrubo odhadnout jejich výši v následujících letech. Tyto náklady bych ale nerozděloval na jednotlivé zakázky, jako je tomu v současné kalkulaci, ale nahradil bych je krycím příspěvkem. Krycí příspěvek tedy musí pokrýt požadovaný zisk a fixní náklady.

Tento krycí příspěvek by byl stanoven na základě náročnosti zakázky, jehož rozvrhovou základnou by mohl být přímý materiál nebo přímé mzdy. Podnik by například mohl zavést variantu, kdy krycí příspěvek bude dosahovat 50 % - 150 % přímých nákladů na základě náročnosti zakázky. Tato výše samozřejmě záleží na poměru mezi přímými náklady a fixními náklady. Jde ale zejména o to, že výše krycího příspěvku by nebyla pevná ale pohyblivá na základě náročnosti zpracování zakázky.

Tabulka 40. Výpočet krycího příspěvku

Výpočet krycího příspěvku
Tržby
Variabilní náklady
Příspěvek na úhradu I
Speciální fixní náklady
Příspěvek na úhradu II
Všeobecné fixní náklady
Zisk

(Zdroj: Vlastní zpracování)

10 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

První část projektu se zabývá vyhodnocením finanční analýzy podniku. Analýza byla provedena z období 2009-2012. První sledovaný rok pro firmu dopadl velice špatně, protože dosáhla ztráty více než 42 miliónů korun, v důsledku působemé ekonomické krize. Po tomto roku se společnosti začalo dařit a v následujících letech již dosahovala vždy zisk.

Pokud bychom měli udělat v krátkosti doporučení pro zlepšení finanční situace, tak by se společnost měla zaměřit zejména na zvýšení obratu aktiv a s tím související rentabilitu vlastního i celkového kapitálu. Dosáhla by toho například rozprodáním nepotřebného majetku nebo zavedením třisměnného chodu. Společnost dosahuje kritických hodnot u poměrových ukazatelů likvidity, které ale lze řešit krátkodobými úvěry. Firma by se také měla zaměřit na snížení svých pohledávek. Pokud bychom hodnotili společnost pouze na základě souhrnných ukazatelů IN05 nebo Almanovo Z-skóre, tak by dle těchto ukazatelů společnost stála na hranici bankrotu, zejména kvůli velké zadluženosti, nízkému obratu aktiv a vysokým úrokům.

V druhé části jsem navrhoval změnu v organizační struktuře. V té současné je controllingové oddělení umístěno pod ekonomické oddělení. Dochází k delegování takových úkolů, se kterými by se controller neměl zabývat, například sestavováním účetních výkazů. Controllingové oddělení jsem navrhnul zařadit přímo pod CEO, jednak proto, aby se věnovalo pouze své náplní práce a jednak proto, aby nemohlo docházet k určitému ovlivňování například výsledků ekonomickým oddělením, které je za to zodpovědné.

Další část projektové části byla zaměřena na vypracování strategického plánování, které společnost nemá zavedené. V práci jsem sestavit doporučení a postup sestavování strategického plánu. Kromě SWOT analýzy a PEST analýzy, které jsou v práci vypracované, bych pro vypracování strategického plánování doporučil sestavit dále například Porterovu analýzu 5 sil, House of strategy, BSC, target costing, BCG atd. Výsledkem strategického plánování by mělo být – plán investic, rozšíření kapacit, vývoj nových výrobků, rozšíření cílových trhů apod.

Poslední část projektu je zavedení nebo úprava vybraných operativních nástrojů controllingu. Zejména jsem se zaměřil na problémovou oblast, a to je řízení pohledávek,

protože společnost má velké množství pohledávek po splatnosti a kvůli tomu firmě vznikají dodatečné náklady, způsobené čerpáním dodatečných úvěrů.

10.1 Finanční náročnost projektu

Všechny uvedené návrhy v projektové části nevyvolají podniku výrazné náklady. Náklady může vyvolat úprava softwaru a možné zvýšení platu hlavního controllera, který nebude pod vedením ekonomického ředitele, ale přímo pod CEO.

10.2 Časová náročnost projektu

Navržené změny v controllingové oblasti nejsou časově náročné. U jednotlivých změn uvádím možnou časovou náročnost:

- 1) Změna organizační struktury - rozdělení pravomocí mezi ekonomické oddělení a controlling, rozdělení činností – 3 dny.
- 2) Sestavení dlouhodobého strategického plánu – 14 dní.
- 3) Řízení finančních ukazatelů – neomezeně.
- 4) Úprava vybraných operativních nástrojů – řízení pohledávek, řízení odběratelů, kalkulací – 7 dní.

