

# **Projekt zavedení controllingových nástrojů ve vybrané firmě**

Bc. Radek Brychta

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Bc. Radek Brychta**  
Osobní číslo: **M17615**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt zavedení controllingových nástrojů 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 využití poznatků z oblasti plánování, řízení a controllingu.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu a vypracujte analýzu ekonomické situace jejího současného stavu, využití controllingových nástrojů a potřeb v oblasti řízení procesů.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt zavedení vhodných controllingových nástrojů ve vybrané firmě.
- Zhodnoťte rizika, přínosy a ekonomickou náročnost projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
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.  
HAVLÍČEK, Karel. *Small business: management & controlling*. Kijiv: Universitet Ukrajina, 2014, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.  
KERZNER, Harold. *Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling*. 11th Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2013, 1264 s. ISBN 978-1-118-02227-6.  
LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.  
ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## **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 s přípustí-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, považují 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: Radek Brychta

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na zavedení controllingových nástrojů ve vybrané firmě. Teoretická část je věnována představení controllingu jako systému řízení, jeho úlohám, funkcím a základnímu členění včetně představení vybraných nástrojů. Na začátek praktické části je představena vybraná firma, provedena analýza ekonomické situace a analýza využití stávajících controllingových nástrojů. Na základě poznatků z provedených analýz je sestaven projekt zavedení vybraných controllingových nástrojů, komplexního systému reportingu a začlenění pozice controllera do organizační struktury. Navržený projekt je na závěr práce zhodnocen dle jeho ekonomické náročnosti, jsou identifikovány přínosy a rizika.

Klíčová slova: controlling, controller, plánování, kontrola, rozpočet, Balanced scorecard, reporting

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on the implementation of controlling tools in a selected company. The theoretical part provides the definition of controlling as a management system, its tasks, functions and basic division, including the introduction of selected tools. The practical part begins with the introduction of a selected company, an analysis of its economic situation and of the use of existing controlling tools. The findings of the analyses are then used for the preparation of a project of introducing selected controlling tools, a comprehensive reporting system and the integration of the position of controller into the organizational structure. At the end of the thesis, the proposed project is evaluated according to its economic complexity, benefits and risks.

Keywords: controlling, controller, planning, control, budget, Balanced scorecard, reporting

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce panu doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce, cenné rady a obětavý přístup. Dále děkuji vedení společnosti za to, že mi byly poskytnuty potřebné informace a cenné rady k realizaci této práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 CONTROLLING .....</b>	<b>12</b>
1.1 CÍLE A ÚLOHY CONTROLLINGU .....	12
1.2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU.....	16
1.2.1 Operativní controlling.....	17
1.2.2 Strategický controlling.....	18
1.3 ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	19
1.4 VYBRANÉ NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU .....	21
1.4.1 ABC analýza .....	22
1.4.2 Operativní analýza odchylek.....	23
1.4.3 Analýza kritických bodů .....	24
1.4.4 Krátkodobý hospodářský výsledek.....	25
1.5 VYBRANÉ NÁSTROJE STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU .....	27
1.5.1 Analýza silných a slabých míst .....	27
1.5.2 SWOT analýza .....	28
1.5.3 Hodnotová analýza .....	29
1.5.4 Balanced scorecard .....	30
<b>2 PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA .....</b>	<b>36</b>
2.1 ROZPOČETNICTVÍ .....	37
2.2 KONTROLA .....	39
<b>3 REPORTING .....</b>	<b>41</b>
<b>4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>44</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>45</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY .....</b>	<b>46</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	46
5.1.1 Strategie a cíle společnosti.....	47
5.1.2 SWOT analýza .....	48
5.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO EKONOMICKÉHO STAVU.....	50
5.2.1 Analýza majetkové struktury .....	50
5.2.2 Analýza kapitálové struktury .....	52
5.2.3 Analýza výnosů a nákladů .....	54
5.2.4 Analýza poměrových ukazatelů .....	56
5.3 ANALÝZA VYUŽITÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ.....	59
5.3.1 Organizační struktura.....	60
5.3.2 Plánování.....	61

5.3.3	Reporting.....	62
5.4	ANALÝZA POTŘEB V OBLASTI ŘÍZENÍ PROCESŮ .....	63
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>66</b>
<b>7</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ .....</b>	<b>69</b>
7.1	BALANCED SCORECARD.....	69
7.1.1	Finanční perspektiva.....	72
7.1.2	Zákaznická perspektiva.....	73
7.1.3	Perspektiva interních procesů.....	74
7.1.4	Perspektiva učení se a růstu .....	75
7.1.5	Hodnotící ukazatele společnosti.....	76
7.1.6	Strategická mapa Balanced scorecard .....	80
7.2	REPORTING FINANČNÍ SITUACE .....	82
7.3	ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU A POZICE CONTROLLERA .....	87
7.3.1	Změna organizační struktury a zařazení pozice controllera.....	87
7.3.2	Pravomoci a odpovědnost controllera .....	88
7.3.3	Profil controllera.....	89
<b>8</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>91</b>
8.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	91
8.1.1	Fáze zahájení projektu .....	91
8.1.2	Plánovací fáze .....	92
8.1.3	Realizační fáze .....	92
8.1.4	Fáze ukončení projektu.....	93
8.2	PŘÍNOSY .....	93
8.3	RIZIKA .....	94
8.4	EKONOMICKÁ NÁROČNOST .....	95
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>105</b>

## ÚVOD

Podnikatelské prostředí je v dnešní době stále náročnější. Neustále klade na podniky vyšší nároky, každá podnikatelská činnost se výrazně specializuje a je nutné být schopen rychle reagovat na měnící se podmínky. Je třeba neustále inovovat, aby byl podnik schopen udržet si svoji pozici na trhu a své postavení mezi konkurencí. Zvyšující se náročnost zákazníků nutí podniky ke hledání nových metod jak zvýšit efektivitu řízení, které je v dnešní době čím dál více závislé na informacích. Bez kvalitních a správných informací, není možné podnik správně řídit a reagovat na měnící se podmínky trhu, dosahovat růstu hodnoty podniku a zajistit jeho životaschopnost. Schopnost podniku sbírat, správně analyzovat a využívat informace se tak stává důležitou konkurenční výhodou. Čím dál více podniků se proto zabývá controllingem, jako nástrojem moderního řízení podniku. Controlling jako systém řízení přispívá k efektivnímu řízení poskytováním ucelených informací o výkonnosti podniku, které jsou nezbytné pro manažerské rozhodování.

Tato diplomová práce se zabývá zavedením controllingu jako systému přispívajícího k efektivnímu řízení, ve výrobním podniku. Cílem této práce je navrhnout projekt zavedení vhodných controllingových nástrojů ve vybrané firmě.

Samotná práce je rozdělena do dvou hlavních částí, první část je věnována teoretickému vymezení oblasti controllingu, plánování a reportingu. Je zde představena koncepce controllingu, jeho členění a vybrané nástroje operativního a strategického controllingu.

Teoretické poznatky jsou využity v následující praktické části. Nejprve je představen vybraný podnik, je zpracována analýza ekonomické situace a analýza využití stávajících controllingových nástrojů ve společnosti. Na základě vyhodnocení provedených analýz a shrnutí získaných poznatků, je vypracována projektová část. Návrh projektu zavedení vhodných controllingových nástrojů pro efektivní řízení společnosti, komplexního celopodnikového systému reportingu a začlenění controllingového oddělení do organizační struktury, aby byly sjednoceny jednotlivé controllingové činnosti a byl vytvořen samostatný útvar, který se bude starat o další implementaci controllingu jako systému řízení ve společnosti.

V závěru práce je zhodnocen navrhovaný projekt, shrnuty jeho přínosy, možná rizika a zhodnocení finanční náročnosti projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Zvolené téma je důležité hlavně z důvodu využití controllingu jako systému řízení, který přispívá k efektivnímu řízení podniku, větší flexibilitě v rozhodování a při správném využívání controllingových nástrojů napomáhá zvyšovat výkony podniku a vytvářet zisk. To je zásadním předpokladem k dosažení životaschopnosti a prosperity podniku. Pro naplnění tohoto cíle je nutný kvalitní systém řízení uvnitř podniku, který je schopen se rychle vyrovnat s měnícím se ekonomickým prostředím.

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit projekt zavedení vhodných controllingových nástrojů ve vybrané firmě, který přispěje k dosažení efektivního řízení podniku, s ohledem na jeho vizi a strategii. Dílčí cíle jsou provést literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů, charakterizovat vybranou firmu, provést analýzu ekonomické situace a analýzu využití controllingových nástrojů.

Pro naplnění stanovených cílů bude proveden kvalitativní výzkum formou nestandardizovaného pozorování a rozhovoru s vedením vybrané společnosti a některými řídicími pracovníky organizačních útvarů společnosti. Dále bude provedena analýza dokumentů veřejně poskytnutých i interních, které popisují nejen finanční ukazatele fungování podniku, ale způsob řízení, plánování a reportingu.

Budou použity analytické metody SWOT analýza, analýza organizační architektury a finanční analýza současného ekonomického stavu, s důrazem na ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

Dále bude provedena syntéza zjištěných poznatků analytické části, které budou podkladem pro projektovou část. Projekt zavedení vhodných controllingových nástrojů bude dále obsahovat zhodnocení přínosů, rizik a ekonomické náročnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CONTROLLING

V rychle se rozvíjejícím ekonomickém prostředí je stále silněji vnímána potřeba rozvíjet nové metody řízení s cílem zajistit dlouhodobou prosperitu a udržitelnost podniku. V současnosti se proto stále častěji objevuje controlling jako jeden z nástrojů řízení. Mnohdy je však špatně chápán jen jako kontrola, namísto uceleného nástroje řízení, kdy kontrola je jen jednou z jeho složek (Synek, 2007, s. 401).

Počátky controllingu sahají na přelom 19. a 20. století, kdy u dopravních a výrobních podniků v USA, jako například Topek & San ta Fé Railway Systém, Ford Motor Company, byla původní náplň práce controllerů správa finančních záležitostí. Hlavní rozvoj controllingu propukl v USA v 50. a 60. letech 20. století, kdy měl controller na starost tvorbu výrobních plánů, jejich vyhodnocování, řízení nákladů, daňové záležitosti i majetek podniku. Postupně se funkce controllera přetvořila do funkce finančního manažera, jehož pracovní náplň je mimo jiné plánování, hodnocení a poradenství, získávání kapitálu, účetnictví a controlling. V České republice je možné první znaky controllingového řízení nalézt u průmyslových podniků ve 20. letech 20. století. Jeho průkopníkem u nás byl Tomáš Baťa (Mikovcová, 2007, s. 10-11).

### 1.1 Cíle a úlohy controllingu

Hlavní cíle každého podniku jsou bezesporu udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti. Snahou managementu je vytvořit a udržet tyto schopnosti a pomocí controllingu toho mohou dosáhnout. Snahou controllera je pak připravit a včas poskytovat informace o možných budoucích změnách v okolí podniku. Výsledná opatření je potřeba dále zpětně vyhodnotit a informovat o nich, zda naplnila svůj účel. Uvnitř podniku pak dohlíží na to, aby byly prosazeny dlouhodobé strategické plány a záměry a jejich schválení proběhlo postupně v celé organizaci (Eschenbach, Siller, 2012, s. 40).

V počátcích rozvoje byl controlling především zaměřen pouze na pasivní sběr dat a plnil zejména tzv. registrační funkci. Dalším stupněm byl controlling více aktivně orientovaný s dopadem na kontrolu hospodárnosti podniku a vypracování zlepšovacích návrhů, kdy plnil funkci navigační. Nejvyšší vývojový stupeň představuje vytvoření vlastního systému řízení podle samostatné filozofie. Souhrnně pro řízení využívá všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit. Zde říkáme,

že se jedná o controlling v inovační a koordinační funkci. Samotnou filozofii controllingu lze shrnout do tří základních principů, kdy se předpokládá, že se controlling přímo podílí na stanovení celopodnikových cílů, zaměřuje se na jejich kontrolu a pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování, která je *cílově orientovaná*. Důležitým úkolem je vybudování systému předávání informací ve společnosti, aby bylo včas poukázáno na všechna tzv. *úzká místa*. Informace musí poskytovat dostatečné množství potřebných dat pro odstranění všech překážek, které brání splnění podnikových cílů. Z pohledu řízení je vyhodnocování minulých dat přínosné pouze v případě, že na jejich základě je možné vytvořit principy, které budou schopny předcházet minulým problémům v budoucnu. Proto je potřeba přesunout se od myšlenkového postupu zpětné vazby k *perspektivnímu myšlení* s vazbou dopřednou. Controlling je tedy hlavně vnímán jako samostatný systém řízení s vlastní filozofií, která ke svému fungování využívá několik základních principů (Mikovcová, 2007, s 11-12).

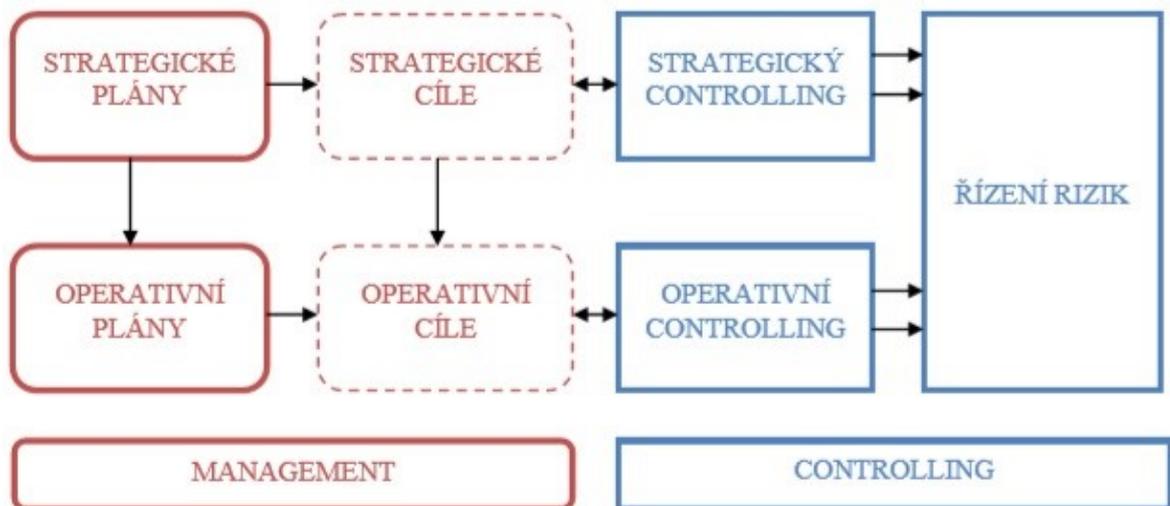
Controlling je podsystémem a částí řízení podniku, proto mezi jeho hlavní úlohy patří oblasti, které s řízením společnosti přímo souvisejí:

- plánování
- rozhodování
- koordinování
- motivování
- informování
- kontrolování

V těchto uvedených činnostech controlling doplňuje a podporuje management (Eschenbach, 2000, s. 97).

Řízení společnosti je odvislé od vytvoření podnikové strategie, která je zahrnuta do strategického plánu. Z něj jsou vytvořeny operativní plány pro jednotlivá odvětví, jako například výroba, marketing, prodej, finanční oddělení či výzkum. Odpovědností controllingového oddělení je potom zachycení případně vzniklých odchylek od stanoveného plánu. Všechny odchylky je potřeba vyhodnotit a navrhnou potřebná opatření, aby došlo k jejich eliminaci. Jestliže jak strategické, tak operativní plány mají stanovené cíle, kterých chtějí dosáhnout a controlling je odpovědný za zachycení odchylek, očekává

se vzájemná spolupráce s managementem a oddělením řízení rizik, aby bylo učiněno požadované opatření pro budoucí vývoj (Havlíček, 2014, s. 10).

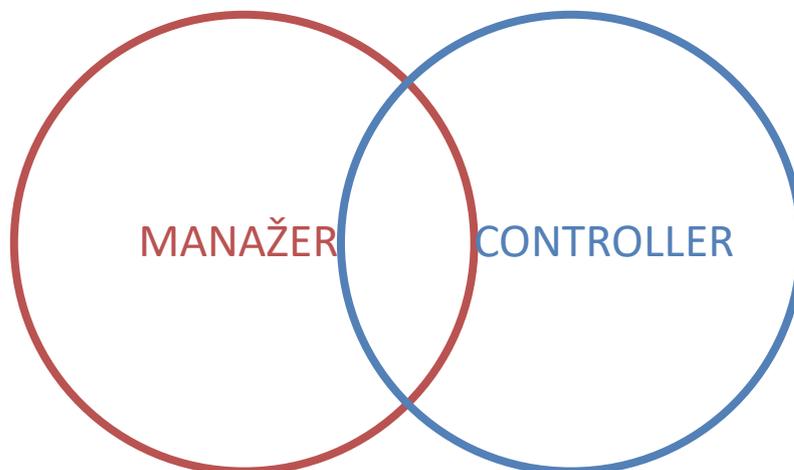


Obrázek 1 Vztah managementu a controllingu (Havlíček, 2014, s. 10)

Činnosti controllingu jsou výsledkem vzájemné spolupráce manažerů a controllerů. Controlling je nazýván celý proces začínající stanovením cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Hlavní aktivity controllingu jsou rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace. Ve vzájemném souladu pak manažeři rozhodují o cílech a vytvářejí obsahovou stránku, jakým způsobem bude těchto cílů dosaženo, a nesou odpovědnost za dosažení výsledku. Každý management tedy měl využívat controlling jako manažerskou činnost bez ohledu na to, o jak velký podnik se jedná, jelikož controlling není vázán na konkrétní osobu controllera. Využívání controllingových postupů je orientováno na cíle a plánování, s ohledem na budoucnost (Slovník controllingu, 2003, s. 35).

Samotné zřízení místa controllera není podmínkou zavedení controllingu jako konceptu řízení. Funkce controllingu mohou být převzaty jinými složkami v organizační struktuře, nic méně z důvodu dělby úloh a specializace se využívají samostatné řídicí útvary controllingu ve středních a větších společnostech. Vzájemná koordinace manažera a controllera pak vypadá jako průnik množin, kdy controllingem nazýváme právě společné propojení obou složek. Nositeli procesu controllingu by měli být všichni řídicí pracovníci v podniku, jelikož principy controllingu by se měli promítnout do konkrétních vykonávaných úkonů. O controlling ve vlastním smyslu se jedná pouze tehdy, je-li

dosaženo vzájemné spolupráce a dialogu mezi manažery a controllery (Eschenbach, 2000, s 116).



Obrázek 2 Kooperace controllingu (Eschenbach, 2000, s. 117)

V systému řízení společnosti nejde jednoznačně určit hranici mezi úlohami manažerů a controllerů. Dle aktuální situace se controller vstupuje do managementu, či manažer ve výkonu své práce přijme úlohy controllera. Vlivem narůstajícího trendu decentralizace řízení podniku manažer stále více přejímá podnikohospodářské úlohy řízení. Naopak podpora controllingu je často redukována snahou co možná nejvíce zeštíhlit management společnosti a tím zefektivnit proces řízení. Důsledkem dynamického vývoje se průběžně mění pracovní náplň jak v managementu, tak controllingu a roste potřeba přizpůsobení a dalšího vzdělávání jednajících osob. Jednotlivé úlohy manažera a controllera jsou přehledně znázorněny v následující tabulce (Eschenbach, 2000, s 122).

Tabulka 1 Rozdělení úloh a odpovědností

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 cíle
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci)	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení

Zdroj: Eschenbach, 2000, s. 122

## 1.2 Členění controllingu

Základní úlohou controllingu je podpora managementu ve všech fázích řídicího procesu. Aby bylo dosaženo těchto aktivit, je potřeba vytvořit systém vhodných controllingových nástrojů, který podpoří práci řídicích pracovníků na všech úrovních řízení. Začíná od podpory každodenních úkonů a využití již existujícího potenciálu úspěchu, kdy se sleduje dosažení co nejvyšší rentability, likvidity a hospodárnosti. Řízení je zde převážně krátkodobé, s důrazem na podporu a doplnění managementu při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit. V dlouhodobější rovině naopak sledujeme udržení stávajícího potenciálu úspěchu a vytváření potenciálů nových. Controlling je zde orientován na dlouhodobou podporu managementu při vytváření nových potenciálů úspěchu. Z tohoto pohledu controlling dělíme na *operativní* a *strategický*, kdy se do samotných controllingových aktivit promítne i časové hledisko. (Mikovcová, 2007, s.27-28).

