

Projekt zavedení controllingu ve vybrané firmě

Bc. Jana Nováková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Nováková**
Osobní číslo: **M19859**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zavedení controllingu ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši oblasti controllingu a teoreticky vymezte východiska pro zpracování analytické a projektové části.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu a vypracujte analýzu současného stavu.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt zavedení controllingu.
- Zhodnotte efektivnost a ekonomickou náročnost projektu, jeho rizika a přínosy.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Přeložil Jaroslav RUBÁŠ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
FOTR, Jiří aj. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
HAVLÍČEK, Karel. *Small business: Management & Controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina, 2014, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.
KERZNER, Harold. *Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling*. 12th Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2017, 814 s. ISBN 978-1-119-16535-4.
SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

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

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Jana Nováková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projektové řešení zavedení controllingu ve vybrané firmě, protože současná výkonnost firmy klesá a je nutné využít controllingové činnosti a nástroje, které povedou k stabilizaci firmy. Řešení problému nabízí zpracovaný projekt v zavedení pozice controllera, v nastavení činností, které bude controller vykonávat a vytyčení nástrojů controllingu, které jsou pro danou firmu v současné situaci významné. Konkrétní výsledky práce jsou zvládnutí provozní restrukturalizace pomocí zavedení controllingu a poskytnutí podpůrných činností controllingu při řízení změn v restrukturalizačním procesu. Přínosem této práce je podrobná analýza připravenosti vybrané firmy na zavedení controllingu. Hlavními výsledky je navržený profil osoby controllera, stanovení jeho pracovní náplně a organizační začlenění controllingu. Významnou součástí práce tvoří konkrétní nástroje controllingu, na které se firma musí během procesu restrukturalizace zaměřit. Výsledek práce umožňuje okamžitou implementaci projektu do reálného chodu firmy.

Klíčová slova: controller, controlling, nástroje controllingu, reporting, restrukturalizace

ABSTRACT

The aim of this thesis is to propose a project solution of the controlling implementation in a selected firm. As the existing performance of the firm is declining, it is necessary to use controlling activities and tools leading to the stabilization of the firm. The issue solution is offered by the developed project involving the introduction of a controller position, followed by activities performed by him/her and the specification of the controlling tools significant for the firm at present. The specific results of the thesis involve mastering the operation restructuring via implementation of controlling and providing its supportive activities during managing the changes of the restructuring process. The benefit of this thesis is a detailed analysis of the selected firm readiness for the controlling implementation. The key results involve the proposed characteristics of the controller personality, his/her work description and the organizational integration of controlling. The significant elements of the thesis are specific tools of controlling which should be focused on by the firm at the restructuring process. The output of the thesis enables the immediate implementation of the project in the actual operation of the firm.

Key words: controller, controlling, controlling tools, reporting, restructuring

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za odborné vedení této práce, rady, připomínky a obětavý přístup. Dále děkuji vedení vybrané firmy za poskytnuté informace a interní firemní materiály. Zejména děkuji vedoucí ekonomického úseku - paní Marii Bližňákové a vedoucí personálního úseku - paní Ludmile Rösnerové za vstřícnou spolupráci a cenné rady při zpracování diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 CONTROLLING A JEHO TEORETICKÉ VYMEZENÍ	15
1.1 CÍLE CONTROLLINGU	16
1.2 FUNKCE CONTROLLINGU.....	17
1.2.1 Koncepce controllingu.....	17
1.3 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU.....	18
1.3.1 Strategický controlling.....	18
1.3.2 Operativní controlling.....	19
1.3.3 Nákladový controlling	20
1.3.4 Finanční controlling.....	22
2 REPORTING	24
2.1 OBSAH ZPRÁV	24
2.2 FORMA ZPRÁVY.....	25
2.3 INFORMAČNÍ SYSTÉM A CONTROLLING	25
3 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU V PODNIKU.....	27
3.1 CONTROLLER.....	28
3.2 PRACOVNÍ POZICE CONTROLLERA	29
4 ŘÍZENÍ PODNIKU V KRIZI.....	31
4.1 ŘÍZENÍ RESTRUKTURALIZACE PODNIKU	31
4.1.1 Provozní restrukturalizace.....	32
4.1.2 Finanční restrukturalizace	33
4.2 CONTROLLING RESTRUKTURALIZACÍ.....	34
4.2.1 Strategický controlling restrukturalizací.....	34
4.2.2 Operativní controlling restrukturalizací.....	35
5 PROJEKT ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU	37
5.1 FÁZE ZAHÁJENÍ PROJEKTU	37
5.2 VÝVOJ SYSTÉMU CONTROLLINGU.....	38
5.3 IMPLEMENTACE SYSTÉMU CONTROLLINGU	38
5.4 FÁZE UKONČENÍ PROJEKTU	39
6 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY	42
7.1 STŘEDISKOVÉ ROZDĚLENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	43

7.2	STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	44
7.2.1	Makroprostředí – analýza PEST	44
7.2.2	Mikroprostředí – Porterův model pěti sil.....	47
7.2.3	SWOT analýza	49
7.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO EKONOMICKÉHO STAVU.....	51
7.3.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	51
7.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů	55
7.3.3	Analýza poměrových ukazatelů	55
7.4	BANKROTNÍ MODEL Y.....	60
7.4.1	Altmanova formule bankrotu pro s.r.o.....	61
7.4.2	Model IN – Index důvěryhodnosti	62
7.4.3	Tafflerův model.....	64
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	65
8.1	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU.....	66
8.1.1	Současný systém řízení společnosti.....	66
8.1.2	Podnikový informační systém.....	67
8.1.3	Systém reportingu společnosti	67
8.1.4	Filosofie, vize, strategické cíle, politika kvality, CSR	68
8.1.5	Plánování.....	72
8.1.6	Zlepšování.....	72
8.2	NÁVRH VÝCHODISKA PRO ZAVEDENÍ CONTROLLINGU	72
9	PROJEKT ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE FIRMĚ	75
9.1	UMÍSTĚNÍ CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	75
9.1.1	Popis pracovního místa controllera	76
9.1.2	Stanovení pracovní náplně controllera	77
9.2	PRAKTICKÉ VYUŽITÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ.....	78
9.2.1	Zajištění likvidity.....	78
9.2.2	Snižování nákladů	79
9.2.3	Bod zvratu	79
9.2.4	Krycí příspěvek	81
9.3	REPORTING	81
9.3.1	Zaškolení v modulu Controlling v podnikovém informačním systému	82
9.3.2	Obsah reportingové zprávy	82
10	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	84
10.1	VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU	84
10.1.1	Přínosy	84
10.1.2	Rizika.....	85
10.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	85
10.2.1	Souhrn ekonomické náročnosti projektu	88
10.3	FÁZE ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU.....	89

10.3.1	Fáze zahájení projektu	89
10.3.2	Vývoj systému controllingu	89
10.3.3	Implementace systému controllingu	89
10.3.4	Fáze ukončení projektu	90
10.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	90
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
SEZNAM OBRÁZKŮ	99
SEZNAM TABULEK	100
SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Ve stále náročnějším podnikatelském prostředí stojí za úspěchem malých a středních podniků profesionální systém řízení. Pokud u firem nejsou dlouhodobě řešeny nedostatky v řízení, potýkají se tyto firmy s nemožností rozvoje a také se ztrátou konkurenceschopnosti na evropském i tuzemském trhu. Za nedostatky v řízení je možné považovat nedostatečné nebo zcela chybějící plánování, strategické řízení, controlling, řízení lidských zdrojů, systém řízení rizik a další nezbytné součásti úspěšného řízení podniku.

Navržený projekt zavedení controllingu ve vybrané firmě nemá za cíl změnit dosavadní řízení firmy, ale rozšířit ho o doplnění nebo zpřesnění chybějících nástrojů řízení a tím komplexně vznikne efektivně fungující systém řízení podniku. Podmínkou pro fungující projekt je, aby rozhodující řídicí aktivity v podniku kompatibilně tvořil jak management, tak i controlling, protože management bez podpory controllingu je neúplný. Management ve vybrané firmě představuje klasické manažerské řízení plánů, cílů a vizí, a navržené zavedení controllingu souběžně tyto plány, cíle a vize monitoruje, klade důraz na schopnost měřit skutečnost, nalézt odchylku, navrhnout opatření a řídit problémové a krizové situace.

Vybraná firma se v posledních letech potýká s poklesem výkonnosti. Zavedení controllingu, obsazení pozice controllera, jeho začlenění do organizační struktury a vytyčení vybraných controllingových nástrojů je v současném postavení firmy velmi důležité z pohledu controllingu restrukturalizací, na které bude v budoucnu controlling navazovat podporou rozvoje podniku.

Práce je formálně rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části jsou teoreticky vymezeny cíle a funkce controllingu a jeho členění. Dále je z teoretického hlediska popsán reporting včetně požadavků controllingu na informační systém. V kapitole organizační začlenění controllingu v podniku jsou shrnuty různé možnosti implementace controllingu z organizačního hlediska, kapitola také zahrnuje profil a pracovní pozici controllera. Následuje teoretické nastínění řízení podniku v krizi, které je soustředěno na řízení restrukturalizace a controlling restrukturalizací. Protože je práce koncipována jako projekt, jsou zde teoreticky popsány jednotlivé fáze zavádění controllingu.

Praktická část je pomyslně rozdělena na analytickou a projektovou část. Analýza vybrané firmy je provedena z pohledu strategické situační analýzy a také ekonomické analýzy. Propočítání různých bankrotních modelů je do práce zařazen z důvodu možnosti porovnání vypovídající schopnosti modelů. Na tyto jednotlivé analýzy navazuje zhodnocení

současného stavu controllingu ve vybrané firmě. Na základě tohoto zhodnocení jsou konkretizovány požadavky na dílčí oblasti, ve kterých se zavedení controllingu projeví.

Nejdůležitější částí práce je navržený projekt zavedení controllingu, který zahrnuje organizační problémy začlenění včetně konkrétní specifikace popisu pracovního místa a pracovní náplně controllera. V souvislosti s orientací práce na restrukturalizaci firmy z důvodu narušení její výkonnosti jsou popsány vybrané nástroje controllingu, na které by se měla firma nejdříve zaměřit. Dále je obsažen postup využití modulu controlling v informačním systému firmy a jednotlivé obsahové prvky výstupní reportingové zprávy controllera určené pro management společnosti. Praktická část je zakončena zhodnocením projektu prostřednictvím blíže specifikovaných přínosů a rizik controllingu. Završení celého projektu je v nastínění finanční a časové náročnosti projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma práce a zároveň hlavní cíl práce je projekt zavedení controllingu do vybrané firmy. Toto téma je důležité z důvodu podpory řízení ve vybrané firmě formou controllingu a začleněním pozice controllera do organizační struktury, který firmu posune vpřed prostřednictvím poskytnutí včasných a přesných údajů, vyhodnocováním odchylek a důkladnou analýzou příčin. Důležitým cílem bude také využívání modulu controlling v informačním systému podniku, od kterého se očekává usnadnění veškerých analýz, zejména finanční analýzy, plánování, přehledu o peněžních tocích. Také bude cílem sjednocení a přehlednost výsledných reportingových zpráv. Pokud vybraná firma přistoupí ke sledování vybraných nástrojů controllingu, které budou v práci uvedeny a popsány, výsledky tohoto využití se určitě projeví ve zvládnutí restrukturalizačních kroků v redukční fázi.

Literární rešerše v teoretické části bude vodítkem k analýzám, které budou provedeny v analytické části. Na analýzy naváže zhodnocení současného stavu controllingu a bude nastíněn jeho další možný vývoj. Pro všechny zjištěné controllingové nedostatky bude doporučeno řešení těchto problémových částí. Vypracování projektového řešení bude završením celé analytické části. Projekt bude zkoumán z hlediska přínosů, rizik a bude podroben finanční i časové analýze.

K naplnění stanovených cílů v diplomové práci bude využita metoda kvalitativního výzkumu. Techniky sběru informací budou prostřednictvím nestandardizovaného pozorování, nestandardizovaných rozhovorů a analýzou dokumentů. Nestandardizované rozhovory budou provedeny s pracovníky vybrané firmy z úseku ekonomického a personálního, dále proběhnou rozhovory s kvalitou manažerem a vedoucím úseku správy výpočetní techniky. Pro zpracování analýzy dokumentů budou využity kromě klasických závěrkových finančních výkazů, také analýzy dokumentů obchodního úseku a úseku řízení kvality. Zkoumané dokumenty budou mít podobu písemnou a virtuální. U písemné podoby se bude jednat zejména o úřední dokumenty typu finanční výkazy tvořící účetní závěrku, výroční zprávy a různé interní firemní dokumenty. U virtuální podoby se bude jednat o webové stránky vybrané firmy.

Informace získané z rozhovorů a z analýz dokumentů budou využity u analytických metod jako jsou SWOT analýza a elementární metody finanční analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Dále bude použita metoda paralelně provázaných soustav ukazatelů,

které bývají označovány jako predikční bankrotní modely nebo systém včasného varování. Ve strategické situační analýze bude využita metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na vybranou firmu což je PEST analýza a Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na analýzu mikrookolí podniku. Syntéza poznatků získaných v analytické části bude podkladem pro zpracování projektu.

Ve vyhodnocení ekonomické náročnosti projektu bude u odhadu nákladů projektu použita metoda odhadu podle sazeb jednotlivých zdrojů. Pro zjištění nejkratší možné doby realizace celého projektu bude použita metoda kritické cesty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING A JEHO TEORETICKÉ VYMEZENÍ

Lidská společnost si ve všech svých vývojových fázích postupně stanovovala určité priority, plány a cíle, kterých chce dosáhnout. Následně společnost potažmo podniky cítily nutnost všechny okolnosti soustředit do určitého řízeného systému. První souvislost s controllingem je v mnoha literaturách spojována s rokem 1880, kdy v americké železniční společnosti byla zavedena první pozice controllera, jehož hlavní úkol byl zaměřen převážně na finanční hospodaření. Postupně byla náplň práce controllera rozšířena o plánování a poradenství. Controlling se následně vyvíjel a získával na důležitosti. Zastřešující organizací controllingu se stal roku 1931 Controllars Institute of America, který byl v roce 1962 přejmenován na Financial Executives Institute (FEI). V současné době funguje společnost FEI pod názvem Financial Executives International a sdružuje finanční ředitele, controllery a další specialisty na finanční řízení z celého světa.

V Evropě se controlling rozšiřoval až po druhé světové válce. V podnicích se velmi rychle šířila pozice controllera. Podle Šišky (2007, s.22) mělo v roce 1974 téměř 90 % největších německých podniků ve své organizační struktuře controlling či controllera. Zastřešující organizací v Německu je CA controller akademie.

V České republice působí od roku 1995 Controller Institut jehož cílem je zprostředkovávat nové poznatky a praktické zkušenosti z controllingu a financí prostřednictvím vzdělávacích služeb. Již v meziválečném období je možné sledovat znaky controllingu například v Baťově systému řízení, který byl rozpracován až do úrovně hospodářských středisek.

Vznik slova controlling je přisuzován anglickému slovesu „to control“ jehož jeden z možných významů překladu do češtiny znamená „řídít, vést“. Další anglické slovo „to manage“ je také možno přeložit jako „řídít“. Z toho plyne úzká souvislost mezi managementem a controllingem, které je nutné chápat dle Havlíčka (2014, s. 7) jako rozhodující řídicí aktivity. Ačkoli se slovo controlling vyskytuje v praxi velmi často nelze v literatuře nalézt ustálenou definici controllingu. Často jsou citované následující definice:

„Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“ (Horváth, 2004, s.7)

„Controlling je nástroj přispívající k zajišťování dlouhodobé výkonnosti firem. Je to soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas identifikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření.“ (Fotr, 2012, s. 240)

„Controllingem rozumíme v rámci podnikové ekonomiky fundovanou regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů, informací a chování. Účelem controllingu je podpora řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých podnikových cílů.“ (Eschenbach, 2012, s.38)

Jak shrnuje Synek (2011, s. 415) s postupným vývojem controllingu se měnila také jeho role. Nejdříve controlling plnil funkci registrační, byl zaměřen na sběr dat, jeho role byla pasivní. Později je controlling aktivně orientovaný, zaměřený na kontrolu hospodárnosti i na vypracování zlepšovacích návrhů, jde o navigační funkci. Nejvyšší vývojový stupeň představuje controlling orientovaný na řízení. Jde o vytvoření vlastního systému řízení, který pro řízení využívá všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit.

1.1 Cíle controllingu

Hlavní cíle řízení podniku jsou zajištění trvalé životaschopnosti podniku a operativnosti, což zahrnuje zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. Zásadním přínosem controllingu je vzájemná provázanost a spolupráce s managementem, ve které se mohou projevit schopnosti controllingu, které jsou v literatuře zachyceny Eschenbachem (2004, s. 93), nazvány také jako bezprostřední cíle controllingu:

- Schopnost anticipace – controlling se stará o připravenost aktuálních, srozumitelných a včas poskytnutých informací o možných změnách v okolí a uvnitř podniku.
- Schopnost adaptace – controlling se stará o poskytnutí aktuálních informací o již provedených změnách v okolí nebo uvnitř podniku.
- Schopnost koordinace – controlling se stará o postupné schválení cílů a jednání v subsystémech podniku.
- Schopnost proveditelnosti plánů – controlling se stará o prosazení interních strategických případně operativních plánů, záměrů a projektů, jak bylo plánováno.

Přímé cíle controllingu stanovují účel, obsah a rozsah úloh controllingu. Dále Eschenbach (2012, s. 41) definuje specifické cíle podniku, které tvoří meritorní, finanční, věcné cíle a cíle úspěchu. K dosažení specifických cílů má přispět controlling, pro který mají hodnotu nepřímých cílů.

1.2 Funkce controllingu

Controlling je subsystém řízení, jenž za pomoci koordinace vytvářející systém a koordinace propojující systém, sladuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i zásobování informacemi, a tak podporuje adaptaci a koordinaci celého podnikového systému. Controlling tím představuje podporu řízení, umožňuje výsledkově orientované přizpůsobování celého podnikového systému na změny v okolí a přejímá koordinační úlohy vztahující se k operativnímu systému. Podstatné úkoly pro práci controllingu podle Horvátha (2003, s. 150) leží na rozhraní systémů.

Mezi hlavní funkce řízení podniku tedy patří například: plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování a další.

1.2.1 Koncepce controllingu

Základním pojetím controllingu je koncepce controllingu, která představuje myšlenkový rámec vypovídající o tvorbě controllingu jako subsystému řízení. Dle Eschenbacha rozlišujeme u controllingu čtyři skupiny (typy) koncepce controllingu.

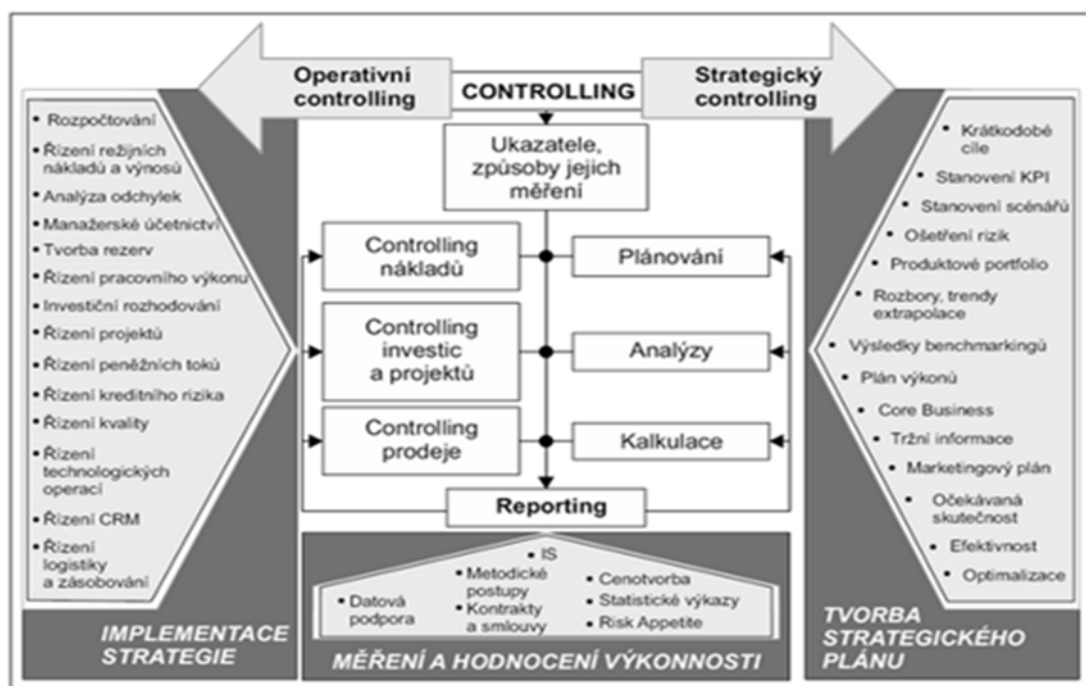
- Controlling jako poskytování informací – základem pro získání, zpracování, zprostředkování a zhodnocování informací je informační systém, účetnictví a externí zdroje. Velmi důležité pro praxi jsou korektní, kvalitativní a vypovídající informace, které slouží pro následné rozhodování.
- Controlling jako plánování, kontrola a regulace – hlavním úkolem controllingu je tvorba a péče o systém plánování a kontroly, zajištění neoddělitelnosti plánování a kontroly, kdy výsledkem je stanovení odchylek a poskytování informací pro řízení se zpětnou a dopřednou vazbou.
- Controlling jako koordinace uvnitř řídicího systému – hlavní funkcí controllingu je koordinace. Zahrnuje vytvoření struktury všech dílčích řídicích systémů, mezi nimiž existuje soulad a také koordinaci uvnitř řídicích systémů.
- Controlling k zajištění racionality řízení – „kritickým pohledem je nutno říci, že řídicí pracovníci se v organizaci chovají z rozumového hlediska racionálně jen částečně, rozhodnutí činí většinou emocionálně nebo z určitých hodnotových postojů nebo z tradičních nebo z historických důvodů.“ (Eschenbach, 2012, s.49). Úloha racionality se v budoucnosti musí zvýšit s ohledem na očekávání ohledně příležitostí a rizik.

V praxi není nastaveno ani jedné z výše uvedených typů koncepcí prvenství, ale vyskytují se prvky více koncepcí závislé na souvislostech a situacích.

1.3 Členění controllingu

Za dva hlavní směry podnikového controllingu z hlediska cílové a časové orientace můžeme považovat strategický a operativní controlling.

Podle úrovně řízení a logiky dopředného řízení lze controlling podle Eschenbacha (2012, s 68) rozdělit na normativní, strategický a operativní controlling, přičemž by se měly všechny tři oblasti neustále navzájem propojovat a vzájemně harmonizovat, a to jak ze strany řízení, tak ze strany controllingu. Strukturu controllingu ve vazbě na strategické a operativní řízení firmy ukazuje obrázek **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**



Obr. 1. Struktura controllingu (Fotr, © 2020, s. 1133)

1.3.1 Strategický controlling

Aby podnik mohl dlouhodobě zaujmout konkurenceschopnou pozici a trvale zvyšovat hodnotu, to mu umožní správně nastavená strategie. Ze samotného určení strategie (mise, motiv a vize) ještě neplyne žádná změna v chování podniku. Jak uvádí Horváth (2004, s. 187) velmi důležitý význam má realizace strategie, jejímž cílem je vložit strategii do podniku

pomocí opatření pro zvýšení hodnoty, a tak změnit strategické myšlení všech pracovníků na jednání konformní se strategií.

Strategický plán a strategické cíle jsou základem strategického controllingu, což znamená, že strategický controlling porovnává požadovaný a skutečný stav, připravuje opatření pro řízení na základě zjištěných odchylek čímž přispívá k zajištění budoucí existence a zároveň vytváří předpoklady pro dosažení pozitivních výsledků. I když přínos strategického controllingu není rychle rozpoznatelný, přesto má zásadní dopad na dlouhodobé fungování firem. V případě, že je strategický controlling podceňován, nebo selhává, může to mít pro fungování společnosti fatální důsledky. Proto musí controlling při naplňování strategických cílů také sledovat vývoj rizika a hodnotit jeho možný vliv na strategii. Pro efektivní naplňování svého poslání využívá strategický controlling řadu strategických nástrojů pro controlling v podniku, v jeho okolí a také existují speciální metody strategického controllingu.

Mezi metody strategického controllingu v podniku patří například: SWOT analýza, Potenciálová analýza, Zkušenostní křivka, Křivka životního cyklu výrobku, BSC, Target costing, aj.

Mezi metody strategického controllingu v okolí podniku patří například: Portfoliová analýza, Analýza trhu, Analýza konkurence, Strategická mezera, Technika scénáře, aj.

Mezi speciální metody strategického controllingu patří například: Strategická bilance, Systémy včasného varování, Dlouhodobý úspěch podniku, Rozšířená portfoliová matice, Strategický polární diagram, aj.

Strategie tvoří rámec pro operativní opatření, která jsou zaměřená na dosažení stanovených cílů. Proto strategický controlling musí identifikovat a vyhodnotit odchylky od stanovených strategických plánů dříve, než zásadně ovlivní operativní činnosti.

1.3.2 Operativní controlling

Pro operativní controlling je charakteristické krátkodobé řízení nejen zisku, ale také rentability, dostatečné likvidity, kontrola a zvyšování hospodárnosti vycházející ze stávajících kapitálových a majetkových poměrů podniku.

Úkolem operativního controllingu je podpora plnění cílů operativních plánů, kdy je pohled soustředěn na interní prostředí podniku (ne na jeho externí okolí) a operativní činnosti, dále řešení úzkých míst a operativních problémů řízení firmy, v neposlední řadě zajištění

včasných informací k možným nápravným opatřením. Mezi základní nástroje operativního controllingu řadíme například: Globální analýzu nákladů, Analýzu kritických bodů, Analýzu úzkých profilů, Výpočet příspěvku na úhradu, Analýzu ABC, Analýzu návratnosti investic, Pyramidovou analýzu.

Za hlavní nástroje operativního controllingu je nutné považovat plánování a rozpočtování, pomocí kterých se nastavují a ovlivňují téměř všechny podnikové oblasti. Efektivní řízení funguje na základě pravidelného a neustávajícího porovnávání plánovaných a skutečných výsledků, aby bylo možné včas určit odchylky a poskytnout informace k možným nápravným opatřením, což je úloha operativního controllingu.

1.3.3 Nákladový controlling

Nákladový controlling lze jednoznačně považovat za součást operativního controllingu. Protože s každou činností v podniku vznikají náklady, proto je u jednotlivých útvarů podniku nutné aplikovat nákladový controlling. Synek (2011, s. 415) zdůrazňuje, že bez důsledného plánování, rozpočtování a vyhodnocování nákladů by došlo k jejich nekontrolovanému nárůstu, což nutně negativně ovlivní hodnotu podnikového zisku.