ZÁVĚR

Společnost PWO UNITOOLS CZ, a. s. vznikla převzetím české společnost UNITOOLS CZ německou společností Progress – Werk Oberkirch AG v roce 2005. Kromě rozšíření původní lisovny o nástrojárnu vložila mateřská společnost Progress i do společnosti své know-how, a tím se společnost UNITOOLS stala konkurenceschopná v mezinárodním měřítku.

Společnost se v posledních letech potýká v oblasti nástrojárny s narůstající konkurencí z asijských zemí a v oblasti lisovny čelí zase cenovému tlaku výrobců automobilů, proto je nutné pro společnost co nejvíce zefektivnit výrobu a využít jakýkoliv nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti. Jedním z takových nástrojů je využití controllingu v řízení společnosti.

Cílem diplomové práce bylo vypracování projektu využití vybraných operativních a strategických nástrojů pro zlepšení řízení společnosti PWO UNITOOLS CZ, a. s. Naplnění tohoto cíle bylo velice složité, protože ve společnosti funguje již řadu let velice dobře controllingové oddělení. Společnost má zavedené operativní nástroje a hledání nedostatků v controllingu bylo složité.

První část diplomové práce obsahuje zpracovanou literární rešerši z oblasti strategického a operativního controllingu. Tyto získané teoretické poznatky následně sloužily jako podklad pro zpracování praktické části diplomové práce.

Na úvod v analytické části byla představena společnost PWO UNITOOLS CZ, a. s. – její historie, současná situace, vývoj zaměstnanců. Následně byla vypracována finanční analýza podniku pro zjištění ekonomické situace podniku. V další části byl popsán současný systém využití vybraných operativních nástrojů.

Projektová část práce přímo navazovala na jednotlivé analýzy. Na základě poznatků jsem vypracoval návrhy na zlepšení současné situace – změnu v organizační struktuře, sestavení strategických plánů a drobnou úpravu u některých operativních nástrojů controllingu.

Uvědomuji si, že práce nemá takový význam jako u jiných podobných prací, které se zabývaly samotnou implementací controllingového oddělení do společnosti, přesto věřím, že mé návrhy mohou vést alespoň k určitému zefektivnění chodu společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ESCHENBACH, Rolf et al., 2004. *Controlling*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-035-1.

MACÍK, Karel, 1999. *Kalkulace nákladů-základ podnikového controllingu*. Ostrava: MONTANEX, a. s., 241 s. ISBN 80-7225-002-7

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

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

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

VOLLMUTH, H., 1991. *Nástroj controllingu od A do Z*. 2. Vyd. Praha. Profess Consulting s.r.o.

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

VYSUŠIL, Jiří, 1999. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling: průvodce daty a jejich zpracováním pro metody controllingu*. Praha: Profess Consulting, 130 s. ISBN 80-7259-008-1.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting, 115 s. ISBN 807259012x.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

MPO. *MPO: Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. © 2005 [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>

Další zdroje:

Interní materiály společnosti PWO UNITOOLS CZ, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěr
KZ	Krátkodobé závazky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
V	Výnosy
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Rozdělení funkcí v podniku.....</i>	18
<i>Obrázek 2 Základní úrovně plánů</i>	24
<i>Obrázek 3. Montážní hala nástrojů</i>	33
<i>Obrázek 4. Řízení pohledávek.....</i>	84