Tabulka 2 Členění controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Zmapované, známé, předvídatelné	Nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	Nízký	Vysoký
Charakter problému	Strukturovatelné	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	nízká	Vysoká

Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 29

### 1.2.1 Operativní controlling

Zaměřuje se na operativní plány s horizontem 1-2 roky a na provozní plánování, kontrolu a hodnocení finanční analýzy založené na krátkodobých plánech plánování příjmů a nákladů a položkách rozvahy. Obvykle se hodnotí na základě kvantitativních ukazatelů. Operativní controlling je spojen s plněním krátkodobých cílů jednotlivých složek řízení s přímým dopadem na finanční ukazatele rentability, likvidity a hospodárnosti. Nesplnění základních finančních ukazatelů má za následek selhání stanoveného plánu v například prodejních, marketingových, výrobních nebo jiných provozních činnostech. Opatření tedy musí být zaměřena především na tyto segmenty. Operativní controlling se přímo podílí nejprve na stanovení cílů, kterých chce společnost v daném krátkodobém horizontu dosáhnout. Cíle musí být specifické, měřitelné, dosažitelné v daném časovém období a realistické. Podílí se na motivování jednotlivých útvarů, aby těchto cílů bylo dosaženo. Dalším krokem je schvalování stanovených cílů, kde operativní controlling předkládá jednotlivé cíle a jejich scénáře. Každý plán je nutné porovnat s ohledem na stanovené cíle společnosti. Jestliže plán neobsahuje potvrzení počátečních hodnotových cílů, musí přijít s návrhem jiného scénáře. Po schválení konkrétního operativního plánu je zodpovědností controllingu sledovat a kontrolovat, zda průběžné hodnoty dosahují hodnot stanovených v plánu. Každá odchylka je pak nutná správně analyzovat a případně vytvořit návrh na jejich odstranění (Havlíček, 2014, s. 11).

Základním cílem každého podniku je dosahovat potřebné hodnoty zisku, proto jsou v operativním controllingu pečlivě zkoumány položky výnosů a nákladů. Otázka výnosů

v podniku souvisí s výběrem vhodné marketingové strategie pro danou skupinu výrobků. Ta bývá stanovena po provedení analýz týkajících se portfolia a životního cyklu výrobku. Zvyšování výnosů je úkolem spíše marketingového oddělení, zatímco řízení nákladů je v kompetenci útvaru controllingu. V této oblasti jsou předmětem analýz dvě základní oblasti:

- Které položky musí společnost pečlivě sledovat a jakým způsobem je bude řídit. Předmětem zkoumání by měli být jednotlivé skupiny nákladů a jejich vývoj, v závislosti na tržbách a objemech produkce. Vhodnými nástroji jsou aplikace nákladových modelů, horizontální a vertikální analýza nákladů.
- Jakým způsobem budou samotné náklady přiřazovány na jejich nositele. Jedná se zde o metodě propočtu krátkodobého hospodářského výsledku, podobě kalkulačního systému podniku a vhodného ukazatelového systému (Mikovcová, 2007, s. 61).

### 1.2.2 Strategický controlling

Strategický controlling je založen na strategickém plánu a strategických cílech a jeho podstatou je udržení dlouhodobé stability společnosti. Strategické cíle jsou hodnoceny spíše na základě kvalitativních ukazatelů, pouze částečně na základě parametrů kvantitativních. Na první pohled není přínos strategického controllingu okamžitě rozpoznatelný, ale má zásadní dopad na dlouhodobé fungování společnosti. Jeho podcenění nebo selhání vede k dlouhodobým poruchám v ekonomice společnosti a často vede k restrukturalizaci, nebo dokonce k likvidaci společnosti. K selhání strategických cílů nemusí vždy dojít v první fázi (je to od několika měsíců až po několik let). Každá společnost má určitou setrvačnost, která stále vytváří solidní dojem z fungující organizace, ale následné selhání schopnosti dosahovat zisku, následované nedostatkem hotovosti, a nakonec ztrátou důvěry, jsou typickými znaky firemní krize, kterou předcházelo selhání strategické vize a naplňování dlouhodobých cílů. Odhalení těchto poruch je jednou z největších dovedností moderního controllingu a je řešena pouze zkušenými manažery, kteří chápou význam strategického plánování. Strategický controlling nejprve vychází z analýzy výchozí situace, kterou zahrnuje jak analýza vnitřního prostředí společnosti, tak i analýza vnějšího okolí. Je potřeba stanovit předpoklady, kterých chce dosáhnout, jaké zdroje na to použije, aby naplnila filozofii společnosti a dosáhla požadovaného potenciálu. Důležitým úkolem je sledování dlouhodobých cílů a postavení společnosti. To zahrnuje

dlouhodobé plánování a kontrolu, porovnání s vizí společnosti a případné vyjádření odchylek a selhání. Hlavní úlohou strategického controllingu je pak hodnocení strategií a v případě selhání navrhnout požadovaných opatření. Všechny selhání je potřeba včas a vhodně vyjádřit, aby mohlo dojít k revizi strategických opatření a vytvořit se alternativní scénář (Havlíček, 2014, s. 12).

V podnikové praxi se využívá řada různých analytických metod strategického controllingu. Controller je zde zodpovědný za přípravu metod a metodické vedení při jejich aplikaci, zároveň má povinnost vytvořit a zabezpečit kontrolní mechanismy zpětné vazby. Aby toho bylo dosaženo, je potřeba sledovat realizaci samotné strategie, včas zaznamenat vzniklé změny a nedostatky, které by mohly vést k nenaplnění podnikové strategie. Controller je hlavním zodpovědným pracovníkem za zpracování komplexních analýz, prognóz a plánů. Jeho náplní je tak získávat data, vytvořit informační základu, zpracovat získané informace a ty předložit managementu. Dále je potřeba neustále zajišťovat strategickou kontrolu, analyzovat případné odchylky a iniciovat nápravné opatření. Využívané analytické a prognostické metody lze podle dvou základních měřítek:

- kvalitativního charakteru – mají pomoci rozpoznat možné budoucí vlivy na prosperitu podniku, analyzovat z jakých příčin k nim došlo, jaký budou mít důsledek a jakým způsobem se promítnou do strategického plánování podniku. Kvalitativní nástroje jsou zejména postupy vycházející z popisu současného a budoucího stavu, které využívají informace získané zkušeností, odborným odhadem nebo intuicí. Základní metody kvalitativního charakteru jsou PEST analýza, SWOT analýza, Brainstorming, technika scénářů aj.
- kvantitativního charakteru – jedná se o nástroje doplňující aplikaci kvalitativních nástrojů, pomocí kterých byly nejprve pojmenované jevy minulého, současného, či budoucího vývoje. Úkolem kvantitativních metod je tyto jevy vyjádřit v číselné podobě. Mezi základní metody patří využití časových řad, aplikace predikčních modelů či metody kauzální (Mikovcová, 2007, s. 31).

### 1.3 Začlenění controllingu ve společnosti

Z důvodu postupného rozvoje controllingových funkcí a rozrůstání controllingových úkolů v podniku, je nutné správné začlenění v rámci samotné organizační struktury, s ohledem na

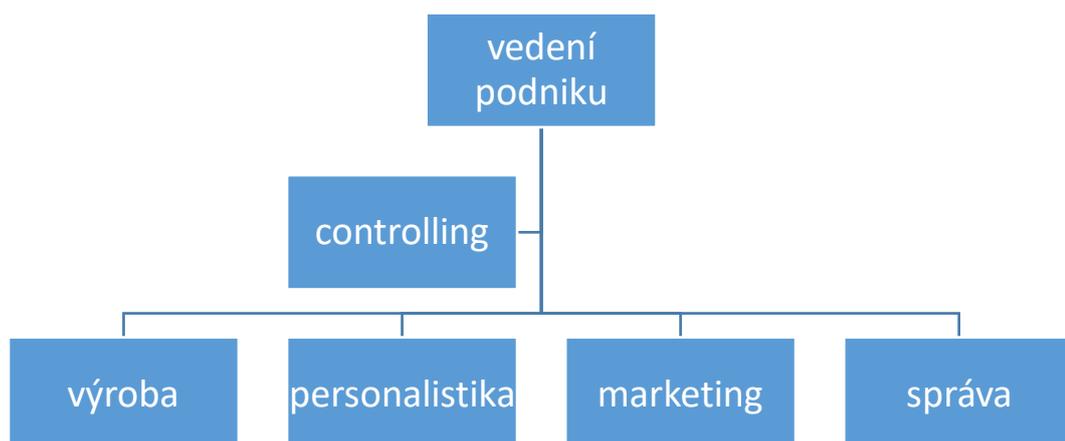
vznikající potřeby. Postavení controllingového oddělení v organizační struktuře společnosti je stanoveno s ohledem na interní a externí faktory.

- Interní faktory – nárůst množství, aktuálnosti řešených problémů, velikost podniku, již existující zásady řízení, progresivita technologie
- Externí faktory – trh práce, zboží a kapitálu, legislativní a sociální okolí, hospodářská struktura země

Obecně platí, že účinnost controllera roste s výší jeho postavení v organizační struktuře. Pozice controllera v organizační struktuře prakticky záleží na rozhodovacích pravomocích a kompetencích, zda jimi má či nemá controller disponovat (Synek, 2007, s 405)

### Controlling jako štábní oddělení

Štábní pozice controllingu je volena v případě, že je controllingu přisuzována pouze servisní funkce spočívající ve výpomoci a ulehčení procesu řízení. Samotná pozice controllera bývá začleněna do osobního štábu vrcholového vedení. Činnost ve společnosti provádí bez potřeby vlastních liniových vazeb a poskytuje služby ostatním manažerům. V tomto případě jen velmi těžko dokáže naplňovat funkci inovační a koordinační (Synek, 2007, s 405).



Obrázek 3 Controlling jako štábní útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)

### Controlling jako liniové oddělení

Controlling zde plně přejímá liniové funkce a jeho liniové začlenění je zřejmé především v krizových situacích. V této pozici už controller není jen čistě poradcem, ale stává se sám

zodpovědný za přijatá rozhodnutí. Při běžném chodu společnosti však dochází k poměrně nízké stabilitě tohoto uspořádání. Liniové zařazení controllingu se osvědčí zejména při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení (Synek, 2007, s 405).



Obrázek 4 Controlling jako liniový útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)

### Controlling jako průřezová funkce

Průřezová funkce controllingu v organizační struktuře přináší spolupráci liniového pracovníka a controllera. Liniový vedoucí pracovník realizuje řízení po linii výkonové a controller po linii odborné. Jsou mu přiděleny určité příkazovací pravomoci v otázkách systémových, týkající se plánování, kontroly, kdy samotné rozhodování probíhá ve spolupráci s výkonným liniovým pracovníkem (Synek, 2007, s 405).

### Externí controlling

V případě, že zřízení samostatného controllingového oddělení není ekonomicky výhodné, případně společnost nedisponuje kvalifikovaným personálem, pak se nabízí možnost využít služeb externích podnikových poradců. Tuto možnost využívají převážně malé a střední podniky a to buď jen dočasně či dlouhodobě. Hlavní předností tohoto modelu je pak nízká míra konfliktů s vedením podniku a vysoká rychlost zavedení, v porovnání s interním controllingovým oddělením (Synek, 2007, s 405).

## 1.4 Vybrané nástroje operativního controllingu

Cílem podniku na operativní úrovni je maximálně využít existujícího potenciálu úspěchu. Operativní controlling pak poskytuje, spolu s plánování a rozpočtnictvím, klíčové

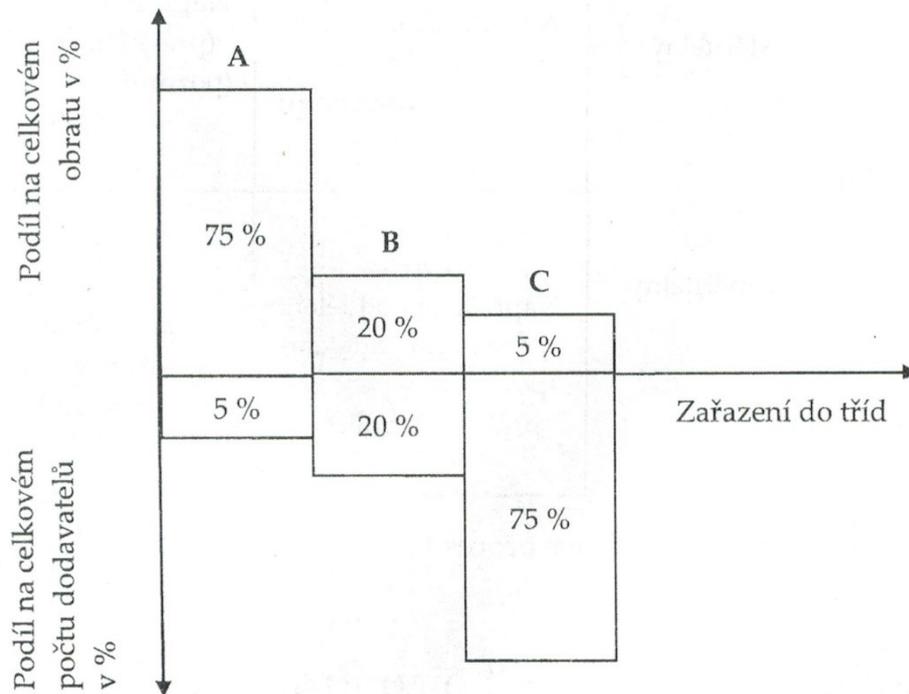
informace, které jsou nutné k řízení podniku orientovaného na dosažení hospodářského výsledku. Na rozdíl od účetnictví, které je zaměřeno pouze na minulost, operativní controlling se převážně zaměřuje na současnost a budoucnost, zpravidla jednoho roku. Jestliže se podnik odchýlí od stanoveného cíle (plánu), úlohou operativního controllingu je odhalit proč k tomuto odchýlení došlo a včas zřídit nápravná opatření. Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku. (Žižlavský, 2014, s. 25)

#### 1.4.1 ABC analýza

Význam analýzy ABC v oblasti controllingu je významný, jelikož se jedná o důležitý nástroj pro stanovení priorit, který umožňuje cílené a hospodárné postupy. Analýza srovnává vzájemně objemy a hodnoty, které daný objem přináší. Při sledování podniku tak může být zjištěno, že poměrně malá množství z celkového objemu se podílí na vytvoření poměrně velké hodnoty. Dle analýzy ABC by pak úsilí vedení podniku mělo směřovat primárně k zajištění těch malých objemů, které přinášejí velké hodnoty. Tímto způsobem lze relativně rychle ovlivnit celkový objem stanovených cílů. Využití této analýzy je zejména v materiálovém hospodářství, kde prostřednictvím analýzy ABC lze analyzovat například množství a hodnoty materiálu, dílů a jejich dodavatelů. V oblasti výroby lze tímto způsobem analyzovat a měnit fixní náklady. (Vollmuth, 2004, s. 9)

V praxi analýzy ABC vychází z předpokladu, že sledované skupiny (dodavatelé, zákazníci, náklady, skladové zásoby), členěny podle druhů, procesů nebo středisek, jsou rozděleny do tříd A, B, C:

- třída A – cca 5 % položek přináší 75 % efektů (hodnoty),
- třída B – cca 20 % položek přináší 25 % efektů,
- třída C – cca 75 % položek přináší 5 % efektů.



Obrázek 5 Příklad analýzy ABC pro dodavatele (Žižlavský, 2014, s. 34)

Dle uvedeného příkladu analýzy ABC pro dodavatele zjistíme právě ty dodavatele, kterým by měl podnik věnovat nejvíce pozornosti. Chceme-li dosáhnout nízkých nákladů v oblasti nákupu, je nejučelnější věnovat nejvíce pozornosti dodavatelům skupiny A (5 %), protože mají vliv na 75 % celkového obrátu všech dodavatelů. (Žižlavský, 2014, s. 34)

#### 1.4.2 Operativní analýza odchylek

Jádrem analýzy odchylek je porovnání stanoveného plánu a skutečnosti. Analýza odchylek lze sledovat buď ve vztahu k nositelům nákladů, kde udává informace týkající se kvality kalkulace, nebo ve vztahu k určitému období, kde mluvíme o odchylkách celkových. Celkové odchylky ve vztahu k nákladům porovnávají plánované náklady se skutečnými náklady, obdobně lze srovnávat plánované tržby se skutečnými tržbami. Samotné porovnání plánovaných a skutečných hodnot ale nestačí, jelikož má malou vypovídací schopnost. V případě že se srovnávané hodnoty výrazně liší, je potřeba nalézt příčiny odchylek, které jsou poté podnětem pro případná nápravná opatření. Samotným úkolem controllera v oblasti operativní analýzy odchylek je propočtení odchylek (cenové, množství), stanovení tolerančních mezí, aby bylo zjištěno, které odchylky jsou

významné a které ne, poté následuje rozbor příčin odchylek a následné navržení nápravných opatření. (Eschenbach, 2004, s. 539)

Odchylky lze měřit jak v absolutní, tak v relativní hodnotě (vyjádřené v procentech). Důležitější se zdá být relativní odchylka, ale vyjádření odchylek v absolutní hodnotě pomůže například tam, kde je sice naměřena velká relativní odchylka (např. 50 %), ale na položce tak malé (např. 1 000 Kč), že i přesto tomu není třeba věnovat pozornost na vyšších úrovních. Míra podrobnosti a stanovení tolerančních mezí závisí na tom, pro koho a za jakým účelem je samotná analýza odchylek prováděna. Zda si analýzu provádí sám vedoucí pracovník daného střediska, nebo analýzu připravuje controller pro vrcholové vedení společnosti. Rozhodující měrou určující stupeň přesnosti a podrobnosti analýzy odchylek, je stupeň přesnosti a podrobnosti samotného plánování.

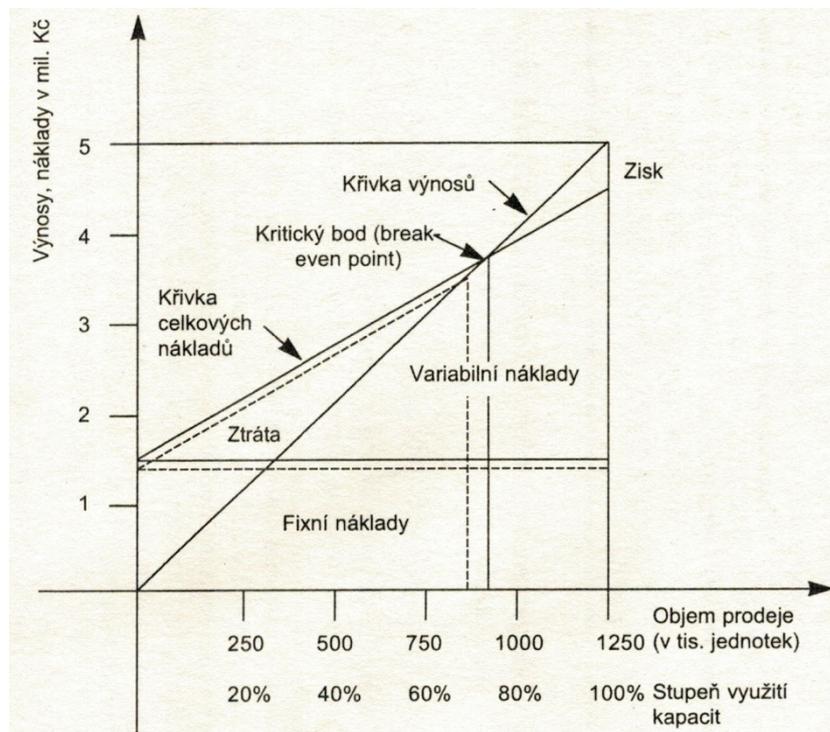
***Co se zanedbá při fázi plánování, nedá se již dohnat ve fázi analýzy odchylek ani při nejpřesnějším počítání.***

Ne každá odchylka mezi plánovanou a skutečnou hodnotou musí být podnětem pro controlling, aby konal. Controlling musí být v úzkém kontaktu s vedením podniku a je nutné předem stanovit míru tolerance, v jejímž rámci se mohou odchylky pohybovat. Až po překročení těchto mezí je na controllingu, aby zahájil nápravná opatření vedoucí k odstranění vzniklých odchylek. Samotná míra tolerance závisí především na stylu řízení podniku, firemní kultuře a na okolnostech jednotlivých vzniků odchylek. (Žižlavský, 2014, s.53)

### **1.4.3 Analýza kritických bodů**

Základní předpoklad pro analýzu kritických bodů je ten, že v provozních údajích společnosti jsou variabilní a fixní náklady vykazovány odděleně. Pomocí této analýzy lze zjistit kritický bod (break-even point), který zachycuje, kdy dosažený obrat kryje celkové náklady podniku. Analýza kritických bodů tak poskytuje vedení podniku ucelenou informaci pro lepší budoucí rozhodování. Výsledky analýzy pak mohou být znázorněny matematicky nebo graficky. Pracovníci podniku však lépe a rychleji porozumí grafickému zobrazení, které je srozumitelnější a lépe zachycuje důsledky změn obratu a nákladů pro tvorbu zisku. Při použití analýzy kritických bodů můžeme lépe posoudit možnosti dosažení zisku a také získat informace o budoucím zabezpečení podniku. Výše zisku a jistota jeho dosažení představují důležité informace pro úspěšné vedení podniku. Tato analýza je

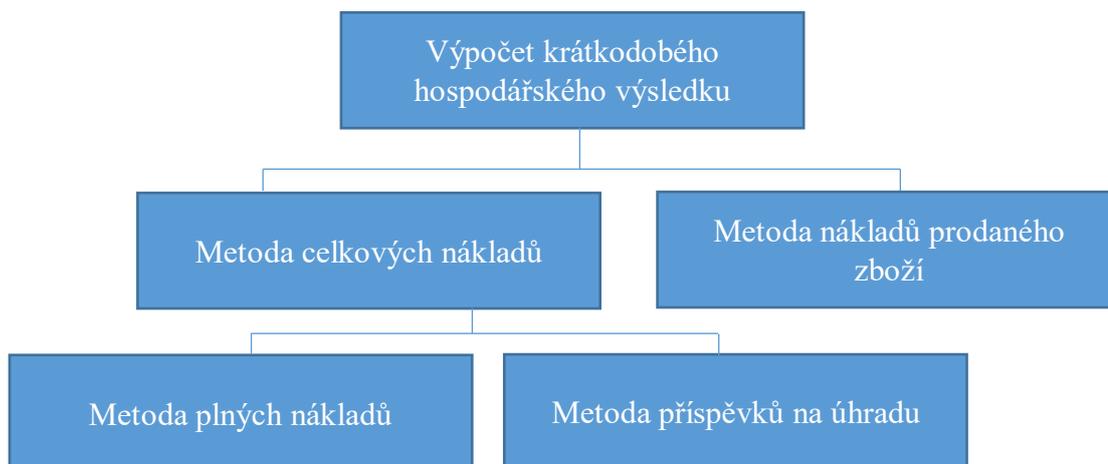
v praxi velmi oblíbená, protože umožňuje prověřit několik alternativ a můžeme její pomocí snadno vypočítat, jaký vliv mají změny objemu prodeje, prodejních cen, variabilních a fixních nákladů na dosažení zisku v podniku. (Vollmuth, 2004, s. 41)



Obrázek 6 Diagram kritických bodů zvrátů (Vollmuth, 2004, s. 44)

#### 1.4.4 Krátkodobý hospodářský výsledek

Jedná se o jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení podniku, protože sdružuje všechna důležitá data. Kromě tržeb jsou zvláště uvedeny variabilní a fixní náklady. Díky tomu mohou být vypočteny velikosti příspěvků na úhradu, provozní výsledek, neutrální výsledek, a právě tak podnikový hospodářský výsledek. Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku by měl být k dispozici managementu a vedení podniku každý měsíc. Z této zprávy je snadno vidět pozitivní i negativní vývoj podniku, proto by neměla být opomíjena. Podle informací z výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku musí být rozhodnuto o případných nových opatřeních. Zpracované informace, které jsou předloženy vedení podniku, mají cenu jen tehdy, když jsou data a informace které představují využita. Vedení podniku by mělo výsledky výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku projednat každý měsíc.