Přestože je řízení nákladů ve firmách velmi důležité, často se projevují problémy s jejich řízením převážně z těchto důvodů:

- Náklady jednotlivých vnitropodnikových útvarů neodpovídají dosahovaným výkonům, neexistuje přehled o režijních nákladech a příčinách jejich vzniku.
- Nefunguje podrobné plánování a porovnávání se skutečně vzniklými náklady.
- Problém se stanovením ceny jednotlivých výkonů vzhledem k nákladům.
- Firmy sledují náklady pouze pohledem finančního účetnictví a ne manažerským.
- Odhad nákladů je velmi hrubý, neodráží skutečnou situaci, protože ve firmě nefunguje propracovaný systém řízení nákladů.

Možné řešení výše uvedených problémů může poskytnout aplikace nástrojů nákladového controllingu, kterými jsou například: vyhodnocování výsledků hospodaření prostřednictvím manažerské výsledovky, využívání vhodných kalkulačních systémů, controllingové členění nákladů, rozpočtování, controlling krycích příspěvků, Analýza bodu zvratu, analýza odchylek a další.

Základní rozdělení podrobného členění nákladů je následující:

- Druhové členění nákladů – náklady, které vykazuje finanční účetnictví dle spotřebovaných externích zdrojů (spotřeba materiálu, odpisy, mzdové náklady, aj.)
- Účelové členění nákladů – členění dle místa vzniku a odpovědnosti (náklady výrobní a nevýrobní činnosti, technologické náklady, náklady na řízení a obsluhu, aj.) a dle výkonů (jednicové a režijní náklady)
- Kalkulační členění nákladů – členění podle toho, na které výrobky a služby byly náklady vynaloženy (přímé a nepřímé náklady)
- Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů – jak se chovají náklady při změně objemu výroby (variabilní, fixní, smíšené, skokově fixní náklady)

Z pohledu manažerského rozhodování rozlišujeme dále například relevantní a irelevantní náklady, rozdílové náklady, utopené náklady, oportunitní náklady, ovlivnitelné a neovlivnitelné náklady. V nákladovém controllingu se sledují také ohraničené náklady, což jsou náklady nárazové vyvolané například čerpáním dovolené, generálními opravami, platbami pojistného, aj.

Aby bylo řízení nákladů účinné, je nutné jejich podrobnější rozčlenění do skupin, jak bylo popsáno výše, ale dle Lazara (2012, s. 151) toto členění musí být vyvoláno potřebou podniku, k jakému účelu a k jakému manažerskému rozhodnutí členění nákladů bude sloužit.

Základním organizačním prvkem pro evidenci nákladů je rozdělení firmy na jednotlivá střediska, čímž se sledují náklady z pohledu místa vzniku nákladů a také ovlivnitelnosti nákladů. Aby bylo střediskové hospodaření efektivní musí zde fungovat plánování nákladů na střediska.

Dle Drury (© 2020, s. 37) by měly být v pravidelných intervalech generovány z informačního systému společnosti výstupy ukazující náklady rozdělené dle kategorií. Tento výstup je nutné porovnávat s rozpočtovanými náklady, proto, aby bylo možné přesně určit náklady, které neodpovídají plánu. U kontroly nákladů a měření výkonu je třeba přiřazovat náklady střediskům dle odpovědnosti za jejich vznik. Jedná se o vyhodnocování nákladů z pohledu manažerského účetnictví.

1.3.4 Finanční controlling

Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož hlavním cílem je zajišťování likvidity a finanční stability podniku. Základními funkcemi finančního controllingu jsou:

- Získávání finančních zdrojů (kapitálu) - od zákazníků, z kapitálového trhu.
- Použití získaných finančních zdrojů – rozdělení zdrojů k financování podniku např. na provozní činnost, investice, splátky úvěrů, půjček, daně a další.
- Monitorovat a spravovat využívání zdrojů – část zdrojů nenalezne okamžité využití a je spravována v podobě rezerv likvidity.
- Rozhodování o rozdělení zisku – výplata podílů na zisku může mít zásadní dopad do cash flow podniku, proto by měl finanční controlling předložit podklady pro konečné rozhodnutí o výši vyplacených podílů a čase, kdy je vhodné podíly na zisku vyplatit.

Každá z výše uvedených funkcí finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení, kterými jsou fáze plánování, realizace a následné porovnání plánu se skutečností, identifikace a analýza odchylek a návrhy nápravných opatření.

Finanční ukazatele, které finanční controlling používá se soustřeďují na finanční výstupy. Rozlišujeme ukazatele strategického významu jako jsou například ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, ukazatele kapitálového trhu a jiné. Dále ukazatele operativního controllingu, které jsou vázány přímo na obchodní aktivity, jsou například obrat závazků, pohledávek a zásob.

Jak strategický, tak i finanční controlling jsou důležitým aspektem každé organizační struktury, zajišťující její efektivnost. Vymezení postupů controllingu je specifické a záleží vždy na typu zvolené strategie. Důležité je přitom správně vymežit rovnováhu mezi strategickým a finančním controllingem. Předimenzování jednoho oproti druhému může při růstu nákladů na controllingové aktivity paradoxně snížit jeho účinnost, což se následně projeví i ve výkonnosti organizace, jak uvádí Fotr (2012, s. 244).

Efektivita a funkčnost finančního controllingu je závislá na používaných nástrojích, které by měly být dostatečně kvalitní a měly by reagovat na požadavky managementu, čehož důležitým předpokladem je manažersky orientované účetnictví. Mezi základní nástroje pro řešení úkolů spojených s finančním controllingem řadíme například controlling likvidity,

controlling pracovního kapitálu, controlling pohledávek, controlling zásob, finanční plánování, controlling investic a jiné.

2 REPORTING

Úkolem reportingu je prezentovat komplexní systém ukazatelů, informací, které vyhodnocují vývoj firmy jako celku a jejích dílčích částí, a to v oblastech, které jsou z hlediska řízení podniku rozhodující.

Šoljáková (2010, s. 14) uvádí, že reporting slouží jednak vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj při rozhodování, a zároveň i jako nástroj vrcholového řízení, který má umožnit rozpoznat, jak dalece jsou plněny jednotlivé předem stanovené cíle, a to na každém stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání.

Úspěšnost reportingu je podmíněna především:

- Strukturou, četností a úrovní detailů příslušející konkrétním uživatelům
- Kvalitou informačního systému a jeho optimálním využitím
- Jednotností firemního reportingu
- Přehledností a stručností prezentovaného dokumentu
- Zajištěním včasné distribuce reportů.

2.1 Obsah zpráv

Výkazy a zprávy musí být v souladu s požadavky příslušných uživatelů, je důležité, aby měly požadovanou strukturu pro snadné a rychlé rozhodování, nebyly ani příliš podrobné, ani povrchní, naopak aby byly srozumitelné a přehledné. Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách konkrétního podniku a konkrétních situacích. Fibírová rozděluje reporting podle toho, zda se jedná o pravidelně poskytované zprávy nebo v závislosti na aktuální požadavky, na:

„Standardní – jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu. Obvyklé je měsíční, čtvrtletní a roční podávání zpráv, ale v případě potřeby nelze vyloučit ani týdenní nebo čtrnáctidenní cyklus vyhotovování výkazů.

Mimořádný – jedná se o zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhodnocení, ale se standardní strukturou, nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy.“ Fibírová (2003, s. 12)

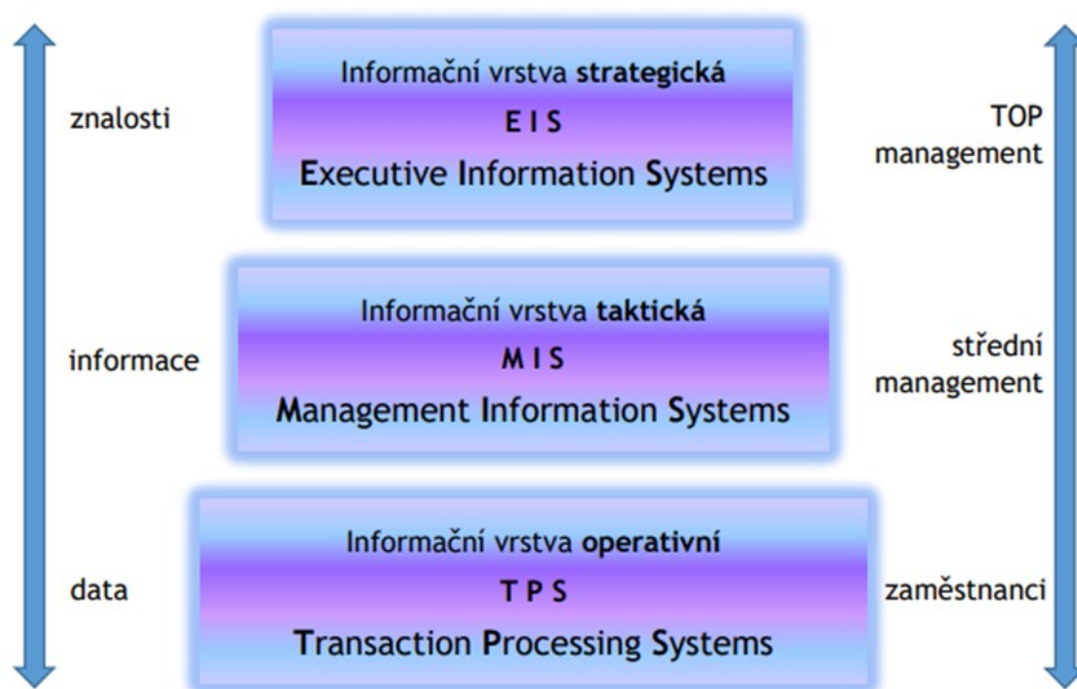
2.2 Forma zprávy

Zprávy mohou být příjemcům poskytnuty jak písemnou formou, tak i ústní formou. Písemná forma je sice časově náročnější na zpracování, ale poskytuje příjemci výhodu, že zprávu v písemné podobě si může do detailů prostudovat a otevřít si ji pokaždé, když potřebuje informace obsažené ve zprávě využít. Pro controllera výhoda písemné zprávy spočívá v možnosti důkladně a logicky promyslet závěry, které bude ve zprávě publikovat dříve, než zprávu odešle příjemcům. Výsledná zpráva musí být stručná, ale pro příjemce zprávy musí být srozumitelná a vystihující podstatu řešeného problému. Po vizuální stránce je dobré do zprávy začlenit přehledné tabulky i grafy, které poskytují rychlý a názorný náhled na stav věci.

Ústní podávání zpráv lze provádět podle Eschenbacha (2012, s. 283) prezentací, diskuzí, vysvětlováním, rozhovorem nebo argumentací. Hlavní výhodou ústního podání je předcházení nedorozuměním a možnost okamžitého vysvětlení nepochopení. Ovšem dohody, které vyplynou z ústního projednávání zpráv musí být zadokumentované. Nevýhoda ústního podávání zpráv pro controllera je, že ho mohou zaskočit případné otázky nebo námitky partnerů. Z toho pro controllera plyne nutnost potřebné přípravy na ústní podávání zpráv.

2.3 Informační systém a controlling

Podnikový informační systém má podle Sodomky (2010, s. 63) v organizaci: „integrovat podnikové procesy, informační toky a komunikaci vně i uvnitř organizace, dále má poskytovat celistvý pohled na fungování organizace a zabezpečit zpracování informací potřebných k manažerskému rozhodování formou pravdivých a smysluplných výstupů.“ Controlling je informační nadstavba, která tvoří informační základnu pro manažerské rozhodování. Základní ERP (Enterprise Resource Planning) systém je sice nepostradatelný a silný nástroj pro potřeby efektivního ekonomického řízení, ale poskytuje nevyhovující výstupy, protože získané informace musí projít množstvím následných úprav.



Obr. 2. Podniková informační pyramida – vertikální integrace (Rajnoha, 2019, s.11)

Efektivní informační systém by měl podle Rajnohy (2019, s. 18) vykazovat kvalitní informační podporu a kvalitní reporting, což poskytují informační systémy pro řízení podnikové výkonnosti a podnikové ekonomické poradenství jakými jsou například MIS (Management Information System), EIS (Executive Information System) a CIS (Controllingový informační systém) typu BI (Business Intelligence).

Základním informačním zdrojem pro controlling je finanční, nákladové a manažerské účetnictví. Tyto zdroje lze použít pro účely operativního controllingu. Pro strategický controlling je nutné doplnit zdroje informací z informačního systému vytvořeného pro potřebu strategického controllingu a z marketingového informačního systému, jedná se o nejvyšší informační vrstvu typu BI (Business Intelligence). Využití takto propracovaného podnikového informačního systému pro controlling nám poskytne:

- informace platné v daném okamžiku v celé firmě,
- v oblasti plánování rychlé vytvoření první verze plánů a následnou schopnost informačního systému algoritmizovat tvorbu plánu,
- automatizované porovnávání plánů a skutečnosti a identifikaci odchylek
- přehledný systém reportů, které slouží pro řízení a rozhodování.

3 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

Pro funkčně schopný controlling je nutné, aby v organizaci již byly vymezeny oblasti odpovědnosti, a aby bylo sledováno střediskové hospodaření což vyžaduje operativní controlling. Strategický controlling vyžaduje zaměření organizace na možnosti úspěchu, na trh a na konkurenci. Pokud nejsou odpovědnosti, pravomoci a oblasti činnosti v podniku vymezeny, controlling nemůže být účinný.

Důležité je, si na začátku vyjasnit, jak bude podnik přistupovat k implementaci controllingu:

Dle Eschenbacha (2012, s. 290) existují čtyři možnosti:

- Nákup výkonu controllingu mimo organizaci
- Controlling s nebo bez funkce controllera
- Controlling jako liniová nebo štábní funkce
- Centralizace nebo decentralizace řízení

Nákup výkonu controllingu mimo organizaci přichází v úvahu zejména u malých podniků, přičemž úkoly controllingu, které je nutné pravidelně a rychle předávat controllingu by měly vykonávat pracovníci uvnitř podniku třeba vedoucí finančního a účetního oddělení nebo např. auditor nebo daňový poradce. Výkony, které vyžadují vyšší odborné znalosti nebo jsou požadovány nepravidelně anebo jen v několikaletých periodách je výhodnější koupit.

Controlling s nebo bez funkce controllera to je otázka, kterou se zabývají zejména v malých a středních podnicích, ve kterých je možné, aby úkoly controllingu byly rozděleny mezi stávající pracovníky, jako doplněk k jejich práci což pro podnik znamená nižší náklady na komunikaci a koordinaci, intenzivnější spolupráci v managementu a širší náhled na operativní obchodní činnost. Pro zřízení vlastní funkce controllera platí výhody typu lepších odborných znalostí a metod, lepší prosazování filozofie controllingu, výhody využití zkušeností a jiné.

Controlling jako liniová nebo štábní funkce zde je potřeba si uvědomit, zda vedení podniku chce, aby controller měl pouze poradní funkci tedy byl pro podporu řízení, nebo měl kompetence rozhodovací a nařizovací tedy výkon řízení. Controller může nejučinněji jednat, pokud je umístěn na co nejvyšší hierarchické úrovni. U štábní pozice je sice controller podřízen přímo podnikovému vedení, ale jeho funkce je pouze poradní a připravuje materiály pro rozhodování. Tímto však controller nemůže dosáhnout účinného controllingu.

Naopak při umístění controllera do liniové pozice, umožní mu funkční nařizovací a rozhodovací právo, přičemž nese odpovědnost za svá rozhodnutí.

Centralizace nebo decentralizace řízení toto záleží nejen na vnitřních okolnostech, ale také na obecných společenských trendech. „Centralizovaně vedené podniky se vyznačují strukturou příkazů shora dolů a přísným systémem podávání zpráv zdola nahoru. Významná rozhodnutí se provádějí jen na špičce hierarchie.“ (Eschenbach, 2012, s. 292). Centrální organizace controllingu je podřízena jednomu centrálnímu controllerovi. Velké podniky a koncerny jsou dnes řízeny spíše decentralizovaně. Jak dále uvádí Eschenbach, zásadní rozhodnutí provádí vedení podniku, ale mnohá rozhodnutí denních činností se provádějí delegováním úloh, kompetencí a zodpovědností. Zajišťují je jednotliví pracovníci na nižší hierarchické úrovni a tam se také realizují. V decentralizované organizaci controllingu jsou všichni controlleri podřízeni svému příslušnému liniovému nadřízenému.

3.1 Controller

Nositelem funkce controllingu v podniku je controller. Úloha controllera spočívá v získávání, zpracování, sestavování přehledů a prezentaci interních i externích údajů za účelem učinění správných rozhodnutí. Proto musí controller prosazovat plánovaný, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky. Dle Mezinárodní asociace pro controlling (ICV – Internationaler Controller Verein) má výkon funkce controllera ekonomický význam, controller přebírá odpovědnost za transparentnost (ICV-controlling, © 2018).

I když jsou zřízena místa controllera, není controlling věcí samotného controllera, nýbrž věcí každého manažera, to zdůrazňuje Eschenbach (2004, s. 116). Ideální dělba práce mezi manažery a controllery je znázorněna na **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

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

Obr. 3. Rozdělení úloh mezi controllera a manažera (Eschenbach, 2004, s. 122)

3.2 Pracovní pozice controllera

Popis pracovního místa controllera je závislý na zařazení do organizační struktury podniku. V popisu pracovního místa musí být přesně definován název pracovního místa, zařazení zaměstnance, jeho podřízenost a nadřízenost, účel pracovního místa, zastupování, podrobný rozsah úkolů a jeho kompetence. Stanovení všeho výše uvedeného je nezbytné z důvodu správné spolupráce v podniku, předcházení konfliktům a jasné vymezení odpovědnosti.

Účel vzniku pracovního místa spočívá v činnosti controllera, která podporuje řízení podniku a všechny řídicí pracovníky v podniku v procesech schvalování cílů a rozhodování formou analýz, koordinací a řízením strategických a operativních plánovacích procesů a efektivním včasným podáváním zpráv. Dle Eschenbacha (2012, s. 298) controller pomáhá svými návrhy k optimalizaci růstu a výnosů.

Pracovní náplň controllera můžeme vnímat v rovině strategické i operativní. Hlavní úkoly controllera dle popisu činností controllera Mezinárodní organizací pro controlling (IGC – International Group of Controlling (IGC, © 2012) jsou:

- Controlleri zajišťují transparentnost obchodních výsledků, financí, procesů a strategie a tím přispívají k vyšší ekonomické efektivitě.

- Controlleri navrhují procesy controllingu, obsahující určení cílů, plánování a manažerskou kontrolu tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí mohl jednat v souladu s odsouhlasenými cíli.
- Controlleri koordinují dílčí cíle a dílčí plány.
- Controlleri vytvářejí a pečují o systémy controllingu, organizují systém výkaznictví, které je zaměřené na budoucnost a pokrývá celý podnik.

K rutinním úkolům controllera stále více přibývají jednorázové činnosti, které mají charakter poradenství při individuálním rozhodování nebo ve vztahu k projektu. Zahrnují širokou škálu manažerských témat od tržních analýz až po podporu v zavedení nových podnikových procesů. Controlleri v těchto případech rovněž odpovídají za ekonomickou transparentnost, ale také za vyvinutí úsilí k dosažení racionálních rozhodnutí podporující cíle společnosti.

Aby mohli controlleri dobře plnit své úkoly, jsou na ně kladeny požadavky, které rozdělujeme na osobní a odborné.

Mezi **osobní vlastnosti a schopnosti controllera** řadí Vollmuth (1998, s. 19) například: nezaujatost, schopnost navázat kontakt, umění přesvědčovat, abstraktní myšlení, psychologická schopnost vcítění se, schopnost předávání svých myšlenek, řízení spolupracovníků. V časopise CAFINews uvádí autor článku Papánek shrnutí toho, co musí umět skvělý controller:

„Nejdůležitější je spolehlivost, pečlivost, schopnost srozumitelné intervence a faktické komunikace s týmem vedení podniku. A to s dostatečným časovým předstihem, aby vedení podniku bylo s to rozhodnout, naplánovat a realizovat aktivity zajišťující, že se firma nedostane do obtížné ekonomické situace, která ohrozí její prosperitu, budoucnost.“ (Papánek, 2015, s. 11)

Doporučené **odborné dovednosti controllera** jsou například znalost ekonomie, znalost specifik odvětví, ve kterém společnost působí, potřebné znalosti nástrojů a metod controllingu, znalost informačních systémů, znalost financí, účetnictví a podnikového plánování.

Novějším trendem týkajícím se role controllera je jeho proaktivita a spoluodpovědnost. Odpovědnost controllera vyplývá z jeho pracovní náplně, je odpovědný za splnění strategických i operativních úkolů. Pravomoc controllera by měla být poradní, rozhodovací i nařizovací, což se však odvíjí od jeho začlenění do organizační struktury. Controller může být úspěšný pouze v případě, že má veškerou podporu podnikového vedení a probíhá vzájemná spolupráce s managementem (ICV-controlling, © 2018).

4 ŘÍZENÍ PODNIKU V KRIZI

V jedné velmi výstižné definici controllingu se mimo jiné zdůrazňuje, že controlling zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření (Mann, Mayer, 1992). V případě, že controlling začne vysílat varovné signály upozorňující na krizi, za kterou můžeme z hlediska života podniku označit stádium, ve kterém dochází k nepříznivému vývoji výkonnostního potenciálu, tržní hodnoty, čistého obchodního jmění, likvidity apod. Synek (2011, s. 436) říká, že: „další existence podniku je ohrožena v případě, že tento vývoj bude pokračovat, proto je nutné neprodleně připravit a realizovat opatření směřující k sanaci resp. restrukturalizaci.“

Sanace je reakce na krizi a jedná se o soubor opatření, která přijímá vedení podniku a jejich smyslem je ozdravení a obnova výkonnosti a prosperity firmy.

Podniková restrukturalizace je založená na změnách, které se dotýkají všech oblastí života podniku. Tetřevová (2005, s. 10) definuje podnikovou restrukturalizaci jako: „proces změn v podniku založený na realizaci vhodných restrukturalizačních opatření. Jedná se o rozsáhlé strategické změny, které dramaticky ovlivní budoucí aktivity podniku, spíše než o dílčí (přírůstkové) změny.“ Restrukturalizace podniku, který se nachází v období krize, je podle Syrovátkové (2010, s. 25) označována jako sanace, ozdravení čili revitalizace.

4.1 Řízení restrukturalizace podniku

Obecně platí, že řešení krize musí existovat uvnitř firmy. Havlíček (2014, s. 136) zdůrazňuje, že příčina krize je spojena s interními procesy firmy, často začíná u chybně nastavené strategie, v jejímž důsledku klesá výkonnost. Konečným důsledkem bývá ztráta likvidity, která je spojena s poklesem nebo úplnou ztrátou důvěry zainteresovaných skupin (stakeholders a shareholders). Prvotní signály krize představují nenaplnění strategických cílů. Úkolem strategického controllingu je průběžně sledovat plnění a změny ve strategických záměrech. Dalším signálem je nenaplnění hospodářských výsledků a pokles likvidity, čímž se projevuje krize výkonnosti a krizi likvidity je možné rozpoznat nedostatkem hotovosti.

Při řešení krizové situace a následném ozdravení může firma postupovat dle tzv. „V koncept“ řízení restrukturalizace, který v České republice začali používat restrukturalizační manažeři Václav Novák a Zdeněk Šmejkal ze společnosti M.L. Moran. Tento koncept rozlišuje dvě fáze pro řízení změn v restrukturalizačním procesu. První fáze je redukční,

kteřá je spojená se snižováním nákladů (proces restrukturalizace) a druhá fáze je růstová (proces rozvoje), jak je znázorněno na **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**



Obr. 4. „V koncept“ řízení podniku v krizi (Havlíček, 2011, s. 160)

Podle „V konceptu“ rozlišujeme pět hlavních restrukturalizačních kroků, z nichž první čtyři se týkají provozní restrukturalizace, a pátý krok se týká restrukturalizace finanční.

4.1.1 Provozní restrukturalizace

Zajištění likvidity – jak již bylo uvedeno výše, krize se projevuje zejména nedostatkem hotovosti, proto jejich zabezpečení je prvním důležitým krokem. Zabezpečení hotových peněz obvykle probíhá současně v rámci několika nezbytných kroků:

- Výprodej stálých aktiv, která nejsou nezbytně nutná pro provoz,
- Snížení zásob
- Extrémní tlak na snížení pohledávek
- Zavedení tzv. finančního dispečinku (zásadní výdajová restrikce)
- Zásadní tlak na dodavatele za účelem prodloužení splatnosti

Zprůhlednění hospodaření – restrukturalizace bývá spojena s dohodami s věřiteli, kteří jsou podniku na základě dobré dlouhodobé spolupráce, například ochotni prodloužit lhůty svých splatností, přičemž podnik zajistí v určité době úplnou nebo částečnou návratnost svých závazků. V této fázi je nezbytná otevřená a dobře připravená komunikace založená na faktech a přesvědčivých argumentech.

Snižování nákladů – nevyhnutelné je při restrukturalizaci razantní a okamžité snižování provozních nákladů. Všichni manažeři v podniku napříč jednotlivými středisky jsou povinni v době krize nalézt provozní nákladové úspory, každý proces v podniku musí být podroben důkladné analýze a musí být vyhodnocena jeho efektivnost či nezbytnost. Nákupní oddělení a úsek controllingu společně s finančními manažery musí průběžně vyhodnocovat každý nákup nebo nákladový proces ve firmě a souběžně musí být nastavena manažerská odpovědnost za konkrétní nákladové položky. Cílem snižování fixních i variabilních nákladů je, aby firma při současných tržbách dosáhla bodu zvratu.

Reorganizace lidských zdrojů – tato restrukturalizace zahrnuje snižování počtu zaměstnanců, odměn, bonusů, základních mezd, ale také vytváření nových a efektivnějších organizačních struktur. Primárním cílem personálních změn bývá snaha eliminovat podpůrné činnosti firmy, které lze nahradit externími službami. Velkou pozornost je však nutné věnovat snižování počtu pracovníků s ohledem na další rozvoj podniku, tento krok by měl být řádně promyšlený, protože kvalitní a loajální pracovníky firma po překonání krize bude potřebovat. V době krize je potřeba více komunikovat i s pracovníky na nižší úrovni podniku a seznamovat je s průběhem restrukturalizace a vysvětlovat aktuální situaci. Ve stávající situaci je v případě potřeby nutné měnit i nedávná rozhodnutí. Nezbytné jsou intenzivní porady managementu, kdy všichni manažeři musí být informováni o aktuálním stavu a nových požadavcích.

4.1.2 Finanční restrukturalizace

V okamžiku, kdy má podnik zajištěnou hotovost a nedochází k nepřiměřeným ztrátám, přichází na řadu další důležitý krok, kterým je restrukturalizace pasiv.