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Rozdělení činností controller x manažer</i>	19
<i>Tabulka 2 Rozdíl mezi jednotlivými plány</i>	25
<i>Tabulka 3. Základní rozdělení aktiv</i>	38
<i>Tabulka 4. Struktura dlouhodobého majetku</i>	39
<i>Tabulka 5. Struktura dlouhodobého hmotného majetku</i>	39
<i>Tabulka 6. Struktura oběžných aktiv</i>	39
<i>Tabulka 7. Struktura pasiv</i>	40
<i>Tabulka 8. Výpočet multiplikátoru vlastního kapitálu</i>	41
<i>Tabulka 9. Struktura cizích zdrojů</i>	42
<i>Tabulka 10. Výsledky běžného účetního období</i>	42
<i>Tabulka 11. Výpočet ČPK</i>	43
<i>Tabulka 12. Ukazatele likvidity za podnik</i>	44
<i>Tabulka 13. Ukazatele likvidity za odvětví</i>	45
<i>Tabulka 14. Ukazatele rentability za podnik</i>	45
<i>Tabulka 15. Rentabilita za odvětví</i>	46
<i>Tabulka 16. Ukazatele aktivity za podnik</i>	46
<i>Tabulka 17. Ukazatele aktivity za odvětví</i>	47
<i>Tabulka 18. Ukazatele zadluženosti za podnik</i>	48
<i>Tabulka 19. Ukazatele zadluženosti za odvětví</i>	48
<i>Tabulka 20. Poměrové ukazatele za podnik</i>	49
<i>Tabulka 21. Poměrové ukazatele za odvětví</i>	49
<i>Tabulka 22. Výpočet Altmanova Z-skóre</i>	51
<i>Tabulka 23. Výpočet modelu IN05</i>	51
<i>Tabulka 24. Ukázka kalkulace zakázky</i>	54
<i>Tabulka 25. Přiřazení nepřímých nákladů</i>	56
<i>Tabulka 26. Ukázka střednědobého plánování</i>	59
<i>Tabulka 27. Prognóza směnného kurzu</i>	61
<i>Tabulka 28. Ukázka exportu dat z účetnictví</i>	63
<i>Tabulka 29. Export mezd</i>	64
<i>Tabulka 30. Report za duben 2011</i>	65
<i>Tabulka 30. Vybrané poměrové ukazatelé</i>	68

<i>Tabulka 31. PEST analýza</i>	76
<i>Tabulka 32. SWOT analýza</i>	78
<i>Tabulka 33 Fullerův rozhodovací trojúhelník</i>	80
<i>Tabulka 34. Srovnání jednotlivých faktorů SWOT</i>	80
<i>Tabulka 35. Seznam pohledávek</i>	83
<i>Tabulka 36. Zhodnocení pohledávek</i>	84
<i>Tabulka 37 Rozdělení zákazníků dle ABC metody</i>	88
<i>Tabulka 38 Ukázka ztrátové zakázky</i>	89
<i>Tabulka 39. Výpočet krycího příspěvku</i>	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkaz zisku ztrát 2012

Příloha P II: Rozvaha 2012

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU ZTRÁT 2012

PWO UNITOOLS CZ a.s. k 31. 12. 2012

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2011
I.	1 Tržby za prodej zboží	843	681
A.	2 Náklady vynaložené na prodané zboží	316	314
	+ Obchodní marže	527	367
II.	Výkony	967 535	935 570
II.	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	896 862	974 777
	2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	69 402	-50 904
	3 Aktivace	1 271	11 697
B.	Výkonová spotřeba	675 032	684 562
B.	1 Spotřeba materiálu a energie	543 071	532 542
B.	2 Služby	131 961	152 020
	+ Přidaná hodnota	293 030	251 375
C.	Osobní náklady	195 611	181 636
C.	1 Mzdové náklady	136 619	127 633
C.	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	5 458	4 141
C.	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	46 551	43 270
C.	4 Sociální náklady	6 983	6 592
D.	1 Daně a poplatky	398	213
E.	1 Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	47 043	56 459
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	241	7 473
III.	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	241	6 739
	2 Tržby z prodeje materiálu		734
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	64	7 706
F.	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	64	7 262
F.	2 Prodaný materiál		444
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	26 108	27 259
IV.	2 Ostatní provozní výnosy	58 377	60 434
H.	1 Ostatní provozní náklady	5 021	7 172
V.	2 Převod provozních výnosů		
I.	1 Převod provozních nákladů		
	* Provozní výsledek hospodaření	77 403	38 837
VI.	1 Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	1 Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
VII.	1 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
	2 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	1 Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	2 Náklady z finančního majetku		
IX.	1 Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	12 399	828
L.	2 Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	1 978	13 010
M.	1 Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	1 Výnosové úroky	16	18
N.	2 Nákladové úroky	19 568	23 494
XI.	1 Ostatní finanční výnosy	40 938	43 745
O.	2 Ostatní finanční náklady	39 980	55 702
XII.	1 Převod finančních výnosů		
P.	2 Převod finančních nákladů		