Obrázek 7 Metody výpočtu krátkodobého hosp. výsledku (Vollmuth, 2004, s. 111)

Pro samotný výpočet krátkodobého hospodářského výsledku může být použita metoda celkových nákladů a metoda nákladů na prodané zboží. Každá metoda má pro vedení podniku jinou vypovídací schopnost, proto k řízení podniku se nejlépe hodí metoda nákladů na prodané zboží. Za zmínku však stojí metoda celkových nákladů prováděná s použitím příspěvků na úhrady, které představují důležité veličiny řízení. Podrobný výpočet je představen v následující tabulce

Tabulka 3 Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku

TRŽBY za období
+zvýšení zásob nedokončených a hotových výrobků a výkonů
-snížení zásob nedokončených a hotových výrobků a výkonů
= celkový výkon za období
-variabilní náklady za toto období
= příspěvek na úhradu za toto období
-fixní náklady na toto období
= výsledek podniku za toto období

Zdroj: Vollmuth, 2004, s. 113

Tuto metodu lze použít při výpočtu celkového podnikového zisku či ztráty stejně jako při výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku. Z pohledu operativního controllingu je krátkodobý hospodářský výsledek důležitým nástrojem pro řízení podniku, jelikož přináší

managementu a vedení společnosti klíčové informace v pravidelném měsíčním intervalu. (Vollmuth, 2004, s. 111-114)

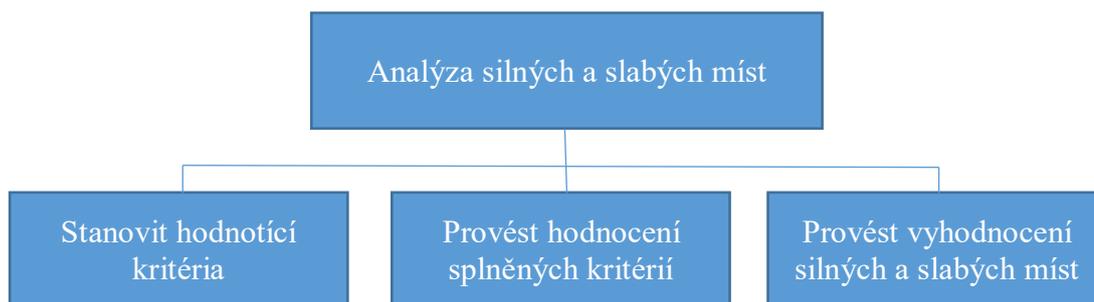
## 1.5 Vybrané nástroje strategického controllingu

Nástroje strategického controllingu se používají především k určení a zlepšení budoucích šancí a rizik podniku. Strategický controlling představuje dlouhodobé pojetí, které začíná v přítomnosti s orientací na 4 až 5 let do budoucna. Hlavní úlohou strategického controllingu je postarat se o to, aby dnes byla přijata taková opatření, která budou v budoucnu napomáhat k zabezpečení existence podniku. Zabývá se formulací strategických cílů, vypracováním a prosazením strategií k zajištění existujících a vytvoření nových potenciálů úspěchu. Samotné nástroje a metody jsou rozčleněny podle jednotlivých fází procesu strategického controllingu – analýza podniku a okolí, zhodnocení a kvantifikace strategií, implementace a strategický dohled. Jedním z nejdůležitějších úkolů controllera je poskytovat relevantní informace, které na strategické úrovni mají více kvalitativní povahu a nejčastěji charakter informací včasného varování. (Žižlavský, 2014, s. 67-70)

### 1.5.1 Analýza silných a slabých míst

Jedná se o strategický nástroj, pomocí kterého lze snadno zjistit, jaké mínění o vlastním podniku mají jednotliví vedoucí pracovníci. Společně provedená analýza silných a slabých míst upozorní na problémy v daném týmu, což je důležité pro vznik zlepšovacích návrhů a námětů, co by se mělo v budoucnu uskutečnit. Analýza vede ke zlepšení strategického plánování, zjištěná silná místa mohou být ještě dále posílena. Slabá místa jsou pak podrobena cíleným opatřením ze strany vedení a řídicích pracovníků, což by mělo vést k přeměně slabých míst na ty silná. Analýza se provádí prostřednictvím sestaveného dotazníků, kterého se účastní vedoucí pracovníci. Dotazník obsahuje předem sestavený katalog kritérií, týkajících se oblastí vedení podniku, financí, marketingu a odbytu, výroby, materiálového hospodářství, organizace, informační soustavy, personalistiky a výzkumu a vývoje. Kritéria jsou definována pro všechny odpovědnostní útvary podniku a jejich sestavení provádí podnikové vedení náměty ostatních vedoucích pracovníků. Jednotlivá

kritéria se ohodnocují zvolenou stupnicí, například od 0 do 3, kde 0 znamená žádné splnění, 1 malé, 2 dobré a 3 maximální splnění určitého kritéria.



Obrázek 8 Analýza silných a slabých míst (Vollmuth, 2004, s. 302)

Dotazníkového šetření se účastní řídicí pracovníci a to anonymně, aby mohli co možná nejobektivněji vyjádřit svůj názor. Práce s dotazníkovým zjišťováním umožňuje vedoucím pracovníkům dosáhnout komplexního způsobu myšlení. Analýza by měla systematicky testovat oblasti kritérií jedenkrát ročně. Po provedení hodnocení stanovených kritérií dle dohodnuté stupnice, dochází k vyhodnocení silných a slabých míst podniku. Zvláštní pozornost se věnuje zjištěným slabinám podniku, kdy je účelné stanovit nové cíle a opatření, aby došlo k odstranění slabých míst v co možná nejkratším čase. Z každého slabého místa hrozí budoucí riziko, které musí podnik realisticky ohodnotit. Řídicí pracovníci odpovědných oblastí, kde bylo odhaleno slabé místo, musí předložit návrh na zlepšení dané situace. Při hledání silných a slabých míst musí jednotliví řídicí pracovníci navzájem úzce spolupracovat, aby byla vzniklá opatření zavedena a dále prosazována. Díky analýze silných a slabých míst se podnik může vyhnout budoucím rizikům, jestliže je dokáže včas odhalit a následně odstranit. Rychlá reakce a přizpůsobení se změnám podmínek na trhu je znakem úspěšného podniku. (Vollmuth, 2004, s. 301-309)

### 1.5.2 SWOT analýza

SWOT analýza jako metoda strukturovaného plánování, se často používá k hodnocení činností společnosti nebo jejich útvarů, jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Silné stránky jsou porovnávány s příležitostmi (kreativní myšlení, vize, ambice), zatímco slabé stránky s hrozbami a potenciálním rizikem vyplývajícím ze slabých stránek nebo vnitřního prostředí. SWOT analýza je obecně považována za velmi důležitý

strategický nástroj a za součást marketingového plánu, ale její význam přesahuje až do strategického řízení společnosti. Je jasné, že běžně provádíme SWOT analýzu předchozího výzkumu vnitřního a vnějšího prostředí.

Nebezpečí SWOT analýzy spočívá v tom, že často vede ke zpracování dlouhého seznamu potřeb a omezení nezměnných ve společnosti po celá léta. Proto je důležité zaměřit se na oblasti, které můžeme kontrolovat a ovlivňovat. SWOT analýza se používá nejen jako nezbytná součást marketingových plánů, ale i při přípravě hodnocení zaměstnanců, výročních zpráv, v závěrečné analýze a také jako základ pro stanovení strategické pozice společnosti. Každý obchodní zástupce a zaměstnanec marketingového nebo obchodního oddělení by měl prokázat schopnost využít SWOT analýzu také v rámci obchodních jednání. Není nezbytně nutné provádět podrobnou analýzu pro každou oblast (produkt, konkurence, území a postavení společnosti) a postačuje 3-6 souhrnných údajů vyjádřených ve formě snadno zapamatovatelných hesel.

SWOT analýza má být stručná a procházet celou společností, respektive marketingový tým by měl být přímo zapojen do její přípravy. Znalost silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a rizik vyplývajících z vnějšího prostředí, by měla být pro management celé společnosti evidentní. Silné stránky nám dávají příležitosti, z nichž některé mohou být cílem společnosti, zatímco slabé stránky mohou vést k naplnění hrozeb a mohou sloužit jako základ pro analýzu a řízení rizik. Výsledek vyhodnocení SWOT analýzy jednotlivých oblastí lze použít jak při formulaci cílů, úkolů a opatření společnosti v budoucnu, tak i při průběžném a celkovém hodnocení dosažených výsledků společnosti. (Havlíček, 2014, s. 33)

### 1.5.3 Hodnotová analýza

Hodnotová analýza pracuje se strategickým rozhodováním a je číselným vyjádřením cílů podniku, které uplatňují management založený na hodnotě. Vychází z myšlenky, že očekávaný výnos musí pokrýt jak náklady na cizí kapitál (úroky), tak i náklady na vlastní kapitál. Běžná koncepce účetního zisku počítá s tím, že vlastníci (akcionáři) poskytují svůj kapitál bezplatně, jelikož do nákladů nejsou zahrnuty žádné náklady na vlastní kapitál. Koncepce EVA s těmito náklady počítá a odečítá je od účetního zisku jako tzv. oportunitní náklady. Z pohledu controllingu je třeba nejdříve současný cíl podniku rozšířit o nový cíl – růst hodnoty podniku. Dále je třeba definovat systematika výpočtu s ohledem na vzniklé

náklady a budoucí užitek. Controller podporuje strategicky orientované plánování s přihlédnutím k příspěvkům na hodnotu pro celý podnik, nebo pro dílčí oblasti. Následně je provedena analýza řetězce tvorby hodnot, například pomocí hodnotového řetězce Balanced scorecard. (Žižlavský, 2014, s. 83, Synek, 2007, s. 352)

#### 1.5.4 Balanced scorecard

Metoda Balanced scorecard vznikla s rostoucí potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný, která narážela na strnulost modelu finančního účetnictví. Nová metoda BSC si zachovává tradiční finanční měřítka vypovídající o minulých finančních transakcích, které dává do souvislostí se stanovenými strategiemi, které si podniky informačního věku musí zvolit. BSC tak doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Prostřednictvím investic do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvářejí hodnotu. Samotné cíle a měřítka Balanced scorecard vycházejí z vize a strategie podniku, které sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu, které dohromady tvoří rámec BSC. Tato metoda rozšiřuje soubor cílů podniku za hranice běžných finančních měřítek, díky čemuž může management podniku ovlivňovat tvorbu hodnot pro budoucí zákazníky, zlepšovat kvalitu lidských zdrojů, systému a způsobu práce, které jsou nezbytné pro zvýšení budoucí výkonnosti podniku. BSC zachycuje klíčové hodnototvorné aktivity a odhaluje hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé výkonnosti a konkurenceschopnosti. Inovativní podniky používají BSC jako strategický manažerský systém k řízení své dlouhodobé strategie. Měřicí vlastnosti BSC lze použít k realizaci kritických manažerských procesů (Kaplan, Norton, 2002, s. 19-20):

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Na rozdíl od tradičních systémů výkaznictví, které jsou zaměřeny spíše na finanční a ziskové ukazatele, metoda BSC bere při hodnocení výsledků v úvahu také nefinanční kategorie. Zaměřuje se nejen na hodnoty ukazatelů, ale hlavně na realizaci stanovených

cílů s ohledem na stanovenou strategii podniku. Konkrétní ukazatele jednotlivých perspektiv jsou pak spojeny do řetězce příčinných vztahů a jsou tak vodítkem pro manažery při využívání personálních a fyzických zdrojů, které mají za cíl realizaci budoucích potenciálů úspěchu. Při realizaci konceptu BSC bývá hlavní problém v rozložení cílů společnosti na organizační jednotky, procesy a jednotlivé zaměstnance a nalezení ukazatelů, které jsou přímo ovlivnitelné osobami zodpovědnými za výsledky. Z toho důvodu metoda BSC nelze pouze převzít z jiného subjektu, ale musí se vyvinout přímo pro daný podnik dle vytvořené podnikové strategie. (Slovník controllingu, 2003, s. 16)

Metoda Balanced scorecard se snaží propojit znalosti o úspěšné realizaci strategie s rychle srozumitelnou formou jejího znázornění. Samotné znázornění logikou BSC klade značné nároky. Je třeba si všítat nejen přesné struktury perspektiv, identifikace a formulace cílů, měřítek a akcí, ale především zodpovědět následující otázky:

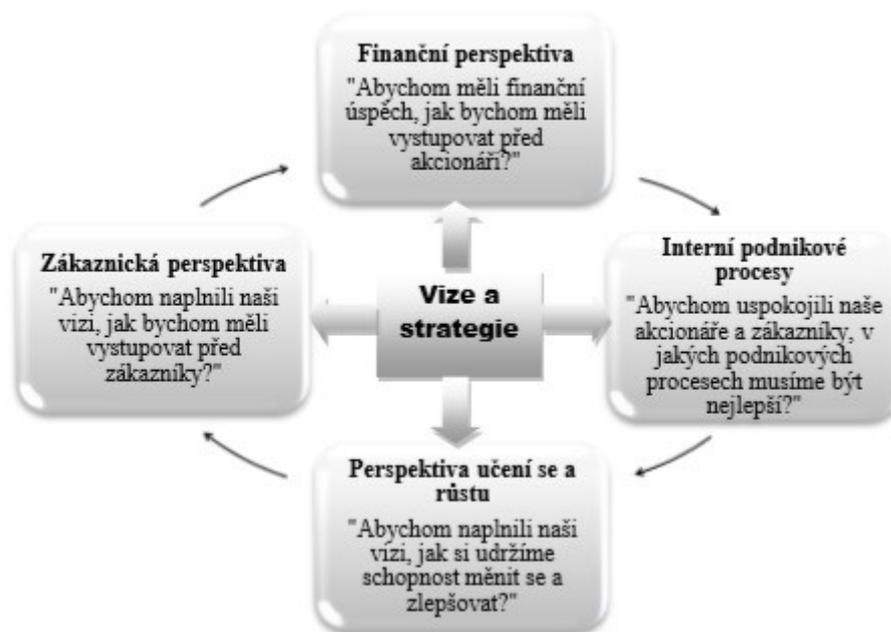
- Jaké cíle jsou významné pro strategii?
- Jaká měřítka jsou vhodná?
- Jaké cílové hodnoty se hodí?
- Které akce se mají upřednostnit?
- A jak všechny tyto prvky plánovat, prosadit a kontrolovat?

Umět vypořádat se s těmito otázkami znamená právě strategické řízení. BSC v této souvislosti funguje jako důležitý katalyzátor, díky kterému proběhne proces strategického řízení. Tato metoda je důležitou součástí společnosti, která si je vědoma svých potenciálů úspěchu a cíleně se je snaží rozvíjet. (Horvath & Partners, 2002, s. 23)

## **PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD**

Model strategie podniku může být úplný pouze tehdy, jestliže zachycuje všechny klíčové oblasti jednání podniku. Nelze jen určit finanční cíle, pokud zůstává nejasné, jaké hlavní úkoly musí být stanoveny k dosažení těchto cílů. Strategické cíle je nutno definovat souhrnně, aby nedocházelo k jejich vzájemným střetům, proto je žádoucí vzájemné sloučení všech významných hledisek. Perspektivy BSC mají úlohu určit model uvažování

tak, aby byly zahrnuty všechny důležité aspekty činností podniku. Představují tak významná témata, ke kterým se musí strategie daných oblastí vyjádřit. Zohlednění všech perspektiv při odvozování a realizaci strategie patří ke stěžejním prvkům přístupu Balanced scorecard. Posouzení jednotlivých perspektiv při určování strategických cílů, měřítek a akcí má jednostrannému uvažování při sledování a dosahování cílů. BSC tak zamezuje izolaci jednotlivých perspektiv tím, že je jasně definuje a pohlíží na ně jako na vzájemně související a vyvážené. Management je tak nucen chápat vícedimenzionalitu činností podniku a díky komplexnímu uvažování v rámci všech perspektiv je schopen vytvořit souhrnný systém cílů. (Horváth, 2004, s. 23-24)



Obrázek 9 Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 2002, s. 20)

## FINANČNÍ PERSPEKTIVA

Hlavním tématem finanční perspektivy je stanovit takové cíle, které vyplývají z finančních očekávání investorů podniku. Tato perspektiva má za úkol měřit úspěch či neúspěch strategie, a proto obsahuje právě takové cíle a měřítka, která měří finanční efekt realizace podnikové strategie. Finanční perspektiva zachycuje, zda mohl být realizován hlavní cíl hospodaření celého podniku, a to dosažení dlouhodobého ekonomického zisku. (Horváth, 2004, s. 24)

Tuto perspektivu výrazně vnímají zejména akcionáři, protože vývoj právě finančních ukazatelů podává obraz o dynamice zhodnocování jejich obchodních podílů. Samotné finanční ukazatele mají svůj interpretační význam až ve vzájemném funkčním propojení s ostatními nefinančními ukazateli. Prioritou manažerů je, aby se k nim dostaly včasné a přesné finanční údaje, které odpovídají realitě i samotné podstatě strategického plánu. Častým problémem finanční perspektivy je upřednostňování finančních ukazatelů nad nefinančními, kdy vzniká nevyvážený pohled na aktuální situaci podniku. (Fotr, 2012, s. 113)

### **ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA**

Zákaznická perspektiva se zaměřuje zejména na spokojenost zákazníka, jelikož se jedná o klíčovou roli pro pokračování podnikatelské činnosti. Cílem je odpovědět na otázku, v jakém světle se podnik musí jevit zákazníkům, aby podnik naplnil svoji vizi. Z pohledu budoucího vývoje firmy může být zákaznický pohled rozhodující. Negativní signály vyslané zákazníkem obvykle vytvářejí snižující se konkurenceschopnost podniku už ve chvíli, kdy ostatní ukazatele, zejména finanční, ještě nejsou schopny zachytit zhoršující se výkonnost podniku. Díky vhodně definovaným měřítkům spokojenosti zákazníků je podnik schopen vymezit portfolio zákazníků a s nimi spojených procesů, zařadit je do skupin, pro které lze vhodně definovat optimální produktový mix. (Fotr, 2012, s. 113)

Strategický management se snaží stanovit takové cíle zákaznické perspektivy, aby stanovená struktura zákazníků a jejich požadavky dosáhly podnikových finančních cílů. Soustředí se převážně na cíle spojené se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik si musí stanovit, na které zákazníky se chce zaměřit především, jaký užitek jim chce nabídnout a jak by chtěl být tento zákazník vnímán. (Horváth, 2004, s. 23-24)

### **PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ**

Základní cílem perspektivy interních procesů je pojmenovat a specifikovat ty podnikatelské procesy, ve kterých musí firma vynikat, aby získala konkurenční výhodu a uspokojila tak nejdůležitější zájmové skupiny, tedy akcionáře. Díky stanoveným ukazatelům může management v této perspektivě posoudit funkčnost procesů a také vyhodnotit, jak jsou produkty podniku v souladu s potřebami zákazníků. Samotné navržení měřítek efektivnosti interních procesů vyžaduje důvěrnou znalost procesní struktury

společnosti a při jeho realizaci by se mělo dbát opatrnosti. Kromě identifikace hlavních procesů nezbytných pro realizaci podnikové strategie je nezbytné identifikovat i procesy řídicí, které jsou zaměřeny na kontrolu a řízení zdrojů, tak i podpůrné procesy zabezpečující zvládnání každodenních rutinních činností, které nelze z tvorby hodnoty organizace vyloučit. (Fotr, 2012, s. 113)

V perspektivě interních procesů se snažíme stanovit takové cíle, abychom mohli splnit cíle zákaznické a finanční perspektivy. Definujeme tak potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosažení zákaznických a finančních cílů. Nejedná se však o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale zaměřuje se jen na ty procesy, které mají při realizaci podnikové strategie mimořádný význam. Horváth, 2004, s. 23-24)

Při tvorbě perspektivy interních procesů může být nápomocný obecný model hodnotového řetězce. Je tak jakousi předlohou zahrnující tři základní procesy – inovační, provozní a prodejní. (Kaplan, Norton, 2002, s. 89).