Restrukturalizace pasiv – obtížnost této části restrukturalizace spočívá ve vyjednávání s vlastníky i věřiteli. Základním předpokladem úspěšného vyjednávání je dokonalá příprava, věcná a podložená argumentace a časová vhodnost těchto jednání. Restrukturalizaci pasiv obvykle tvoří:

- Navýšení angažovanosti vlastníků (zvýšení vlastního kapitálu)
- Snížení nebo změna struktury obchodních závazků (poskytnutí jednorázového skonta, prodloužení splatnosti, převedení obchodních závazků do dlouhodobého dluhu)

- Restrukturalizace úvěrů (poskytnutí jednorázového skonta, prodloužení úvěrů, přistoupení k dohodám o odkladu splacení k určitému datu společně s dodavateli, převedení krátkodobých úvěrů na dlouhodobé)
- Zabezpečení nových úvěrů, realizace tzv. zpětných leasingů, přefinancování, aj.

4.2 Controlling restrukturalizací

Controlling restrukturalizací je soustředěn na vyhodnocování jednotlivých kroků restrukturalizace a hledá varianty pro eliminaci plynoucích rizik. Celý „V koncept“ je nutné podrobit zvýšené controllingové aktivitě.

4.2.1 Strategický controlling restrukturalizací

V době krize podniku je většina rozhodnutí existenčního tedy strategického rozhodnutí. Strategický controlling musí fungovat při změně firemní politiky, při volbě strategických partnerství a při rozhodování, v jaké formě bude podnik dále pokračovat.

Změna firemní politiky – stejně jako produkt, tak i podnik má svůj životní cyklus, kdy v určité fázi tohoto cyklu je nezbytné přistoupit k razantním změnám v řízení podniku. Zde je funkce controllingu zásadní. Krizi je možné zvládnout za přispění manažerů controllingu a financí prostřednictvím racionálních opatření, realizovaných na základě přesných podkladů. Při provádění restrukturalizací se změny vztahy nejen s obchodními partnery, ale i se zaměstnanci. V dobách, kdy byl podnik úspěšný, všichni stakeholderi byli spokojeni, protože cítili výhody plynoucí z úspěchu. V době krize proces restrukturalizace bere všem pracovní komfort a některým i práci, což je pro mnohé bolestné. Z pohledu poučení se z podnikové krize by měl controlling rozpoznat, které řešení bylo v době krize správné a které méně, jaké důsledky pro podnik krize měla.

Volba strategických partnerství – mění se dodavatelsko-odběratelské vztahy, ale firma by i v době krize měla usilovat o co možná největší spokojenost zákazníků. V době krize je vhodné využít externí poradce, kteří bývají zpravidla navrženi věřiteli. Při výběru restrukturalizačního partnera je podle Havlíčka dobré dodržovat následující pravidla:

- „Partner by neměl být v roli poradce, ale v roli odpovědného manažera, který přebere zodpovědnost za celý proces (i vůči věřitelům, kteří jej mohli eliminovat).
- Je nezbytné, aby měl zkušenosti z podobných projektů u firem podobné velikosti (naopak odvětvové zaměření není nezbytné).

- Vlastníci chtějí vidět reference, ale hlavně konečné výsledky z restrukturalizací jiných firem.
- Vlastníci chtějí vidět konkrétní osoby, které budou restrukturalizaci provádět (dobrý dojem ředitele poradenské firmy, ještě není zárukou jeho týmu), a od nich chtějí slyšet postup a reference z minulých projektů.
- Partner nevyhovuje vlastníkům po stránce cenové (sjednává se sazba hodinová nebo za člověkodenní, případně provize z budoucího prodeje atd.).
- Vlastníci dobře prověří, jestli poradenská firma není ve skutečnosti spekulant, který využije informací a následně hodlá za minimum podnik převzít.“ (Havlíček, 2011, s.167).

Rozhodnutí o formě pokračování činnosti ve správnou dobu, je kritickým faktorem celé restrukturalizace, je to nejdůležitější rozhodnutí nejen pro vlastníky, ale i věřitele i zaměstnance. Neméně důležitá je i forma sdělení všem zúčastněným stranám a zdůvodnění rozhodnutí. Nejčastější varianty rozhodnutí jsou restrukturalizace a následný růst, insolvence, reorganizace, konkurz a v poslední řadě likvidace.

4.2.2 Operativní controlling restrukturalizací

Operativní controlling v době podnikové krize funguje v podobě vyhodnocování restrukturalizačních aktivit, sleduje jejich okamžitý dopad do managementu celého procesu z pohledu dosažení okamžité výkonnosti, zabezpečení finančních zdrojů a řízení přechodu na fázi růstu.

Řízení bodu zvratu – jedná se o základní nástroj zvládnutí nejen restrukturalizace, ale je dobré ho znát i v běžném režimu podniku. Oproti běžnému režimu je v době krize bod zvratu nastaven v malých úsecích, které nemusí odpovídat organizační struktuře. Každý útvar vytvořený v době podnikové krize má přiřazen krizový díl výkonů, ke kterým se přiřadí odpovídající část nákladů a vytvoří se tak řízená skupina, která má finanční model postaven na nezbytném dosažení bodu zvratu. Bod zvratu se v době podnikové krize řídí snižováním fixních a variabilních nákladových položek. Tržby jsou naplánovány jako nejmenší možné, které je podnik schopen garantovat.

Financování v době krize – po vyřešení nedostatku financí prostředky, které jsou uvedeny v kapitole 4.1.1 je stále několik možností, jak provozní financování řešit:

Factoring – jedná se o klasický nástroj krátkodobého financování, který nahrazuje provozní úvěry bank. Výhodou faktoringu je pružnost financování, a překážkou není ani podniková krize, protože faktoringovou společnost nezajímá bonita společnosti, ale spíše bonita pohledávek.

Toolingové financování – jedná se o speciální režim financování, který funguje na základě nově účelově založené společnosti SPV (Special Purpose Vehicle), která zabezpečuje potřebný provozní kapitál pro restrukturalizovanou firmu formou nákupů (materiálu a zboží) a prodejů (tržby). Tooling je vhodný nástroj provozního financování, v podstatě toolingová společnost nakupuje vstupy a restrukturalizovaná firma z nich vyrábí hotové výrobky, které toolingová společnost prodává zákazníkům.

Investiční financování – financování větších investic vlastním kapitálem (obvykle ze zdrojů nového vlastníka) nebo formou leasingu, který není pro financující instituce tak rizikový, jako např. střednědobý úvěr.

Řízení kritického místa restrukturalizace – „V koncept“ řízení restrukturalizace je naplněn až v případě, že fáze redukční, která byla zaměřena na snižování nákladů, přejde do fáze růstové, která je založená na nové strategii, inovacích a orientaci na realizaci tržeb. Tento přechod je však nutné správně načasovat a mít k tomu promyšlené obchodní a investiční strategie.

5 PROJEKT ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU

Dle Kerznera (2017, s. 45) je projektem jedinečný sled aktivit a úkolů, který má specifický cíl, kterého má být realizací projektu dosaženo, má definován začátek i konec uskutečnění a je stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

Projekt zavádění controllingu do vybrané firmy je proces vývoje firmy, který je dobré rozdělit do více fází, a to zejména z těchto důvodů:

- Jsou vytvořeny přesně definované přehledné části.
- Postup zavádění controllingu je orientován na předem stanovené cíle jednotlivých fází.
- Jednotlivé fáze pomáhají snížit rizika projektu, mezi fázemi nastává možnost prověřit realizovatelnost projektu a tím včas přijmout opatření.
- Nic nebrání tomu vrátit se k předcházejícím fázím, nebo přizpůsobit cíle a strategii ostatních fází specifické potřebě.
- Systematickým postupem od obecného k detailnímu dochází k postupnému snižování nejistot a nepřesností.

5.1 Fáze zahájení projektu

Příprava zasedání k zahájení projektu – vedením společnosti musí být určena osoba, která bude plnit úlohu vedoucího projektu, který bude zvat zástupce členy projektového týmu na zasedání, jehož hlavním smyslem bude zahájení projektu zavedení controllingu. Jak uvádí Kerzner (2017, s. 397) vedoucí projektu odpovídá za plnění cílů a záměrů projektu, musí znát organizaci, být efektivní a musí mít silné mezilidské schopnosti. Do projektového týmu by měli být zařazeni všichni pracovníci managementu, kterých se systém controllingu dotýká. Pozvánku na zasedání k zahájení projektu rozešle s předstihem vedoucí projektu formou emailu, ve kterém bude přesně stanovený čas, datum a informace o zahájení projektu, jehož se bude zasedání týkat.

Průběh zasedání k zahájení projektu – na zasedání musí být jasně formulovány cíle a definice rámcových podmínek projektu:

- Doba zahájení a ukončení
- Zodpovědné osoby (zadavatel projektu, vedoucí projektu, projektový tým)
- Podstatné faktory rizika a vlivy okolí

- Kritické faktory úspěchu
- Výsledkem je definice projektu
- **Definice projektu** – na základě definice projektu jsou stanoveny cíle a rámcové podmínky projektu, které definují úlohy nezbytné k dosažení cílů projektu. Toto vše je dokumentovaným výsledkem zasedání k zahájení projektu ve formě podkladů, což je označeno jako příručka projektu.
- **Odsouhlasení zadavatelem projektu** – výsledky zasedání k zahájení projektu musí odsouhlasit vedení vybrané firmy. Odsouhlasení může proběhnout již na konci zasedání k zahájení projektu, kde mohou být ještě projednány nejasné body. Odsouhlasení příručky projektu je krokem k další fázi, což je obsahové rozpracování systému controllingu.

5.2 Vývoj systému controllingu

V této fázi musí proběhnout audit controllingu, jehož výsledkem je analýza skutečnosti, skutečných předpokladů pro controlling a kritika skutečnosti, kde dochází k posouzení zjištěných předpokladů a je stanovena konkrétní potřeba jednání v jednotlivých oblastech, jsou stanoveny požadavky na controlling.

Na základě výsledku controllingového auditu by měla být zpracována cílová koncepce, ve které se pojednává o:

- Organizaci controllingu
- Rozdělení úloh a kompetencí mezi controlling a management
- Určení, které funkce bude controlling vykonávat
- Jaké controllingové nástroje budou používány
- Jaké zdroje bude nutné zajistit – personální i věcné

5.3 Implementace systému controllingu

Pro samotný proces zavádění controllingu je vhodné využít strategii stupňovité koncepce:

- Vytvoření povědomí o controllingu, upozornění na výhody, které controlling poskytne. Vědomí vedoucích pracovníků o smysluplnosti controllingu je nezbytné.
- Interní nebo externí vyhledání osoby controllera

- Informování vedoucích pracovníků o výsledcích. Musí být přijato rozhodnutí pro konkrétní realizaci.
- Zavedení controllingu
- Prezentace úspěšnosti zavedení a jednotlivých výsledků
- Je dosažen konečný stupeň vybudování systému controllingu

5.4 Fáze ukončení projektu

V této fázi jde o systematické ukončení projektu formou zhodnocení jeho výsledku včetně vytvoření zpětné vazby. Dosažený výsledek je nutné porovnat s původně definovanými cíli, požadavky na termíny, na náklady a tím zhodnotit úspěch. Toto zhodnocení představuje zpětnou vazbu pro projektový tým. Úspěšnost projektu lze zhodnotit z více úhlů pohledu. Jeden pohled úspěšnosti je na základě dokumentovaných projektových plánů v příručce projektu a druhý pohled úspěšnosti poskytuje zajištění spokojenosti všech, kteří systém controllingu používají. Systematicky je potřeba dokončit dokumentaci projektu formou zdokumentování skutečného stavu systému controllingu v tzv. příručce controllingu. Stejně jak byl projekt zahájen společnou schůzí, je dobré projekt také zakončit společnou schůzí, jejíž závěry jsou předloženy jako zpráva o ukončení projektu, jak uvádí Eschenbach (2004, s. 623).

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola je věnována teoretickému pochopení controllingu, jsou zde vysvětleny cíle a funkce controllingu i jeho definování, které i přes běžné užívání pojmu není do dnešní doby jednotně pojato. Dále je zde specifikováno jednotlivé členění controllingu, zvláště na strategický, operativní, nákladový a finanční controlling.

Druhá kapitola je věnována oblasti reportingu a nutnosti rozšíření podnikového informačního systému o modul controlling, který umožní uživatelům podávat rychlé a vypovídající reporty.

Třetí kapitola je zaměřena jak na začlenění controllingu do organizační struktury, tak i na definování pozice controllera včetně popisu jeho pracovního místa.

Čtvrtá kapitola je soustředěna na řízení podniku, který je v krizi a navrhovaným řešením této krize je restrukturalizace. Tato kapitola tvoří důležitou část diplomové práce, protože vybraný podnik čelí problémům, které je nutné vyřešit, fázi úpadku překlenout a vstoupit do fáze růstu.

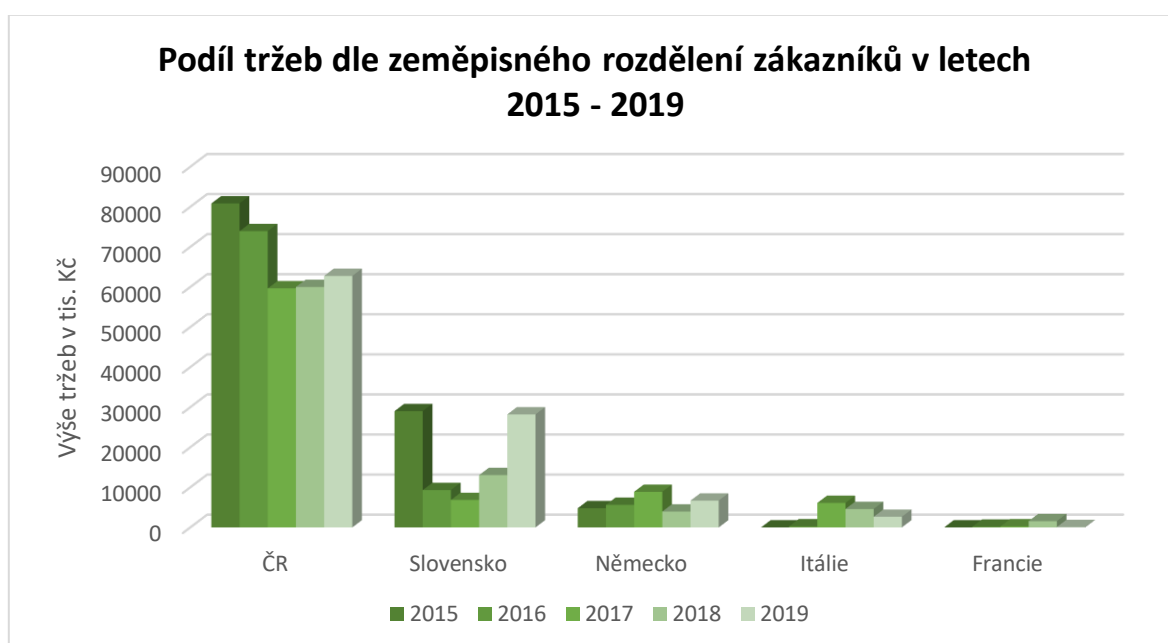
Pátá kapitola je zaměřena na důležitost řízení projektu a na jednotlivé fáze projektu zavádění controllingu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

Vybraná firma je společnost s ručením omezeným jejímž předmětem podnikání je výroba a dodávky plastových dílů určených pro další použití především v automobilovém a kolejovém průmyslu. Vybraná společnost působí na trhu od roku 1991 a navazuje na již dříve založenou tradici výroby sklolaminátových výrobků a termoplastů.

Vybraná firma se neorientuje pouze na domácí trh, ale také spolupracuje se zahraničními zákazníky, zejména ze Slovenské republiky, Německa, Itálie, Francie, a v roce 2019 v menší míře také z Rakouska a Švýcarska.



Obr. 5. Podíl tržeb dle zeměpisného rozdělení zákazníků (vlastní zpracování)

Vybraná firma je zařazena dle klasifikace CZ NACE do oblasti 22 Výroba pryžových a plastových výrobků. V podrobnějším členění se jedná o 22.29 Výroba ostatních plastových výrobků. Firma má certifikovaný systém managementu kvality podle ISO 9001:2015 a IATF 16949, dále vlastní certifikaci svařování EN ISO 3834-2, EN 15085-2, certifikaci lepení DIN 6701-2:2015 a certifikát Českých drah ČD V6/2. Všechny výše uvedené certifikace by měly primárně poskytnout záruku zákazníkům, že vybraná společnost dbá na zajištění kvality všech výrobků i jednotlivých dílčích výrobních operací. Spokojenost zákazníka je pro tuto společnost tím nejvyšším cílem.

Firma v posledních letech investovala velké množství prostředků do nových strojů, které jsou nutné pro výrobu, jedná se například o poloautomatické lisy pro vakuové lisování,

průmyslové roboty, plotry pro přířezy, ohraňovací lis a zařízení na řezání vodním paprskem. Toto kvalitní, modernizované strojní a technologické vybavení je v současnosti hlavní předností společnosti, s čímž souvisí také disponování kvalifikovanými pracovníky, které vývoj a nákup nových technologií popohání ke zvyšování odbornosti. Na konci účetního období roku 2020 byl stav zaměstnanců 80, z toho 21 technickohospodářských zaměstnanců, 50 výrobních dělníků a 9 režijních dělníků.

Tab. 1. Počet zaměstnanců v letech 2015-2020 (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	97	96	86	82	84	80

7.1 Střediskové rozdělení vybrané společnosti

Firma je rozdělena na tři výrobní střediska, která se liší vlastní specifickou činností:

Středisko kompozitů – na tomto středisku dochází k výrobě modelů a forem, dále k výrobě produktů z kompozitních materiálů, které jsou určeny především pro kolejový průmysl. Stěžejními odběrateli jsou výrobci lokomotiv, osobních železničních vagónů, tramvají, kde vybraná společnost dodává vnitřní i vnější komponenty vozových jednotek. Dále výrobci autobusů, pro které firma vyrábí interiérové a exteriérové díly. Na středisku kompozitů také probíhá výroba sklolaminátových komponentů a dalších konstrukčních dílů pro zdravotnická zařízení i stavební průmysl. Okrajově firma vyrábí vlastní výrobky typu velkoobjemových nádob, skluzavek a nádob na posypový materiál.

Středisko termoplastů – z termoplastových desek se pomocí lisování vyrábí výrobky pro automobilový průmysl. Jedná se zejména o plastové vany a otočné koberce do zavazadlového prostoru osobních automobilů.

Mechanická dílna – toto středisko soustřeďuje podpůrné činnosti jako jsou údržba, lakování, svařování, ohýbání na ohraňovacím lisu a řezání materiálů vodním paprskem. Dále je zde zařazena výroba dílů z prepregů.

Maloobchod – jedná se o prodejny Barvy-laky a Papírnictví.

7.2 Strategická situační analýza

Současný stav vybrané společnosti bude popsán na základě faktorů makroanalýzy a mikroanalýzy, čímž bude zhodnoceno makro a mikro prostředí firmy. Informace zjištěné analýzou prostředí firmy budou sloužit jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy.

7.2.1 Makroprostředí – analýza PEST

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. V souvislosti s celosvětovou pandemií Covid-19 provedla zastřešující společnost controllingu FEI (Financial Executives International) průzkum strategických priorit top manažerů v druhé polovině roku 2020. Z průzkumu mimo jiné vyplynuly tři největší obavy top manažerů, z problémů, které nemohou vlastními silami ovlivnit: 91 % uvedlo největší obavy z přetrvávající ekonomické nejistoty. 51 % respondentů uvedlo, že pokles poptávky po produktech a službách představuje nejistotu a problém, se kterým je nutné pracovat. 43 % dotazovaných uvedlo obavy z udržení nebo přilákání kvalifikovaných zaměstnanců (Papenfuss, © 2021).

Možným nástrojem pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí je analýza PEST.

Politicko-právní faktory

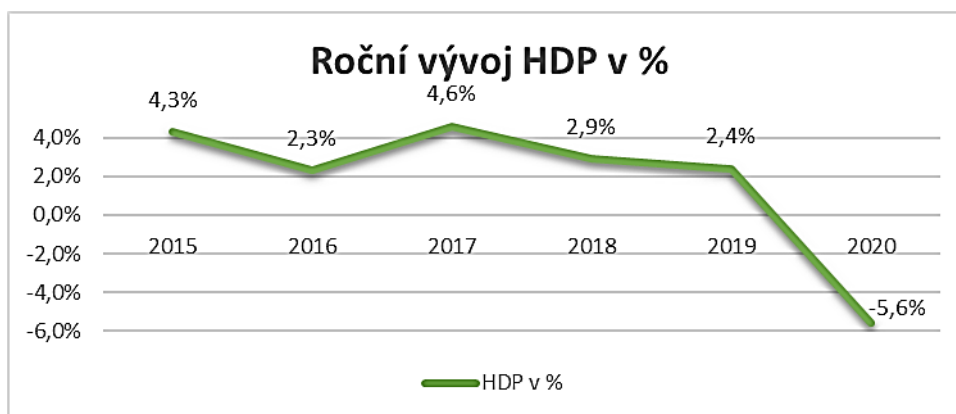
Tyto faktory jsou zásadně ovlivněny vládními zásahy do ekonomiky, v tomto případě se jedná zejména o změny v legislativě např. v oblasti obchodního a pracovního práva. Vybraná společnost má právní formu společnost s ručením omezeným a její obecné povinnosti vyplývají ze zákona o obchodních korporacích, občanského zákoníku, zákona o veřejných rejstřících, insolvenčního zákona, zákona o účetnictví, daňových zákonů a jiných. Z úseku pracovního práva musí společnost dodržovat zákoník práce mimo jiné v oblastech týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, z oblasti ekologie musí firma dodržovat zákon o životním prostředí a zákon o předcházení ekologické újmě. Firma musí dále dodržovat celou řadu vládních nařízení, vyhlášek a evropských norem týkajících se například lepení, hořlavosti a toxicity spalin.

Ekonomické faktory

Největší význam zde má hospodářský růst země, míra inflace a míra nezaměstnanosti. Největší hrozbou posledního roku je sílící vliv pandemie Covid-19 na celkové ekonomické výsledky nejen v evropském regionu. V následujících grafech lze pozorovat roční srovnání ekonomických ukazatelů v České republice.

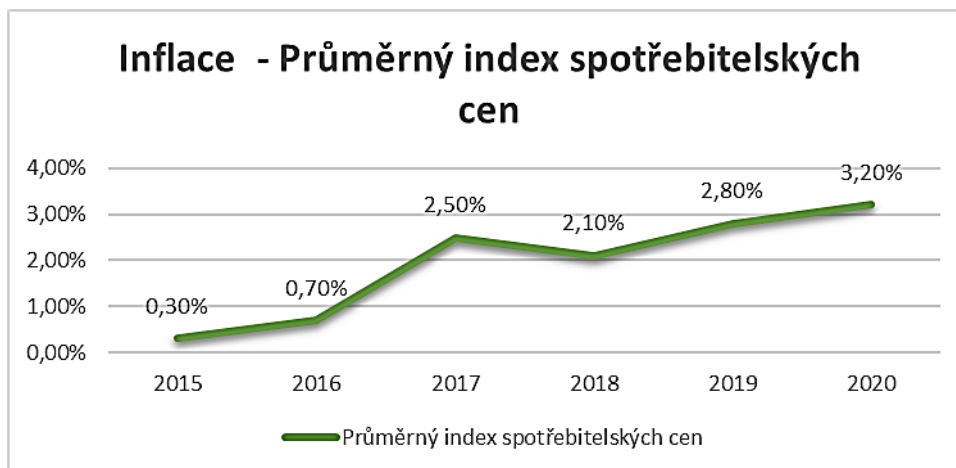
„V roce 2020 byl zaznamenán nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky. Pokles o 5,6 % byl ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji, propadem zahraniční poptávky. Růst zaznamenaly výdaje vládních institucí. Tento pokles HDP nejvýrazněji ovlivnil vývoj v odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. Nedařilo se také průmyslu, stavebnictví a většině odvětví služeb.“ (kurzycz, © 2000-2021)

Vybranou společnost postihla pandemie Covid-19 v oblasti omezování investic, i když jsou zpracovány investiční záměry, zatím firma nepředpokládá jejich realizaci z důvodu nejasného vývoje pandemické situace v celém světě. Také jsou zřejmé obavy zákazníků, kteří objednávky na zakázky posílají jen s výhledem například na čtvrtletí, zatímco dříve byly objednávky avizovány na celý rok dopředu.



Obr. 6 Roční vývoj HDP v % (vlastní zpracování)

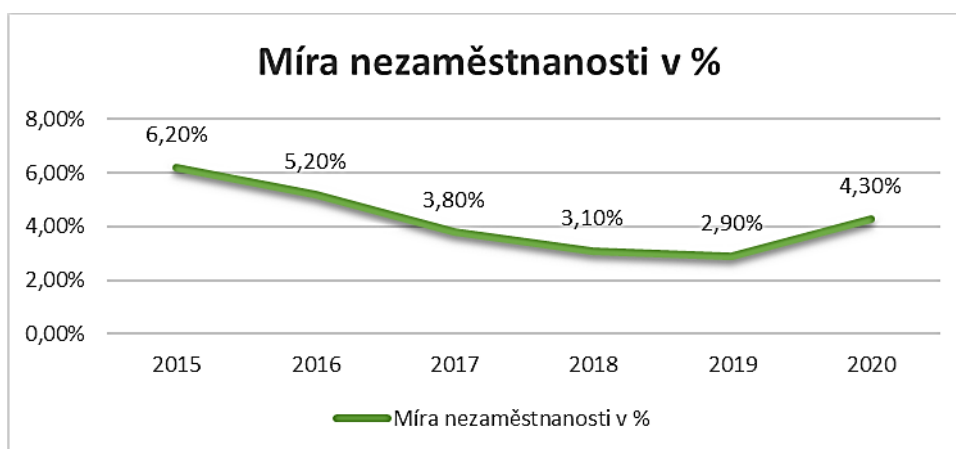
„Průměrná míra inflace za celý rok 2020 byla 3,2 %. Na zvyšování hladiny spotřebitelských cen působil růst cen alkoholických nápojů a tabákových výrobků, v oblasti dopravy vzrostly ceny pohonných hmot a olejů. Zvýšily se ceny brambor a polotučného trvanlivého mléka. Naopak ke snížení cen došlo u zeleniny, jogurtů, vepřového masa, vajec sýrů a tvarohů. Také se snížily ceny oděvů.“ (kurzycz, © 2000-2021)



Obr. 7. Inflace – Průměrný index spotřebitelských cen (vlastní zpracování)

„Míra nezaměstnanosti v roce 2020 vzrostla na 4,3 %. Pokles zaměstnanosti lze sledovat především v odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. Naopak k růstu zaměstnanosti došlo například ve stavebnictví, informačních a komunikačních činnostech.“ (kurzycz, © 2000-2021)

Ve vybrané společnosti došlo v uplynulých 5 letech k dobrovolné fluktuaci pracovníků zejména z řad technickohospodářských pracovníků. Výhodou přijetí nových pracovníků bylo pracovní nasazení, přínos nových myšlenek, zkušeností a dovedností. Odchod dlouholetých kvalifikovaných zaměstnanců však pro firmu má negativní dopady například v podobě ztráty jejich znalostí, ztráty důvěry zákazníků při jednání se stále novými manažery, v nutnosti odborného proškolení nových pracovníků a jiné.