PWO UNITOOLS CZ a.s. k 31. 12. 2012

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2011
	*	Finanční výsledek hospodaření	
		-8 173	-47 615
Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	-17 933
Q.	1	- splatná	
Q.	2	- odložená	-17 933
	**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	9 155
XIII.	1	Mimořádné výnosy	
R.	2	Mimořádné náklady	
S.	1	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0
S.	1	- splatná	
S.	2	- odložená	
	*	Mimořádný výsledek hospodaření	0
	1	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	
	***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	9 155
	****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-8 778

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA

PWO UNITOOLS CZ a.s. k 31. 12. 2012

Statutární formouře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úř. období 2011
					Netto
	AKTIVA CELKEM	1 321 331	-377 108	944 223	884 616
A.	POHLEDÁVKY ZA UPŠANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	776 737	-369 467	418 280	460 748
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	41 146	-35 905	5 241	6 005
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Software	41 146	-35 905	5 241	5 952
4	Ocenitelná práva				
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				54
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	734 591	-323 552	411 039	444 740
B. II. 1	Pozemky	13 939		13 939	13 939
2	Stavby	280 534	-57 812	222 722	225 045
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	439 730	-265 740	173 990	195 834
4	Růstelské celky trvalých porostů				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	388		388	9 922
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2	Podíly v účelních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	474 088	-17 861	468 446	383 164
C. I.	Zásoby	207 213	-17 250	189 963	116 232
C. I. 1	Materiál	56 922	-9 874	47 048	45 524
2	Nedokončená výroba a polotovary	124 679	-7 070	117 609	43 554
3	Výrobky	25 612	-306	25 306	27 154
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Zboží				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	51 209	0	51 209	48 348
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
7	Jiné pohledávky				
8	Odsložená daňová pohledávka	51 209		51 209	48 348




		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2011
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. III.	Krátkodobé pohledávky	208 570	-401	208 169	189 242
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	197 011	-401	196 610	181 027
	2 Pohledávky - ovládací a řídicí osoba				
	3 Pohledávky - podstatný vliv				
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	6 Stát - daňové pohledávky	5 915		5 915	
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 823		1 823	1 922
	8 Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	1 595		1 595	5 943
	9 Jiné pohledávky	2 226		2 226	350
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	7 104	0	7 104	9 332
C. IV. 1	Peníze	653		653	886
	2 Účty v bankách	6 451		6 451	8 446
	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly			0	
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	71 488	0	71 488	80 816
D. I.	Časové rozlišení	71 488	0	71 488	80 615
D. I. 1	Náklady příštích období	1 668		1 668	1 666
	2 Komplexní náklady příštích období	69 830		69 830	78 949
	3 Příjmy příštích období				

PWO UNITOOLS CZ a.s. k 31. 12. 2012

Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNĚM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2011
PASIVA CELKEM		944 223	894 515
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	331 429	299 338
A. I.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. I. 1	Základní kapitál	2 000	2 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	270 013	270 013
A. II. 1	Emisní ážio	7 900	7 900
2	Ostatní kapitálové fondy	262 113	262 113
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	600	600
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	600	600
2	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledky hospodaření minulých let	-13 275	-22 430
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let		
2	Nehrazené ztráty minulých let	-13 275	-22 430
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	72 091	9 155
B.	ČIZÍ ZDROJE	611 408	633 818
B. I.	Rezervy	15 275	6 760
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy	15 275	6 760
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba		
3	Závazky - podstatné vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Přijaté zálohy		
6	Výdané dlouhoply		
7	Směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevýfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odočtený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	154 595	161 319
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	93 025	96 251
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba		
3	Závazky - podstatné vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Závazky k zaměstnancům	9 490	8 953
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 531	5 251
7	Stát - daňové závazky a dotace	2 459	5 388
8	Přijaté zálohy	32 288	26 915
9	Výdané dlouhoply		
10	Dohadné účty pasivní (nevýfakturované dodávky)	7 724	3 282
11	Jiné závazky	4 078	15 279
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	441 528	465 739
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	123 107	176 915
2	Krátkodobé bankovní úvěry	318 429	288 824
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.	OSTÁTNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	1 359	1 359
C. I.	Časové rozlišení	1 359	1 359
C. I. 1	Výdaje příštích období	1 359	1 359
2	Výnosy příštích období		

Sešitveno dne: 19.4.2013	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis): 	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis): 
	Ing. Vít Valčík	Dana Horňáková	Ing. Michal Kubček tel. 571675498

Výkaz zisku a ztráty a příloha jsou nedílnou součástí účetní závěrky.