Obrázek 10 Obecný model hodnotového řetězce (Kaplan, Norton, 2002, s. 89)

## PERSPEKTIVA POTENCIÁLU – UČENÍ SE A RŮSTU

Oproti předchozím třem perspektivám je označení čtvrté perspektivy značně kolísavé. Kaplan a Norton označují tuto perspektivu jako „Learning and Grow“, jinde se můžeme setkat s označení typu perspektiva zaměstnanců, znalostí inovací, nebo budoucnosti. Označení perspektiva potenciálu zahrnuje, že při sestavování cílů se zvažují všechny potřebné potenciály dnes i v budoucnu. Hlavní cílem je stanovit pro perspektivu potenciálu takové cíle, aby společnost dokázala reagovat na současné i budoucí výzvy. Stanovené cíle slouží k rozvoji infrastruktury potřebné k realizaci strategie, kde za zdroje tohoto hlediska jsou považováni zaměstnanci, znalosti, inovace, kreativita, technologie i informační systém. Dané potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale současně

vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu. (Horváth, 2004, s. 23-24)

Tato perspektiva je zacílena na kvalitu a rozvíjení lidských zdrojů a přístupy k budování firemní kultury. Aplikuje trend postupného sebezdokonalování, který je posuzován jak z hlediska individuálního, tak celopodnikového. Znakem moderní společnosti založené na znalostech, je schopnost fungovat ve stále se měnícím podnikatelském prostředí, rozvoj principů průběžného učení se a vzdělávání. Činnosti v perspektivě učení se a růstu jsou také efektivní komunikace mezi pracovníky, díky které je dosaženo akceschopnosti podniku hlavně v situacích, které to vyžadují. Zdroje pro tuto perspektivu jsou převážně nehmotné povahy, které lze obtížně identifikovat, proto se spíše posuzují jejich vlastnosti. (Fotr, 2012, s. 113)

## 2 PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

Nejdůležitější odpovědnosti vedoucího řídicího pracovníka jsou plánování, integrace a provádění plánu. Téměř všechny podnikové činnosti, vzhledem k jejich relativně krátké době trvání a často prioritnímu souhrnu zdrojů, vyžadují formální a podrobné plánování. Integrace plánovacích činností je nezbytná, protože každá funkční jednotka může vypracovat svou vlastní plánovací dokumentaci s malým ohledem na jiné funkční jednotky. (Kerzner, 2013, s. 505).

Samotný proces plánování má obsah vždy stejný. Plánování, rozpočet a následná kontrola dosahování plánu patří mezi nejdůležitější funkce managementu. Rozpočet tak představuje jakýsi kontrolní mechanismus, pomocí kterého můžeme ujistit, zda je dosahováno plánovaných hodnot v povolených mezích. V případě odchýlení se nad toleranční meze nám dává možnost reakce. Plánování by tak mělo identifikovat, jaký bude budoucí vývoj, nastanou-li určité skutečnosti, aby byl podnik schopen čelit možným změnám podmínek. Celý proces plánování lze považovat za projektování budoucích výsledků současných rozhodnutí. (Žůrková, 2007, s.9-10)

Plánovací proces se výrazně liší podle velikosti a struktury společnosti, její vyspělosti, oboru podnikání a ekonomickém prostředí. Před zahájením plánování musí být jasné, co má být plánováno, jaké se vyžadují výstupy a kde má být těžiště plánu. Definují se dimenze plánování, časový horizont, obsah, hloubka a šířka plánování. Každý plán by měl splňovat klíčové zásady (Žůrková, 2007, s.24):

- **Konkrétnost** – plán musí být určitý, musí obsahovat výstupy, které odpovídají požadavkům vedení podniku dle formy, kvality, míře podrobnosti a vypovídací schopnosti.
- **Měřitelnost** – plán musí být měřitelný, tzn. vyjádřený v měřitelných jednotkách a zároveň musí být porovnatelný s hodnotami současného i minulých období, aby byla zachována srovnatelnost.
- **Dosažitelnosti** – plán musí být dosažitelný, aby každý zaměstnanec byl schopný se s plánem a cílovými hodnotami plánu ztotožnit a byl pro něj dosažitelný, jelikož výsledek plánování je měřítkem úspěchu plánovaného období.

- **Reálnost** – v souladu se současným postavením podniku na trhu musí být plán reálný, musí reagovat na záměry konkurence a odpovídat okolnímu prostředí (ekonomickému, politickému, technologickému atd.).
- **Hmatatelnost** – plán musí mít materiální charakter, hmotný, být odrazem konkrétních hmatatelných akcí a kroků a jiných klíčových činností podniku.

Mezi hlavní podnikové cíle může zařadit například maximalizaci zisku, kdy se jedná o snahu minimalizovat náklady a zároveň maximalizovat dosažené tržby. Dalším cílem může být například ovládnutí trhu, kdy podnik usiluje o maximalizaci produkce spojenou se snižováním ceny. Tyto a další cíle podniku jsou pak rozpracovány do konkrétních plánů, jako jsou plán výroby, plán finanční, plán investiční, plán personální a podobně. Stanovené plány jsou dále konkretizovány do rozpočtů, které bývají definovány jako finanční dokument, který je připravený a schválený před určitým obdobím, na které byl sestaven, kdy časový horizont bývá zpravidla jeden kalendářní rok. (Lazar, 2012, s. 20)

## 2.1 Rozpočetnictví

Těžištěm rozpočetnictví je sestavení a vyhodnocování rozpočtů. V oblasti řízení je funkce rozpočtu v podniku často diskutované téma, názory odborníků se liší od naprosté nepostradatelnosti až po jejich zavržení. Hlavní otázkou přitom není, zda rozpočty použít či nikoliv, ale jak samotné rozpočty sestavit a jak je v rámci řídicích procesů využívat, aby přinášeli podniku požadovaný užitek. Kritika rozpočtů závisí na formálním a administrativním využívání rozpočtů použitím vhodných metod sestavování a kontroly rozpočtů. Základním úkolem rozpočtu je kvantifikovat vývoj hodnotových veličin (nákladů, výnosů, příjmů a výdajů) a to v peněžním vyjádření. To vše s ohledem na stanovené období, pro stanovený objem a struktury činností, pro podnik jako celek i konkrétní nižší úrovně řízení a předpokládaný vývoj základních parametrů podnikatelského procesu. Jednotlivé rozpočty jsou zastřešeny podnikovým rozpočtem, který definuje očekávaný hospodářský výsledek v rozpočtové výsledovce, vývoj peněžních toků a vývoj aktiv a kapitálu v rozpočtové rozvaze. Podnikový rozpočet, nazýváme také finanční plán, je konečným souhrnným výsledkem jednotlivých dílčích rozpočtů středisek na všech úrovních vnitropodnikového řízení. (Šoljaková, Fibírová, 2010, str. 98)

Rozpočetnictví je proces, který navazuje na stanovené věcné úkoly podniku a vnitropodnikových útvarů. Samotný rozpočet je pak stanovením nákladů na čas a objem aktivity podniku. Hlavními důvody pro sestavení rozpočtu jsou snaha o zpřesnění plánování prováděných operací, koordinace činností různých podnikových útvarů, motivovat vedoucí pracovníky k dosahování podnikových cílů a v neposlední řadě napomáhat vedoucím pracovníkům řídit a kontrolovat činnosti, za které jsou zodpovědní. Podrobné rozpočty pro jednotlivé vnitropodnikové útvary jsou sestavovány na jednorocní období s měsíčním členěním. V podnikové praxi se pak často porovnává původně sestavený celoroční rozpočet se skutečnými výkony podle jednotlivých čtvrtletí a měsíců. Odhalené odchylky se vyhodnocují podle jejich významnosti, analyzují se jejich příčiny a vytvářejí se opatření, která vedou k jejich odstranění. (Lazar, 2012, s. 20)

Při sestavení krátkodobých rozpočtů je nutné zohlednit dva zásadní aspekty:

- Podnikový rozpočet je potřeba sestavit jako nástroj realizace cílů podniku jako celku. Vychází se z cílů strategických plánů a rozpočtů pro dané období. Je třeba zohlednit existující podmínky podnikatelského procesu.
- Dezagregovat cíle hlavního podnikového rozpočtu na dílčí cíle a úkoly jednotlivých středisek. Převést tak podnikový rozpočet sestavený na úrovni podniku jako celku na jednotlivá střediska.

Důležité je, aby sestavený rozpočet se stal skutečně účinným a ne jen pouze administrativně náročným nástrojem, který brání rychlému rozhodování. Tomu je potřeba předcházet použitím odpovídajících metod sestavování rozpočtu, na jeho postavení v systému nástrojů řízení a na motivačním působení rozpočtu na řídicí pracovníky na všech úrovních podnikového řízení. V podniku jsou sestavením rozpočtu pověřeni konkrétní pracovníci útvaru controllingu, kteří pomáhají zodpovědným pracovníkům jednotlivých řídicích útvarů s přípravou dílčích rozpočtů. Controllingové oddělení je zpravidla pověřeno zpracováním metodického postupu, který popisuje postup sestavení rozpočtu, představuje základní informační zdroje a časový harmonogram, který specifikuje pořadí, ve kterém jsou jednotlivé rozpočty připravovány a kteří řídicí pracovníci jsou za přípravu rozpočtu zodpovědní. (Šoljaková, Fibírová, 2010, str. 102)

## 2.2 Kontrola

Kontrolu by měli v zásadě provádět řídicí pracovníci, případně ostatní pracovníci by ji měli provádět sami na sobě formou sebekontroly. Základním požadavkem pro objektivní zjištění stavu a zabránění případné manipulaci s výsledky kontroly je zapotřebí doplňková kontrola prostřednictvím vedení či controllingu. Ta může být případně přímo zavedena jako automatická rutinní kontrola do pracovního procesu. Z pohledu controllingu je zásadní rozdíl mezi okamžikem kontroly, jedná se o tyto typy:

- feed-forward = dopředná vazba, za účelem ochrany proti působení rušivých veličin na plán, např. prostřednictvím včasného podávání informací a kontroly premis
- souběžná = simultánní kontrola, za účelem řízení a regulace
- feed-back = zpětná vazba, regulace za účelem odstranění důsledků rušivých vlivů, např. opatření k nápravě

V podnikové praxi se tyto tři kroky objevují i v kombinacích. Platí zásada, že čím více kroků typů kontroly 1 a 2 a čím méně typů 3 je v podniku potřeba, tím více je controlling vtažen do děje.

Proto, aby byla včas přijata nápravná opatření, je potřeba implementovat varovný systém, díky kterému jsou řídicí pracovníci informováni co možná nejdříve o očekávaných, nebo již nastalých odchylkách a jejich příčinách. Kontrolní systém je potřeba vytvořit analogicky k plánovacímu systému, aby bylo dosaženo koordinace mezi plánem a skutečností. Jedná se o jakýsi souhrn plánovaných či uskutečněných kontrol v podniku a koncepčních, funkčních a institucionálních vztahů mezi nimi. Controlling, podobně jako plánovací systém, se zde má starat o vhodné kontrolní pojetí, metody, objekty a příjemce kontrol. Je potřeba zde propojit strategické i operativní oblasti, aby bylo dosaženo celkové koordinované kontroly. Kontrola má následující hlavní cíle (Eschenbach, Siller, 2012, str 76):

- kontrola dodržování plánů a úrovně dosažení cíle
- podávání zpráv managementu
- plánování nápravných a preventivních opatření
- spuštění učících se procesů podle odchylek
- řízení chování na základě povědomí, že mohou existovat kontroly

Pro dosažení účinného hodnotového řízení podniku je potřeba vedle stanovení rozpočtů také zjistit skutečné výše jednotlivých veličin, které je následně potřeba porovnat včetně analýzy rozdílů. Vzniklé odchylky představují rozdíl mezi výší určité veličiny podle standardu a jejich skutečnou výší. Odchylky mohou mít charakter buď pozitivní, například při dosažení nižších skutečných nákladů než náklady stanovené v rozpočtu, nebo naopak negativní, například když skutečné dosažené náklady jsou vyšší než podle stanoveného rozpočtu. Porovnávání dosažených aktuálních hodnot s rozpočtem probíhá zpravidla po uskutečnění činnosti, resp. po skončení daného sledovaného období. (Šoljaková, Fibírová, 2010, str. 142)

### 3 REPORTING

Reporting je ucelený systém vnitropodnikových zpráv a výkazů, který sbírá informace potřebné k řízení podniku jako celku, ale i řízení základních organizačních jednotek společnosti.

Důležitou součástí představuje stanovení kritérií řízení výkonnosti, tzv. *key performance indicators* – KPI. Díky těmto kritériím můžeme porovnat, zda skutečný vývoj odpovídá stanoveným cílům a úkolům. Samotná kritéria jsou stanovena s ohledem na využití vhodné kombinace hodnotových a naturálních charakteru poskytované informace. Zpravidla se používají syntetické ukazatele finanční, zahrnující rentabilitu kapitálu, rentabilitu výnosů, nebo naturální kritéria, které vyjadřují například kvalitu a časovou náročnost prováděných operací.

Vzniklé výkazy zachycující výkazy činnosti jsou dále sledovány a členěny dle skupiny, druhů výkonů, týmů či zákaznických skupin. Cílem reportingu je vytvořit systém interních výkazů zachycujících výkonnost na všech základních úrovních řízení, které jsou nezbytné, aby se dosáhlo naplnění strategických cílů. Součástí každého výkazu reportingu by mělo být obsaženo zdůvodnění a komentář. To je důležitým předpokladem pro hodnocení dosaženého vývoje a dává podnět k přijetí účinných opatření.

Sestavování výkazů je třeba provádět s důrazem na formální úpravu, zpracování a distribuci informací, jelikož jsou určeny pro různé skupiny uživatelů. Uživatelů reportingu může být mnoho a každý s odlišnými požadavky, z toho důvodu je důležité zachovat obsahovou a formální stránku určenou právě pro daného uživatele. Řídící pracovník, uživatel reportingu, by měl mít přístup právě jen k těm informacím, které svou činností ovlivňuje. Forma distribuce informací by měla být srozumitelná a přehledná. Pouze vrcholový management má pak přístup ke komplexnímu systému informací.

Při návrhu a zavedení systému podnikového reportingu je třeba dbát na dodržení postupu. Nejprve je nutné

- identifikovat, pro které uživatele je výkaz sestavován a zjistit jejich požadavky na obsah, formu a frekvenci poskytování potřebných informací
- oddělit obsahu interních a externích uživatelů
- zvolit pro uživatele vhodnou formu výkazů – tištěná, elektronická, nebo jejich kombinace.

- používat jednotný design výkazů a často jej neměnit
- vybrat vhodný způsob distribuce výkazů, potřeba zajistí ochranu důvěrných informací
- zajistit zpětnou vazbu a zjišťovat jak adresáti výkazů využívají

Je-li dodrženo těchto základních zásad, je možné vybudovat kvalitní systém podnikového reportingu, který bude efektivně propojovat informace s jejich příjemci a tím zajistí kvalitní řízení podniku. Při kvalitní distribuci důležitých informací dochází k budování dobrých vztahů mezi vedením a zaměstnanci, obchodními partnery, ale i širokou veřejností. V této souvislosti je reporting chápán jako účinný nástroj systému vztahů s veřejností, které moderní podniky budují za účelem posílení svého postavení (Šoljaková, Fibírová, 2010, str. 10-11)

Výstupy interního reportingu slouží vedoucím pracovníkům jako nástroj při rozhodování a zároveň i jako nástroj vrcholového řízení, díky kterým jsou schopni zjistit, jak dalece jsou plněny stanovené cíle podniku v každé oblasti podnikání. Do systému reportingu by měli být zahrnuty všechny důležité oblasti a stupně podniku. Standardní periodické reporty týkající se hospodaření podniku tvoří obvykle hlavní část podnikového reportingu. Základní periodou na celopodnikové úrovni je rok, ať už kalendářní či hospodářský. Pro operativní řízení je ovšem roční interval příliš dlouhý, a proto většina podniků sestavuje a používá měsíční a čtvrtletní periodu sestavování reportu. Pro analytické sledování nejvýznamnějších položek lze využít i kratší periodu sestavování reportů, zde je však potřeba zvážit pracnost sestavení detailně poskytovaných reportů a jejich efektivnost. Samotná struktura reportingu může být různá v závislosti na daném podniku, obvykle se ale reporting dělí na souhrnný (přehledový) a několik dílčích reportů podle jednotlivých oblastí podnikových činností, nebo organizačních jednotek. V souhrnném reportingu bývají uvedeny základní finanční ukazatele o hospodaření podniku jako celku, jejich srovnání s plánovanými hodnotami a případně srovnání s hodnotami ukazatelů za předcházející období. Každá reportingová zpráva by měla být doplněna komentářem, který reaguje na mimořádné odchylky od plánovaných záměrů a hodnotí jejich příčiny. Jednotlivé dílčí reporty se pak dělí podle oblastí na obchodní, výrobní, marketingovou, personální a jejich struktura je již méně nekompromisní a vychází ze specifík a zvyklostí daného podniku. Za vlastní jádro reportingu je považována analýza zjištěných odchylek

skutečného vývoje v porovnání s předem stanovenými cíli. Důležité je zajistit objektivnost při získávání hodnocení skutečného průběhu činností středisek pomocí vykazovaných informací, zejména v závislosti na plnění rozpočtů. Je třeba mít kvalitní nástroje věcného řízení (normotvorné základny), personální řízení (motivační systém), ale i samotný přístup řízení (řídících pracovníků) k odchylkám a jejich interpretaci. (Šoljaková, Fibírová, 2010, s. 15-16).

## 4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola teoretické části se zabývá controllingem, jeho koncepcí, historií a vývojem. Jsou představeny úkoly a cíle controllingu a jeho vzájemný vztah s managementem. Jednotlivé úlohy a odpovědnosti pro pozici controllera a manažera jsou rozdílné, přesto, že se jejich působení v podniku mnohdy prolíná. Následně je popsáno základní členění controllingu na operativní a strategický a jsou popsány základní hlediska, na které se zaměřují, včetně povinnosti controllera s nimi spojené. Dále jsou představeny základní způsoby začlenění controllingu do organizační struktury podniku. V neposlední řadě jsou pak představeny vybrané nástroje operativního a strategického controllingu. Mezi nástroje operativního controllingu jsou zahrnuty ABC analýza, analýza odchylek, analýza kritických bodů a krátkodobý hospodářský výsledek. Nástroje strategického controllingu jsou představeny analýza silných a slabých stránek, SWOT analýza, hodnotová analýza a metoda Balanced Scorecard.

Druhá kapitola teoretické části je věnována plánování, rozpočetnictví a kontrole. Jsou popsány náležitosti, které musí obsahovat plán a jakým způsobem probíhá plánovací proces. Následně je popsán proces sestavení rozpočtu a jeho hlavní úkoly. Poslední část druhé kapitoly pak představuje kontrolu, její základní typy a hlavní cíle, které má podniková kontrola provádět.

Poslední kapitola teoretické části je pak věnována reportingu, který představuje významný systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které podávají potřebné informace pro potřeby řízení celého podniku. Jsou popsány základní zásady, kterými je třeba se řídit při zavádění systému podnikového reportingu a jaké výstupy by měl reporting poskytovat.

Tyto teoretická východiska jsou podkladem pro vypracování praktické části diplomové práce, která se bude skládat z analytické a projektové části.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

Od svého vzniku v roce 2000 se společnost orientuje na výzkum, vývoj, konstrukci, výrobu, montáž a prodej CNC obráběcích center. Společnost se specializuje na dodávky velmi přesných vysokorychlostních obráběcích strojů pro výrobu lisovacích nástrojů, forem, přípravků a zápusťek pro dodavatele automobilového, leteckého a plastikářského průmyslu.

Za dobu svého působení společnost vybudovala zázemí pro výrobu CNC obráběcích center ve dvou provozovnách ve Zlínském kraji. Provozovny byly vybaveny potřebnými výrobními, montážními i vývojově-konstrukčními technologiemi. Zásadní je zajištění neustálého výzkumu, vývoje a konstrukce pro inovaci CNC obráběcích center podle zákaznických požadavků. Tímto přístupem bylo dosaženo rozsáhlého know-how výroby s dopadem na zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti a výroby produktů nejvyšší světové kvality.

### 5.1 Základní informace

Společnost je výrobce obráběcích center, která jsou svojí konstrukcí, technickými parametry a příslušenstvím, určeny především pro výrobu lisovacích nástrojů, forem a zápusťek. Protože se na rozdíl od tzv. univerzálních produkčních strojů jedná o speciální stroje, prodávají se do těch oblastí, kde jsou soustředěni dodavatelé pro automobilový, letecký, plastikářský a energetický průmysl.