Obr. 8. Míra nezaměstnanosti v % (vlastní zpracování)

Sociální faktory

Souvisí se způsobem života lidí, životních hodnot, životního stylu, spotřebitelského rozhodování aj. Ve vybrané společnosti pracují Češi i Slováci, protože se firma nachází na hranicích České a Slovenské republiky. Z celkových 80 zaměstnanců bylo k 31. 12. 2020 ve firmě zaměstnáno 20 % Slováků. Počet slovenských pracovníků je v posledních třech letech stabilní, ale v letech 2016 a 2017 získala slovenská konkurenční firma část zaměstnanců, pro které již nebylo výhodné přejíždět za prací hranice. Celkově tvoří zaměstnaneckou strukturu z 36 % zaměstnanci starší 50 let a z 64 % zaměstnanci do 50 let. Firma nabízí svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod jako jsou například ze 100 % hrazené obědy zaměstnavatelem pro všechny zaměstnance. Technickohospodářským zaměstnancům firma poskytuje mobilní telefony včetně zvýhodněných tarifů, jazykové kurzy, možnost dalšího vzdělávání například v oblasti kvality, práce s podnikovým informačním systémem, různá školení pro technology i pro ekonomický úsek. Také pro výrobní dělníky firma zajišťuje školení v oblasti svařování, lepení, pravidelně každý rok probíhá školení obsluhy manipulačních vozíků, školení řidičů referentských vozidel a také školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a nakládání s chemickými látkami. Výrobní dělníci také mohou využít zvýhodněné mobilní tarify. Dále firma odměňuje zaměstnance za odpracovaný počet let ve firmě, poskytuje také odměny při příležitosti významného životního jubilea a také odměny při odchodu do penze.

Technicko-technologické faktory

Souvisí s technologickým pokrokem, který s sebou přináší vznik nových oborů i odvětví výroby. Vybraná společnost je od roku 2006 zakládajícím členem Plastikářského klastru, prostřednictvím kterého může podporovat rozvoj vlastní firmy. V posledních letech firma získala přes klastr dotační projekt na nákup nových strojů a také na vzdělávání zaměstnanců. Díky udržované kvalitní infrastruktuře je možné dodržovat kvalitu výrobků požadovanou zákazníkem. Také došlo k pořízení nových výrobních technologií a k zavedení nových technologických postupů.

7.2.2 Mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Poznání užšího okolí podniku je pro podnik a pro jeho strategii velmi důležité, jedná se o okolí, které podnik může výrazně ovlivnit. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat faktory, které významným způsobem ovlivňují činnost podniku. Na chování podniku mají

vliv: konkurence, dodavatelé, odběratelé, substituční nové výrobky a potenciální nová konkurence. Všechny tyto faktory jsou součástí Porterova modelu pěti sil.

Hrozba nových konkurentů

Pro vybranou společnost sílí konkurence při získávání nových zakázek zejména z oblasti automotive. Konkurenci nevadí způsoby jednání velkých korporací a přizpůsobují se jim. V současnosti je pro vybranou společnost významnou hrozbou nový konkurent v oblasti automotive, který získává většinu lukrativních zakázek pro stěžejního zákazníka vybrané společnosti, tím se stává pro společnost největším konkurentem. V oblasti kompozitů pochází významní konkurenti z Maďarska, Polska a Rumunska, vybrané společnosti konkurují především nízkou cenou.

Soupeření mezi stávajícími firmami

Dříve byl pohled soustředěn na požadavky týkající se nižší hmotnosti dílů při zlepšení jejich vlastností, ale nyní je pohled orientován na snižování nákladovosti výroby což přeneseně má vliv na soupeření mezi firmami, kdo nabídne nižší prodejní cenu pro zákazníka. Zřejmě nejdůležitější je tedy pro zákazníka cena, ale podstatné faktory, kterými mohou také stávající firmy mezi sebou soupeřit, jsou dlouhodobá bezproblémová spolupráce, osobní kontakt, stabilita firmy a v neposlední řadě technické a technologické vybavení firmy včetně kvalifikovaného obslužného personálu.

Hrozba substitučních výrobků

Konkurence dokáže nabídnout identické výrobky s nižšími výrobními náklady. Vybraná společnost nevyrábí žádný vlastní certifikovaný produkt, což by mělo být výstražným bodem, kterým by se oblast vývoje měla intenzivně zabývat.

Vyjednávací schopnost zákazníků

Jedná se o jednostranné a pro malé a střední podnikatele nevýhodné obchodní podmínky, které z pozice silnějšího nastavují velké firmy. Ve většině případů vybraná společnost vyrábí pro zákazníky výrobky na základě jimi dodané dokumentace, ve které jsou přesně specifikované požadavky zákazníka na specifické vlastnosti výrobků, jako jsou například tvarová stálost, samozhášivost, hygienická nezávadnost, povrchová úprava a jiné. Tyto podmínky jsou nastaveny tak striktně, že vybraná společnost nemá možnost zvolit pro ni výhodnější, technologicky i nákladově méně náročnější výrobní postup, ale i přesto je společnost připravena zákazníkovi poskytnout poradenství a konzultaci.

Vyjednávací schopnost dodavatelů

Každý dodavatel materiálu, který vstupuje do výsledného produktu ovlivňuje kvalitu produktů vybrané společnosti, proto musí prokazovat svoji způsobilost a poskytovat dodávky, které splňují požadavky objednávek. Prokazování způsobilosti dodavatele probíhá ještě před uzavřením kupní smlouvy a dále také v průběhu realizace dodávek probíhá jeho hodnocení. Základní kritéria pro hodnocení způsobilosti dodavatele a také jejich vyjednávací přednosti jsou: vhodnost materiálu, systém kvality dodavatele, termín dodávky, posouzení rizik dodavatele, cenová a platební relace.

Vhodnost materiálu musí být doložena certifikátem nebo atestem. U vybrané společnosti jsou u významných zákazníků přesně definováni dodavatelé, kteří musí mít zaveden systém managementu kvality podle ISO 9001. Pro významného zákazníka vybrané společnosti je definováno pět dodavatelů dílčích materiálů vstupujících do konečného výrobku. V případě, že by firma chtěla některého z těchto definovaných dodavatelů z konkrétního důvodu změnit, vyžaduje to velmi obtížný a zdlouhavý postup, na jehož závěru by došlo k akceptaci nového dodavatele materiálu ze strany zákazníka. Tento dodavatel si je svého postavení vědom, a proto je ve výhodě v kladení si podmínek jak pro změnu ceny, tak pro množství a termíny dodávek. Možné riziko představují dodavatelé pro vybranou firmu především v nedodržení termínu dodávek, v kvalitě dodávek a také v cenové politice. Cílem vybrané firmy v oblasti nákupu materiálu je usilovat o sjednání výhodnějších cenových podmínek a prodloužení splatnosti faktur alespoň na 60 dní.

7.2.3 SWOT analýza

Informace, které byly o firmě zjištěny při provedených analýzách makro a mikro prostředí firmy jsou podkladovým materiálem a výsledným souhrnem pro provedení SWOT analýzy. „Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“ (Grasseová, 2010, s. 296)

SWOT matici je možné využít nejen jako podklad pro definování vize společnosti, ale také jako podklad pro definování strategických cílů a dále může být analýza využita pro identifikaci kritických oblastí společnosti.

Silné stránky (Strengths)

- Dlouholetá tradice
- Kvalifikovaní zaměstnanci zvyšující svoji odbornost
- Moderní strojní a technologické vybavení
- Certifikace pro automobilový i železniční průmysl
- Funkční management kvality
- Poskytnutí doprovodných služeb zákazníkovi
- Nejvyšším cílem je spokojenost zákazníka

Slabé stránky (Weaknesses)

- Dobrovolná fluktuace zaměstnanců
- Problémy s udržení dlouholetých zaměstnanců
- Malý podíl sériové výroby
- Umístění firmy (chybí propojení na dálniční síť)
- Stanovení ceny u specifických výrobků
- Pouze jeden významný zákazník pro středisko termoplastů

Příležitosti (Opportunities)

- Schopnost vyrobit konstrukčně i tvarově náročné díly
- Vývoj vlastního produktu
- Možnost výroby různými typy technologií
- Schopnost spolupráce na vývoji nových výrobků
- Schopnost nabídnout zákazníkovi služby jako jsou konstrukce dílů, zajištění testování certifikovanými zkušebnami, vlastní výrobu forem, výrobu kotvicích a ztužujících dílů, ustavovacích přípravků, povrchovou úpravu ve vlastní lakovně, balení, paletizaci a vlastní přepravu

- Dodávka kompletních celků umožňujících u zákazníka jednoduchou montáž bez dalšího dopracování
- Poskytnutí zákazníkovi doprovodných služeb typu poradenství ve volbě materiálu a výběru technologie výroby a konzultace
- Členství v Plastikářském klastru

Hrozby (Threats)

- Nevýhodné obchodní podmínky velkých firem
- Pandemie Covid-19
- Nový, silný konkurent v oblasti automotive
- Konkurence nabízí substituční výrobky za nižší ceny
- Odchod odborných zaměstnanců
- Problémy při hledání nových zaměstnanců
- Nízká dostupnost potřebných zaměstnanců

7.3 Analýza současného ekonomického stavu

Analýza současného ekonomického stavu je zpracovaná z finančních výkazů účetní závěrky za období 2015-2020, které jsou součástí přílohy P I. Výpočet rozdílových i poměrových ukazatelů je uveden v příloze P II.

7.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou údaje, které obsahují účetní výkazy. Údaje analyzované v této práci jsou vybrány z rozvahy vybrané společnosti a výkazu zisku a ztráty za roky 2015 až 2020. Analýzu rozvahy lze rozdělit na analýzu majetkové a finanční struktury, jedná se o stavové ukazatele. Výkaz zisku a ztráty zahrnuje tzv. tokové ukazatele, což znamená, že předkládá údaje o nákladech, výnosech a zisku za daný časový interval.

Analýza majetkové struktury

Celkový majetek vybrané společnosti vykazuje klesající trend, a to zejména z důvodu poklesu dlouhodobého hmotného majetku, který v rozmezí let 2016 až 2018 činí více než 10 milionů Kč. Vybraná společnost dlouhodobý majetek prodala dceřině společnosti, ale protože budovy i stroje ke své činnosti společnost potřebuje, od dceřině společnosti si majetek pronajímá. Hodnota dlouhodobého majetku i výše nájemného byla stanovena znaleckými posudky. V roce 2020 společnost pořídila přes operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, dotační program Technologie nové výrobní technologie. Na aktivech společnosti se nejvýrazněji podílí dlouhodobý finanční majetek, ve kterém jsou zahrnuty podílové cenné papíry a podíly v podnicích s rozhodujícím vlivem, dále pak zásoby a krátkodobé pohledávky. Nepříznivým jevem z hlediska úsporných opatření je meziroční zvyšování stavu zásob. Rostoucí zásoby hotových výrobků a rozpracované výroby zvyšují vázanost finančních prostředků.

Tab. 2. Majetková struktura v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

Vybraná společnost						
(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	89 562	80 482	78 216	77 603	79 025	86 825
Dlouhodobý majetek	60 907	56 721	48 723	46 041	46 765	57 851
DNM	529	404	452	233	924	1 829
DHM	20 174	16 113	8 067	5 604	5 637	15 818
DFM	40 204	40 204	40 204	40 204	40 204	40 204
Oběžná aktiva	28 118	23 456	29 336	31 448	32 091	28 764
Zásoby	10 473	11 582	9 651	15 645	14 572	14 170
Dlouhodobé pohledávky	0	452	1 194	1 093	920	412
Krátkodobé pohledávky	15 574	10 754	17 241	14 100	14 330	12 220
KFM + peněžní prostředky	2 071	668	1 250	610	2 269	1 961
Časové rozlišení	537	305	157	114	169	210

Analýza finanční struktury

U vývoje finanční struktury je zřejmý pokles vlastního kapitálu oproti roku 2015 (při neměnné výši základního kapitálu) zapříčiněný významnou ztrátou v roce 2016 a 2020. Podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů je nevyvážený. Podstatnou část cizích zdrojů tvoří krátkodobé i dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím. Vybraná společnost čerpá jak revolvingové – provozní úvěry, tak i dlouhodobé investiční úvěry. Revolvingový úvěr je veden v krátkodobých závazcích v roční výši 22 600 000 Kč.

Tab. 3. Finanční struktura v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

Vybraná společnost						
(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA	89 562	80 482	78 216	77 603	79 025	86 825
Vlastní kapitál	35 707	27 598	29 333	29 082	29 333	21 251
Základní kapitál	25 100	25 100	25 100	25 100	25 100	25 100
Fondy ze zisku	279	278	279	278	279	278
VH minulých let	4 844	10 214	2 221	3 965	3 358	2 940
VH běžného období	5 484	-7 994	1 732	-261	596	-7 067
Cizí zdroje	53 477	52 674	48 333	48 521	49 692	65 574
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Závazky	53 476	52 674	48 333	48 521	49 692	65 574
- dlouhodobé	8 555	14 904	10 567	6 564	9 252	21 857
- krátkodobé	44 921	37 770	37 766	41 957	40 440	43 717
Časové rozlišení	378	210	550	0	0	0

Analýza výnosů

Hlavní podnikatelskou činností vybrané společnosti je výroba, proto mají nejvyšší zastoupení ve výnosech tržby z prodeje výrobků a služeb, ale oproti roku 2015 společnost vykazuje výrazný pokles tržeb, až v roce 2019 se tržby opět zvyšují z důvodu vyšší zakázkové náplně. V roce 2020 tržby klesly na nejhorší úroveň ze všech zkoumaných let, hlavně z důvodu nedostatku zakázkové náplně. V letech 2016 a 2017 se v ostatních provozních výnosech zobrazují tržby za prodaný dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2018 je zaznamenán prudký nárůst ostatních finančních výnosů, ve kterých jsou zahrnuty obdržené dotace na školení a veletrhy. V roce 2020 jsou v ostatních finančních výnosech zahrnuty koronavirové kompenzační bonusy, které vláda ČR poskytla pro podporu podnikatelů.

Tab. 4. Výnosy v letech 2015-2020 (vlastní zpracování)

Vybraná společnost						
(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	111 717	86 482	82 296	83 416	99 762	76 461
Tržby za prodej zboží	2 964	2 963	2 992	3 143	3 277	3 433
Ostatní provozní výnosy	5 738	14 204	10 708	3 413	4 301	1 303
- tržby z prodaného DM	4 810	13 800	10 536	2 800	3 275	190
- tržby z prodaného materiálu	828	345	164	188	467	261
- jiné provozní výnosy	100	59	8	425	559	852
Výnosové úroky	0	4	0	0	52	51
Ostatní finanční výnosy	898	74	497	1 009	284	1 872
VÝNOSY CELKEM	121 317	103 727	96 493	90 981	107 676	83 120

Analýza nákladů

Procentně nejvyšší zastoupení v celkových nákladech má výkonová spotřeba a osobní náklady. I když celkové náklady v letech 2015 až 2018 postupně klesají, výkonová spotřeba už v roce 2018 roste, a to zejména v položkách spotřeba materiálu a energie a také v položce služby, která zahrnuje mimo jiné nájemné za pronájem hmotného majetku, ale také leasingové splátky, jejichž podrobný rozpis je zveřejněn v příloze k účetní závěrce za účetní období 2018 a 2019. K 31. 12. 2017 byl prodán DHM v hodnotě cca 8 milionů korun, proto všechny odpisy DHM byly uplatněny ještě v roce 2017, ke snížení odpisů došlo až v následujícím roce.

Tab. 5. Náklady v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

Vybraná společnost						
(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	70 148	63 018	55 654	60 473	64 297	46 404
Změna stavu zásob	4 364	-361	537	-4 290	1 407	4 308
Aktivace (-)	-2 865	-3 691	-65	-55	-125	-134
Osobní náklady	30 657	30 858	26 394	28 217	33 172	31 490
Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 579	2 784	4 388	2 109	2 142	3 974
Ostatní provozní náklady	3 147	16 775	5 510	1 669	2 785	1 057
Nákladové úroky	1 693	1 230	1 070	1 222	1 479	1 587
Ostatní finanční náklady	1 730	1 748	2 012	1 779	2 077	2 008
Daň z příjmu	1 380	-640	-739	118	-154	-507
NÁKLADY CELKEM	115 833	111 721	94 761	91 242	107 080	90 187

Analýza výsledku hospodaření

Z analýzy výsledku hospodaření je zřejmé, že od roku 2015 se firma potýká s problémy při tvorbě zisku. Ztrátu v roce 2016 zapříčinila chyba v prodejní ceně celé sady vozových jednotek. V roce 2017 došlo k prodeji dlouhodobého majetku, což posunulo výsledek hospodaření do kladných čísel. Poměrně kritický byl také rok 2018, ve kterém sice došlo k nárůstu tržeb o 1 % oproti předcházejícímu roku, ale celková výkonová spotřeba vzrostla o 9 %. V roce 2019 se podařilo díky vyšší zakázkové náplni zvýšit tržby za prodej vlastních výrobků a služeb o 20 % oproti předcházejícímu roku. Přičemž výkonová spotřeba vzrostla jen o 6 %. Výrazněji vzrostly osobní náklady z důvodu zvyšování mezd a to o 18 %. Zisk před zdaněním a úroky EBIT odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. V roce 2020 firma vykazuje hlubokou ztrátu, kterou zapříčinil pokles zakázkové náplně, ale také ztráta

souvisí s celosvětovou pandemií Covid-19. Podrobné rozdělení výsledků hospodaření je důležité pro následující analýzy poměrových ukazatelů, především ukazatele rentability.

Tab. 6. Výsledek hospodaření v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

Vybraná společnost						
(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EAT (čistý zisk)	5 484	-7 994	1 732	-261	596	-7 067
EBT (zisk před zdaněním)	6 864	-8 634	993	-143	442	-7 574
EBIT (zisk před zdaněním a úroky)	8 557	-7 404	2 063	1 079	1 921	-5 987
EBITDA (zisk před úroky, zdaněním a odpisy)	14 136	-4 620	6 451	3 188	4 063	-2 013

7.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejvýznamnější rozdílový ukazatel je čistý pracovní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, do kterých patří kromě krátkodobých závazků, také krátkodobé úvěry. Pokud je podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného oběžného majetku, jak uvádí Knápková (2017, s. 85).

Čistý pracovní kapitál

Tab. 7. Čistý pracovní kapitál v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

Vybraná společnost	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	28 118	23 456	29 336	31 448	32 091	28 764
Krátkodobé cizí zdroje	44 921	37 770	37 766	41 957	40 440	43 717
Čistý pracovní kapitál	-16 803	-14 314	-8 430	-10 509	-8 349	-14 953

Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím u vybrané společnosti tvoří v průměru 68 % z celkové hodnoty krátkodobých závazků. Ve všech sledovaných letech jsou krátkodobé cizí zdroje vyšší než oběžný majetek, což je nežádoucí situace a znamená to, že firmě vzniká tzv. nekrytý dluh.

7.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Poměrové ukazatele dávají do poměru různé položky výkazu

zisku a ztráty, rozvahy a cash flow Nejčastěji se vyhodnocují ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a ukazatele aktivity.

Zadluženost

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluh. Financování pouze vlastním kapitálem je drahé a financování pouze cizím kapitálem je příliš rizikové.

Tab. 8. Zadluženost v letech 2015-2020 (vlastní zpracování)

Vybraná společnost	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	60 %	65 %	62 %	63 %	63 %	76 %
Míra zadluženosti	1,50	1,91	1,65	1,67	1,69	3,09
Krytí dl. majetku vlastním kapitálem	0,59	0,49	0,60	0,63	0,63	0,37
Krytí dl. majetku dl. zdroji	0,73	0,75	0,82	0,77	0,83	0,75
Úrokové krytí	5,05	-6,02	1,93	0,88	1,30	-3,80

- Celková zadluženost

Z provedených výpočtů vychází, že celková zadluženost firmy je 76 %. Doporučená hodnota celkové zadluženosti je v intervalu 30 % až 60 %. Vysoká zadluženost je způsobena modernizací technologického vybavení a také infrastruktury, kdy byla provedena rekonstrukce kotelny, čímž vznikla nová skladovací plocha, prostory pro umístění nových technologií jako jsou vysokotlaký vodní paprsek a ohraňovací lis, šicí dílna, také jsou v nové budově kanceláře pro projektové manažery a technology.

- Míra zadluženosti

Míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál. O tento ukazatel se zajímá například banka, když firma žádá o úvěr. Míra zadluženosti je vysoká, ale důležité je, že podíl cizích zdrojů pozvolna klesá.

- Úrokové krytí

Úrokové krytí je velmi nízké. Ukazatel úrokového krytí je považován za ukazatel finanční stability. Nejnížší hodnotou je jedna a cílová hodnota by měla být podstatně vyšší. U vybrané společnosti je nízká hodnota úrokového krytí způsobena vysokými úvěry, tedy i rostoucími nákladovými úroky. Firma čerpá krátkodobý revolvingový úvěr, u kterého jsou nákladové úroky vyšší.

Likvidita

Likvidita určité složky majetku představuje schopnost této složky se rychle a bez ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita podniku je schopnost podniku včas uhradit své platební závazky. Obecně lze říci, že ukazatele likvidity představují podíl toho, čím je možné zaplatit, k tomu, co je nutné zaplatit.

Tab. 9. Likvidita v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

Vybraná společnost	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	0,63	0,62	0,78	0,75	0,79	0,66
Pohotovává likvidita	0,39	0,30	0,49	0,35	0,41	0,32
Hotovostní likvidita	0,05	0,02	0,03	0,01	0,06	0,04

- Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Běžná likvidita nazývaná také likvidita III. stupně ukazuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje, měla by se pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Z vypočtených hodnot lze vyzorovat, že vybraná společnost se pohybuje hluboko pod optimálním rozmezím.

- Pohotovává likvidita (likvidita II. stupně)

Pro pohotovovou likviditu nazývanou také likvidita II. stupně, platí, že čítec a jmenovatel by měly být v poměru 1:1 případně až 1,5:1. U vybraného podniku jsou krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek výrazně nižší než krátkodobé cizí zdroje, proto se výsledky ukazatele ani nepřibližují stanovenému rozmezí.

- Hotovostní likvidita (likvidita I. stupně)

Do hotovostní likvidity nazývané také okamžitá likvidita nebo likvidita I. stupně, vstupují ty nejlíkvidnější položky. Dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je interval pro optimální hotovostní likviditu v rozmezí 0,2 – 0,6. Také okamžitá likvidita se nenalézá v doporučeném intervalu.

Již z rozdílového ukazatele čistého pracovního kapitálu, který s likviditou úzce souvisí, bylo zřejmé, že vybraná společnost bude vykazovat neuspokojivou likviditu. Krátkodobé cizí zdroje totiž tvoří průměrně 50 % z celkových pasiv. Ve sledovaných letech tvoří závazky k úvěrovým institucím 50 % až 70 % z celkových krátkodobých cizích zdrojů. Firma čerpá revolvingový provozní úvěr ve výši 22 600 000 Kč. Smlouva bude ukončena v březnu roku 2021.

Rentabilita

Jedná se o výnosnost vloženého kapitálu, schopnost dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Ukazatel rentability tedy výnosnosti je jedním z indikátorů finančního zdraví podniku.

Tab. 10. Rentabilita v letech 2015–2020 (v %) (vlastní zpracování)

Vybraná společnost	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb	4,8	-8,9	2,0	-0,3	0,6	-8,9
Rentabilita aktiv	6,1	-9,9	2,2	-0,3	0,8	-6,9
Rentabilita vlastního kapitálu	15,4	-29,0	5,9	-0,9	2,0	-33,3
Rentabilita investovaného kapitálu	12,4	-18,8	4,3	-0,7	1,5	-16,4
Rentabilita úplatného kapitálu	9,6	-9,2	2,7	1,4	2,4	-7

- Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Proti roku 2015 došlo ve všech ostatních sledovaných letech k výraznému poklesu tržeb, navíc v letech 2016, 2018 a 2020 firma vykazovala ztrátu, což se negativně projevilo na hodnotách rentability tržeb. Jen v roce 2019 se podařilo tržby zvýšit a také dosáhnout zisku.

- Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv neboli rentabilita celkového kapitálu je pro účely této diplomové práce počítána z podílu čistého zisku a celkových aktiv. Čistý zisk je ve vzorci použit, protože není rentabilita počítána pro srovnání podniků s rozdílným daňovým zatížením (zde by do vzorce vstupoval EBIT), ale účelem je, aby ukazatel poměřoval vložené prostředky nejen se ziskem, ale také se zhodnocením cizího kapitálu. Úkolem firmy je nejen vydělat na zisk, ale také na úroky placené z cizího kapitálu. Neustálý pokles aktiv je ovlivněn prodejem hmotného majetku v letech 2017 i 2018.

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, v jaké míře podnik zhodnocuje vlastní zdroje, tedy jakého zisku dosahují vlastníci podniku v poměru ke svému majetku. Aby firma dosahovala vyšší rentability vlastního kapitálu, musela by dosahovat vyššího zisku. Což by se v dalších

letech promítlo i do navýšení vlastního kapitálu. Vlastní kapitál je v letech 2017 až 2019 téměř neměnný.

- **Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)**

Rentabilita investovaného kapitálu měří výnosnost dlouhodobého cizího i vlastního kapitálu vloženého do majetku podniku. Hodnoty rentability investovaného kapitálu jsou nízké z důvodu ztrátovosti v letech 2016, 2018 a 2020 i nízké ziskovosti v letech 2017 a 2019, dále také nízké hodnoty vlastního kapitálu, který tvoří průměrně pouze 37 % z celkových pasiv.

- **Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)**

Do rentability úplatného kapitálu vstupuje kapitál podniku, který nese náklad. Jedná se o vlastní kapitál, dlouhodobé i krátkodobé cizí zdroje. Aby podnik efektivně využíval cizí úročený kapitál, musela by rentabilita úročeného kapitálu být vyšší než úroková míra úvěrů, což u vybrané společnosti neplatí. Rentabilita úplatného kapitálu je velmi nízká.

Řízení aktiv (ukazatele aktivity)

Ukazatele aktivity měří schopnost vybrané společnosti efektivně využívat vložené prostředky tedy svá aktiva, ukazatele poměřují vázanost kapitálu. Pokud je doba obratu závazků vyšší než součet doby obratu zásob a obratu pohledávek, je to výhodné, protože dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby. Toto se ale projeví v nízkých hodnotách likvidity. Mezi výší likvidity a aktivity je úzká vazba a je potřeba hledat kompromis. U ukazatelů aktivity se sleduje rychlost obratu a doba obratu celkových aktiv i jejich jednotlivých složek. Při sledování rychlosti obratu je žádoucí, aby hodnota byla co nejvyšší, a naopak u doby obratu by měl podnik usilovat o co nejkratší termíny.