Postupně se vyprofiloval stávající sortiment vysoce specializovaných a přesných vysokorychlostních portálových CNC obráběcích center určených pro obrábění nástrojů, forem a zápusťek. Základní členění sortimentu je na vertikální a horizontální obráběcí centra s pojezdy os od (X/Y/Z) 1.100/1.100/700 mm do 18.000/4.500/2.000 mm ve tři, pěti i víceosém provedení s pevnými, otočnými i posuvnými stoly. Stroje jsou určeny podle svého typu na hrubovací i dokončovací obráběcí činnosti, a to v režimech souvislého (simultánního) i polohového obrábění.

Z důvodu vysoké specializace sortimentu je kladen důraz na přizpůsobování se potřebám zákazníků. Společnost je schopna operativně upravovat konstrukci strojů a poskytovat rychlý a kvalitní servis.

Společnost si postupně vytvořila stabilní okruh zákazníků zejména z oblasti nástrojářen velkých strojírenských a plastikářských firem na území nejen Evropské unie. Přibližně 70% produkce je exportováno např. Německo, Anglie, Portugalsko, Finsko, Španělsko, Belgie, Rakousko, Brazílie, Kanada, USA, Indie, Čína.

### 5.1.1 Strategie a cíle společnosti

Hlavní vizí společnosti je její neustálé posilování konkurenceschopnosti a rozvoje prostřednictvím inovací typů a technických parametrů CNC obráběcích center v kombinaci se zajištěním velmi efektivní výroby a kvalitních služeb pro zákazníky. Cílem je udržení se na pozici předních světových výrobců v tomto specializovaném segmentu CNC obráběcích strojů a dosažení dynamického růstu výroby a prodeje.

Společnost má podrobnou strategii rozvoje společnosti, která odráží hlavní vizí rozvoje firmy udávanou majiteli a vrcholovým vedením. Strategie rozvoje navazuje na dosavadní vývoj firmy, kterým bylo zajištěno kompletní zázemí plně vyhovující pro stávající výrobu. Aktuální strategie rozvoje je založena na několika hlavních pilířích:

- Pokračovat ve specializaci na výrobu vysokorychlostních robustních, velmi přesných velkých obráběcích center. Společnost věnuje vysokou pozornost, úsilí i finanční zdroje na vývoj, konstrukci a výrobu nejen nových a vylepšených vlastností typizovaných řad obráběcích center, ale i na vývoj zcela nových strojů na základě potřeb zákazníků.
- Zvyšovat přidanou hodnotu firmy rozšiřováním vlastní výroby strojních komponent do obráběcích strojů a zvyšovat stupeň dokončení těchto dílců. Tento trend byl započat pořízením nové výrobní haly. Toto umožní nižší závislost na subdodavatelích, a tudíž i větší efektivitu a flexibilitu výroby.
- Pokračovat v intenzivní a aktivní podpoře prodeje vlastní produkce prostřednictvím zakládání vlastních zahraničních kanceláří (v současnosti vlastní zastoupení v Německu).
- Dále posilovat a zkvalitňovat doprovodné služby pro zákazníky, o to nejen v oblasti servisu, ale také v oblasti přizpůsobení jednotlivých strojů podle potřeb zákazníků.

- Posilovat znalostní základnu pracovníků firmy. Pokračovat v systematickém vyhledávání nových odborných pracovníků pro nově vyvážené pracovní pozice.
- Založení neustále se rozšiřující výroby a prodeje vč. všech doprovodných procesů na vysoce moderních a efektivních informačních a komunikačních technologiích, které přispějí ke zvyšování efektivity, flexibility a růstu přidané hodnoty společnosti.

Dopad realizace popsané podnikatelské koncepce je jednoznačně dokumentován rostoucími ekonomickými údaji společnosti (růst obrátu, přidané hodnoty, zisku i aktiv společnosti). S ohledem na stávající zařazení společnosti mezi přední české i evropské firmy v oboru (nejen stávající výrobou a technologickým zázemím, ale zejména vlastním know-how) a zacílení odbytu na rychle se rozvíjející ekonomická odvětví je vysoce pravděpodobné udržení dynamického tempa růstu i v budoucnu.

### **5.1.2 SWOT analýza**

Analýza zachycující silné a slabé stránky vnitřního prostředí společnosti. Vnější prostředí přináší příležitosti, které může společnost využít, a naopak hrozby, se kterými se musí vedení společnosti vypořádat. SWOT analýza je vztažena na podnik jako celek a informace byly použity z interních dokumentů vedení společnosti.

Tabulka 4 SWOT analýza

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ
Silné stránky
Jasný vlastník společnosti, plochá a efektivní organizační struktura
Specializace na unikátní výrobu vysokorychlostních obráběcích center
Vlastní výzkumné, vývojové a konstrukční oddělení
Dlouholetá zkušenost firmy v oblasti, vybudované stabilní obchodní vztahy
Propracovaná a kvalitní servisní činnost pro zákazníky
Vysoce kvalifikovaný a stabilní tým zaměstnanců
Slabé stránky
Nedostatečná dodavatelská základna výrobních komponent
Relativně krátká historie společnosti
Nedostatečně známá obchodní značka na světových trzích
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ
Příležitosti
Pronikat na nové trhy
Oslovovat širší oblast konečných uživatelů
Zvyšovat přidanou hodnotu prostřednictvím rozšíření vlastních výrobních činností
Podstatně zvýšit efektivitu celé výroby
Vybudování vlastního předváděcího centra strojů a technologií pro zákazníky
Hrozby
Rozšiřující se konkurence z oblasti Číny a ostatních asijských zemí
Neustálá potřeba zaměstnávání nových, vysoce kvalifikovaných pracovníků
Případná závislost na velkých zákaznících
Komplexní růst společnosti s sebou nese potřebu dynamické změny přístupů k řízení firmy

Zdroj: vlastní zpracování

V předchozí tabulce jsou zobrazeny klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Snahou je maximalizovat silné stránky a minimalizovat ty slabé. Jednou z hlavních silných stránek společnosti je využívat vlastních výrobních a vývojových prostor, což zároveň minimalizuje závislost na dodavatelích výrobních komponent. Společnost si je schopna čím dál více komponent vyrobit ve vlastní režii a stává se tak více soběstačná. Mezi slabé stránky je uvedena nedostatečně známá obchodní značka ve světových kruzích, proti čemuž společnost bojuje vytvářením stabilních a dlouholetých obchodních vztahů. Pronikat na nové světové trhy je tak jednou z příležitostí, se kterou se společnost chce vypořádat v budoucnu, což přispěje ke zviditelnění obchodní značky. Jelikož firma vyrábí

specializovaná vysokorychlostní obráběcí centra, další příležitostí je oslovovat širší oblast koncových uživatelů, kterým je firma schopna nabídnout zákaznické řešení dle požadavků každého zákazníka. Odpadá tak jedna z hrozeb dle SWOT analýzy, závislost na velkých zákaznících, jestliže se společnosti podaří oslovovat více koncových zákazníků. Společnost nesmí opomíjet ani rozšiřující se konkurenci z oblasti Číny a ostatních asijských zemí, proti tomu se společnost snaží bojovat neustálým vývojem nových řešení konstrukce a výroby strojů, specializací se na unikátní výrobu a kvalitní a propracovaná servisní činnost pro zákazníky.

## 5.2 Analýza současného ekonomického stavu

Společnost vyrábí ročně přibližně 30 strojů s celkovým obratem přes 600 mil. Kč a zaměstnává 160 pracovníků. Právní forma podnikání je akciová společnost. Vlastník je zároveň i výkonným ředitelem společnosti.

### 5.2.1 Analýza majetkové struktury

Jedním z hlavních strategických cílů společnosti je rozšiřovat vlastní výrobu strojních komponent a zvyšovat stupeň dokončení těchto dílců. Hlavním důvodem je snížit závislost na subdodavatelích a tím zvýšit efektivitu a flexibilitu výroby. Tento trend byl započat pořízením nové výrobní haly, která prošla rozsáhlou rekonstrukcí a rozšiřuje vlastní průmyslový objekt sídla firmy. V hale jsou umístěny všechny produkční technologie pro výrobu komponent CNC strojů a došlo k podstatnému rozšíření montážních míst, jejichž nedostatek byl kritickým článkem výroby v minulosti. To ilustruje skokový nárůst zejména Dlouhodobého hmotného majetku v posledních dvou letech, převážně položka Pozemky a stavby roku 2018, respektive rozvahová položky Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek roku 2017. Dlouhodobý hmotný majetek tvořil v roce 2015 jen 11 % celkových aktiv, v roce 2018 však vzrostl až na 35% hodnoty celkových aktiv.

Oběžná aktiva společnosti se v průběhu sledovaných let výrazně nemění. Hlavní část zde zaujímají Zásoby pro zajištění plynulého chodu výroby. Společnost ve sledovaném období snížila hodnotu Dlouhodobých pohledávek, oproti tomu stabilně zvyšuje hodnotu pohledávek krátkodobých, kde hlavní část tvoří Pohledávky z obchodních vztahů. Mezi lety 2015 až 2018 se hodnota Dlouhodobých pohledávek snížila z více než 32 mil. Kč na

hodnotu necelých 5 mil. Kč. Hodnota Krátkodobých pohledávek vzrostla z 29 mil. Kč v roce 2015 až na hodnotu 113 mil. Kč v roce 2017 a 2018. Vývoj položky Peněžních prostředků je spíše klesající, jelikož společnost financuje investiční činnost v podobě výstavby nových výrobních prostor.

Tabulka 5 Analýza majetkové struktury (v tis. Kč)

	2015	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>	520 231	469 129	729 931	623 327
<b>Dlouhodobý majetek</b>	60 736	87 564	230 796	219 250
DL. Nehmotný majetek	579	2 234	2 976	1 836
DL. Hmotný majetek	60 156	85 326	227 816	217 411
pozemky a stavby	370	773	35 644	167 339
hmotné movité věci a soubory	27 187	45 613	56 279	46 427
<b>Oběžná aktiva</b>	457 610	380 158	495 572	401 867
Zásoby	265 887	221 928	289 241	255 362
Dl. Pohledávky	32 451	33 224	6 323	4 887
Kr. pohledávky	29 290	70 715	113 501	113 905
peněžní prostředky	129 982	54 291	86 507	27 713
<b>Časové rozlišení</b>	1 886	1 407	3 563	2 210

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj celkové hodnoty aktiv v průběhu let mírně kolísá, přesto má spíše rostoucí charakter. Poměr mezi stálými aktivy a oběžným majetkem výrazně roste z 1:9 v roce 2015 až na poměr 1:2 v roce 2018. Změn v majetkové struktuře společnosti tak jednoznačně odráží strategii a cíle dosáhnout nižší závislosti na subdodavatelích rozšiřování vlastní výroby strojních komponent.

Tabulka 6 Horizontální a vertikální analýza aktiv

	15/16	16/17	17/18	2015	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-9,82%	55,59%	-14,60%	100%	100%	100%	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	44,17%	163,57%	-5,00%	11,67%	18,67%	31,62%	35,17%
DL. Nehmotný majetek	285,84%	33,21%	-38,31%	0,11%	0,48%	0,41%	0,29%
DL. Hmotný majetek	41,84%	166,99%	-4,57%	11,56%	18,19%	31,21%	34,88%
pozemky a stavby	108,92%	4511,13%	369,47%	0,07%	0,16%	4,88%	26,85%
hmotné movité věci	67,78%	23,38%	-17,51%	5,23%	9,72%	7,71%	7,45%
<b>Oběžná aktiva</b>	-16,93%	30,36%	-18,91%	87,96%	81,03%	67,89%	64,47%
Zásoby	-16,53%	30,33%	-11,71%	51,11%	47,31%	39,63%	40,97%
Dl. Pohledávky	2,38%	-80,97%	-22,71%	6,24%	7,08%	0,87%	0,78%
Kr. pohledávky	141,43%	60,50%	0,36%	5,63%	15,07%	15,55%	18,27%
peněžní prostředky	-58,23%	59,34%	-67,96%	24,99%	11,57%	11,85%	4,45%
<b>Časové rozlišení</b>	-25,40%	153,23%	-37,97%	0,36%	0,30%	0,49%	0,35%

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.2 Analýza kapitálové struktury

Pro naplnění strategického cíle rozšiřovat vlastní výrobu a tím i produkční kapacity, je nutné zajistit zdroje financování společnosti. Následující tabulka zachycuje absolutní ukazatele struktury pasiv společnosti. Vlastní kapitál společnosti od roku 2015 meziročně stabilně roste až do roku 2017. V posledním roce sledovaného období pouze mírně klesl vzhledem k jeho celkové výši. Základní kapitál je 1 mil. Kč a jeho výše se nemění. Významná položka vlastního kapitálu je Výsledek hospodaření minulých let, konkrétně rozvahová položka Nerozdělený zisk minulých let. Tato položky v průběhu let stabilně roste z hodnoty 188 mil. Kč v roce 2015 až na hodnotu 289 mil. Kč. Naopak hodnota Výsledku hospodaření běžného účetního období v průběhu sledovaných let stále klesá z hodnoty 53 mil. Kč v roce 2015 až na hodnotu 465 tis. Kč v roce 2018. To bylo způsobeno jednak oceněním derivátových operací, ale také současnou ekonomickou situací ve světě, kdy byla poptávka spíše po větších strojích, na kterých nemá společnost takové marže. Dále společnost očekávala více zakázek, které zaplní nové výrobní kapacity nových prostor, kde najdou uplatnění noví zaměstnanci. Toto očekávání se bohužel nenaplnilo a spolu s nárůstem tlaku na mzdy zaměstnanců vedlo k poklesu výsledku hospodaření.

Tabulka 7 Analýza kapitálové struktury (v tis. Kč)

	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>	520 231	469 129	729 931	623 327
<b>Vlastní kapitál</b>	242 574	274 901	294 041	290 706
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
VH minulých let	188 067	23 074	276 108	289 242
VH běžného účetního období	53 507	40 827	16 933	465
<b>Cizí zdroje</b>	275 976	191 334	430 889	328 805
Dlouhodobé závazky	15 142	31 150	138 575	109 627
Krátkodobé závazky	260 834	160 184	292 314	219 178
závazky k úvěrovým institucím	3 950	59 901	79 267	115 851
krátkodobé přijaté zálohy	205 937	43 144	124 250	49 454
závazky z obchodních vztahů	34 897	43 472	63 071	41 124
závazky k zaměstnancům	5 895	6 441	6 327	6 317
závazky ze soc. a zdrav.	3 472	3 720	3 651	3 679
stát - daň. Závazky a dotace	6 019	1 278	2 106	1 178
<b>Časové rozlišení</b>	1 681	2 894	5 001	3 816

Zdroj: vlastní zpracování

Cizí zdroje financování meziročně nejprve klesly o 84 mil. Kč mezi roky 2015 a 2016, následně výrazně vzrostly o 239 mil. Kč mezi roky 2016 a 2017, následně se jejich hodnota klesla o 102 mil. Kč. V průběhu sledovaného období tak sice hodnota cizích zdrojů značně kolísá, nic méně v roce 2018 je charakter rostoucí oproti roku 2015. To způsobuje zejména Výrazný nárůst Dlouhodobých závazků, které vzrostly z hodnoty 15 mil. Kč v roce 2015 až na hodnotu 138 mil. Kč v roce 2017. Vysvětlením je nutnost financování investičních činností ve formě pořízení a rekonstrukce nové výrobní haly. To zachycuje i položka Závazků k úvěrovým institucím, která od roku 2015 a hodnoty necelých 4 mil. Kč stabilně roste až na hodnotu 155 mil. Kč v roce 2018. Závazky z obchodních vztahů se v průběhu let mění v rámci běžné výrobní činnosti společnosti. Hodnoty závazků k zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění se v průběhu sledovaných let výrazně nemění.

Poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování v roce 2015 činil téměř 1:1, s mírnou převahou cizích zdrojů (53 % z hodnoty celkových pasiv). V následujícím roce se tento poměr sice obrátil ve prospěch vlastního kapitálu (58 % z hodnoty celkových aktiv), nic

méně v letech 2017 a 2018 byl opět vyšší poměr cizích zdrojů financování společnosti (59 % a 53 % z hodnoty celkových pasiv.

Tabulka 8 Horizontální a vertikální analýza pasiv

	15/16	16/17	17/18	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>	-0,10%	55,59%	-14,60%	100%	100%	100%	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	13,33%	6,96%	-1,13%	46,63%	58,60%	40,28%	46,64%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,19%	0,21%	0,14%	0,16%
VH minulých let	-87,73%	1096,62%	4,76%	36,15%	4,92%	37,83%	46,40%
VH běžného účetního období	-23,70%	-58,52%	-97,25%	10,29%	8,70%	2,32%	0,07%
<b>Cizí zdroje</b>	-30,67%	125,20%	-23,69%	53,05%	40,78%	59,03%	52,75%
Dlouhodobé závazky	105,72%	344,86%	-20,89%	2,91%	6,64%	18,98%	17,59%
Krátkodobé závazky	-38,59%	82,49%	-25,02%	50,14%	34,14%	40,05%	35,16%
závazky k úvěrovým institucím	1416,48%	32,33%	46,15%	0,76%	12,77%	10,86%	18,59%
krátkodobé přijaté zálohy	-79,05%	187,99%	-60,20%	39,59%	9,20%	17,02%	7,93%
závazky z obchodních vztahů	24,57%	45,08%	-34,80%	6,71%	9,27%	8,64%	6,60%
závazky k zaměstnancům	9,26%	-1,77%	-0,16%	1,13%	1,37%	0,87%	1,01%
závazky ze soc. a zdrav.	7,14%	-1,85%	0,77%	0,67%	0,79%	0,50%	0,59%
stát - daň. Závazky a dotace	-78,77%	64,79%	-44,06%	1,16%	0,27%	0,29%	0,19%
<b>Časové rozlišení</b>	72,16%	72,81%	-23,70%	0,32%	0,62%	0,69%	0,61%

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.3 Analýza výnosů a nákladů

Hlavní položkou podílející se na výnosech společnosti jsou jednoznačně tržby z prodeje výrobků a služeb, tvořící 90-95% veškerých výnosů v průběhu sledovaného období. Jejich hodnota klesla pouze v roce 2017 o zhruba 150 mil. Kč, následující rok se však opět vrátila na obvyklou úroveň. Položka ostatních provozních výnosů je tvořena zejména tržbami z prodaného materiálu a tvoří pouze 4-5% celkových výnosů. V letech 2015 až 2018 se výrazně hodnota nemění. Poměrně výrazně však mění hodnotu položka Ostatních finančních výnosů, což bylo způsobeno zejména derivátovými operacemi a tržním oceněním kurzových rozdílů. Společnost uzavírá forwardové operace na 3 roky dopředu, vzniklý zisk nebo ztrátu z kurzových rozdílů zaúčtuje dle ocenění do výnosů nebo nákladů, kdy další rok opět opačně. Nejedná se tedy o reálný tok finančních prostředků, jen jejich ocenění.

Tabulka 9 Analýza výnosů (v tis. Kč)

ANALÝZA VÝNOSŮ	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	550 830	579 927	429 243	578 705
Ostatní provozní výnosy	30 872	25 543	26 411	29 042
Ostatní finanční výnosy	29 144	2 987	24 293	10 224

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Horizontální analýza výnosů

ANALÝZA VÝNOSŮ	15/16	16/17	17/18
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5,28%	-25,98%	34,82%
Ostatní provozní výnosy	-17,26%	3,40%	9,96%
Ostatní finanční výnosy	-89,75%	713,29%	-57,91%

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi náklady společnosti hraje hlavní roli Výkonová spotřeba, tvořená hlavně Spotřebou materiálu a energie a Službami. Zatím co Spotřeba materiálu a energie v letech 2016-2018 spíše klesá, náklady za Služby v celém sledovaném období rostou z hodnoty 39 mil. Kč v roce 2015 až na hodnotu 84 mil. Kč v roce 2018. Z celkových nákladů společnosti tvoří Výkonová spotřeba v průběhu sledovaného období 68-75 % celkových nákladů.

Osobní náklady za zaměstnanci od roku 2015 až do roku 2018 stabilně rostou, což značí, že s tím, jak se společnost rozvíjí, stále najímá nové pracovníky. Osobní náklady představují 15 % v roce 2015 až 20 % v roce 2018.

Položka ostatních provozních nákladů, tvořená hlavně rozvahovou položkou Zůstatková cena prodaného materiálu, se v průběhu let 2015-2018 výrazně nezměnila. Poměrně výrazně však mění hodnotu položka ostatních finančních nákladů, což bylo opět zapříčiněno derivátovými operacemi.

Tabulka 11 Analýza nákladů (v tis. Kč)

ANALÝZA NÁKLADŮ	2015	2016	2017	2018
Výkonová spotřeba	425 248	432 375	377 244	407 108
spotřeba materiálu	385 071	381 529	304 389	322 482
služby	39 591	50 846	72 855	84 626
Osobní náklady	86 525	92 751	102 645	107 145
Úpravy hodnot DNM (odpisy)	8 195	11 692	18 410	22 469
Ostatní provozní náklady	18 943	18 545	16 646	19 591
Ostatní finanční náklady	23 634	72 270	5 392	22 512
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>562 545</b>	<b>627 633</b>	<b>520 337</b>	<b>578 825</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Horizontální a vertikální analýza nákladů

ANALÝZA NÁKLADŮ	15/16	16/17	17/18	2015	2016	2017	2018
Výkonová spotřeba	1,68%	-12,75%	7,92%	75,59%	68,89%	72,50%	70,33%
spotřeba materiálu	-0,92%	-20,22%	5,94%	68,45%	60,79%	58,50%	55,71%
služby	28,43%	43,29%	16,16%	7,04%	8,10%	14,00%	14,62%
Osobní náklady	7,20%	10,67%	4,38%	15,38%	14,78%	19,73%	18,51%
Úpravy hodnot DNM (odpisy)	42,67%	57,46%	22,05%	1,46%	1,86%	3,54%	3,88%
Ostatní provozní náklady	-2,10%	-10,24%	17,69%	3,37%	2,95%	3,20%	3,38%
Ostatní finanční náklady	205,79%	-92,54%	317,51%	4,20%	11,51%	1,04%	3,89%
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>11,57%</b>	<b>-17,10%</b>	<b>11,24%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Následující tabulka ukazuje vybrané poměrové ukazatele společnosti, charakterizující vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli. Data pro jejich výpočet byla dosazena z účetních výkazů společnosti (rozhaha a výkaz zisků a ztrát).

Základními poměrovými ukazateli jsou ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti), mezi které patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita výnosů. Poměrují zisk dosažený podnikání s výší určitých zdrojů podniku, jejichž bylo užito k jeho dosažení

Vypočítaná hodnota rentability celkových vložených aktiv se v letech 2015 a 2016 pohybuje kolem 11 %, avšak v roce 2017 dochází k poklesu na hodnotu 0,6 %, což je hodnota velmi nízká. Pokles je způsoben skokovým nárůstem celkových aktiv při zachování stejné hodnoty provozního zisku. Nově pořízený dlouhodobý majetek zatím

nepřináší požadované zvýšení tržeb, což by se mělo v nadcházejících letech změnit. To naznačuje i hodnota ukazatele rentability celkových aktiv v roce 2018, kdy vzrostla na 2,71 % a očekává se další růst v následujících letech. Rentability vlastního kapitálu v uplynulém období klesá. Pokles je zapříčiněn poklesem čistého zisku po zdanění při zachování téměř totožné hodnoty vlastního kapitálu. Pokles čistého zisku ovlivnil také rentabilitu výnosů (tržeb), kdy celkové výnosy v průběhu sledovaných let dosahují stejných hodnot, při poklesu hospodářského výsledku.

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Zjišťujeme zde souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které podnik může použít na úhradu svých závazků. Běžná likvidita využije na splacení krátkodobých závazků oběžná aktiva. Je to ukazatel budoucí solventnosti podniku, jestliže přesahuje hodnotu 1,5. V celém zkoumaném období byla nejnižší hodnota ukazatele běžné likvidity 1,7. Pohotová likvidita, na rozdíl od běžné, použije pro výpočet oběžná aktiva bez použití zásob. Hodnota ukazatele by neměla klesnout pod 1, což se téměř podařilo pouze v roce 2016, kdy byla hodnota 0,99. V ostatních letech jsou hodnoty ukazatele nižší, což značí, že příliš velká část oběžných aktiv je obsažena právě v zásobách, což není z pohledu pohotové likvidity. Nejpresnějším ukazatelem likvidity je likvidita okamžitá, která znázorňuje schopnost splatit okamžitě splatné závazky pouze peněžními prostředky a jejich ekvivalenty. Toho je dosaženo při hodnotách ukazatele v rozmezí 0,2 – 0,5. Dle tabulky jsou hodnoty v doporučeném intervalu kromě roku 2018.

Tabulka 13 Analýza poměrových ukazatelů

		2015	2016	2017	2018
<b>RENTABILITA</b>	ROA	10,76%	11,48%	0,60%	2,71%
	ROE	22,06%	14,85%	5,76%	0,16%
	ROS	9,16%	8,85%	0,91%	2,73%
<b>LIKVIDITA</b>	běžná	1,75	2,37	1,70	1,83
	pohotová	0,74	0,99	0,82	0,51
	okamžitá	0,50	0,34	0,30	0,13
<b>ZADLUŽENOST</b>	celková	53,05%	40,78%	59,03%	52,75%
	koeficient	113,77%	69,60%	146,54%	113,11%
	dlouhodobé krytí stálých aktiv	4,24	3,50	1,87	1,83
<b>AKTIVITA</b>	obrat celkových aktiv	1,17	1,30	0,66	0,99
	obrat stálých aktiv	10,06	6,95	2,08	2,82
	obrat zásob	2,30	2,74	1,66	2,42

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost společnosti uvádí, kolik procent celkových aktiv je kryto cizím kapitálem. Věřitelé preferují nízkou hodnotu ukazatele, z důvodu většího bezpečnostního polštáře proti ztrátám v případě likvidace. Vlastníci se naopak snaží o dosažení větší finanční páky a tím znásobení svých výnosů. Hodnota ukazatele by měla být v rozmezí 30 – 60 %. Dle tabulky je v průběhu let 2015-2018 celková zadluženost sledované společnosti 40 – 59 %. Obdobnou vypovídací schopnost má koeficient zadluženosti, tedy podíl cizího a vlastního kapitálu. Oba ukazatele rostou s rostoucím dluhem a kapitálové struktúře podniku. V roce 2016 je větší poměr vlastního kapitálu a koeficient zadluženosti 70 %. V ostatních letech však převládá cizí kapitál s mírou zadluženosti 113 – 146 %, která je způsobena investicemi do pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného majetku. Dlouhodobé krytí stálých aktiv je ukazatel vyjadřující krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem. Hodnota ukazatele vyšší než 1 značí překapitalizaci, která sice přináší větší stabilitu podniku, ale snižuje celkovou efektivnost podnikání. Ve sledovaném období se hodnota ukazatele dlouhodobého krytí stálých aktiv postupně snižuje z hodnoty 4,24 až na hodnotu 1,83, což značí, že společnost zvyšuje efektivnost.

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek aktiv za 1 rok. Dle tabulky je vidět, že hodnota ukazatele obratu celkových aktiv se pohybuje kolem hodnoty 1. Avšak obrat pouze stálých aktiv je výrazně vyšší. V roce 2015 byla hodnota 10,06, ta postupně klesala až na hodnotu

2,82 v roce 2018. Vysoká hodnota ukazatele byla signálem pro vedení podniku, že se vyplatí pořídit další produkční dlouhodobý majetek. K tomu správně došlo a tím se hodnota ukazatele snížila v následujících letech. Obrat zásob je chápán i jako intenzita využití zásob a udává kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob prodána a znovu uskladněna. Hodnota ukazatele ve sledovaném období je v rozmezí 1,66 – 2,74.

### 5.3 Analýza využití controllingových nástrojů

Zavedení controllingu je v dnešní době nezbytným nástrojem pro důkladné a správné řízení podnikových činností a slouží pro potřeby rozhodování vrcholového managementu a majitelů společnosti. Důvodů zavedení controllingu a controllingových nástrojů je hned několik. Zejména jde o komplexní zachycení ekonomické a finanční situace v podniku pomocí vybraných ukazatelů. To vede k tomu, aby o výsledných a zejména aktuálních hodnotách byly dostatečně a včas informováni také zaměstnanci na nižší úrovni řízení či pracovníci výrobního procesu pomocí pravidelně dostupných reportingových zpráv.

Společnost se nachází ve fázi zavádění controllingu jako systému řízení, tudíž prozatím nemá své vlastní controllingové oddělení. V organizační struktuře je vedena pozice referent controllingu, která spadá pod finanční úsek společnosti a v náplni práce má především agendu ekonomického oddělení, sběr dat pro finanční analýzy a kontrolu.

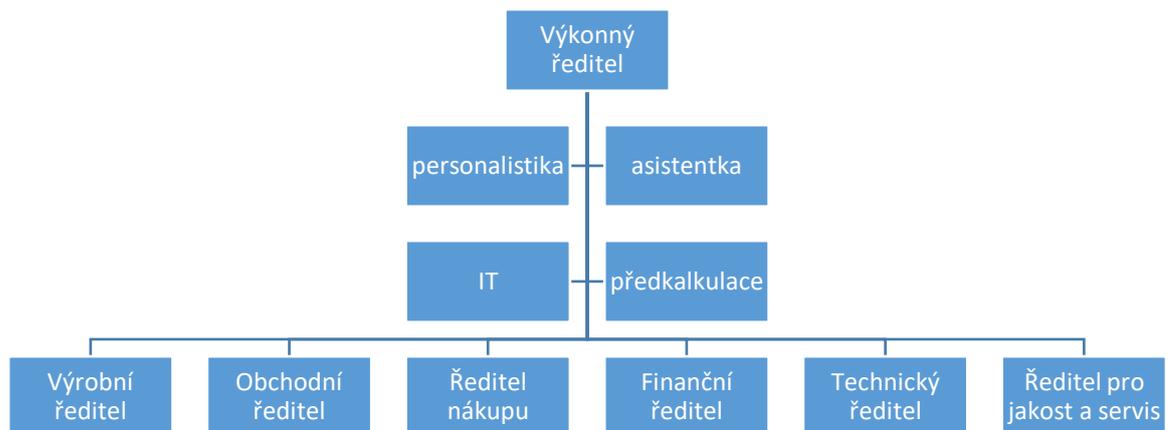
V současné době jsou vedením podniku převážně sledovány ukazatele finanční analýzy. Controllingové nástroje jsou využívány pouze na operativní úrovni, v krátkodobém horizontu. Činnosti spojené s plánováním, kontrolou a řízením jsou nyní roztrženy mezi jednotlivé organizační útvary, kdy hlavní směr musí sledovat vedení podniku, které pověřuje úkoly řídicí pracovníky jednotlivých útvarů. Vedení podniku sleduje naplňování plánu, případně vzniklé odchylky pak řeší s řídicím pracovníkem příslušného útvaru, bez zapojení referenta controllingu. Tento pracovník tak v současnosti vykonává pouze sběr dat. Plánování provádí ekonomické oddělení spolu s obchodním a výrobním. Kontrolu provádí zejména řídicí pracovníci jednotlivých oddělení. V současném stavu není zatím ve společnosti controlling chápán jako komplexní nástroj pro zkvalitnění řízení. Jednotlivé oblasti podniku jsou řízeny spíše odděleně.

Prostřednictvím nástrojů finanční analýzy podnik provádí měsíční vyhodnocení hospodářského výsledku v porovnání s plánem, měsíční vyhodnocování plnění plánu tržeb,

či řízení peněžních toků (cash flow). Jelikož podnik vyrábí nehomogenní produkci, kdy každá zakázka trvá 3 a více měsíců, podnik vyhodnocuje rentabilitu zakázky vždy po jejím skončení. Zde se také vyhodnocuje plnění časového harmonogramu vůči plánu a následné náklady na garanční opravy.

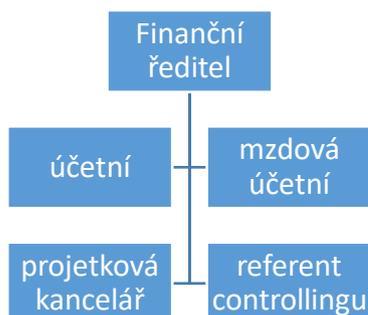
### 5.3.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je plochá a efektivní, liniově štábní. V čele společnosti je Výkonný ředitel, pod kterým jsou připojeny štábní útvary Personalistiky, Předkalkulace, IT oddělení a asistentka. Dále jsou liniově připojeny jednotlivé útvary výroby, obchodu, nákupu, finanční oddělení, technický úsek a úsek jakosti a servisu. Každý z těchto útvarů má samostatného ředitele, pod kterého spadají konkrétní organizační jednotky formou liniově štábní.



Obrázek 11 Organizační struktura společnosti

Finanční úsek se dále dělí na štábní útvary účetnictví, mzdové účetní, projektovou kancelář a útvar referenta controllingu.



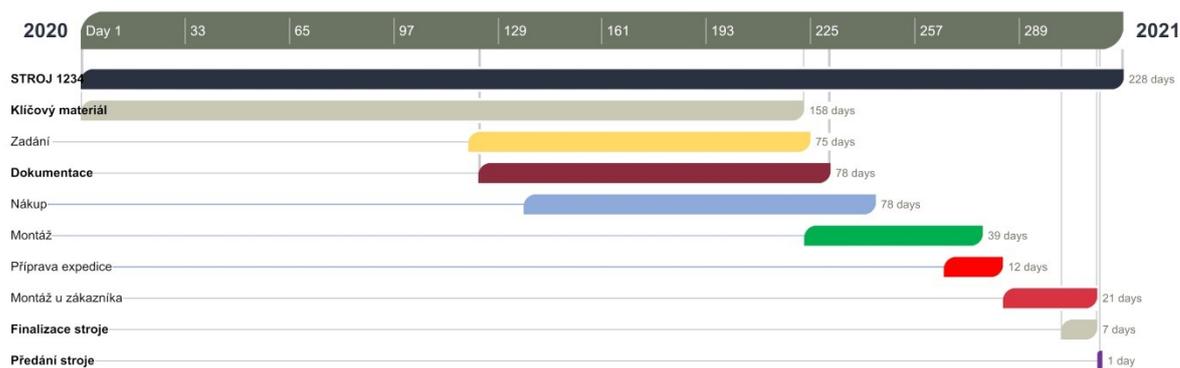
Obrázek 12 Organizační struktura finančního úseku

Samotná pozice referenta controllingu štábně spadá pod finančního ředitele. V současné době ji vykonává jeden pracovník, který má na starost sběr dat, kontrolu. Jedná se o pracovníka, který vykonává současně i povinnosti účetního oddělení, jako fakturaci, bank a podobně.

### 5.3.2 Plánování

Společnost má zavedeny roční plány na celopodnikové úrovni, týkající se nákladů a výnosů, výsledku hospodaření na následující období.

Jelikož se společnost zaměřuje na výrobu vysoce specializovaných obráběcích strojů, mnohdy „šitých na míru“, lze každý samostatný výrobek považovat za samostatný projekt. Výroba je zakázkově orientovaná. Společnost má poměrně široký produktový mix, který tvoří 15 řad typů strojů. Dle požadovaných rozměrů stroje se pak odvíjí výrobní doba, kdy nejmenší stroje jsou vyrobeny od 3 měsíců od přijetí objednávky, největší pak až 18 měsíců. Pro plánování výroby společnost používá Ganttův diagram. Operativní plány jsou tímto způsobem sestaveny na horizontální ose, kde podle skutečných objednávek jsou poskládány časové období trvání jednotlivých projektů s ohledem na využití výrobních kapacit podniku.



Obrázek 13 Časový harmonogram výroby

Plánování na celopodnikové úrovni vychází ze strategie společnosti, ve které vedení společnosti přesně určuje hodnotu požadovaných tržeb na příští rok. Na to navazuje obchodní oddělení, které sestaví prodejní plán a konkrétně určí, které stroje budou v prodeji, aby bylo dosaženo požadované hodnoty tržeb. Dle vytvořených vnitropodnikových kalkulací na každý stroj, lze sestavit roční finanční plán na dané zakázky.

Sestavení prodejního plánu zahrnuje jak již započaté zakázky, tak i ty které nejsou v době sestavování plánu pod smlouvou.

Na roční celopodnikový plán přímo navazují výrobní plánu jednotlivých zakázek, kde je pomocí Ganttova diagramu znázorněna časová náročnost celého projektu, nároky na materiál, výrobní kapacity, lidské zdroje.

Při sestavování ročního plánu společnosti se vychází ze strategie dané vedením společnosti, která je vyjádřena požadovanou hodnotou tržeb, kterou stanovuje finanční oddělení, prodejní plán sestaví obchodní oddělení a plán výroby sestavuje výrobní oddělení. Do sestavení celopodnikového plánu se tedy zapojí téměř všechny organizační jednotky společnosti. Hlavní celopodnikový plán se stavuje na jeden rok, vždy na začátku kalendářního roku.

### 5.3.3 Reporting

Důležitým úkolem pro správné poskytování informací a výkaznictví tak, aby se patřičné informace a události dostaly k zainteresovaným zaměstnancům, je tvorba tzv. reportů.

Report tedy požaduje pravidelné poskytování momentálně významných informací pomocí vybraných nástrojů výkaznictví zaměstnancům.

V současné době probíhá reporting formou společných schůzí vedoucích pracovníků jednotlivých organizačních úseků. Porady vedení probíhají jednou za měsíc formou prezentace a výkladu čísel. Hlavní ukazatele jsou sledovány vybrané ukazatele finanční situace podniku: výkaz zisku a ztrát, rozvaha, měsíční cash flow, stav pohledávek s dobou po splatnosti více než 30 dní. Je sledována ziskovost jednotlivých zakázek, to probíhá nepravidelně, vždy po ukončení jednotlivé zakázky a zjištění celkových přímých nákladů.

Dále se sleduje plnění obchodního plánu tržeb a střediska servisu, kde jsou sledovány náklady v porovnání stanoveného procenta reklamace dodaných strojů.

Jedno ročně je pak sestavena celková rozvaha, výkaz zisků a ztrát. Roční ziskovost zakázek, kde je sledován počet prodaných strojů, náklady a zisk na zakázky.

Sestavením reportů je pověřen pracovník finančního úseku a prezentací měsíčních výsledků finanční ředitel.

#### **5.4 Analýza potřeb v oblasti řízení procesů**

Dle organizačního schéma společnosti se společnost dělí na úseky výroby, obchodu, nákupu, finanční, technický a úsek pro jakost a servis. Každé z těchto středisek má na starost jeden řídicí pracovník, který zodpovídá za celé středisko. Aby byla dosažena efektivní komunikace mezi celou společností, používá informační systém KARAT, který je doplněn o komunikační nástroj Smart Sheet.

Společnost zaměstnává jednoho externího zaměstnance, který má na starost tvorbu celopodnikové procesní mapy a tvoří procesy skrz celou společnost. Procesy jsou popsány na všechna oddělení a všechny činnosti spojené s výkonem práce na daném oddělení. Proces graficky znázorňuje všechny činnosti, kterými se má zaměstnanec řídit.

Pro zvýšení efektivity řídicích procesů byl vytvořen tzv. systém reklamace a neshody, do kterého může každý řídicí pracovník zaznamenat chybu stávajícího procesu. Tento proces je potom opraven a chyba odstraněna, aby k ní už nedocházelo.

Následující schéma graficky představuje proces vystavení zálohových a konečných faktur pro výrobu a prodej nových strojů a příslušenství. Celý proces je podřízen fakturačnímu

plánu, který je zadán do informačního systému Karat na základě kupní smlouvy nebo objednávky. Povinností obchodníka je vložit do IS požadované údaje. Po zadání kupní smlouvy nebo objednávky je povinností fakturantky vystavit zálohovou fakturu dle fakturačního plánu a tuto doručit zákazníkovi. Dále následuje kontrola její úhrady, jestliže se tak nestalo, obchodník musí kontaktovat zákazníka. Po úspěšné úhradě zálohové faktury následuje vystavení daňového dokladu. Souběžně s tím obchodník sleduje průběh obchodního případu a zajistí protokol a předpřejímce a potvrzený dodací list. V této části procesu není dostatečně jasné, kdo který doklad a jak má předat na fakturaci a kdy, aby mohlo dojít k fakturaci bez dohledávání. Možné řešení je případné nastavení v IS Karat. Jsou-li oba dokumenty v pořádku, dochází k vystavení zálohové faktury, kterou účetní zaúčtuje do IS Karat. Následuje samotná instalace a uvedení stroje do provozu, ze kterého obchodník vystaví předávací protokol, na který navazuje vystavení výdejky, a následná kontrola shody ceny stroje v objednávce a v IS Karat, která souvisí s nedotažením změnového řízení a dopadu na smlouvy. Je-li vše v pořádku, následuje vystavení konečné faktury, která je dále zaúčtována do IS Karat. Až po vystavení konečné faktury následuje vyhodnocení nákladů na stroj, které se projeví v průběhu obchodního případu.

Možný problém může nastat při změnách termínů, kdy IS Karat často nezobrazuje aktuální stav, který souvisí s plánování ve vazbě na změnové řízení.



## 6 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

První část analytické části byla věnována základním informacím o vybraném podniku. Od svého vzniku v roce 2000 se společnost věnuje výrobě, montáži a prodeji vysokorychlostních obráběcích strojů. Za dobu svého působení společnost vybudovala zázemí pro výrobu a montáž strojů, ale i výrobu vlastních jednotlivých komponentů. Značnou pozornost společnost věnuje vývoji nových řešení vyráběných strojů, aby byla vždy o krok napřed před konkurencí a díky tomuto přístupu si vytvořila rozsáhlé know how ve svém oboru. Vyráběný sortiment je vysoce specializovaný, každý stroj se vyrábí přímo dle požadavků a přání zákazníka. Těmi jsou převážně nástrojářské dílny, které dále vyrábějí výrobky pro automobilový, letecký, plastikářský a energetický průmysl. Dále byla představena strategie společnosti a jednotlivé strategické cíle pro její dosažení. Především chce podnik dále pokračovat ve výrobě a vývoji vysokorychlostních obráběcích center, zvyšovat hodnotu podniku a dále zkvalitňovat doprovodné služby pro zákazníky. Následně byla provedena SWOT analýza, která shrnula silní a slabé stránky vnitřního prostředí společnosti a případné příležitosti a hrozby vnějšího okolí, se kterými se chce společnost vypořádat.