Tab. 11. Aktivita v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

Vybraná společnost	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,28	1,11	1,09	1,12	1,30	0,92
Doba obratu zásob	32,88	46,62	40,74	65,07	50,91	63,85
Doba obratu pohledávek	48,89	45,10	77,81	63,19	53,28	56,92
Doba obratu závazků	141,01	152,02	159,41	174,50	141,29	196,99

- **Obrat aktiv**

Rychlost obratu aktiv vymezuje, kolikrát se aktiva obrátí do objemu dosažených tržeb nebo výnosů za rok. Pokles hodnot obratu aktiv je zapříčiněn opět prodejem majetku, tedy poklesem aktiv za současného trendu poklesu tržeb i celkových výnosů.

- **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob představuje poměr průměrného stavu zásob a průměrných denních tržeb. Tržby ve sledovaných letech klesají, až v roce 2019 vzrostly, ale souběžně probíhal trend spíše navyšování zásob. Z vyhodnocení tohoto ukazatele vychází, že v roce 2020 trvá jedna obrátka zásob 63,85 dnů. Cílem by měla být snaha o co nejkratší dobu obratu zásob.

- **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek představuje podíl stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Z hodnoty ukazatele lze zjistit platební disciplínu odběratelů. Doba obratu pohledávek byla v letech 2017 a 2018 delší než 2 měsíce, ale přesto společnost inkasuje peníze daleko dříve, než je doba úhrady závazků.

- **Doba obratu závazků**

U doby obratu závazků je zřejmý každoroční nárůst doby úhrady závazků, v roce 2019 došlo k době obratu srovnatelné s dobou obratu v roce 2015, ale v roce 2020 doba obratu závazků výrazně vzrostla. Dobu obratu zvyšují vysoké krátkodobé závazky, jejichž podstatnou část tvoří závazky k úvěrovým institucím a také klesající tržby. V roce 2019 doba obratu závazků klesla, i přestože byly krátkodobé závazky stále vysoké, doba obratu snížil nárůst tržeb v daném roce.

7.4 Bankrotní modely

Cílem bankrotních modelů je určit, zda v blízké budoucnosti hrozí firmě bankrot. Tyto modely vychází ze skutečných údajů a jsou schopny predikovat budoucí vývoj podniku v časovém horizontu 2 až 5 let. Nutné je však zdůraznit, že bankrotní indikátory mají pouze orientační charakter a plně nenahrazují podrobnou finanční analýzu, ze které lze lépe vyvodit závěry a doporučení. V této části práce jsou vypočteny pro srovnání jak Altmanův model, Indexy IN a modifikovaná verze Tafflerova modelu. Indexy IN jsou množiny diskriminačních funkcí pro domácí podmínky, jejichž autory jsou Inka a Ivan Neumaierovi, kteří tyto indexy vytvořili s ohledem na specifika ČR a jedná se o obdobu Z-funkce v několika variantách (Kalouda, 2019, s. 65). Tafflerův model je dalším modelem sledujícím

riziko bankrotu společnosti. Vzorce pro výpočet jednotlivých bankrotních modelů jsou uvedeny v příloze P III. Dílčí části výpočtu jsou záměrně ponechány v tabulkách pro jasnější představu vah jednotlivých podílů v modelech.

7.4.1 Altmanova formule bankrotu pro s.r.o.

Altmanův index finančního zdraví podniku je v ČR oblíben, i přestože původně vznikl v podmínkách americké ekonomiky, především z důvodu jednoduchosti výpočtu. Váha jednotlivých poměrových ukazatelů se v průběhu své existence musela přizpůsobovat v návaznosti na změny ekonomické situace v jednotlivých firmách i zemích (Růčková, 2019, s. 81).

Vyhodnocení finanční situace dle Altmanova modelu

Z výsledků vyhodnocení situace vybrané společnosti za použití Altmanova modelu se firma nacházela v letech 2015-2019 v šedé zóně, což znamená neprůkazný výsledek. Pouze v roce 2016 společnost dosahovala hodnoty nižší než 1,2. V roce 2016 naměřená hodnota dosahuje 1,0034, také v roce 2020 dosahuje hodnota velmi nízkého indexu, což značí, že se vybraná společnost v daných letech řadí do pásma bankrotu. Je třeba zdůraznit, že firmy s neurčitou situací (hodnoty Z-funkce spadají do „šedé zóny“) jsou tak hodnoceny jen proto, že v tomto intervalu nedává metoda spolehlivé výsledky. Problém tedy není ve firmách, nýbrž v metodě (Kalouda, 2019, s. 65).

Tab. 12. Altmanův model v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

Altmanův model	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,717 * Pracovní kapitál/Aktiva	-0,1345	-0,1275	-0,0773	-0,0971	-0,0758	-0,1235
0,847 * Nerozdělené zisky/Aktiva	0,0458	0,1075	0,0241	0,0433	0,0359	0,0287
3,107 * EBIT/Aktiva	0,2969	-0,2858	0,0819	0,0432	0,0755	-0,2142
0,420 * Účetní hodnota základního kapitálu/celkové dluhy	0,1971	0,2001	0,2181	0,2173	0,2121	0,1608
0,998 * Tržby/Aktiva	1,2779	1,1091	1,0882	1,1132	1,3013	0,9183
Z (s.r.o.)	1,6832	1,0034	1,3351	1,3198	1,5492	0,7701
Hodnocení výsledků Altmanova modelu	Z(s.r.o.)<1,2		Pásma bankrotu			
	Z(s.r.o.)~1,2-2,9		Šedá zóna			
	Z(s.r.o.)>2,9		Pásma prosperity			

7.4.2 Model IN – Index důvěryhodnosti

Model IN byl v průběhu let zdokonalován. Nejdříve byl vytvořen model IN95 věřitelský, který respektoval nároky věřitelů z hlediska likvidity a také zohledňoval obor podnikání tím, že každému z ukazatelů byla přiřazena váha ukazatele v odvětví. O několik let později byl vytvořen model vlastnický IN99, který posuzoval schopnost podniku nakládat se svěřenými finančními prostředky. Indexy IN95 a IN99 je nutné posuzovat společně, protože pro vlastníka jsou důležité oba pohledy, jednak to, zda je podnik schopen hradit své závazky a také to, zda je podnik schopen vytvářet hodnotu. Vlivem nutnosti společného pohledu věřitelů i vlastníků na finanční situaci podniku sestavili manželé Neumaierovi index IN01, který spojuje oba předchozí indexy dohromady. V této práci je zpracována jeho modifikovaná verze IN05.

Vyhodnocení finanční situace dle IN95

V rámci interpretace výsledků lze konstatovat, že v roce 2015, kdy se firmě dařilo, se nachází v intervalu nevyhraněných výsledků s potenciálními problémy. Všechny následující roky firma vykazuje index v záporných hodnotách, což ukazuje na existenční problémy. Tyto záporné hodnoty jsou zapříčiněny zejména vysokými hodnotami závazků po splatnosti.

Tab. 13. Model IN95 v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

IN95 věřitelský	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,22 * Aktiva/Cizí zdroje	0,368	0,336	0,356	0,352	0,349	0,291
0,11 * EBIT/Nákladové úroky	0,556	-0,662	0,212	0,097	0,143	-0,415
5,87 * EBIT/Aktiva	0,561	-0,540	0,155	0,082	0,143	0,143
0,38 * Tržby/Aktiva	0,487	0,422	0,414	0,424	0,495	0,349
0,1 * Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry	0,066	0,062	0,078	0,075	0,079	0,066
43,01 * Závazky po splatnosti/Tržby	0,368	2,954	1,990	3,551	2,709	2,692
IN95	1,667	-3,336	-0,775	-2,521	-1,499	-2,257
Hodnocení výsledků IN95	IN95>2		Dobré finanční zdraví			
	IN95 ~ 1-2		Nevyhraněné výsledky s potenciálními problémy			
	IN95<1		Existenční problémy			

Vyhodnocení finanční situace dle IN99

Vyhodnocení výsledků na základě propočtů dle indexu IN99 je ze všech bankrotních modelů zdá se nejpřesnější, v letech 2016, 2018 a 2020 vybraná firma vykazovala ztrátu, což je dle výsledků indexu těchto let zřejmé. Příliš tvrdě je hodnocen rok 2015, ve kterém vybraná společnost vykazovala nejvyšší zisk ze zkoumaných let, a přesto se firma nachází v intervalu, ve kterém podnik spíše netvoří hodnotu. V letech 2017 a 2019, se firma sice držela v kladných číslech, ale přesto to nestačí na to, aby podnik tvořil hodnotu pro vlastníky.

Tab. 14. Model IN99 v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

IN99 vlastnický	2015	2016	2017	2018	2019	2020
-0,017 * Aktiva/Cizí zdroje	-0,029	-0,026	-0,028	-0,027	-0,027	-0,225
4,573 * EBIT/Aktiva	0,437	-0,421	0,121	0,064	0,111	-0,315
0,481 * Výnosy/Aktiva	0,652	0,619	0,593	0,564	0,655	0,460
0,015 * Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry	0,009	0,009	0,012	0,011	0,012	0,009
IN99	1,069	0,183	0,698	0,612	0,751	0,133
Hodnocení výsledků IN99	IN99>2,07		Kladná hodnota ekonomického zisku			
	IN99~2,07-1,42		Podnik spíše tvoří hodnotu			
	IN99~1,42-1,089		Nerozhodná situace			
	IN99~1,089-0,684		Podnik spíše netvoří hodnotu			
	IN99<0,684		Záporná hodnota ekonomického zisku			

Vyhodnocení finanční situace dle IN05

Index IN05, který poskytuje obojí pohled jak věřitelský, tak vlastnický ukazuje na vážné finanční problémy ve všech letech kromě roku 2015, který se nachází dle výsledků indexu v šedé zóně.

Tab. 15. Model IN05 v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

IN05	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,13 * Aktiva/Cizí zdroje	0,218	0,199	0,210	0,208	0,207	0,172
0,04 * EBIT/Nákladové úroky	0,202	-0,241	0,077	0,035	0,052	-0,151
3,97 * EBIT/Aktiva	0,379	-0,365	0,105	0,055	0,097	0,097
0,21 * Výnosy/Aktiva	0,284	0,271	0,259	0,246	0,286	0,201

0,09 * Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky + kr. bankovní úvěry	0,056	0,056	0,069	0,067	0,071	0,06
IN05	1,139	-0,080	0,721	0,612	0,712	0,378
Hodnocení výsledků IN05	IN05>1,6	Uspokojivá finanční situace				
	IN05~1,6-0,9	Šedá zóna				
	IN05<0,9	Vážné finanční problémy				

7.4.3 Tafflerův model

Dalším bankrotním modelem je Tafflerův model, který vznikl v podmínkách britské ekonomiky jako reakce na Altmanův model. Tafflerův model existuje v základním a v modifikovaném tvaru, kdy obě verze využívají čtyři poměrové ukazatele, mezi kterými však není rentabilita aktiv, která je v dříve zmíněných modelech významně zastoupena.

Vyhodnocení finanční situace dle Tafflerova modelu

Hodnocení výsledků Tafflerova modelu je příliš optimistické oproti ostatním bankrotním modelům, protože mimo rok 2016 a rok 2020 tento model ukazuje na malou pravděpodobnost bankrotu.

Tab. 16. Tafflerův model v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)

Tafflerův model	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,53 * EBT/krátkodobé dluhy	0,081	-0,121	0,014	-0,002	0,006	-0,092
0,13 * Oběžná aktiva/Cizí zdroje	0,068	0,058	0,079	0,084	0,083	0,057
0,18 * Krátkodobé dluhy/Aktiva	0,090	0,085	0,087	0,097	0,093	0,091
0,16 * Tržby/Aktiva	0,205	0,178	0,174	0,178	0,209	0,147
ZT	0,444	0,199	0,354	0,358	0,391	0,203
Hodnocení Tafflerova modelu	ZT<0,2	Velká pravděpodobnost bankrotu				
	ZT>0,3	Malá pravděpodobnost bankrotu				

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část je uvedena stručnou charakteristikou vybrané firmy a jejím historickým vývojem, profilem zákazníků, vymezení hlavního předmětu podnikání dle CZ-NACE a získané certifikace. Dále je zde zmíněno technologické vybavení firmy a počet zaměstnanců ve vybrané firmě v letech 2015 až 2020. V podkapitole střediskové rozdělení vybrané společnosti je zobecněn popis aktuálně nabízené produkce firmy.

Důležitou část tvoří strategická situační analýza, ve které je prostřednictvím analýzy PEST zhodnoceno makroprostředí firmy a prostřednictvím Porterova modelu pěti sil je zhodnoceno mikroprostředí firmy. Obě analýzy poskytly informace o postavení podniku vzhledem k jeho okolí a posloužily jako podklad pro tvorbu SWOT analýzy. Z pohledu vnitřního prostředí firmy je ve SWOT analýze definována řada silných, ale také slabých stránek. Naopak pohledem na vnější prostředí se pro firmu nabízí množství příležitostí, ale také významných hrozeb. Celkově může SWOT analýza firmě přispět k prozkoumání dosavadních strategických cílů a po důkladné analýze vyhodnotit nové strategické cíle. Také je ze SWOT analýzy možné identifikovat kritické oblasti firmy, na které je nutné soustředit pozornost.

Analýza současného ekonomického stavu je provedena pomocí absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Prostřednictvím těchto ukazatelů vyhodnocených za období od roku 2015 až do roku 2020 je provedena finanční analýza, která vypovídá o finanční situaci vybrané firmy.

Vyhodnocení zadluženosti je ve sledovaných letech poměrně stabilní, pohybuje se nad horní hranicí doporučeného intervalu zadluženosti. Vysoký podíl cizích zdrojů firma v uplynulých letech investovala do modernizace technologického vybavení. Při současné finanční situaci firmy tvoří kvalitní výrobní postupy a nové výrobní zařízení zásadní strategický směr, který firmě otvírá cestu k novým zákazníkům a poskytuje možnost vstoupit i na nové zahraniční trhy.

Vybraná společnost vykazuje nevyhovující hodnoty likvidity. Likviditu poznamenal vysoký podíl krátkodobých cizích zdrojů na celkových pasivech ve vztahu k nižšímu množství oběžných aktiv, tedy k zdroji krytí.

Všechny vypočtené rentability dosahují velmi nízkých hodnot, což je zásadně ovlivněno ztrátovostí firmy v letech 2016, 2018 a 2020 a nízkou hodnotou zisku dosaženou v letech 2017 a 2019. Dále rentabilitu negativně ovlivňuje klesající trend aktiv, dlouhodobého

kapitálu i tržeb, i když alespoň tržeb firma vyprodukovala v roce 2019 o 20 % více než v roce 2018, ale v roce 2020 tržby klesly o 23 %.

Ukazatele aktivity jsou ovlivněny poklesem aktiv z důvodu prodeje hmotného dlouhodobého majetku a poklesem tržeb. Doba obratu jak zásob, tak i pohledávek a závazků ve sledovaných letech rostla, až v roce 2019 se doba obratu začíná snižovat, což představuje pozitivní trend, který se však v roce 2020 stává negativním.

Poslední kapitolu analytické části tvoří bankrotní modely, jejichž cílem je predikce budoucího vývoje firmy. Aby vyhodnocení finanční situace bylo objektivní, je v této kapitole vypočteno více modelů pro možnost srovnání výsledných hodnot. Podle Altmanova modelu se zkoumaná firma nachází v pásmu bankrotu. Výsledkem Tafflerova modelu je velká pravděpodobnost bankrotu. Indexy důvěryhodnosti poukazují na situaci firmy z různých úhlů pohledu. Věřitelský model IN95 řadí firmu do fáze s existenčními problémy. Vlastnický model IN99 ukazuje na to, že firma tvoří zápornou hodnotu ekonomického zisku. A poslední z vypracovaných modelů IN05, který slučuje oba pohledy dohromady, ukazuje na vážné finanční problémy.

8.1 Zhodnocení současného stavu controllingu

Ve vybrané firmě pojem oddělení controllingu ani pozice controllera prozatím nefiguruje ani v procesní mapě ani v organizační struktuře. To však neznamená, že se o zavedení controllingu jako koncepce řízení neuvažuje. Právě naopak, toto téma je velmi aktuální. Firma má nakročeno směrem ke controllingu z mnoha pohledů, jen je potřeba jednotlivým krokům dát rámec, stanovit odpovědnosti a včas a efektivně vyhodnocovat předem stanovené nástroje.

8.1.1 Současný systém řízení společnosti

Ve vybrané firmě tvoří nedílnou a stěžejní součást řízení společnosti systém managementu kvality, který je nastaven tak, aby plnil požadavky norem ISO 9001 a IATF 16949. I když je systém managementu kvality z globálního pohledu soustředěn na všechny procesy ve firmě probíhající, přesto je hlavní pozornost soustředěna na spokojenost zákazníka a kvalitu výrobků, což jen podtrhuje skutečnost rozšíření požadavků normy IATF, která klade důraz na neustálé zlepšování, na prevenci vad, na snižování odchylek a plýtvání v dodavatelském řetězci. Cílem je efektivně a účinně plnit požadavky zákazníků. Z toho plyne, že funkční systém managementu kvality v současné době ve firmě zajišťuje controllingové aktivity

typu: plánování, monitorování a měření všech procesů, hodnocení a přijímání nápravných opatření.

8.1.2 Podnikový informační systém

Vybraná firma využívá podnikový informační systém Helios Orange, který byl v průběhu let postupně přizpůsobován potřebám a požadavkům společnosti. Firma dokoupila řadu modulů, umožnila zaměstnancům vzdělávací školení odpovídající typu jejich pracovního zařazení. Mimo jiné firma dokoupila v roce 2015 modul Controlling typu Business Intelligence, který v sobě zahrnuje:

- Výkazy a reporty
- Finanční analýzu
- Plánování
- Přehled o peněžních tocích
- Datový sklad
- Pohledy na data
- Konstanty a číselníky

V souvislosti se zakoupením modulu Controlling proběhlo v roce 2015 školení 5 zaměstnanců z ekonomického oddělení v rozsahu 40 hodin za celkové náklady v hodnotě 52 000 Kč. Protože ale nebyla dotažena myšlenka začlenění controllingu, ani nebyly požadovány controllingové reporty, navíc došlo k fluktuaci zaměstnanců, což znamená, že proškolení zaměstnanci opustili firmu bez následného předání informací a zkušeností s tímto modulem, je sice podnikový informační systém obohacen o významný zdroj manažersky orientovaných informací, o možnost přehledného systému reportů, ale v současné době není využíván.

8.1.3 Systém reportingu společnosti

Vybraná firma má nastaven fungující systém procesů řídicích, procesů realizace zakázky a podpůrných procesů. Každý proces má vlastní kartu, ve které je mimo jiné stanoveno, kdo za daný proces nese odpovědnost a jakou formou bude proces monitorován. Z tohoto monitoringu jsou zpracovány pro každý proces ukazatele výkonnosti procesů, u kterých je uvedena také četnost sledování jednotlivých ukazatelů. Toto vyhodnocování je prováděno měsíčně, čtvrtletně a ročně a je ukládáno do interního systému pro správu dokumentů

DOCU-X DMS, do kterého mají přístup všichni technickohospodářští pracovníci. Struktura reportingových zpráv zatím není sjednocena, ale v posledních letech je zaznamenána snaha o jednotnost v ukládání všech reportingových zpráv do jednoho úložiště. Dříve byly zprávy těžce dohledatelné a různě umístěné na firemním serveru.

8.1.4 Filosofie, vize, strategické cíle, politika kvality, CSR

Z pohledu strategického controllingu má vybraná firma stanoveno své poslání – firemní filosofii, strategické cíle a také má určený směr rozvoje řízení společnosti ve formě politiky kvality. Z pohledu etického týkajícího se udržitelného rozvoje přijalo vedení společnosti také politiku společenské odpovědnosti (CSR – Corporate Social Responsibility), která představuje dobrovolný závazek vybrané firmy být společensky odpovědná nejen vůči sobě samé, ale také vůči všem zúčastněným stranám a veřejnosti.

Firemní filosofie

„Výroba kompozitních a vakuově tvářených výrobků z termoplastů na takové úrovni, aby byly naplněny požadavky a očekávání odběratelů. To vše při zachování dobrých vztahů k obchodním partnerům, ochrany jejich duševního vlastnictví, transparentnosti v získávání zakázek a důsledné odmítání korupce.

Trvalým cílem je neustálé zlepšování všech činností uvnitř podniku, zvyšování kvality dodávaných výrobků, poskytovaných služeb, rozvíjení infrastruktury pracovního prostředí s důrazem na zachování konkurenceschopnosti, zvyšování tržního podílu a dlouhodobého zhodnocení reinvestovaného zisku společnosti. Z pohledu tržního ocenění společnosti je firemní snahou vytváření optimálního zisku a tím i její tržní hodnoty. Za významnou prioritu je považována způsobilost zaměstnanců, jejich zdraví, bezpečnost, vzdělávání, rozvíjení dovedností, rozvíjení samostatnosti a přiměřené jistoty zaměstnání s důrazem na rovné příležitosti mužů a žen. To vše s cílem zvýšení loajality zaměstnanců a jejich produktivity práce.

Nedílnou součástí firemní filosofie je plnění náročných ekologických a bezpečnostních požadavků na vlastní výrobu, při používání produktů u zákazníka a trvalá snaha o snižování dopadů činnosti společnosti na životní prostředí.“ (Výroční zpráva, 2019)

Vize firmy

„V současné době se firma věnuje produkci komponentů zhotovených na základě výkresové dokumentace, technické specifikace či vzorku obdrženého od zákazníka, to znamená, že

podle jeho návrhu firma vyrobí jedinečný výrobek šitý na míru jeho potřebám vyplývajícím z konkrétního projektu. V případě zájmu zákazníka je firma schopna spolupracovat na vývoji nového výrobku či konzultovat design a technologii výroby komponentu. Důraz je kladen na udržení prvotřídní kvality výrobků, udržení funkčnosti systému jakosti a neustálé zlepšování spokojenosti zákazníků.

Firma zabezpečuje finalizaci hotových výrobků lakováním za použití vodou ředitelných, polyuretanových a akrylátových barev. Zlepšuje se dále logistika a marketing. Formy pro snímání výrobků lze připravit podle vlastních či zákazníkem dodaných propozic. Aby bylo zajištěno podrobnější plánování a sledování nákladů na výrobu byl v celé firmě implementován komplexní informační ekonomicko-výrobní systém.

Budoucnost: V investičních záměrech firmy se počítá s investicemi do technologického vybavení výrobního areálu. Dále je plánováno pořízení 3D měřicí a ořezové technologie. Mezi firemní cíle v oblasti marketingové strategie patří výroba kvalitních výrobků, aby mohly být naplněny požadavky a překonána očekávání zákazníků a obchodních partnerů včetně implementace nové výrobní technologie.“ (Webové stránky vybrané firmy, © 2021)

Strategické cíle

- Specializace v činnostech a produktech, které uspokojí zákazníka od návrhu produktu až po požadované garance při užití firmou dodaného produktu.
- Získávání a udržení minimálně šesti zákazníků s individuálním podílem na celkových tržbách firmy 5 až 15 %.
- Využívání nově instalovaných technologií k nabídce doprovodných služeb pro zákazníky.
- Další vyhledávání dotačních projektů v oblasti inovace technologií a vývoje a výzkumu v rámci dotačních projektů vyhlašovaných MPO ČR.
- Udržení a zvyšování spokojenosti vlastních zaměstnanců.
- Systematické a pravidelné přezkoumávání činností a výsledků s využitím monitorování, měření a analýz identifikovaných procesů, plnění ekologických a bezpečnostních požadavků při výrobě a užití produktů a pro tyto účely zabezpečování vzdělání a výcviku zaměstnanců.
- Vyvíjení činnosti ve sdružení firem do Plastikářského klastru.

- Další odborné působení vlastním zástupcem ve Sdružení výrobců kompozitů.
- Vyvinout a uplatnit na trhu interiérové obložení kolejových vozidel z nových materiálů – termoplastů tvarovaných vakuovým tvářením. (Marketingový plán, 2020)

Politika kvality

Vedení vybrané firmy vyhlásilo, se záměrem určit směr rozvoje řízení společnosti v období pěti let, politiku kvality a její principy přijalo jako vlastní pracovní program. Politika kvality je přezkoumávána pravidelně jedenkrát ročně na poradě vedení a jsou s ní seznamováni všichni zaměstnanci společnosti.

1. Posláním a hlavním cílem vybrané firmy je rozvoj technologií a znalostí zaměstnanců umožňující výrobu z kompozitů a termoplastů na takové úrovni, aby byly splněny požadavky a překonány očekávání zákazníků a dalších zainteresovaných stran.
2. Vedení společnosti stanovuje na každý hospodářský rok „Cíle kvality“, které jsou dosažitelné, jsou uplatňovány a periodicky přezkoumávány vedením společnosti.
3. Trvalým cílem společnosti je neustálé zlepšování všech činností probíhajících ve společnosti s jasnou snahou plnit požadavky a překonávat očekávání všech zainteresovaných stran.
4. Obchodní společnost z důvodu své snahy neustále zlepšovat kvalitu svých výrobků a služeb stanovenými kritérii vybírá a periodicky vyhodnocuje všechny své dodavatele.
5. Vedení společnosti považuje způsobilost zaměstnanců za jednu z hlavních priorit své práce, a proto je vybavuje potřebnými zdroji a svobodou v rozhodování pro činnost v rámci jejich odpovědností. Zabezpečuje co nejlepší pracovní podmínky, vzdělání a výcvik s cílem výchovy a stabilizace špičkových odborníků.
6. Vedení společnosti zabezpečuje, aby snahou všech zaměstnanců bylo zajištění co nejvyšší produktivity, efektivnosti jejich práce a v konečné fázi realizace optimálního zisku potřebného pro rozvoj společnosti.
7. Každý zaměstnanec společnosti chápe v celém rozsahu svých pravomocí a odpovědností tyto úkoly a realizuje je konkrétními a důslednými činnostmi při aplikaci systému managementu kvality za využití střediskového způsobu hospodaření.

8. Nedílnou součástí politiky obchodní společnosti je snaha o splnění náročných ekologických a bezpečnostních požadavků při výrobě a užití výrobků.

9. Společnost provádí sebehodnocení spočívající v systematickém a pravidelném přezkoumávání činností a výsledků využitím monitorování, měření a analýz identifikovaných procesů. (Politika kvality, 2017)

Politika společenské odpovědnosti

Realizováním firemní společenské odpovědnosti vybraná společnost reflektuje, jaký dopad má na všechny aspekty společnosti včetně ekonomického, sociálního a enviromentálního. Vedení společnosti se zavázalo k podpoře a prosazování této politiky a také k přezkoumávání jejího naplňování.