V další části byla provedena analýza současného ekonomického stavu podniku, kde v současné době pracuje 160 zaměstnanců, kteří za rok vyrobí a prodají zhruba 30 strojů (v závislosti na jejich rozměrech a tím pádem velikosti projektu) a dosáhnou ročního obratu téměř 600 milionů korun. Podrobně byla analyzována majetková a kapitálová struktura podniku, včetně horizontální a vertikální analýzy. Za zmínku stojí výrazné zvýšení dlouhodobého majetku ve sledovaném období, kdy společnost dokončila rekonstrukci nové výrobní haly pro rozšíření výrobních kapacit, čemuž odpovídá i zvýšení dlouhodobých závazků na straně pasiv, způsobené financováním pořízení a rekonstrukce této výrobní haly. Ostatní vývoj jednotlivých položek ve struktuře majetku a kapitálu byl důkladně okomentován a vysvětlen. Obdobným způsobem byly analyzovány výnosy a náklady společnosti, taktéž včetně horizontální a vertikální analýzy s potřebným komentářem a vysvětlením vývoje. Následně pak byly analyzovány poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Struktura majetku i kapitálu odpovídá výrobnímu procesu, kdy je třeba držet velké množství zásob, což má dále vliv na ukazatele likvidity. Celková zadluženost podniku nepřesahuje 60 %, což je u výrobního podniku běžné a neohrožuje tak stabilitu podniku. Závěrem ekonomické analýzy lze říci, že podnik je v dobré ekonomické kondici.

Poslední část byla věnována analýze využití controllingových nástrojů ve společnosti. Byla představena organizační struktura podniku, kde byly vysvětleny vztahy podřízenosti a způsob řízení jednotlivých organizačních útvarů. V organizační struktuře společnosti není zaveden samostatný útvar controllingu. Pozice referenta controllingu spadá pod ekonomické oddělení a v současnosti pověřený pracovním vykonává controllingové úkony podle požadavků vedoucího ekonomického oddělení. Kromě těchto povinností má své pracovní povinnosti v rámci ekonomického oddělení. Ekonomické oddělení provádí controllingové činnosti v rámci nástrojů finanční analýzy, jako je sledování a vyhodnocování plnění plánu tržeb, či řízení peněžních toků. Ekonomické oddělení pak dále pověřuje vedoucí pracovníky ostatních oddělení, aby provádělo controllingové činnosti v jejich kompetenci a podávalo zjištěné informace. Příkladem může být vyhodnocování plnění plánu výroby, které se provádí v rámci úseku výroby. Jednotlivé controllingové činnosti jsou tak roztrženy mezi jednotlivé oddělení, kdy jejich vypracování a předložení pověřuje a kontroluje ekonomické oddělení.

Obdobným způsobem probíhá sestavování podnikového plánování, které začíná sestavením obchodního plánu dle požadavků vedení podniku a ekonomického úseku, aby bylo dosaženo požadované hodnoty tržeb. Po stanovení obchodního plánu obchodní oddělení, které určí jednotlivé stroje, co půjdou do výroby, výrobní oddělení sestaví plán výroby. Celý proces plánování tak opět vytváří požadavky na ekonomické oddělení, které celý proces iniciuje a dohlíží. Ekonomické oddělení, prostřednictvím finančního ředitele, je dále zodpovědné za informování vedení podniku a řídicích pracovníků o vývoji hospodářské činnosti na pravidelných schůzích vedení. Zde se formou prezentace a výkladů čísel hodnotí jednou měsíčně průběh naplňování plánu tržeb, peněžních toků, stav jednotlivých zakázek a řízení pohledávek a závazků. V současné době nemá společnost ucelený systém reportingových zpráv, které by přehlednou formou informovali o klíčových ukazatelích hospodářského vývoje.

Z provedených analýz vyplynuly následující skutečnosti:

### **Pozitivní**

- Dobrá ekonomická situace podniku. Průběh hospodaření ve sledovaném období je stabilní a lze předpokládat jeho udržení i do budoucna.
- Vybudované zázemí pro výrobu i montáž ve vlastních prostorách. Vlastní výroba jednotlivých komponent přispívá k nezávislosti na dodavatelích.

- Vývojové centrum nových technologických řešení. Společnost si uvědomuje důležitost inovací ve výrobním procesu.
- Vytvořená odborně zdatná zaměstnanecká základna, která je v daném oboru podnikání důležitá.
- Vedení společnosti si uvědomuje důležitost procesního stylu řízení využití controllingových činností.

### Negativní

- V organizační struktuře není zaveden samostatný útvar controllingu. Jednotlivé controllingové činnosti jsou roztrženy na organizační složky a jejich aplikaci dohlíží ekonomické oddělení.
- Současná pozice referenta controllingu není dostatečně aktivní při vytváření plánů, jejich kontrole a analýze.
- Není vytvořen komplexní strategický nástroj řízení na podnikové úrovni, který odráží strategii podniku.
- Sledované hodnotící ukazatele jsou sestaveny s ohledem na provoz podniku a neodrážejí strategii.
- Reporting je uplatněn pouze prostřednictvím schůzí vedení. Není vytvářen jednotný ucelený report ukazatelů výkonnosti.

Výsledky z provedených analýz, přednosti společnosti a její nedostatky, jsou použity jako podklad pro vypracování projektové části. Navržený projekt by měl pomoci podniku s odstraněním nedostatků navržením nových controllingových nástrojů na strategické úrovni a posílit vykonávání již stávajících controllingových činností podniku.

## 7 PROJEKT ZAVEDENÍ VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ

Na základě výsledků z provedených analýz současného stavu podniku byl navržen projekt zavedení vybraných controllingových nástrojů. Jelikož podnik využívá některé controllingové nástroje spíše nesystematicky, pod vedením jednotlivých organizačních jednotek, považují za důležité zavést takové controllingové nástroje, které sjednotí doposud prováděné činnosti a vytvoří tak ucelený systém nástrojů, který bude přispívat k efektivnímu řízení celé společnosti. To vše s ohledem na budoucnost podniku a jeho vytvořenou strategii. Dále je důležité převést pravomoci a povinnosti za controllingové nástroje na controllera, namísto řídicích pracovníků jednotlivých oddělení a ekonomické oddělení. To by mělo přispět ke zdokonalení současného fungování podniku a vytvořit základ pro dobrou budoucí organizační, řídicí a ekonomickou situaci podniku.

### 7.1 Balanced scorecard

Hlavním controllingovým nástrojem, vhodným k zavedení v daném podniku, je metoda Balanced Scorecard. Jedná se o významný a v dnešní době už téměř nezbytný nástroj k objasnění strategie daného podniku. Jelikož po provedení analýz bylo zjištěno, že podnik se zrovna nachází v procesu samotného zavádění controllingu jako součást řízení, je metoda Balanced Scorecard ideálním controllingovým nástrojem pro zlepšení strategického řízení, která propojuje vazby mezi strategickým a operativním řízením. Jedná se o komplexní metodu, která převádí strategii podniku do stanovených konkrétních cílů, které jsou dále sledovány a analyzovány v operativním řízení.

Správné vytyčení podnikové strategie a strategických cílů, vedoucích k jeho dosažení, je důležitým krokem každé společnosti, která se zajímá o svůj rozvoj a další růst. Strategie musí vycházet ze zkušeností vrcholového managementu a jeho poznatků o chodu podniku, odráží požadavky majitele podniku a bere v potaz návrhy a podněty řadových zaměstnanců. Strategii je třeba orientovat na budoucnost, aby byla schopna zajistit prosperitu podniku v budoucnu a byla připravena reagovat na změny podnikatelského, společenského, právního a jiného prostředí. Sestavená strategie podniku se dále převede na konkrétní strategické cíle, které povedou k naplnění strategie podniku. Tyto cíle jsou vyjádřeny finančními i nefinančními měřítky a monitorují výkonnost BSC z pohledu čtyř

perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Konkrétní strategické cíle jsou vybrány s ohledem na strategii podniku a představují tak budoucí stav, kterého by mělo být dosaženo. Následně jsou každému strategickému cíli sestavena měřítka výkonnosti, pomocí kterých lze plánovat a sledovat jakým způsobem jsou dosahována.

Aby proces implementace metody BSC proběhl správně, je potřeba v podniku stanovit konkrétní osoby, které budou za tento projekt zodpovědné, budou jej vést, dále rozšiřovat a kontrolovat. Stanovení podnikové strategie probíhá v daném podniku pod vedením vedoucího pracovníka ekonomického úseku, ve spolupráci s majiteli společnosti a vedoucími pracovníky ostatních organizačních úseků. Proto je vhodné, aby i proces zavedení metody BSC měl na starost vedoucí ekonomického úseku, ve spolupráci s řídicími pracovníky ostatních organizačních úseků a nově vzniklá pozice controllera. Pro správné fungování metody BSC a využití celého potenciálu, který tato metoda nabízí, je žádoucí, aby s tímto konceptem byli následně seznámeni všichni zaměstnanci podniku. Správné zavedení toho nástroje strategického controllingu bude úspěšné pouze v případě, že bude správně pochopen a přijat zaměstnanci na všech úrovních podniku.

### **Strategie a strategické řízení podniku**

Společnost je světový výrobce obráběcích strojů, které vítězí u zákazníků svojí kvalitou, technickou úrovní a úrovní záručního i pozáručního servisu. Trvalý cílem je zvyšování kvality dodaných výrobků i poskytovaných služeb, vyvíjení nových technologických řešení a rozvoj podnikové infrastruktury pracovního prostředí.

Jedná se o stabilní společnost s širokým portfoliem výrobků s důrazem na uspokojování specifických zákaznických požadavků. Díky štíhlé struktuře, která zaručuje krátké a rychlé procesy rozhodování, je společnost schopna tyto specifické zákaznické požadavky rychle řešit.

Prioritou společnosti je zaměstnávat kvalifikované zaměstnance, kteří si jsou vědomi vlastní odpovědnosti vůči zákazníkům a strategii společnosti. Usiluje o zvyšování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců a pro takto angažované zaměstnance bude vytvářet nadstandardní pracovní i sociální podmínky.

Společnost působí na celosvětovém trhu, zejména však v Evropě a její prioritou je zvýšit povědomí o obchodní značce na všech hlavních technologicky a obchodně zajímavých trzích ve světě.

### Hlavní pilíře podnikové strategie

- Technologie – společnost vyrábí speciální obráběcí centra, která neustále inovuje podle nejnovějších světových trendů v oboru.
- Obchodní značka – snaha o dosažení světově uznávané značky na všech hlavních technologicky a obchodně zajímavých trzích
- Hlavní přednosti strojů – přidanou hodnotou, kvůli které zákazníci preferují vyráběné stroje před konkurencí, je:
  - Profesionální schopnost přizpůsobit stroj potřebám a možnostem zákazníků, tj. dodávka zákaznického řešení ve stejném termínu jako u standardních strojů.
  - Modularita – způsob vývoje a výroby strojů a jejich částí, který umožní pružně reagovat na zákaznická řešení rychle a s minimálními náklady navíc
  - Vynikající dostupnost a profesionalita servisních služeb
  - Rychlá návratnost investice vysokou produkcí
  - Maximální spolehlivost stroje
- Růst – cílem společnosti je zachovat si její velikost a růstu dosáhnout prostřednictvím vyšší produktivity, ziskovosti a strategických partnerství.
- Zaměstnanci – kritériem pro zaměstnance je vědomí vlastní zodpovědnosti vůči zákazníkům a podnikové strategii. Samozřejmostí je profesionální přístup k plnění pracovních povinností. Takový zaměstnanec musí být také schopen podpořit své individuální zájmy potřebám celého pracovního týmu a neustále usilovat o zvyšování svých odborných znalostí a dovedností. Pro takto angažované zaměstnance bude společnost vytvářet nadstandardní pracovní a sociální podmínky.
- Spoluúčast – každý pracovník musí být zaangažován na dosažených výsledcích individuálně i týmově na základě měřitelných výsledků.

- Stabilita – každý manažer musí zajistit stabilizaci svých procesů, know-how a zastupitelnost ve všech činnostech daného oddělení či procesu.

Strategií daného podniku je také hledat nové obchodní příležitosti nejen v tuzemsku, ale hlavně na zahraničních trzích. Dále také zesilovat povědomí o společnosti jako výrobci speciálních obráběcích strojů dle zákaznických požadavků, kvalitě a včasnosti dodání a tím upevnit obchodní jméno a postavení společnosti na trhu. V neposlední řadě společnost usiluje o snižování dopadů výrobní a podnikatelské činnosti na životní prostředí.

Veškeré informace týkající se sestavení strategických cílů a měřítek byly získány vlastním šetřením s vedoucími pracovníky společnosti, z interních dokumentů, účetních výkazů, výročních zpráv a provedených analýz v předchozí části práce.

### 7.1.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva zkoumá jak kladnou, tak zápornou stránku vytvořené strategie prostřednictvím finanční výkonnosti podniku. Zachycuje, zda mohl být realizován hlavní cíl hospodaření, což je zvýšit hodnotu podniku. Pro jeho dosažení jsou sestaveny následující strategické cíle:

- Splnění obchodního plánu tržeb

S ohledem na vysokou specializace produkce, kdy každý vyráběný stroj je samostatný projekt sestavovaný dle zákaznických požadavků, je v celém podniku hlavním plánem obchodní plán tržeb. Od toho se dále sestavují plány všechny ostatní. Strategický cíl splnění obchodního plánu tržeb byl stanoven na 600 mil. Kč.

- Dosažení plánovaného ukazatele EBITDA

Jedním z finančních ukazatelů, který společnost využívá k posouzení výkonnosti, je ukazatel EBITDA. Jedná se o ukazatel hrubého zisku s odečtením režijních nákladů, neboli zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací. Strategický cíl dosažení plánované hodnoty ukazatele EBITDA byl stanoven na 10 % z celkových tržeb s navazujícím cílem dosažení plánovaného zisku všech vyrobených a prodaných strojů.

- Ziskovost zakázek

Sledování ziskovost zakázek bude probíhat dvěma způsoby. Bezprostředně po skončení zakázky bude následovat sledování přímých nákladů na zakázku, porovnání jejich plánu se

skutečnými účetními daty. Následně pak na konci sledovaného období (jeden rok) se bude sledovat celková ziskovost zakázek, jejich konečný stav k 31.12.

- Produktivita na osobu

Tento strategický cíl finanční perspektivy se týká zvyšování tržby na jednoho zaměstnance. Jedná se o podíl celkových tržeb na jednoho zaměstnance a jeho cílová hodnota byla stanovena na 3,8 mil. Kč. Při výpočtu se vycházelo z tržeb roku 2018, které dosáhli hodnoty 578 mil. Kč, a na dosažení této hodnoty tržeb se podílelo 160 zaměstnanců.

### 7.1.2 Zákaznická perspektiva

Druhou perspektivou k naplnění podstaty metody Balanced scorecard je perspektiva zákaznická. Řídící pracovníci vrcholového managementu se zde snaží dosáhnout takové struktury zákazníků, aby po splnění jejich požadavků byl podnik schopen realizovat finanční cíle. Klíčovou roli zde hraje zejména spokojenost zákazníka, která je důležitá pro pokračování podnikatelské činnosti. Podnik se zde snaží ovlivnit zákaznický pohled, aby jej zákazník vnímal v co nejlepším světle. Pro naplnění strategie podniku v oblasti zákaznické perspektivy jsou stanoveny následující strategické cíle:

- Získání nových trhů

Společnost by měla neustále hledat nové tržní příležitosti a snažit se diverzifikovat portfolio zákazníků jednak z pohledu geografického, ale i z pohledu průmyslových odvětví. Získáním nových zákazníků z nových trhů také podnik přispěje ke zvýšení stability.

- Zkrácení doby vývoje nových řešení

Specializovaná produkce s důrazem na zákaznické požadavky mnohdy přináší nutnost nových technických řešení. Strategickým cílem podniku je zkrátit dobu vývoje těchto řešení a poskytnout tak specifické řešení pro daného zákazníka za stejný čas, jako řešení standardní. Tento strategický cíl bude realizován ve vývojovém centru společnosti prostřednictvím vývojových projektů a zlepšovacích návrhů

- Úspěšnost nabídkového řízení

Při získávání nových zákazníků a nových trhů je klíčový proces nabídkového řízení. Tento strategický cíl se snaží vyhodnotit, kolik vzniklo příležitostí k získání nového zákazníka a

prodeji stroje, a kolik z těchto příležitostí bylo úspěšných. Dále pak lze tento ukazatel dělit dle geografických lokalit, nebo dle nabízených strojů.

- Dodržení termínů realizace

V případě úspěšného nabídkového řízení je zásadní, aby byl dodržen plánovaný termín realizace zakázky a stroj tak předán zákazníkovi podle plánu. Tento strategický cíl bude realizován porovnáním plánovaného data realizace projektu a datem samotného předání předávacího protokolu zákazníkovi.

### 7.1.3 Perspektiva interních procesů

Při sestavování strategických cílů v rámci perspektivy interních procesů, je třeba se zaměřit na takové procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam. Ohled je třeba brát na již stanovené cíle předešlých dvou perspektiv. Strategické cíle perspektivy interních procesů by tak měli přispět k dosažení cílů perspektivy zákaznické a finanční. Pro naplnění strategie podniku jsou v perspektivě interních procesů stanoveny následující strategické cíle:

- Snížení nízkoobrátkových zásob

Takzvané „skladové ležáky“, tedy položky, u kterých je doba obratu delší než 1 rok. Je třeba v podniku sledovat stávající stav nízkoobrátkových zásob, ale i přibývání nových. K tomu by nemělo docházet při správně vedeném změnovém řízení. Strategický cíl byl stanoven na maximální hodnotě nízkoobrátkových zásob 25 mil. Kč.

- Zkrácení doby realizace zakázek

Tento strategický cíl souvisí s optimalizací výrobních procesů, ve které je třeba dbát na snížení neshod a standardizaci montáže. Klíčové je pak dodržování časového plánu realizace zakázky na jednotlivé úsečky, kdy je potřeba sledovat plánovaný časový rozpočet vůči skutečnosti.

- Snížení interních neshod při realizaci zakázky

Vzniklé interní neshody je třeba vyhodnotit a identifikovat jejich příčiny. V rámci naplnění tohoto strategického cíle je třeba standardizovat výrobní proces a zlepšovat jeho jednotlivé procesy, zlepšovat dovednosti zaměstnanců a technologické postupy.

- Snížení počtu reklamací

Pro naplnění podnikové strategie je klíčové dbát na maximální spolehlivost nabízených strojů. Vzniklé reklamace u zákazníků je třeba vyhodnotit podle identifikované příčiny a zjištěné poznatky aplikovat do výrobního procesu, aby se dále jejich vzniku dalo předcházet. Strategickým cílem, kterého chce podnik dosáhnout, je hodnota nákladů na garanční opravy v maximální hodnotě 1,7 %, vypočteno poměrem nákladů na garanční opravy (materiál a práce) děleno hodnotou tržeb předcházejícího roku.

#### 7.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu, nazývaná také jako perspektiva zaměstnanců, či perspektiva potenciálu, je poslední rámeček strategického controllingového nástroje Balanced Scorecard. Hlavním úkolem této perspektivy je při sestavování strategických cílů zvážit všechny potřebné potenciály, které firma může využít. Stanovené cíle slouží k rozvoji infrastruktury potřebné k realizaci strategie a současně vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn. Perspektiva učení se a růstu obsahuje tyto strategické cíle:

- Rozvoj klíčových dovedností pracovníků

Rozvíjení klíčových dovedností pracovníků v podniku je třeba provádět hlavně ve vazbě na jejich zastupitelnost v procesech. Je třeba, aby klíčové dovednosti a znalosti byli schopni nahradit ostatní pracovníci, v případě že je třeba daný zaměstnanec personálně nahradit. Pro potřeby inovace je žádoucí, aby klíčové dovednosti pracovníků byly dále rozvíjeny.