Význam společenské odpovědnosti spatřuje vybraná společnost v následujících bodech:

Lidská práva

- bude podporovat a respektovat mezinárodně uznávaná lidská práva
- je si jistá, že nenese žádnou spoluúcast na porušování lidských práv v jakémkoli směru

Pracovní podmínky

- uznává právo na shromáždění zaměstnanců a rozeznává jejich právo na kolektivní vyjednávání
- eliminuje všechny formy nucených prací
- zamezuje dětské práci
- eliminuje jakoukoli diskriminaci v zaměstnání

Životní prostředí

- podporuje preventivní přístup k ochraně životního prostředí
- účastní se iniciativ prosazujících zvyšování odpovědnosti vůči životnímu prostředí
- podporuje vývoj a šíření ekologicky šetrných technologií

Protikorupční opatření

- je proti korupci všech forem, včetně úplatků a vydírání (Politika společenské odpovědnosti, 2017).

8.1.5 Plánování

Ve vybrané firmě je každoročně sestavován kapacitní plán pro všechna střediska, ve kterém jsou zapracovány všechny zakázky jednotlivých středisek dle podkladů od obchodních manažerů a podnikových plánovačů. Nejen kapacitní plán, ale také záměry vedoucích středisek, cíle společnosti, výstupy ze souhrnného marketingového plánu a plán mezd tvoří podklady pro vytvoření plánu tvorby zisku. Plán tvorby zisku sestavuje vedoucí ekonomického úseku, jeho projednávání probíhá zpravidla v posledním čtvrtletí běžného roku a po projednaných úpravách je plán tvorby zisku schvalován v prvním čtvrtletí následujícího roku na poradách vedení. Následně každý měsíc zpracovává hlavní účetní porovnání skutečného plnění tržeb a zisku oproti plánu tržeb a plánu zisku.

8.1.6 Zlepšování

Ve vybrané firmě je uplatňován princip neustálého zlepšování, ke kterému přispívá proces stanovování a vyhodnocování cílů kvality a politiky kvality, dále výsledky interních i externích auditů a analýzy procesů, při nichž jsou odhaleny nedostatky, které jsou odstraněny analyzováním problémů a realizací nápravných a preventivních opatření. Přezkoumání naplňování opatření k nápravě probíhá pravidelně jednou ročně ve Zprávě o účinnosti systému managementu kvality, ve které jsou zahrnuty jednotlivé příležitosti ke zlepšování, potřeby změn systému kvality a zajištění potřebných zdrojů včetně konkrétního znění úkolu, určení odpovědnosti, termínu splnění úkolu a také vyhodnocení splnění.

8.2 Návrh východiska pro zavedení controllingu

Po zjišťování skutečných předpokladů pro zavedení controllingu a jejich důkladné analýze a také analýze současného fungování řízení společnosti jsou v této kapitole posouzeny zjištěné předpoklady a stanoveny konkrétní požadavky na controlling.

Řízení společnosti a její strategie

Systém managementu kvality, který tvoří nedílnou součást řízení vybrané firmy, je obecně zaměřen na kvalitu v každém procesu souvisejícím se vznikem výrobku a pozornost tohoto systému je zaměřena z velké části na spokojenost zákazníka. Controlling bude představovat pro vybranou firmu fungující a efektivní subsystém řízení zaměřený na zajištění dlouhodobé výkonnosti firmy.

Základním předpokladem pro účinný controlling je zavedené podnikové procesní nastavení, ve kterém jsou jasně stanoveny pravomoci a odpovědnosti. Strategický controlling bude

plnit svoji funkci při přezkoumání firemní politiky a strategických cílů. Vybraná firma by měla dát do popředí své strategie špičkové technické vybavení a strategii by měla soustředit na jeho efektivní využití. Ve vybrané firmě schází pravidelné roční definování, sledování a vyhodnocování silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí i rizik, což poslouží firmě pro určení strategických cílů a také toto analyzování může pomoci identifikovat kritické oblasti společnosti. Zde je připraveno pole působnosti pro metodu strategického controllingu v podniku, konkrétně se jedná o SWOT analýzu.

Po prozkoumání fungování řízení vybrané společnosti a po analyzování jednotlivých procesů, kdy u všech procesů má firma nastaveny ukazatele pro monitorování a měření příslušných procesů a v případě neplnění stanovených ukazatelů jsou přijímána nápravná opatření, což ukazuje požadavek vedení, že ukazatele musí být měřitelné, protože co nelze měřit, nelze ani řídit, proto vyplývá ze zjištěných poznatků, že ve firmě je připraven prostor pro strategický controlling prostřednictvím zavedení Balanced Scorecard což je strategický systém měření výkonnosti podniku. Samozřejmě implementace tohoto systému je časově náročná, ale protože firma prochází nesnadným obdobím a zavedení controllingu se v současném stavu firmy musí zaměřit na restrukturalizaci podniku, přesto je Balanced Scorecard do budoucna významným nástrojem controllingu, který přináší propojení vize a strategie s perspektivami jako jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních podnikových procesů a perspektiva učení se a růstu.

Podnikový informační systém – modul Controlling

V podnikovém informačním systému Helios Orange, který byl postupně přizpůsobován požadavkům firmy, je nutné začít pro potřeby controllingu využívat modul controlling a proškolit nejen osobu controllera, ale i ostatní manažery z ekonomického, správního a obchodního úseku.

Reporting

U reportingu musí být jasně nastavena forma požadovaných reportů, což musí být definováno v organizační směrnici pro controlling. Dále v informačním systému v modulu controlling je nutné, aby byly nastaveny úrovně detailů informací na základě požadavků uživatelů. V další fázi po vygenerování reportů z informačního systému musí být určeno úložiště výkazů a zpráv, které bude snadno dohledatelné a přístupné pro všechny technickohospodářské pracovníky.

Plánování

Plánování ve vybrané firmě probíhá, uskutečňuje se také porovnávání plánu a skutečnosti tržeb i zisku za jednotlivá obchodní i výrobní střediska. Úloha controllingu by v této oblasti spočívala v dohledu nad věcnou provázaností plánů, protože podnikové plánování je tvořeno z uzavřeného systému dílčích plánů pro jednotlivé podnikové oblasti jako jsou plány výnosů, nákladů a zisku, plány výroby a výrobních kapacit, plán investic, finanční plán, plán nákupu, plán personální. Další úlohou controllingu by bylo naučit se využívat v informačním systému v modulu controlling také záložku plánování a přehled o peněžních tocích. Prozatím je vše sledováno a vyhodnocováno na listech Microsoft Excel, kde je však velké riziko chyby a neaktuálnosti. Naopak generování reportů přímo z informačního systému eliminuje chybovost a poskytne aktuálně platné informace v daném čase.

Zlepšování

Zlepšování v pojetí operativního controllingu je nutné uskutečňovat zejména v pravidelném a včasném určování odchylek nejen u plánování, ale také u výsledků plynoucích z výpočtů tradičních ukazatelů výkonnosti podniku. Zlepšování v této oblasti by přinesl controlling, který by se kromě tradičních ukazatelů zaměřil také na moderní ukazatele, které sice také vychází z finančního účetnictví, ale tato data z minulosti jsou transformována na reálná data. Výhodou moderních ukazatelů je, že zohledňují riziko prostřednictvím nákladů na kapitál. Například prostřednictvím pyramidového rozkladu je snadnější identifikace faktorů, které mohou manažeři ovlivnit. Nevýhodou moderního přístupu je vysoká náročnost na úpravy. U nákladového controllingu je nutné rozlišovat náklady nejen z pohledu finančního, ale hlavně z pohledu manažerského. S ohledem na současnou situaci vybrané firmy je zásadní zaměřit se z pohledu restrukturalizace na analýzu bodu zvratu.

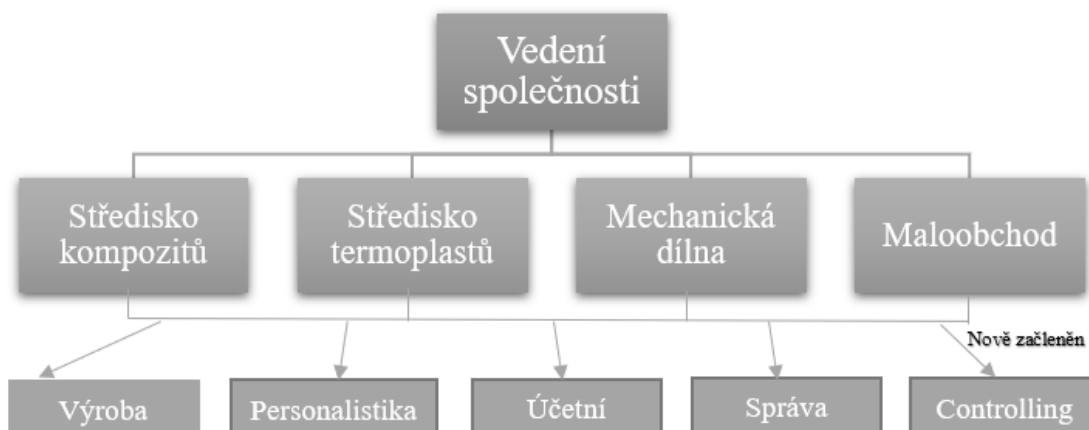
9 PROJEKT ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE FIRMĚ

Důvody pro zavedení controllingu do vybrané firmy jsou z pohledu normativního soustředěny na potřebu podpory řízení, z pohledu strategického je nutná podpora controllingu v oblasti koncepce strategie a její implementace, z pohledu operativního jde zejména o požadavek managementu po přesvědčivých číslech, která umožní odhad dalšího vývoje. S ohledem na současnou výkonnost vybrané firmy bude soustředěn controlling na restrukturalizace strategického i operativního charakteru.

9.1 Umístění controllingového oddělení do organizační struktury

Pro začlenění controllingu do organizační struktury vybrané společnosti vybízejí interní faktory, kterými jsou nárůst množství sledovaných ukazatelů u jednotlivých procesů, dále aktuální finanční situace podniku, pro jejíž řešení je potřeba vyvinout zvýšené úsilí v oblasti strategické i operativní. Přestože se vybraná společnost řadí mezi malé a střední podniky je v zájmu vedení společnosti implementovat controlling do systému podnikového řízení.

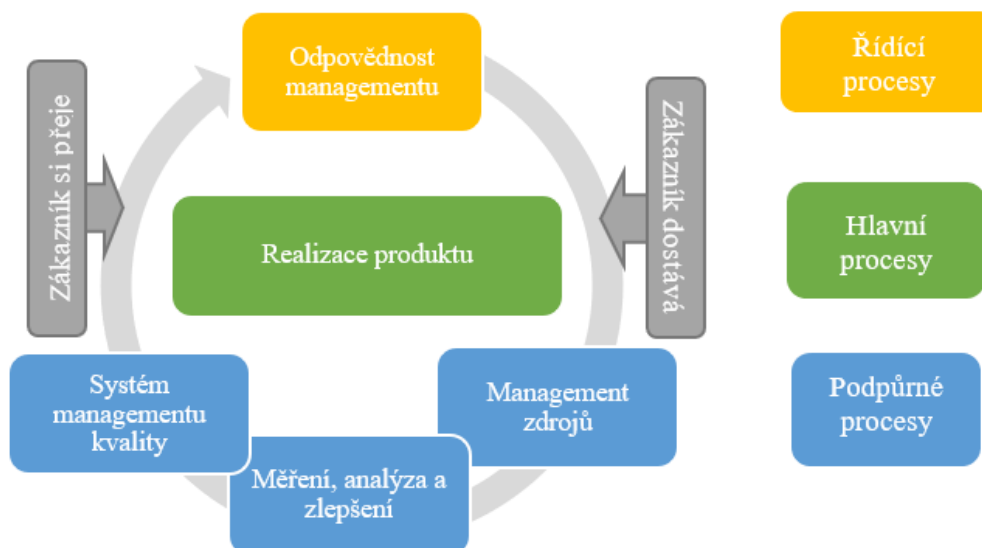
V tomto projektu zavedení controllingu ve firmě je připraven návrh na začlenění controllingu na liniové pozici, čímž controllerovi náleží příkazovací, rozhodovací a poradní pravomoci a je také osobně zodpovědný za přijatá rozhodnutí.



Obr. 9. Controlling na liniové pozici ve vybrané firmě (vlastní zpracování)

Controller se pohybuje v procesní mapě vybrané firmy u podpůrných procesů v managementu zdrojů. Protože má firma certifikovaný systém managementu kvality dle norem ISO 9001 a IATF 16949 musí naplňovat jednotlivé kapitoly výše uvedených norem. Tyto kapitoly lze rozdělit na strategické – jedná se konkrétně o kontext organizace a vedení

(společenská odpovědnost, politika kvality, role odpovědnosti a pravomoci a jiné), dále na operativní – plánování, podpora, provoz, hodnocení výkonnosti a zlepšování. Ve všech kapitolách se bude controlling využívat jako podpůrný proces.



Obr. 10. Zobecněná procesní mapa vybrané firmy (vlastní zpracování)

9.1.1 Popis pracovního místa controllera

Funkci controllera musí vykonávat osoba schopná řídit a organizovat činnosti související s controllingem firmy. Záleží na vedení firmy, zda vybere controllera z vlastních řad, nebo z externích zdrojů. Popis pracovního místa je připraven do formátu, který je ve vybrané společnosti užíván:

Funkce: Controller, manažer controllingu

Podřízenost: Řediteli společnosti, vedoucímu provozu

Účel pracovního místa: Controller pomáhá řídicím pracovníkům svou činností k optimalizaci růstu firmy, podporuje řídicí pracovníky v procesech schvalování cílů, rozhodování formou analýz, koordinací a řízením strategických i operativních plánovacích procesů a efektivním a včasným podáváním zpráv.

Odpovědnost: Vykonává, řídí, kontroluje a vyhodnocuje práce na střediscích i za celý podnik.

Úkoly: Poradenství, konzultace, plánování, řízení, kontrola, evidence a dokumentace.

Zastupování: Je uvedeno v Organizačním řádu firmy, controller je zastupován účetním metodikem a referentem marketingu.

Kvalifikace k výkonu povolání: Magisterský studijní program v oboru ekonomika a management nebo Střední odborné s maturitou včetně odborné praxe min. 5 let v ekonomickém úseku.

Odborné znalosti: Znalost ekonomie, podnikové ekonomiky, nástrojů a metod controllingu, základních ekonomických ukazatelů, principů hospodaření podniku, postupů tvorby kalkulací, rozpočtů, plánů, finanční analýzy, výpočty a vyhodnocování ekonomických ukazatelů.

Obecné dovednosti: Počítačová zdatnost, ekonomické povědomí, znalost anglického jazyka.

Osobní schopnosti: Efektivní komunikace, plánování a organizování práce, celoživotní učení se, aktivní přístup, orientace v informacích, vedení lidí.

9.1.2 Stanovení pracovní náplně controllera

Náplň práce controllera spočívá v plnění úkolů, které jsou níže rozděleny na strategické, operativní a ostatní úkoly.

Strategické úkoly:

- Zpracování koncepce controllingového systému a jeho koordinace
- Sestavení vnitropodnikové směrnice pro controlling
- Výběr vhodných metod pro prognózování a plánování
- Návrhy na opatření pro zvyšování efektivity
- Doporučení konkrétních nástrojů, které vedou ke splnění stanovených cílů
- Zajištění věcné a časové provázanosti celopodnikových plánů

Operativní úkoly:

- Kontrola nákladových středisek
- Spolupráce při tvorbě finančních výkazů
- Provádění finanční analýzy firmy

- Vyhodnocování plánů a ekonomických ukazatelů
- Sledování klíčových ukazatelů výkonnosti jednotlivých procesů a jejich vyhodnocení vzhledem ke stanoveným kritériím

Ostatní úkoly:

- Reporting ukazatelů
- Poradenství a metodická podpora

9.2 Praktické využití controllingových nástrojů

V následující kapitole jsou popsány vybrané controllingové nástroje, které jsou významné z pohledu provozní restrukturalizace a operativního controllingu restrukturalizace. Jedná se o zajištění likvidity, snižování nákladů, řízení bodu zvratu a výpočet krycích příspěvků

9.2.1 Zajištění likvidity

Firma potřebuje pro úhradu všech svých závazků potřebné množství hotových peněz, a proto je základním cílem dostatek hotovosti zajistit. Nástrojem controllingu pro zajištění likvidity je finanční plán a prognóza cash flow. Pravidelné měsíční sledování příjmů a výdajů, tedy zajišťování likvidity je nezbytným krokem provozní restrukturalizace. Návrh sledování zajištění měsíční likvidity je pouze dočasný, následně po proškolení modulu controlling konkrétně části řízení peněžních toků bude aktuální stav peněžních prostředků a odhad očekávané skutečnosti sledován prostřednictvím informačního systému. Výkaz musí být sestavován vždy s předstihem, aby v případě záporného výsledku rozdílu příjmů a výdajů v konkrétních měsících nastala snaha o získání peněžních prostředků z vnitřních zdrojů (např. zvýšením peněžních příjmů vyšším prodejem, účinnějším vymáháním pohledávek, prodejem nepotřebného majetku, snížením nákladů) nebo z vnějších zdrojů (např. půjčka od banky, odložení plateb aj.).

Tab. 17. Návrh sledování zajištění měsíční likvidity (vlastní zpracování)

Zajištění likvidity	Měsíční rozpočet cash flow		
	Leden	Únor	Březen
Počáteční stav peněžních prostředků			
Příjmy: - Korunový účet - Devizový účet			
Disponibilní peněžní prostředky			
Výdaje: - Úhrady dodavatelům - Mzdy - Sociální - Zdravotní - Daň z mezd - DPH - Splátka úvěru - Úroky z úvěrů			
Výdaje celkem			
Konečný stav peněžních prostředků			

9.2.2 Snižování nákladů

Cílem nákladového controllingu je zajistit hospodárnost a účelnost spotřeby zdrojů prostřednictvím řízení nákladů. Proto je nutné, aby vybraná firma plánovala i skutečně vyhodnocovala náklady z pohledu manažerského účetnictví a měla podrobný přehled například o variabilních i fixních nákladech. Ne však jen za podnik celkem, ale také by měla firma podrobně sledovat náklady jednotlivých vnitropodnikových středisek. Při provozní restrukturalizaci je nutné přistoupit k okamžitému snižování provozních nákladů. Proto je povinností každého vedoucího střediska nalézt úspory v provozních nákladech. Tato úspora však nesmí ohrozit kvalitu výroby a ve výsledku kvalitu výrobků. Smyslem controllingu je zamezení plýtvání, odhalení možnosti úspor v nákladech a včasné snížení těchto nákladů.

9.2.3 Bod zvratu

Řízení bodu zvratu je všeobecně považováno za základní operativní nástroj zvládnutí restrukturalizace. Protože firma produkuje různorodé výrobky musí být použita pro

vyjádření závislosti nákladů a objemu výroby nákladová funkce vyjadřující vztah mezi celkovou produkcí a celkovými náklady. Důležitý je manažerský pohled na náklady tedy rozlišení na přímé náklady, variabilní a fixní náklady. Podíl variabilních nákladů a celkových tržeb říká, kolik z tržeb připadne na úhradu variabilních nákladů (h), výše příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku připadající na 1 Kč objemu výroby ukazuje $(1-h)$.

Bod zvratu jako podíl fixních nákladů a výše příspěvku na úhradu fixních nákladů říká, jaká je minimální výše tržeb, kterých by měla společnost dosáhnout, aby pokryla náklady.

Bod zvratu se započtením minimálního zisku lze zjistit jako podíl sumy fixních nákladů a minimálního zisku a výši příspěvku na úhradu fixních nákladů.

Tab. 18. Návrh sledování bodu zvratu (vlastní zpracování)

Bod zvratu	Měsíc 2021 (v tis. Kč)		Absolutní odchylka	Od počátku roku (v tis. Kč)		Absolutní odchylka
	Plán	Skutečnost		Plán	Skutečnost	
Přímé náklady						
Variabilní režijní náklady						
Celkové tržby						
Z tržeb připadne na úhradu variabilních nákladů (h)						
Fixní náklady						
$(1-h)$ příspěvek k tržbám						
Bod zvratu						
Zisk						
Bod zvratu se započtením min. zisku						

Bod zvratu ukazuje, jak vysokou hodnotu produkce musí firma vyrobit, aby nebyla ztrátová. Bod zvratu se započtením minimálního zisku představuje hodnotu, za kolik korun musí firma vyrobit výrobky, aby zajistila plánovaný minimální zisk.

9.2.4 Krycí příspěvek

Tab. 19. Návrh výpočtu krycího příspěvku (vlastní zpracování)

Krycí příspěvek	Měsíc 2021 (v tis. Kč)		Odchylka		Od počátku roku		Odchylka	
	Plán	Skutečnost	Kč	%	Plán	Skutečnost	Kč	%
Celkové tržby								
- Přímé náklady								
- Variabilní režijní náklady								
Krycí příspěvek I								
- Fixní náklady								
Zisk								

Úkolem controllera u krycího příspěvku je provedení výpočtu krycích příspěvků na jednotlivých střediscích, aby bylo možné určit, na kterém středisku je výroba ztrátová a následně provést analýzu, proč je výroba ztrátová a nalézt místa, kde je možné provést úsporu v nákladech. Pokud nelze úspora v nákladech nalézt, je na zvážení managementu, zda je dobré ve ztrátové výrobě na konkrétním středisku pokračovat.

9.3 Reporting

Reporting ve vybrané firmě bude sloužit nejen k vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření, ale bude také využíván k plánování a rozhodování o opatřeních vedoucích ke zlepšení výkonnosti podniku jako celku i jeho středisek.

9.3.1 Zaškolení v modulu Controlling v podnikovém informačním systému

Modul Controlling v informačním systému vybrané firmy disponuje plnohodnotným Business Intelligence (BI) řešením, které umožňuje ucelený a efektivní přístup k práci s firemními daty. Tento modul má schopnost poskytovat potřebné funkce pro reporting, je zaměřen na budoucnost (plánování a predikce), lze v něm velmi rychle filtrovat informace dle současných potřeb a umožňuje přístup těm uživatelům informačního systému, které nadefinuje vedení společnosti. Všechny funkce modulu controlling bude controller schopen využívat po důkladném proškolení poskytovatelem informačního systému. Přínosem pro vybranou firmu bude, když se školení zúčastní nejen controller, ale také manažeři z ekonomického, personálního a obchodního úseku. Takto pojatá široká účast na školení je zejména z důvodu zastupitelnosti, ale také souvisí s osobním rozvojem a se snahou o neustálé zlepšování.

9.3.2 Obsah reportingové zprávy

Než controller začne reportingovou zprávu zpracovávat, musí mít jasno, na jakého konkrétního příjemce je zpráva orientována, co je podstatou věci a jaký je cíl zprávy. Ať už bude controller podávat zprávu ústně nebo písemně, vždy musí dbát na pečlivost při písemném zpracování i na důkladnou přípravu na ústní podání zpráv. Jasná a stálá struktura zpráv umožňuje příjemcům snadnou orientaci v informacích a také možnost srovnání například s předchozími zprávami. V případě aktuální potřeby na žádost příjemce bude controller zpracovávat účelové zprávy.

Zde je připraven přehled obsahu standardní měsíční reportingové zprávy:

- Měsíční srovnávání plánu a skutečnosti za podnik celkem i za jednotlivá střediska včetně vyhodnocení odchylek a hledání příčin.
- Sledování tržeb dle výrobních sestav, dle místa odbytu, dle zákazníků.
- Sledování nákladů s přesným rozdělením nákladů na fixní (ovlivnitelné a neovlivnitelné) a na variabilní.
- Porovnání plánu a skutečnosti výsledku hospodaření.
- Srovnání finančního plánu a skutečnosti, predikce cash flow.
- Finanční analýza, sledování vybraných ukazatelů (likvidita, rentabilita, aj.).
- Výpočet bodu zvratu.

- Výpočet krycích příspěvků.
- Vyhodnocování ziskovosti zakázek.

Dále je připraven návrh obsahu standardní roční reportingové zprávy:

- Personální náklady (přepočtený stav pracovníků, vyhodnocení personálních nákladů a plán do dalšího období).
- Sledování stavu investic (výhled investic do nadcházejícího období, průběh realizace stávajících investic včetně plnění investic).
- Roční reportingová zpráva bude obsahovat také všechny ukazatele a plány obsažené v měsíční reportingové zprávě.

10 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Kapitola zhodnocení projektu zahrnuje vyhodnocení předpokládaných přínosů a rizik zavedení controllingu. Dále je proveden výpočet ekonomické náročnosti projektu. V další části jsou definovány jednotlivé fáze projektu zavádění controllingu a zhodnocení projektu je zakončeno časovým harmonogramem projektu.

10.1 Vyhodnocení efektivnosti projektu

Předpokladem projektu zavedení controllingu do vybrané firmy je, že bude efektivní ze strategického i ekonomického hlediska. Reálnou efektivnost lze však vyhodnotit až ve fázi ukončení projektu na základě vyhodnocení nákladovosti projektu v porovnání k naplánované ekonomické náročnosti projektu a také po vypracování vyhodnocení reálných efektů zavedení controllingu. Důležité faktory vedoucí ke skutečné efektivnosti projektu jsou dány manažerskými funkcemi v řízení projektu a kompetencemi controllera, který bude nově začleněn do organizační struktury vybrané firmy.

10.1.1 Přínosy

Ze strategického hlediska přinese controlling vybrané firmě zlepšení účinnosti řízení podniku prostřednictvím hlubšího poznávání silných a slabých stránek podniku a jeho úzkých míst.

Hlavním přínosem zavedení controllingu je velká úspora času pro management, kterému budou poskytovány důvěryhodné údaje. Díky využívání Business Intelligence bude controller schopen zrychlit a zefektivnit tok informací, včasné poskytovat přehled ekonomických analýz středisek a také predikovat ekonomický vývoj. Za jeden ze základních přínosů controllingu lze považovat přesnější tvorbu plánů, které bude controller sledovat a následně bude vyhodnocovat odchylky skutečnosti od plánů a analyzovat jejich příčiny. Důležitým krokem řízení likvidity je controlling plateb, a tedy významným přínosem controllingu je plán cash flow s předvídaním potřeb vnějšího financování. Přínosem pro vybranou firmu bude zavedení detailního a transparentního rozpočtu nákladů pro jednotlivá střediska, zavedení výpočtu příspěvku na úhradu a bodu zvratu.

Souhrnně lze konstatovat, že efektivní controlling povede ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými středisky a také mezi středisky a ekonomickým oddělením. Dále lze od controllingu očekávat vyšší kvalitu jednotlivých analýz a celkové zlepšení kontrolní

činnosti. Pro vybranou firmu, které klesá výkonnost, bude controlling přínosem při vyhodnocování provedených restrukturalizačních kroků.

10.1.2 Rizika

Rizika projektu zpracovaného v této diplomové práci mohou být hned v zařazení controllera do organizační struktury a stanovení jeho kompetencí, se kterými nemusí souhlasit vedení firmy. Významné riziko představuje nedostatek pracovníků schopných plnit funkci controllera. Pokud bude vybrán controller ze stávajících pracovníků vybrané firmy, nebude ochoten vzít na sebe zodpovědnost za zavedení a fungování controllingu například proto, že vnímá zažité návyky spolupracovníků a jejich neochotu přijmout controllera. Riziko představuje také nedostatek finančních prostředků na všechna školení, která by controller měl absolvovat. Nedostatečná pečlivost a nedůslednost při sledování, vyhodnocování a analyzování odchylek představuje osobnostní riziko vybraného controllera. Využívání informačního systému společnosti může být rizikem v podobě přílišné náročnosti práce s modulem controlling.

10.2 Ekonomická náročnost projektu

Vytvořením pracovní pozice controllera ve firmě vzniknou nové mzdové náklady. S těmito náklady musí vedení společnosti počítat i v případě, že by controller byl vybrán ze stávajících pracovníků, zejména z ekonomického úseku, protože by musela být obsazena i uvolněná pozice tohoto ekonomického pracovníka. S ohledem na umístění firmy ve Zlínském kraji dle národní statistické klasifikace CZ-ISCO (Národní soustava povolání, © 2017) bude do nákladů započtena hrubá měsíční mzda ve výši 35 000 Kč. Dále bude připočteno sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (24,8 %), které činí 8 680 Kč a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (9 %), které činí 3 150 Kč. Celkem i s odvody musí zaměstnavatel počítat s měsíčními mzdovými náklady ve výši 46 830 Kč.

V případě hledání pracovníka z externích zdrojů se firmě nejvíce osvědčila inzerce na stránkách jobs.cz, kde je firma zaregistrována. Inzerce práce je zde zpoplatněna částkou 6 900 Kč za měsíc a dále si může firma vybírat sama z uchazečů o zaměstnání na těchto stránkách. V případě, že firma nalezne uchazeče, který ji zajímá, po zaplacení prohledávání databáze životopisů budou firmě odkryty kontaktní údaje vhodného uchazeče. Balíček prohledávání 10 životopisů je zpoplatněn částkou 1 360 Kč. Další možností, kterou firma využívá pro inzerci jsou stránky Region Valašsko, kde má firma zapláceno roční předplatné

ve výši 3 000 Kč, proto zde může firma vkládat libovolný a neomezený počet inzerátů s nabídkou práce. Nabídku pracovního místa samozřejmě zveřejní firma na svých webových stránkách v rubrice Nabídka volných pracovních míst a dále firma poskytne informace o obsazované pozici controllera také příslušnému Úřadu práce.

Vybavení pracoviště není nutné do nákladů zahrnovat, protože ve firmě se v roce 2020 snížil počet technickohospodářských pracovníků o 3, tudíž pracovní plocha vybavená počítačem i nábytkem bude připravena. Náklad představuje pořízení nového firemního telefonu v hodnotě v rozmezí 10 000 Kč až 15 000 Kč a měsíční předplacený tarif v hodnotě 500 Kč.

Základním školením, které absolvuje controller společně s dalšími navrženými pracovníky z ekonomického, správního a obchodního úseku, bude školení modulu controlling, které provede zástupce poskytovatele informačního systému. Toto školení proběhne v celkovém rozsahu 40 hodin, kdy školitel bude do firmy dojíždět jednou týdně a školit bude 7 hodin denně. Celkové náklady na školení včetně DPH činí 75 141 Kč (bez DPH 62 100 Kč). Na tento typ školení by vybraná firma mohla využít dotační projekt Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II, © 2017-2020), který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR a je realizován Úřadem práce České republiky. Jedná se o Výzvu č. 021 z Operačního programu Zaměstnanost v období od 1.12.2015 do 31.12.2022. Hlavním cílem projektu je pomoci zaměstnavatelům v odborném vzdělávání stávajících i nově přijímaných zaměstnanců. Vybraná firma by mohla žádat o finanční příspěvek na mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců po dobu jejich vzdělávání. Úřad práce po kontrole předložených dokladů vypočítá skutečný nárok na příspěvek a z této částky vyplatí 85 %. U způsobilých mzdových nákladů bude příspěvek poskytován měsíčně zpětně na základě předloženého vyúčtování a evidence docházky a osnovy školení.

Dále by firma neporušila podmínky projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců, když by ze stejného projektu POVEZ II žádala o finanční příspěvek na externí vzdělávání akreditovaným vzdělávacím programem (např. Controller Institut toto splňuje), na které lze získat příspěvek v maximální výši 85 % uznatelných nákladů v režimu de minimis. V tomto případě je příspěvek na úhradu nákladů vzdělávací aktivity poskytován až po jejím skončení na základě doložení výdajů, které zaměstnavatel vynaložil na vzdělávací aktivitu realizovanou externím dodavatelem.

Aby zaměstnavatel mohl získat příspěvek na vzdělávací aktivitu musí splňovat následující podmínky a dodržet stanovený postup:

- Celková výše všech poskytnutých podpor de minimis nesmí u jednoho zaměstnavatele v posledních třech účetních obdobích překročit částku 200 000 EUR.
- Žádost včetně požadovaných příloh doručí žadatel elektronicky prostřednictvím datové schránky na příslušnou krajskou pobočku úřadu práce. Místní příslušnost je určena místem výkonu práce (provozovnou).
- Žádosti musí být podány samostatně na jednotlivé vzdělávací aktivity (1 žádost = 1 vzdělávací aktivita).
- Formálními přílohami žádosti musí obsahovat potvrzení o bezdlužnosti vůči Finančnímu úřadu, Celnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení a vůči Zdravotním pojišťovnám, u nichž jsou hlášeni všichni zaměstnanci žadatele.
- Zaměstnanci navržení k účasti na vzdělávací aktivitě musí být v pracovněprávním vztahu k žadateli, nebo se může jednat o potenciálního zaměstnance, u kterého musí být den nástupu do pracovního poměru nejpozději v den předcházející dni podání vyúčtování vzdělávací aktivity na úřad práce.
- Vzdělávací aktivita může být zahájena až po uzavření dohody, nelze uplatnit náklady vzniklé před vydáním vyrozumění.
- Žadatel je povinen při realizaci projektu spolupracovat s úřadem práce na publicitě (např. označení školící místnosti).
- Musí probíhat ze strany zaměstnavatele pravidelná evidence docházky a výuky.
- Musí proběhnout závěrečné ověření znalostí účastníků vzdělávání.

Tab. 20. Přehled možností profesního vzdělávání controllera (vlastní zpracování)

Název školící firmy	Název kurzu	Délka trvání kurzu	Cena bez DPH v Kč*	Cena včetně DPH v Kč*	Zakončení
JUBELA s.r.o.	Strategický controlling	1 den	3 360	4 066	Osvědčení o absolvování kurzu/certifikát
	Nákladový controlling	1 den	3 360	4 066	Osvědčení o absolvování kurzu/certifikát
Studio W s.r.o.	Důležité manažerské analýzy	1 den	5 300	6 413	Osvědčení
	Finanční controlling	1 den	5 300	6 413	Osvědčení

ICT Pro s.r.o.	Finanční řízení a controlling	2 dny	7 900	9 559	Osvědčení
Top Vision, s.r.o.	Nákladový controlling	2 dny	8 990	10 878	Certifikát o absolvování
Gradua-CEGOS, s.r.o.	Controlling pro specialisty	4 dny	15 600	18 876	Osvědčení
Controller Institut	Nákladový controlling	3 dny	23 000	27 830	Zakončeno zkouškou
	Finanční controlling plánování a reporting	2 dny	17 500	21 175	
	Funkce a nástroje controllingu	2 dny	17 500	21 175	

*ceny jsou platné pro rok 2021

10.2.1 Souhrn ekonomické náročnosti projektu

Tab. 21. Přehled celkových nákladů na pozici controllera (vlastní zpracování)

Celkové náklady	Měsíční náklad	Roční náklad (pro 1. rok)
Hrubá mzda	35 000 Kč	420 000 Kč
Odvody pojištění	11 830 Kč	141 960 Kč
Mzdové náklady celkem	46 830 Kč	561 960 Kč
Mobilní telefon	10 000 Kč	10 000 Kč
Měsíční tarif	500 Kč	6 000 Kč
Inzerce nabídky práce	8 260 Kč	8 260 Kč
Školení modul controlling (cena bez DPH)	41 400 Kč	62 100 Kč
Školení finanční controlling – certifikovaný cyklus 3 školení (cena bez DPH)	-	58 000 Kč (Controller Institut)
Doprava a ubytování při školení		7 000 Kč
Možnost získání dotace POVEZ II - Mzdové náklady*	29 400 Kč	44 100 Kč
Možnost získání dotace POVEZ II - Externí vzdělávání v odborných kurzech až do výše 85% uznatelných nákladů		49 300 Kč
Náklady celkem	106 990 Kč	713 320 Kč
Po odečtení dotace, která bude vyplacena zpětně	77 590 Kč	619 920 Kč

*protože není známá skutečná mzda pracovníků, kteří se školení budou účastnit, jsou zde mzdové náklady odhadnuty z průměrné mzdy jednoho pracovníka ve výši 175 Kč/hodinu.

Jedná se o přibližný odhad nákladů projektu (Appropriation estimate) podle sazeb jednotlivých zdrojů. Dle Kerznera (2017, s. 457) vykazuje přibližný odhad přesnost $\pm 15-20$ %.

10.3 Fáze zavádění controllingu

Proces zavedení controllingu dílčím způsobem zasahuje do podnikového řízení, představuje organizační změnu pro vybranou firmu, proto je nutné prostřednictvím projektového managementu prozkoumat vhodnost projektu, projekt předem důkladně připravit a naplánovat. Zavádění systému controllingu je proces, který bude ve vybrané firmě rozdělen do fází uvedených v následujících podkapitolách.

10.3.1 Fáze zahájení projektu

- Příprava zasedání k zahájení projektu
- Jmenování projektového týmu
- Zasedání k zahájení projektu
- Stanovení cílů a rámcových podmínek projektu = vypracování plánu projektu
- Schválení projektu vedením společnosti

10.3.2 Vývoj systému controllingu

- Audit controllingu
- Organizace controllingu
- Nástroje controllingu
- Potřeba zdrojů
- Plánování realizace (plán úloh, termínů a nákladů)
- Prezentace projektu

10.3.3 Implementace systému controllingu

- Vytvoření povědomí o výhodách a smysluplnosti controllingu
- Externí nebo interní vyhledání controllera
- Informování vedoucích pracovníků o výsledcích

- Zavedení controllingu
- Prezentace úspěšnosti controllingu

10.3.4 Fáze ukončení projektu

- Vydání zprávy o ukončení projektu
- Zasedání k ukončení projektu
- Zhodnocení výsledků projektu

10.4 Časový harmonogram projektu

Plán projektu, mezi jehož hlavní části patří také plán řízení projektu, musí obsahovat časový rozpis, podle kterého bude realizace projektu probíhat.

Tab. 22. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Symbol činnosti	Fáze projektu + jednotlivé činnosti	Souběžně probíhající činnosti	Délka trvání v týdnech	Předcházející činnosti
	Zahájení projektu		3	
A	Jmenování projektového týmu		1	
	Příprava a konání zasedání			
B	Vypracování příručky projektu		2	A
	Schválení projektu vedením			
C		Vypracování a podání žádosti o dotaci na školení	2	B
	Vývoj systému controllingu		3	
D	Audit controllingu		3	B
	Plánování realizace			
	Prezentace projektu			
E		Proces schvalování žádosti o dotaci + vyrozumění	6	C
	Implementace systému controllingu		24	
F	Vyhledání controllera		4	D

G	Zavedení a realizace controllingu (zkušební provoz)		20	F
H		Školení modulu controlling	6	E, G
I		Školení controllera	1	E, G
	Ukončení projektu		2	
J	Zpráva o ukončení projektu		2	G
	Zasedání a zhodnocení výsledků			
	Nejkratší možná doba trvání projektu		32 týdnů	

Časového analýza je zpracována prostřednictvím kvantitativní metody v rozhodování, metody kritické cesty, která obsahuje souvislý sled aktivit projektu bez časových rezerv. Parametry pro výpočet kritické cesty byly zadány do programu QM for Windows. Řešení z programu ukazuje, že kritická cesta projektu trvá 32 týdnů, znamená to, že na kritické cestě leží činnosti, u kterých je celková rezerva rovna nule. Časové rezervy jsou jen u činnostech souvisejících s podáním žádosti o finanční podporu školení, s procesem schvalování, u školení controllera a u ukončení projektu.

Project Management (PERT/CPM) Results						
Jmenování Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	36					
A	1	0	1	0	1	0
B	2	1	3	1	3	0
C	2	3	5	22	24	19
D	3	3	6	3	6	0
E	6	5	11	24	30	19
F	4	6	10	6	10	0
G	20	10	30	10	30	0
H	6	30	36	30	36	0
I	1	30	31	35	36	5
J	2	30	32	34	36	4

Obr. 11. Řešení získané použitím programu QM for Windows (dle vlastního zadání)

Fáze zahájení projektu nebo také lze tuto fázi nazvat fáze definice projektu je naplánovaná v délce tří týdnů. Základem je zvolení schopného vedoucího projektu, který věnuje dostatek času a energie systematickému plánování projektu. Vedoucí projektu si zvolí projektový tým, který seznámí s projektem na zasedání k zahájení projektu. Do projektového týmu je potřeba zapojit ty pracovníky, kterých se proces týká, následně je od nich možné očekávat součinnost a pozdější akceptování celého systému controllingu. Pokud bude vedoucí projektu dbát na důkladnou přípravu zasedání a zapracuje plány projektu do příručky projektu bude toto předpokladem pro včasné odsouhlasení projektu vedením společnosti a vymezený čas pro fázi zahájení bude reálně splnit.

Ihned po schválení projektu vedením musí ve vybrané firmě začít práce na zpracování žádosti o finanční příspěvek na vzdělávací aktivity v rámci projektu POVEZ II, aby žádost včetně vyřízení potvrzení o bezdlužnosti mohla být podána co nejdříve. Ve vybrané firmě nebude nutné pro zpracování žádosti najímat poradenskou firmu, pracovnice personálního úseku má se zpracováním žádostí tohoto typu zkušenosti a vymezené rozmezí 2 týdny je dostačující. Čas na vyhodnocení žádosti krajskou pobočkou úřadu práce a na její schválení je naplánován na 2 měsíce. Tato lhůta je směrodatná pro zahájení obou plánovaných školení, protože vzdělávací aktivita může být zahájena až po uzavření dohody a nelze uplatnit náklady vzniklé před vydáním vyrozumění.

Druhá fáze nazvaná vývoj systému controllingu, nebo by mohla nést také název plánování controllingu je naplánovaná v délce 3 týdnů. Tato fáze je velmi náročná na analýzu a kritiku skutečnosti na základě provedení auditu controllingu, plánování a prezentování projektu.

Fáze implementace systému controllingu je plánovaná v rozsahu 6 měsíců. Pro samotný proces zavádění controllingu je využita strategie stupňovité koncepce, ve které je naplnění každého stupně pro efektivní zavedení a pochopení významnosti controllingu nezbytné. Na výběr controllera je vymezen 1 měsíc pro případ, že se vedení podniku rozhodne pro vyhledání externího controllera. V případě, že by byl controller vybrán z vlastních řad, bude moci controller využít plánovaný čas ihned pro realizaci controllingových aktivit. Za celkový proces zavádění controllingu nese zodpovědnost celý projektový tým.

Fáze ukončení projektu zahrnuje zhodnocení dosažených výsledků a porovnání s původně definovanými cíli. Na tuto fázi jsou plánovány dva týdny. Je to dostačující čas, protože evidenci dosahovaných výsledků bude průběžně sledovat controller. Cílem ukončení projektu je, aby skutečný stav controllingu byl dokumentován v příručce controllingu a na závěrečném sezení budou závěry celého projektu shrnuty do zprávy o ukončení projektu.

ZÁVĚR

Projekt zavedení controllingu ve vybrané firmě je hlavní cíl, kterým se tato práce zabývala. Projekt, jehož správné uchopení manažerem projektu a projektovým týmem sestaveným z členů, kteří opravdu usilují o zavedení controllingu, je nutnou podmínkou pro zavedení a efektivní fungování controllingu. Důkladná příprava a následná realizace jednotlivých fází zavádění projektu je přípravou na přijetí controllingu jako podpory řízení a důležitým přínosem je vytvoření povědomí o smysluplnosti controllingu ve firmě jak v současné situaci, tak také do budoucna.

Práce nebyla soustředěna pouze na prvotní fázi zavádění projektu. Zavedení pozice controllera, jeho profil i pracovní náplň, jeho začlenění do organizační struktury a důraz na využívání modulu controlling a fungující reporting byly dílčí cíle, které byly v práci zpracovány. Z velké části byla práce směřována na redukční fázi restrukturalizace konkrétně na controlling restrukturalizačních kroků z důvodu nelehkého období, kterým vybraná firma prochází. Byly navrženy nástroje controllingu, na které by se měla firma zaměřit nejdříve. U jednotlivých nástrojů byla navržena forma sledování, která zahrnuje také vyhodnocování odchylek. U reportingu byly doporučeny konkrétní ukazatele a plány, které by měly být obsaženy v standardní měsíční i roční reportingové zprávě.

Pro podporu rozhodnutí vedení společnosti k zavedení controllingu byly vyhodnoceny přínosy i rizika, ekonomická a časová náročnost zavedení controllingu a byly navrženy kroky jednotlivých projektových fází, které ukazují na to, že zavedení controllingu není jen nahodilou aktivitou, ale, že se jedná o promyšlenou koncepci, která bude pro firmu přínosná jak z hlediska strategického, tak i z hlediska operativního.

Controlling bude ve vybrané firmě plnit nedílnou součást řízení firmy. Do budoucna lze od fungujícího controllingu očekávat přispění k růstu výkonnosti firmy, ke zvyšování konkurenceschopnosti, zlepšování kvality informací a k dalším činnostem vedoucím k rozvoji firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné knihy

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, ISBN 80-7357-035-1.

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

FIBÍROVÁ, Jana, 2003. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0482-X.

FOTR, Jiří aj., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASEOVÁ, Monika a kolektiv, 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2621-9.

HAVLÍČEK, Karel, 2011. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, ISBN 978-80-7408-056-2.

HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: Management & Controlling*. Kíjv: Universitet Ukrajina, ISBN 978-966-388-494-3.

Horváth & Partners, 2004. *Nová koncepce controllingu*. 5. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, ISBN 80-7259-002-2.

International Group od Controlling, 2003. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-085-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšř. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, ISBN 978-80-7380-756-6.

KERZNER, Harold, 2017. *Project management: a systém approach to planning, scheduling and controlling*. 12th Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, ISBN 978-1-119-16535-4.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0563-2.

KRÁL, Bohumil & kol., 2010. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-217-8.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-7988-1.

RAJNOHA, Rastislav, 2019. *Informační systémy v podnikové ekonomice: podnikové informační systémy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-2028-4.

SODOMKA, Petr, 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2878-7.

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

SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava, 2010. *Restrukturalizace podniků jako důsledek transformačních změn*. Liberec: Technická univerzita, ISBN 978-80-7372-620-1.

ŠÍŠKA, Ladislav, 2007. *Vybrané kapitoly z controllingu*. Brno: Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-4495-1.

ŠOLJÁKOVÁ, Libuše, Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3. rozšř. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2759-2.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2005. *Finanční restrukturalizace firmy: úvod do problému*. Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 80-7194-788-1.

VOLMUTH, Hilmar, J., 1998. *Controlling: nový nástroj řízení*. 2. uprav. vyd. Praha: Profess Consulting, ISBN 80-85235-54-4.

Elektronické zdroje

Certifikované cykly, © 2020. *Controller Institut* [online]. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/certifikovane-cykly/financni-controller>

Controller: education, further training, salary, job offers, © 2018. *ICV-controlling* [online]. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.icv-controlling.com/en/about-controlling/controller-position-career-income.html>

Controlling pro specialisty, © 2015. *GRADUA* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/finance-a-ekonomika.html>

DRURY, Colin, © 2021. *Management and Cost Accounting* [online]. 11th Edition. [cit. 2021-05-05]. ISBN 9781473773615. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=2653948&scope=site>

Ekonomika, administrativa, personalistika: manažer controllingu, © 2019. In: *Národní soustava povolání* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/manazer-controllingu>

Finanční controlling: moderní metody v příkladech, © 2020. *Studio W* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.studiow.cz/detail-kurzu/financni-controlling-moderni-metody-v-prikladech-O051-20212-2021-09-14>

Finance-ekonomika-controlling, ©2021. *Topvision* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/finance-ekonomika-controlling>

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK, © 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování* [online]. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, [cit. 2021-02-01]. ISBN 978-80-271-1633-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-407141/>

Makroekonomika ČR, © 2000–2021. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

PAPÁNEK, Petr, 2015. Co musí umět skvělý controller z pohledu ředitele podniku. *CAFINews* [online]. Praha: Česká asociace pro finanční řízení CAFIN, č. 02/15, s. 11. ISSN 1805-9783. Dostupné z: https://cafin.cz/wp-content/uploads/2017/05/CAFINews_2_2015_listovaci.pdf

PAPENFUSS, Dillon, 2020. Quarterly Priorities Survey: Q3 2020. In: *Financial Executives International* [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.financialexecutives.org/Research/News/2020/Quarterly-Priorities-Survey-Q3-2020.aspx>

Podmínky pro zájemce o vstup do projektu podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II, 2020. In: *POVEZ II* [online]. Úřad práce ČR [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/1376348/POVEZ+II_V3_Podm%C3%ADnky+pro+z%C3%A1jemce+o+vstup+do+projektu_v11.pdf

Principy controllingu, 2012. *Mezinárodní asociace pro controlling (ICV) a Mezinárodní organizace pro controlling (IGC)* [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Grundsatzpapier/Grundsatzpapier_TSC HECHISCH.pdf

Přehled manažerských kurzů, © 2020. *JUBELA* [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <http://www.jubela.cz/manazerske-vzdelavani/>

Vzdělávání k profesionalitě, © 2021. *International Corporate Training Professionals* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/Vyhledat.aspx>

Ostatní zdroje

Interní firemní dokumenty

Finanční výkazy účetní závěrky 2015-2020

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Struktura controllingu (Fotr, © 2020, s. 1133)	18
Obr. 2. Podniková informační pyramida – vertikální integrace (Rajnoha, 2019, s.11)	26
Obr. 3. Rozdělení úloh mezi controllera a manažera (Eschenbach, 2004, s. 122).....	29
Obr. 4. „V koncept“ řízení podniku v krizi (Havlíček, 2011, s. 160)	32
Obr. 5. Podíl tržeb dle zeměpisného rozdělení zákazníků (vlastní zpracování)	42
Obr. 6 Roční vývoj HDP v % (vlastní zpracování).....	45
Obr. 7. Inlace – Průměrný index spotřebitelských cen (vlastní zpracování).....	46
Obr. 8. Míra nezaměstnanosti v % (vlastní zpracování)	46
Obr. 9. Controlling na liniové pozici ve vybrané firmě (vlastní zpracování).....	75
Obr. 10. Zobecnění procesní mapy vybrané firmy (vlastní zpracování).....	76
Obr. 11. Řešení získané použitím programu QM for Windows (dle vlastního zadání).....	91

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Počet zaměstnanců v letech 2015-2020 (vlastní zpracování)	43
Tab. 2. Majetková struktura v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	52
Tab. 3. Finanční struktura v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	53
Tab. 4. Výnosy v letech 2015-2020 (vlastní zpracování).....	53
Tab. 5. Náklady v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	54
Tab. 6. Výsledek hospodaření v letech 2015–2020 (vlastní zpracování).....	55
Tab. 7. Čistý pracovní kapitál v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	55
Tab. 8. Zadluženost v letech 2015-2020 (vlastní zpracování).....	56
Tab. 9. Likvidita v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	57
Tab. 10. Rentabilita v letech 2015–2020 (v %) (vlastní zpracování).....	58
Tab. 11. Aktivita v letech 2015–2020 (vlastní zpracování).....	59
Tab. 12. Altmanův model v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	61
Tab. 13. Model IN95 v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	62
Tab. 14. Model IN99 v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	63
Tab. 15. Model IN05 v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	63
Tab. 16. Tafflerův model v letech 2015–2020 (vlastní zpracování)	64
Tab. 17. Návrh sledování zajištění měsíční likvidity (vlastní zpracování)	79
Tab. 18. Návrh sledování bodu zvratu (vlastní zpracování).....	80
Tab. 19. Návrh výpočtu krycího příspěvku (vlastní zpracování).....	81
Tab. 20. Přehled možností profesního vzdělávání controllera (vlastní zpracování)	87
Tab. 21. Přehled celkových nákladů na pozici controllera (vlastní zpracování)	88
Tab. 22. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	90
Tab. 23. Konkrétní časový plán termínů pro projekt (vlastní zpracování).....	93

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Finanční výkazy 2015-2020

PŘÍLOHA P II: Výpočet finanční analýzy

PŘÍLOHA P III: Vzorce pro výpočet bankrotních modelů

PŘÍLOHA P I: FINANČNÍ VÝKAZY 2015-2020

Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2015 (v celých tisících Kč)

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	102 088	-12 526	89 562	91 913
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	71 517	-10 610	60 907	62 592
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	3 427	-2 898	529	289
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	645	-508	137	
3.	Software	007	2 430	-2 262	168	289
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	352	-128	224	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	27 886	-7 712	20 174	22 099
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	23 414	-7 712	15 702	19 618
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	12		12	12
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4 460		4 460	2 469
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	40 204		40 204	40 204
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	40 204		40 204	40 204
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	30 034	-1 916	28 118	28 937
C. I.	Zásoby	032	10 534	-61	10 473	13 708
C. I. 1.	Materiál	033	6 702		6 702	5 275
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 488	-61	1 427	1 658
3.	Výrobky	035	1 468		1 468	6 041
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	876		876	734
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				385
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odloužená daňová pohledávka	047				385
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	17 429	-1 855	15 574	14 340
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	17 049	-1 855	15 194	13 801
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				391
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	297		297	93
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	83		83	55
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2 071		2 071	504
C. IV. 1.	Peníze	059	371		371	436
2.	Účty v bankách	060	1 700		1 700	68
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	537		537	384
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	443		443	384
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	94		94	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	89 562	91 913
A.	Vlastní kapitál	068	35 707	30 223
A. I.	Základní kapitál	069	25 100	25 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	25 100	25 100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. III.	Fondy ze zisku	080	279	279
A. III. 1.	Rezervní fond	081	245	245
2.	Statutární a ostatní fondy	082	34	34
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	4 844	4 493
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	4 844	9 328
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		-4 835
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	087	5 484	351
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	088		
B.	Cizí zdroje	089	53 477	61 646
B. I.	Rezervy	090		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
4.	Ostatní rezervy	094		
B. II.	Dlouhodobé závazky	095	188	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky - podstatný vliv	098		
4.	Závazky ke společníkům	099		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103		
9.	Jiné závazky	104		
10.	Odloužený daňový závazek	105	188	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	106	15 169	16 528
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	10 876	14 190
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110		
5.	Závazky k zaměstnancům	111	1 614	1 536
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	843	802
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	1 836	
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114		
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116		
11.	Jiné závazky	117		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	38 120	45 118
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	8 368	11 522
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	23 539	21 563
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	6 213	12 033
C. I.	Časové rozlišení	122	378	44
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	378	44
2.	Výnosy příštích období	124		

Pozn:

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2015 (v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 964	3 024
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 169	2 243
+	Obchodní marže	03	795	781
II.	Výkony	04	110 218	95 596
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	111 717	92 603
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-4 364	2 389
3.	Aktivace	07	2 865	604
B.	Výkonová spotřeba	08	67 979	62 771
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	55 072	50 856
B. 2.	Služby	10	12 907	11 915
+	Přidaná hodnota	11	43 034	33 606
C.	Osobní náklady	12	30 657	28 486
C. 1.	Mzdové náklady	13	22 492	21 041
C. 2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 690	7 028
C. 4.	Sociální náklady	16	475	417
D.	Daně a poplatky	17	54	30
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 347	3 711
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5 638	582
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 810	300
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	828	282
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	2 273	133
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 555	10
2.	Prodaný materiál	24	718	123
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	232	-759
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	100	1 477
H.	Ostatní provozní náklady	27	820	1 049
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	9 389	3 015

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	1 693	2 223
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	898	1 328
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 730	1 804
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 525	-2 699
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 380	-35
Q. 1.	- splatná	50	807	16
2.	- odložená	51	573	-51
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5 484	351
XIII.	Mimofádné výnosy	53		
R.	Mimofádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimofádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5 484	351
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	6 864	316

Pozn:

Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2016 (v celých tisících Kč)

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	95 741	-15 259	80 482	89 561
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	71 687	-14 966	56 721	60 907
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	3 569	-3 165	404	529
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	645	-571	74	137
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	2 572	-2 369	203	168
B.I.2.1.	Software	007	2 572	-2 369	203	168
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	352	-225	127	224
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nehmotný majetek	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	27 914	-11 801	16 113	20 174
B.II.1.	Pozemky a stavby	015				
B.II.1.1.	Pozemky	016				
B.II.1.2.	Stavby	017				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	25 911	-11 801	14 110	15 702
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	12		12	12
B.II.4.1.	Pěstičelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	12		12	12
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	1 991		1 991	4 460
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	1 171		1 171	
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	820		820	4 460
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	40 204		40 204	40 204
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	40 204		40 204	40 204
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	23 749	-293	23 456	28 117
C.I.	Zásoby	038	11 643	-61	11 582	10 473
C.I.1.	Materiál	039	5 597		5 597	6 702
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	1 703	-61	1 642	1 427
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	4 343		4 343	2 344
C.I.3.1.	Výrobky	042	3 516		3 516	1 468
C.I.3.2.	Zboží	043	827		827	876
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	11 438	-232	11 206	15 573
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	452		452	
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	452		452	
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	10 986	-232	10 754	15 573
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	10 732	-232	10 500	15 490
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	254		254	83
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	188		188	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065				
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	66		66	83
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	668		668	2 071
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	479		479	371
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	189		189	1 700
D.	Časové rozlišení aktiv	074	305		305	537
D.1.	Náklady příštích období	075	305		305	443
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077				94

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	80 482	89 561
A.	Vlastní kapitál	079	27 598	35 707
A.I.	Základní kapitál	080	25 100	25 100
A.I.1.	Základní kapitál	081	25 100	25 100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přepnutí majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092	278	279
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	244	245
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	34	34
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	10 214	4 844
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	10 214	4 844
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	-7 994	5 484
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	52 674	53 476
B.	Rezervy	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky	107	52 674	53 476
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	14 904	8 555
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	14 904	8 368
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118		187
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky	123	37 770	44 921
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	24 746	23 539
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	111	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	10 803	10 876
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	2 110	10 506
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		6 213
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1 362	1 614
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	748	843
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138		1 836
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		
D.	Časové rozlišení pasiv	141	210	378
D.1.	Výdaje příštích období	142	210	378
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Pozn:

Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu k 31.12.2016 (v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	86 482	111 717
II.	Tržby za prodej zboží	02	2 963	2 964
A.	Výkonová spotřeba	03	63 018	70 148
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	2 098	2 169
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	44 826	55 072
A.3.	Služby	06	16 094	12 907
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-361	4 364
C.	Aktivace (-)	08	-3 691	-2 865
D.	Osobní náklady	09	30 858	30 657
D.1.	Mzdové náklady	10	22 711	22 492
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	8 147	8 165
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	7 651	7 690
D.2.2.	Ostatní náklady	13	496	475
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	2 784	5 579
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 407	5 347
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	4 407	5 347
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 623	232
III.	Ostatní provozní výnosy	20	14 204	5 738
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	13 800	4 810
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	345	828
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	59	100
F.	Ostatní provozní náklady	24	16 775	3 147
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	13 399	1 555
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	338	718
F.3.	Daně a poplatky	27	598	54
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	2 440	820
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-5 734	9 389

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	4	
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	4	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 230	1 693
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 230	1 693
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	74	898
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 748	1 730
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-2 900	-2 525
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-8 634	6 864
L.	Daň z příjmů	50	-640	1 380
L.1.	Daň z příjmů splatná	51		807
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-640	573
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-7 994	5 484
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-7 994	5 484
*	Čistý obrát za účetní období	56	103 727	121 317

Pozn:

Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2017 (v celých tisících Kč)

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	91 317	-13 101	78 216	80 482
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	61 793	-13 070	48 723	56 721
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	3 700	-3 248	452	404
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	645	-634	11	74
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	2 703	-2 292	411	203
B.I.2.1.	Software	007	2 703	-2 292	411	203
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	352	-322	30	127
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	17 889	-9 822	8 067	16 113
B.II.1.	Pozemky a stavby	015				
B.II.1.1.	Pozemky	016				
B.II.1.2.	Stavby	017				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	17 012	-9 822	7 190	14 110
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	12		12	12
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	12		12	12
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	865		865	1 991
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				1 171
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	865		865	820
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	40 204		40 204	40 204
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	40 204		40 204	40 204
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	29 367	-31	29 336	23 456
C.I.	Zásoby	038	9 651		9 651	11 582
C.I.1.	Materiál	039	4 048		4 048	5 597
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	1 744		1 744	1 642
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	3 859		3 859	4 343
C.I.3.1.	Výrobky	042	3 089		3 089	3 516
C.I.3.2.	Zboží	043	770		770	827
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	18 466	-31	18 435	11 206
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	1 194		1 194	452
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	1 194		1 194	452
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	17 272	-31	17 241	10 754
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	17 223	-31	17 192	10 500
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	49		49	254
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064				188
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065				
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	49		49	66
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	1 250		1 250	668
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	441		441	479
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	809		809	189
D.	Časové rozlišení aktiv	074	157		157	305
D.1.	Náklady příštích období	075	157		157	305
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	78 216	80 482
A.	Vlastní kapitál	079	29 333	27 598
A.I.	Základní kapitál	080	25 101	25 100
A.I.1.	Základní kapitál	081	25 101	25 100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přečtení majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přečtení při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092	279	278
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	245	244
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	34	34
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	2 221	10 214
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	2 221	10 214
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	1 732	-7 994
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	48 333	52 674
B.	Rezervy	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky	107	48 333	52 674
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	10 567	14 904
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Výměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	10 567	14 904
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky	123	37 766	37 770
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	24 200	24 746
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		111
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	8 931	10 803
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	4 635	2 110
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1 253	1 362
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	679	748
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	2 703	
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		
D.	Časové rozlišení pasiv	141	550	210
D.1.	Výdaje příštích období	142	550	210
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Pozn:

Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu k 31.12.2017 (v celých tisících Kč)

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	82 296	86 482
II.	Tržby za prodej zboží	02	2 992	2 963
A.	Výkonová spotřeba	03	55 654	63 018
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	2 063	2 098
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	37 733	44 826
A.3.	Služby	06	15 858	16 094
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	537	-361
C.	Aktivace (-)	08	-65	-3 691
D.	Osobní náklady	09	26 394	30 858
D.1.	Mzdové náklady	10	19 334	22 711
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	7 060	8 147
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6 621	7 651
D.2.2.	Ostatní náklady	13	439	496
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	4 388	2 784
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 650	4 407
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	4 650	4 407
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	-61	116
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-201	-1 739
III.	Ostatní provozní výnosy	20	10 708	14 204
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	10 536	13 800
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	164	345
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	8	59
F.	Ostatní provozní náklady	24	5 510	16 775
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	4 498	13 399
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	12	338
F.3.	Daně a poplatky	27	34	598
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	966	2 440
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	3 578	-5 734

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		4
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		4
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 070	1 230
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 070	1 230
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	497	74
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 012	1 748
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-2 585	-2 900
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	993	-8 634
L.	Daň z příjmů	50	-739	-640
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	2	
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-741	-640
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	1 732	-7 994
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	1 732	-7 994
*	Čistý obrát za účetní období	56	96 493	103 727

Pozn:

Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2018 (v celých tisících Kč)

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	90 298	-12 695	77 603	78 203
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	58 736	-12 695	46 041	48 723
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	3 700	-3 467	233	452
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	645	-645		11
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	2 703	-2 470	233	411
B.I.2.1.	Software	007	2 703	-2 470	233	411
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	352	-352		30
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	14 832	-9 228	5 604	8 067
B.II.1.	Pozemky a stavby	015				
B.II.1.1.	Pozemky	016				
B.II.1.2.	Stavby	017				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	13 955	-9 228	4 727	7 190
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	12		12	12
B.II.4.1.	Pěstitecké celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	12		12	12
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	865		865	865
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	865		865	865
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	40 204		40 204	40 204
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	40 204		40 204	40 204
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	31 448		31 448	29 323
C.I.	Zásoby	038	15 645		15 645	9 651
C.I.1.	Materiál	039	5 581		5 581	4 048
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	2 970		2 970	1 744
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	7 094		7 094	3 859
C.I.3.1.	Výrobky	042	6 339		6 339	3 089
C.I.3.2.	Zboží	043	755		755	770
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	15 193		15 193	18 422
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	1 093		1 093	1 194
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	1 093		1 093	1 194
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	14 100		14 100	17 228
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	13 545		13 545	17 179
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	555		555	49
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	062	500		500	
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064				
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065				
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	55		55	49
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	610		610	1 250
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	517		517	441
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	93		93	809
D.	Časové rozlišení aktiv	074	114		114	157
D.1.	Náklady příštích období	075	114		114	157
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	77 603	78 203
A.	Vlastní kapitál	079	29 082	29 345
A.I.	Základní kapitál	080	25 100	25 101
A.I.1.	Základní kapitál	081	25 100	25 101
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092	278	279
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	244	245
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	34	34
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	3 965	2 233
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	3 965	2 233
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	-261	1 732
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	48 521	48 308
B.	Rezervy	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky	107	48 521	48 308
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	6 564	10 729
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	6 564	10 729
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky	123	41 957	37 579
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	27 968	24 038
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	11 377	8 918
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	2 612	4 623
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1 444	1 253
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	770	679
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	398	2 691
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		
D.	Časové rozlišení pasiv	141		550
D.1.	Výdaje příštích období	142		550
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Pozn:

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2017 (v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	83 416	82 296
II.	Tržby za prodej zboží	02	3 143	2 992
A.	Výkonová spotřeba	03	60 473	55 654
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	2 191	2 063
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	41 440	37 733
A.3.	Služby	06	16 842	15 858
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-4 290	537
C.	Aktivace (-)	08	-55	-65
D.	Osobní náklady	09	28 217	26 394
D.1.	Mzdové náklady	10	20 466	19 334
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	7 751	7 060
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6 832	6 621
D.2.2.	Ostatní náklady	13	919	439
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	2 109	3 020
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	2 140	3 282
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	2 140	3 282
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		-61
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-31	-201
III.	Ostatní provozní výnosy	20	3 413	10 708
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	2 800	10 536
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	188	164
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	425	8
F.	Ostatní provozní náklady	24	1 669	5 510
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 093	4 498
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	9	12
F.3.	Daně a poplatky	27	11	34
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	556	966
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	1 849	4 946

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 222	1 070
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 222	1 070
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 009	497
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 779	2 012
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-1 992	-2 585
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-143	2 361
L.	Daň z příjmů	50	118	-739
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	17	2
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	101	-741
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-261	3 100
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-261	3 100
*	Čistý obrát za účetní období	56	90 981	96 493

Pozn:

Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2019 (v celých tisících Kč)

AKTIVA		brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	92025	13000	79025	77603
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	59765	13000	46765	46041
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4570	3646	924	233
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	645	645	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	2703	2649	54	233
B.I.2.1.	Software	2703	2649	54	233
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva				
B.I.3.	Goodwill				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	352	352	0	
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	870		870	
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	870		870	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14991	9354	5637	5604
B.II.1.	Pozemky a stavby				
B.II.1.1.	Pozemky				
B.II.1.2.	Stavby				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	11935	9354	2581	4727
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	12		12	12
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	12		12	12
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3044		3044	865
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2164		2164	
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	880		880	865
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	40204		40204	40204
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	40204		40204	40204
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	32091		32091	31448
C.I.	Zásoby	14572		14572	15645
C.I.1.	Materiál	6419		6419	5581
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	1966		1966	2970
C.I.3.	Výrobky a zboží	6187		6187	7094

AKTIVA		brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
C.I.3.1.	Výrobky	5419		5419	6339
C.I.3.2.	Zboží	768		768	755
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Pohledávky	15250		15250	15193
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	920		920	1093
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	920		920	1093
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	14330		14330	14100
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	13351		13351	13545
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	979		979	555
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	549		549	500
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	392		392	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy				
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	38		38	55
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv				
C.II.3.1.	Náklady příštích období				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	2269		2269	610
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	395		395	517
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	1874		1874	93
D.	Časové rozlišení aktiv	169		169	114
D.1.	Náklady příštích období	169		169	114
D.2.	Komplexní náklady příštích období				
D.3.	Příjmy příštích období				

P A S I V A		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	79025	77603
A.	Vlastní kapitál	29333	29082
A.I.	Základní kapitál	25100	25100
A.I.1.	Základní kapitál	25100	25100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.II.1.	Ážio		
A.II.2.	Kapitálové fondy		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.III.	Fondy ze zisku	279	278
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	245	244
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	34	34
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	3358	3965
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	3358	3965
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	596	-261
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	49692	48521
B.	Rezervy		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B.4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	49692	48521
C.I.	Dlouhodobé závazky	9252	6564
C.I.1.	Vydané dluhopisy		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	9252	6564
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		
C.I.9.	Závazky - ostatní		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		
C.I.9.3.	Jiné závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	40440	41957
C.II.1.	Vydané dluhopisy		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	28460	27968
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	213	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	9273	11377
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě		

PASIVA		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.II.8.	Závazky ostatní	2494	2612
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	1603	1444
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	891	770
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	0	398
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní		
C.II.8.7.	Jiné závazky		
C.III.	Časové rozlišení pasiv		
C.III.1.	Výdaje příštích období		
C.III.2.	Výnosy příštích období		
D.	Časové rozlišení pasiv		
D.1.	Výdaje příštích období		
D.2.	Výnosy příštích období		

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2019 (v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	99762	83416
II.	Tržby za prodej zboží	3277	3143
A.	Výkonová spotřeba	64297	60473
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	2270	2191
A.2	Spotřeba materiálu a energie	44542	41440
A.3	Služby	17485	16842
B.	Změna na stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	1407	-4290
C.	Aktivace (-)	-125	-55
D.	Osobní náklady	33172	28217
D.1.	Mzdové náklady	24126	20466
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9046	7751
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8015	6832
D.2.2.	Ostatní náklady	1031	919
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	2142	2109
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2142	2140
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	2142	2140
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		-31
III.	Ostatní provozní výnosy	4301	3413
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	3275	2800
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	467	188
III.3.	Jiné provozní výnosy	559	425
F.	Ostatní provozní náklady	2785	1669
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2017	1093
F.2.	Prodaný materiál	105	9
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	21	11
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady předchozích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	642	556
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	3662	1849
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	52	
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	52	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		

	Název položky	b. žné ú. etní období	minulé ú. etní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1479	1222
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	284	1009
K.	Ostatní finanční náklady	2077	1779
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-3220	-1992
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	442	-143
L.	Daň z příjmů	-154	118
L.1.	Daň z příjmů splatná	19	17
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-173	101
**	Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)	596	-261
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníky (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	596	-261
*	istý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	107676	90981

Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2020 (v celých tisících Kč)

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	101 900	-15 075	86 825	79 025
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	72 926	-15 075	57 851	46 765
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	5 423	-3 594	1 829	924
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	645	-645		
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	4 426	-2 597	1 829	54
B.I.2.1.	Software	007	4 426	-2 597	1 829	54
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	352	-352		
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				870
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				870
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	27 299	-11 481	15 818	5 637
B.II.1.	Pozemky a stavby	015				
B.II.1.1.	Pozemky	016				
B.II.1.2.	Stavby	017				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	26 422	-11 481	14 941	2 581
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	12		12	12
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	12		12	12
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	865		865	3 044
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				2 164
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	865		865	880
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	40 204		40 204	40 204
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	40 204		40 204	40 204
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	28 764		28 764	32 091
C.I.	Zásoby	038	14 170		14 170	14 572
C.I.1.	Materiál	039	6 037		6 037	6 419
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	2 083		2 083	1 966
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	6 050		6 050	6 187
C.I.3.1.	Výrobky	042	5 345		5 345	5 419
C.I.3.2.	Zboží	043	705		705	768
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	12 633		12 633	15 250
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	413		413	920
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	413		413	920
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	12 220		12 220	14 330
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	10 034		10 034	13 351
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	2 186		2 186	979
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062	600		600	549
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	743		743	392
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065				
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	843		843	38
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	1 961		1 961	2 269
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	638		638	395
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	1 323		1 323	1 874
D.	Časové rozlišení aktiv	074	210		210	169
D.1.	Náklady příštích období	075	210		210	169
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	86 825	79 025
A.	Vlastní kapitál	079	21 251	29 333
A.I.	Základní kapitál	080	25 100	25 100
A.I.1.	Základní kapitál	081	25 100	25 100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092	278	279
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	244	245
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	34	34
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	2 940	3 358
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	2 940	3 358
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	-7 067	596
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	65 574	49 692
B.	Rezervy	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky	107	65 574	49 692
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	21 857	9 252
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	21 857	9 252
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky	123	43 717	40 440
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	29 354	28 460
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	32	213
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	11 828	9 273
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	2 503	2 494
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1 620	1 603
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	883	891
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138		
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		
D.	Časové rozlišení pasív	141		
D.1.	Výdaje příštích období	142		
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Pozn:

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2020 (v celých tisících Kč)

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	76 461	99 762
II.	Tržby za prodej zboží	02	3 433	3 277
A.	Výkonová spotřeba	03	46 404	64 297
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	2 363	2 270
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	29 159	44 542
A.3.	Služby	06	14 882	17 485
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	4 308	1 407
C.	Aktivace (-)	08	-134	-125
D.	Osobní náklady	09	31 490	33 172
D.1.	Mzdové náklady	10	22 657	24 126
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	8 833	9 046
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	7 486	8 015
D.2.2.	Ostatní náklady	13	1 347	1 031
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	3 974	2 142
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	3 974	2 142
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	3 974	2 142
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 303	4 301
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	190	3 275
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	261	467
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	852	559
F.	Ostatní provozní náklady	24	1 057	2 785
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	9	2 017
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	73	105
F.3.	Daně a poplatky	27	121	21
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	854	642
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-5 902	3 662

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1 ^o	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	51	52
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	51	52
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 587	1 479
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 587	1 479
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 872	284
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 008	2 077
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-1 672	-3 220
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-7 574	442
L.	Daň z příjmů	50	-507	-154
L.1.	Daň z příjmů splatná	51		19
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-507	-173
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-7 067	596
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-7 067	596
*	Čistý obrát za účetní období	56	83 120	107 676

Pozn:

PŘÍLOHA P II: VÝPOČET FINANČNÍ ANALÝZY

Rozdílové ukazatele

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	28 118	23 456	29 336	31 448	32 091	28 764
Krátkodobé cizí zdroje	44 921	37 770	37 766	41 957	40 440	43 717
Čistý pracovní kapitál	-16 803	-14 314	-8 430	-10 509	-8 349	-14 953

Poměrové ukazatele

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje	53477	52 674	48 333	48 521	49 692	65 574
Aktiva	89562	80 482	78 216	77 603	79 025	86 825
Celková zadluženost	60%	65%	62%	63%	63%	76%
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	8557	-7404	2063	1079	1921	-5987
Nákladové úroky	1693	1230	1070	1222	1479	1587
Úrokové krytí	5,1	-6,0	1,9	0,9	1,3	-3,8
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vlastní kapitál	35 707	27 598	29 333	29 082	29 333	21 251
Dlouhodobý majetek	60 907	56 721	48 723	46 041	46 765	57 851
Krytí dl. majetku vl. kapitálem	0,59	0,49	0,60	0,63	0,63	0,37
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje	44 262	42 502	39 900	35 646	38 585	43 108
Dlouhodobý majetek	60 907	56 721	48 723	46 041	46 765	57 851
Krytí dl. majetku dlouhodobými zdroji	0,73	0,75	0,82	0,77	0,83	0,75
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje	53477	52 674	48 333	48 521	49 692	65 574
Vlastní kapitál	35 707	27 598	29 333	29 082	29 333	21 251
Míra zadluženosti	1,50	1,91	1,65	1,67	1,69	3,09

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	28 118	23 456	29 336	31 448	32 091	28 764
Krátkodobé cizí zdroje	44 921	37 770	37 766	41 957	40 440	43 717
Běžná likvidita	0,63	0,62	0,78	0,75	0,79	0,66

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé pohledávky	15 574	10 754	17 241	14 100	14 330	12 220
Krátkodobý fin. majetek	2 071	668	1 250	610	2 269	1 961
Krátkodobé cizí zdroje	44 921	37 770	37 766	41 957	40 440	43 717
Pohotová likvidita II.stupně	0,39	0,30	0,49	0,35	0,41	0,32

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobý fin. majetek	2 071	668	1 250	610	2 269	1 961
Krátkodobé cizí zdroje	44 921	37 770	37 766	41 957	40 440	43 717
Hotovostní likvidita I. stupně	0,05	0,02	0,03	0,01	0,06	0,04

Rentabilita tržeb	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zisk	5 484	-7 994	1 732	-261	596	-7067
Tržby (zboží+vl. výrobky)	114 681	89 445	85 288	86 559	103 039	79 894
ROS	4,78%	-8,94%	2,03%	-0,30%	0,58%	-8,85%

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý zisk EAT	5484	-7994	1732	-261	596	-7067
Aktiva	89 562	80 482	78 216	77 603	79 025	86 825
ROA	6,12%	-9,93%	2,21%	-0,34%	0,75%	-8,14%

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zisk	5 484	-7 994	1 732	-261	596	-7067
Vlastní kapitál	35 707	27 598	29 333	29 082	29 333	21 251
ROE	15,36%	-28,97%	5,90%	-0,90%	2,03%	-33,25%

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zisk	5 484	-7 994	1 732	-261	596	-7067
Dlouhodobý kapitál (dl. cizí kapitál + vl. kapitál)	44 262	42 502	39 900	35 646	38 585	43108
ROI	12,39%	-18,81%	4,34%	-0,73%	1,54%	-16,39%

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	8557	-7404	2063	1079	1921	-5987
Úplatný kapitál	89 183	80 272	77 666	77 603	79 025	86 825
ROCE	9,59%	-9,22%	2,66%	1,39%	2,43%	-6,90%

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby (zboží +vl.výrobky)	114 681	89 445	85 288	86 559	103 039	79 894
Aktiva	89 562	80 482	78 216	77 603	79 025	86 825
Obrat aktiv	1,28	1,11	1,09	1,12	1,30	0,92

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	10 473	11 582	9 651	15 645	14 572	14 170
Tržby	114 681	89 445	85 288	86 559	103 039	79 894
Doba obratu zásob	32,88	46,62	40,74	65,07	50,91	63,85

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pohledávky	15 574	11 206	18 435	15 193	15 250	12 633
Tržby	114 681	89 445	85 288	86 559	103 039	79 894
Obrat pohledávek	48,89	45,10	77,81	63,19	53,28	56,92

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé závazky	44 921	37 770	37 766	41 957	40 440	43 717
Tržby	114 681	89 445	85 288	86 559	103 039	79 894
Obrat závazků	141,01	152,02	159,41	174,50	141,29	196,99

PŘÍLOHA P III: VZORCE PRO VÝPOČET BANKROTNÍCH MODELŮ

Altmanova formule bankrotu (Z-Score) pro s.r.o.:

$$Z(\text{s.r.o.}) = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,42 * x_4 + 0,998 * x_5$$

x_1 (oběžná aktiva – krátkodobé závazky) / \sum aktiv

x_2 nerozdělený zisk / \sum aktiv

x_3 zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / \sum aktiv

x_4 účetní hodnota základního kapitálu / cizí zdroje

x_5 tržby / \sum aktiv

Index IN95 (věřitelský): $IN95 = V1 * A + V2 * B + V3 * C + V4 * D + V5 * E + V6 * F$

V1 až V6 jsou váhy pro jednotlivé OKEČ. Pro účely této diplomové práce byly použity váhy pro průmysl gumárenský a plastikářský:

$$V1 = 0,22 \quad V2 = 0,11 \quad V3 = 5,87 \quad V4 = 0,38 \quad V5 = 0,10 \quad V6 = 43,01$$

Aaktiva / cizí zdroje

B EBIT / nákladové úroky

C EBIT / celková aktiva

Dtržby / celková aktiva

Eoběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

Fzávazky po lhůtě splatnosti / tržby

Index IN99 (vlastnický): $IN99 = -0,017 * V1 + 4,573 * V2 + 0,481 * V3 + 0,015 * V4$

V1aktiva / cizí zdroje

V2EBIT / aktiva

V3výnosy / aktiva

V4oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

Index IN05: $IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$

A aktiva / cizí zdroje

BEBIT / nákladové úroky

CEBIT / aktiva

Dvýnosy / aktiva

Eoběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

Tafflerův bankrotní model: $Z = 0,53 * R1 + 0,13 * R2 + 0,18 * R3 + 0,16 * R4$

R1zisk před zdaněním (EBT) / krátkodobé závazky

R2oběžná aktiva / cizí kapitál

R3krátkodobé závazky / aktiva

R4tržby / aktiva