- Tvorba zlepšovacích návrhů a projektů

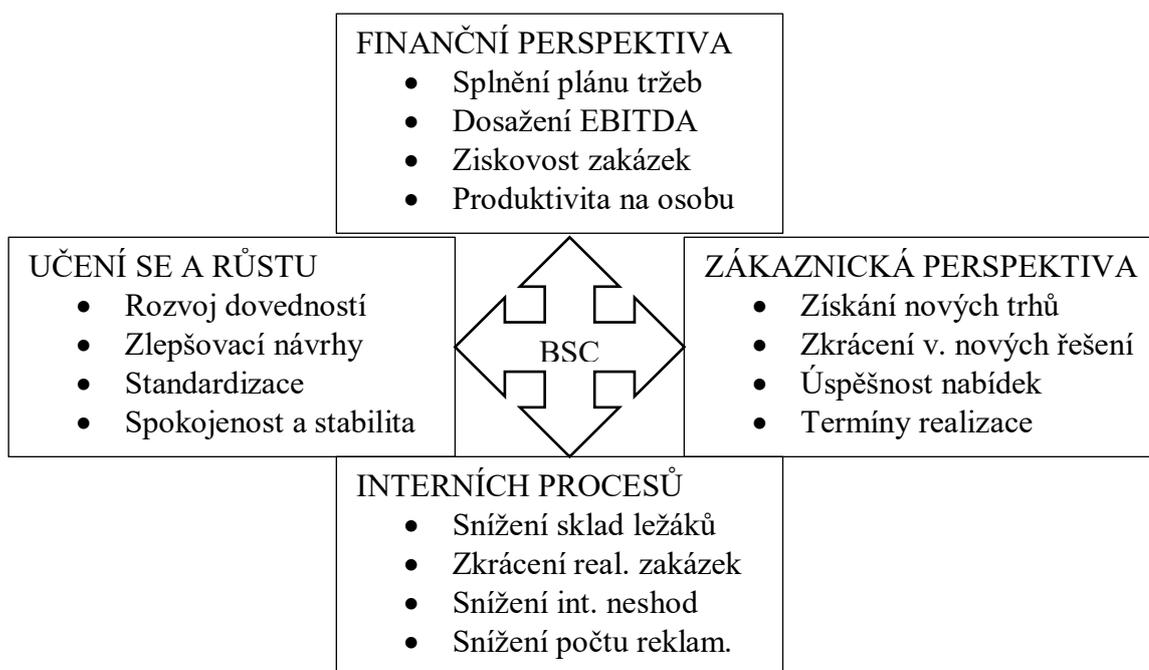
Zlepšovací návrhy a projekty by měly být zaměřeny na hospodaření se zdroji, zkrácení doby výroby, modernizaci strojů a automatizaci. Sledován bude zejména počet vytvořených zlepšovacích návrhů, kolik z nich bylo schváleno a kolik dokončeno. Vytvořené projekty pak budou dále analyzovány, hlavně plán jejich časového a finančního harmonogramu.

- Standardizace a zlepšování procesů

Při realizaci tohoto strategického cíle je třeba dosáhnout snížení neshod, odstranění přebytečné administrativy a zvýšení zastupitelnosti pracovníků v jednotlivých procesech.

- Spokojenost a stabilita zaměstnanců

Základním kamenem každé společnosti jsou její zaměstnanci. Proto je bezesporu nutné dbát na jejich spokojenost, která se odráží ve stabilitě pracovního kolektivu. Dílčí cíle jsou pak snižovat fluktuaci zaměstnanců, dbát na dlouhodobost pracovního poměru, omezovat nemocnost a hodnotit pracovníky na základě pracovních výsledků.



Obrázek 15 Perspektivy BSC (vlastní zpracování)

Schéma metody Balanced scorecard představuje vztah mezi jednotlivými perspektivami a jejich stanovenými strategickými cíli, které jsou podrobněji popsány v následující kapitole.

### 7.1.5 Hodnotící ukazatele společnosti

Ve snaze zajistit efektivní řízení výkonnosti podniku, je třeba, aby vedení společnosti i všichni řídicí pracovníci jednotlivých oddělení věnovali pozornost dosahovaným výsledkům hlavní výdělečné činnosti podniku. Hodnotící ukazatele společnosti je nutné sledovat pravidelně a průběžně, v souvislostech všech klíčových činností podniku a nikoliv samostatně pro každé svoje oddělení zvlášť. Z toho důvodu bylo doporučeno sjednotit hodnocení jednotlivých středisek do jednoho uceleného celopodnikového reportu.

Jako základní hodnotící ukazatele bylo doporučeno používat výstupní měřítka dle metody Balanced Scorecard. Jedná se o komplexní nástroj, který sleduje všechny oblasti podnikové činnosti s ohledem na danou strategii. Prostřednictvím čtyř perspektiv byly navrženy hodnotící ukazatele pro řízení celého podniku, namísto ukazatelů výkonnosti jednotlivých podnikových činností. Ty jsou pak shrnuty do centrálního reportu, který bude předkládán jako součást nově zavedeného reportingu. Návrh hodnotících ukazatelů společnosti je představen v následující tabulce.

Tabulka 14 Hodnotící ukazatele

Oblast	Měřítka	Výchozí		
		stav	Skutečnost	Odchylka
FINANČNÍ	Splnění obchodního plánu tržeb			
	Dosažení plánovaného ukazatele EBITDA			
	Ziskovost zakázek			
	Produktivita na osobu			
ZÁKAZNÍK	Získání nových trhů			
	Zkrácení doby vývoje nových řešení			
	Úspěšnost nabídkového řízení			
	Dodržení plánovaných termínů realizace zakázky			
PROCESNÍ	Snížení skladových ležáků			
	Zkrácení doby realizace zakázek			
	Snížení interních neshod dle příčiny			
	Snížení počtu reklamací u zákazníků			
UČENÍ SE	Rozvoj klíčových dovedností pracovníků			
	Zlepšovací návrhy a projekty			
	Standardizace a zlepšování procesů			
	Spokojenost a stabilita zaměstnanců			

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se jedná o komplexní soubor hodnotících ukazatelů, které jsou rozděleny do perspektiv podle metodiky Balanced Scorecard, ne všechny ukazatele jsou charakteru ukazatelů finanční analýzy, některé je třeba zjišťovat např. dotazníkových šetření, a i perioda sledování se u jednotlivých ukazatelů liší.

V oblasti finanční perspektivy jsou navrhnuté hodnotící ukazatele:

- *Splnění obchodního plánu tržeb* – bude sledován měsíčně, jaké procento strojů je pod smlouvou z celkového plánu.

- *Ukazatel EBITDA* – bude sledován 2x ročně, v pololetí odhadem dle plánu prodeje a konečný stav za uplynulý rok.
- *Ziskovost zakázek* – bude sledována vždy po ukončení zakázky (porovnání přímých nákladů z účetních dat a plánu), na konci roku konečný stav ziskovosti zakázek.
- *Produktivita na osobu* – bude sledována měsíčně, výpočtem výkony – tržby + rozpracovaná výroba, vyděleno počtem pracovníků.

Z pohledu zákaznické perspektivy byly navrženy hodnotící ukazatele, které přímo nevychází z ukazatelů finanční analýzy či účetních dat. Pro správnou interpretaci hodnotících ukazatelů bude třeba hodnoty doplnit o případné vysvětlení či komentář.

- *Získání nových trhů* – bude sledováno měsíčně, třeba zhodnotit aktivitu získávání, příležitosti, dosažené zakázky.
- *Zkrácení doby vývoje nových řešení* – bude sledováno měsíčně, podle vyhodnocení vývojových projektů, porovnáním jejich časového plánu a skutečnosti.
- *Úspěšnost nabídkového řízení* – bude sledováno měsíčně, podílem počtu příležitostí a počtu úspěšných řízení (rozděleno podle strojů a geograficky).
- *Dodržení plánovaných termínů realizace zakázek* – bude sledováno vždy po ukončení zakázky, porovnáním časového harmonogramu a datem předání předávacího protokolu.

Podle perspektivy interních procesů byly zvoleny takové hodnotící ukazatele, které mají za cíl zefektivnit vnitřní procesy ve společnosti, aby bylo dosaženo větší výkonnosti celého podniku.

- *Snížení skladových ležáků* – bude sledováno měsíčně, jednak celková hodnota starých, ale i nově vzniklých, které by neměli přibývat při správně vedeném změnovém řízení.
- *Zkrácení doby realizace zakázek* – bude sledováno vždy po ukončení zakázky, zda bylo dodrženo časového harmonogramu dle jednotlivých časových úseček.
- *Snížení interních neshod* – bude sledováno měsíčně, vyhodnoceny interní neshody dle identifikované příčiny.
- *Snížení počtu reklamací* – bude sledováno měsíčně, každá reklamáce u zákazníka dle identifikované příčiny.

Dle perspektivy učení se a růstu jsou navrhnuté ukazatele:

- *Rozvoj klíčových dovedností pracovníků* – bude hodnoceno jedenkrát ročně, s ohledem na zastupitelnost pracovníka v procesech a dovednostech.
- *Zlepšovací návrhy a projekty* – bude hodnoceno měsíčně již běžící projekty a vždy po ukončení projektu zhodnoceno dodržení časového a finančního plánu.
- *Standardizace a zlepšování procesů* – bude sledováno měsíčně a následné meziroční srovnání. Bude sledován počet neshod, počet zlepšovacích návrhů celkem a kolik bylo schváleno a dokončeno.
- *Spokojenost a stabilita zaměstnanců* – bude sledováno jednou ročně pomocí dotazníkového šetření, pomocí bodového skóre.

Jednotlivé hodnotící ukazatele jsou určeny k měření výkonnosti podniku. Jelikož se vnitřní i vnější okolí podniku neustále vyvíjí, doporučuje se jejich aktualizace vždy před zahájením aktuálního roku. Zároveň s tím je nutné provést celoroční vyhodnocení zvolených kritérií. Výchozí stav je pevně daná hodnota, kterou podnik zvolí podle aktuálních údajů z finanční analýzy, dotazníkového šetření, potřebných informací jednotlivých zakázek, a to vždy s ohledem na strategické cíle podniku. Údaje o skutečném aktuálním stavu doplňuje controller, ve spolupráci s řídicími pracovníky jednotlivých oddělení. Controller je i dále zodpovědný za aktualizaci hodnotících ukazatelů, potřebných dotazníků a měřených údajů.

Dále bylo doporučeno vypracovat interní směrnici, která bude závazná a bude identifikovat všechny dotčené osoby, jejich odpovědnosti, pravidelnost vyhodnocování a pravidelný reporting. Sestavení hodnotících ukazatelů bude v režii útvaru controllingu, který ve své práci bude úzce spolupracovat s vedením podniku, kterému bude finální report primárně určen, a také s řídicími pracovníky všech organizačních jednotek podniku, se kterými musí sdílet informace pro samotné sestavení tohoto reportu.

### 7.1.6 Strategická mapa Balanced scorecard

Sestavení strategické mapy je důležité z hlediska propojení všech stanovených strategických cílů a jejich hodnotících ukazatelů, za účelem zlepšení celkového strategického řízení vybrané společnosti.

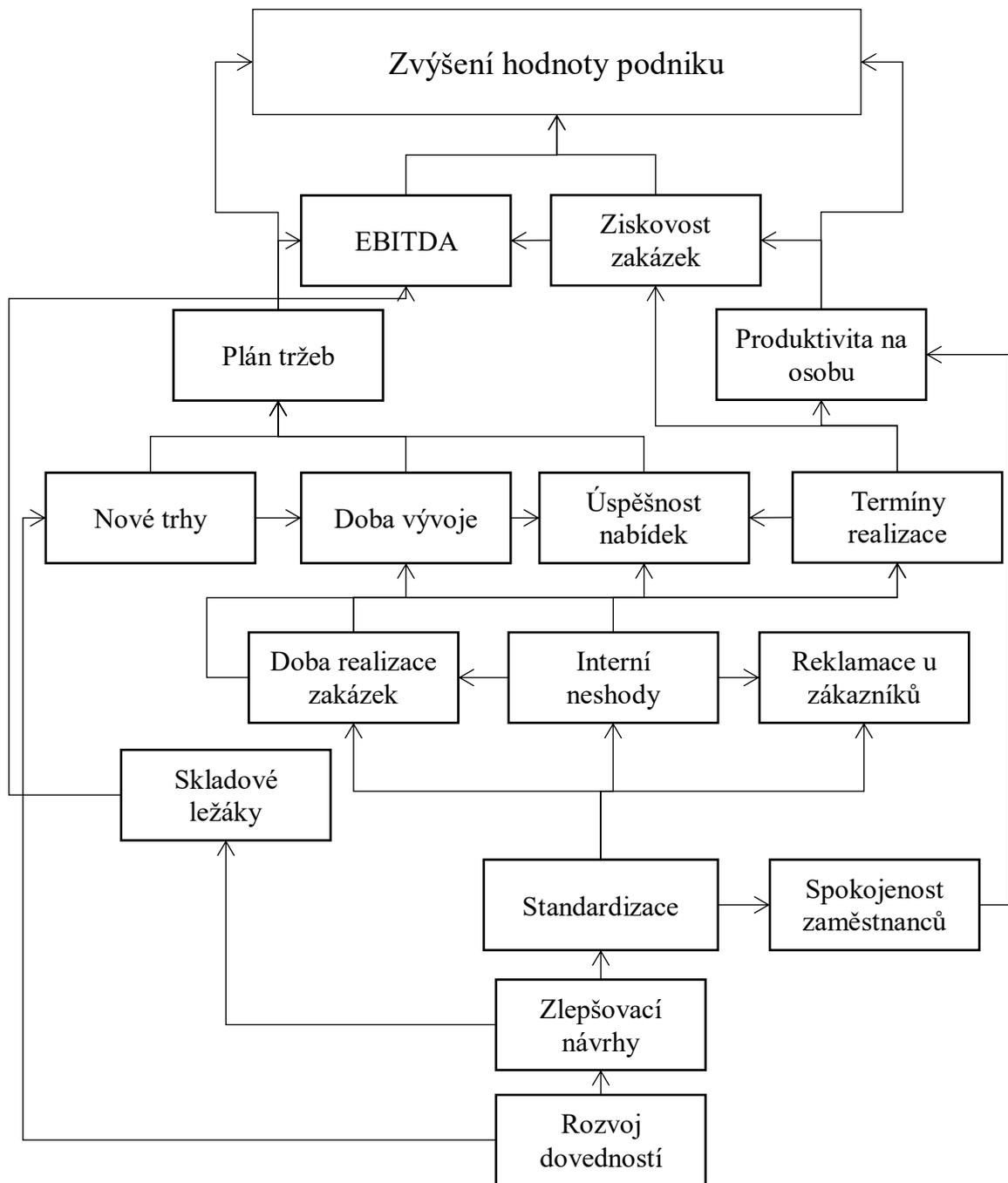
Při sestavování je třeba vycházet z definovaných strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC, které vycházejí z celopodnikové strategie a vize podniku.

Samotná strategická mapa nejprve vychází z perspektivy učení se a růstu, protože pro dosažení úspěšné a prosperující firmy, je třeba zaměřit se nejprve na její zaměstnance. Potřebná kvalifikace zaměstnanců se promítne ve všech výrobních i nevýrobních činnostech podniku, a proto je důležité dbát na rozvoj jejich dovedností a standardizovat jejich procesy. Současně s tím je třeba vytvořit takové pracovní podmínky, aby byla poskytnuta patřičná spokojenost a stabilita zaměstnanců, kteří jsou pak dále motivováni na základě dosažených pracovních výsledků.

Perspektiva interních procesů vychází z perspektivy učení se a růstu, kde standardizace pracovních procesů přispívá ke zkrácení samotné doby realizace zakázek, snižují se interní neshody a klesá počet reklamací u zákazníka. Vytvořené zlepšovací návrhy dále přispějí k přesně vedenému změnovému řízení, které má za cíl zabránit tvoření nových skladových ležáků.

Zákaznická perspektiva je napojena především na perspektivu interních procesů a věnuje se rozvoji stávajícím a potenciálním zákazníkům. Má-li být firma dlouhodobě úspěšná, musí rozvinuté klíčové dovednosti uplatnit ve snaze získání nových trhů, a tím i nových obchodních příležitostí. Aby zvýšila úspěšnost nabídkového řízení, je třeba zkrátit dobu vývoje nových řešení vyráběných strojů. Stávající zakázky je třeba realizovat ve stanoveném čase, aby bylo dosaženo spokojenosti zákazníka.

Nejdůležitější perspektivou je perspektiva finanční, která přímo směřuje k naplnění celopodnikového cíle – zvýšit hodnotu podniku, ke kterému směřují díky propojení jednotlivých cílů všechny perspektivy BSC. Získání nových trhů a nových obchodních příležitostí povede k plnění obchodního plánu tržeb. Dodržování termínů realizace povede k ziskovosti jednotlivých zakázek a zvýšení produktivity na osobu. Jednotlivé strategické cíle se tak neustále snaží zlepšovat konkrétní firmu, aby byl naplněn celopodnikový cíl.



Obrázek 16 Strategická mapa BSC (vlastní zpracování)

## 7.2 Reporting finanční situace

V analytické části zabývající se současným stavem controllingu a řízení společnosti bylo zjištěno, že v podniku neexistuje ucelený report, který by se opakoval v pravidelných intervalech a informoval tak vedení podniku a řídicí pracovníky o celkové situaci podniku z pohledu finanční ukazatelů a v kontextu nově sestavených kritérií výkonnosti podniku. V současné době se v podniku sdílejí informace pouze ústní formou na schůzkách vedení podniku a řídicích pracovníků jednotlivých oddělení. Zde se prezentují potřebné informace a analýzy, týkající se plnění obchodního plánu a rozpracovanosti zakázek, vybrané ukazatele finanční analýzy a řízení pohledávek. Každé oddělení tak prezentuje informace a hodnotové ukazatele popisující dění v daném oddělení, samostatně, mnohdy bez vzájemné provázanosti. Ve snaze přispět k efektivnímu řízení firmy a posouzení hospodaření podniku, potřebuje vedení společnosti dostávat přesné a včas podané informace, které se pravidelně opakují a mají ucelenou a stálou formu. Z toho důvodu bylo doporučeno, aby nově vzniklé controllingové oddělení sestavilo jednotnou formu reportu, která se bude pravidelně opakovat v měsíčním, čtvrtletním a ročním intervalu. Z důvodů charakteru výrobní činnosti, kdy se v daném podniku jedná o specializovanou, nehomogenní produkci, kdy každý produkt je samostatný projekt trvající několik měsíců, není v tuto chvíli navrhována forma reportu, který by se opakoval každý týden.

Sběrem dat a samotnou tvorbou reportů je pověřeno controllingové oddělení, které při této práci musí být v úzkém kontaktu s vedoucími pracovníky všech dotčených oddělení. Samotná reportingová zpráva by měla:

- mít ustálenou formu, vhodně zvolené grafické i obsahové řešení, které by se nemělo často měnit,
- být sestavována pravidelně, v dohodnutém intervalu (měsíčně, čtvrtletně, ročně),
- mít za cíl porovnávat plány se skutečností, analyzovat případně vzniklé odchylky, odhalit příčiny jejich vzniku a navrhnout postup vedoucí k jejich odstranění v budoucnu,
- být účelně orientována, aby přinášela zásadní informace potřebné pro rozhodování a řízení společnosti.

Příjemcem těchto sestavených reportů zůstávají nadále vedení společnosti a řídicí pracovníci jednotlivých oddělení. Z jejich strany je žádoucí sdělit controllingovému oddělení zpětnou vazbu na sestavný report. Tato zpětná vazba se může týkat:

- návrhu jiné struktury, či zvolených ukazatelů reportingové zprávy,
- návrhu na změně periodicity předkládaných reportingových zpráv,
- návrhu na případném doplnění příjemců reportingových zpráv.

### **Měsíční reporting**

Sestavená reportingová zpráva za období jednoho měsíce bude sestavena a prezentována pověřeným controllerem na pravidelných měsíčních poradách vedení společnosti a řídicích pracovníků jednotlivých oddělení. Nově sestavená reportingová zprávy by neměla být chápána jako náhrada za pravidelné osobní setkání. Spíše by měla doplnit tyto schůze o dokument shrnující klíčové informace v psané formě a samotná schůze může sloužit k prezentaci předkládaných informací a případným vysvětlením.

Samotný obsah reportingové zprávy by měl být rozdělen do několika částí. Nejprve je třeba věnované pozornost zhodnocení, jaké účinnosti dosáhla nápravná opatření vytvořená v měsíci předcházejícím sledovanému období. Aby byla zajištěna kontinuita v návaznosti jednotlivých měsíčních reportingových zpráv, je důležité zhodnotit, zda byly naplněny nápravná opatření, která se stanovila v předcházející reportingové zprávě. Controller zde bude vycházet z dat a informací poskytnutých příslušnými pracovníky organizačních jednotek.

Dalším bodem bude zpráva o hospodaření podniku ve sledovaném měsíci. Při správně zvolené formě reportingové zprávy bude snadné porovnat výsledky hospodaření ať už za předchozí měsíc, či za stejné období minulého roku. V tomto kroku bude možné využít nově zavedený report hodnotících ukazatelů společnosti, který může být doplněn o další ukazatele hospodaření dle potřeby.

Následně je pak třeba porovnat plán oproti skutečnosti ve všech požadovaných ukazatelích. V současné době se jedná převážně o měsíční cash flow, plnění plánu tržeb, aktuální stav rozpracovaných zakázek, dodržení časového harmonogramu.

V dalším bodě je třeba podat zprávu a stavu pohledávek a závazků. Veškeré pohledávky 30 dní po splatnosti jsou předmětem sledování.

Následuje analýza zjištěných odchylek od plánu, na základě poskytnutých informací pak controller musí podrobně rozebrat příčiny, díky kterým došlo k jejich vzniku. Dále je třeba sestavit nápravná opatření a ty co možná nejdříve uvést v platnost.

Následující tabulka představuje návrh Měsíční reportingové zprávy.

Tabulka 15 Měsíční reportingová zpráva

	MĚSÍČNÍ REPORTINGOVÁ ZPRÁVA	
	OBSAH ZPRÁVY	PŘÍJEMCI
Měsíční reportingová zpráva o hospodaření podniku	Zhodnocení účinnosti nápravných opatření	Vedení podniku a řídicí pracovníci
	Hodnotící ukazatele	
	Kontrola plánu	
	Stav pohledávek a závazků	
	Analýza odchylek	
	Nápravná opatření	

Zdroj: vlastní zpracování

### Čtvrtletní reporting

Obsah čtvrtletní reportingové zprávy by měl odrážet hospodaření společnosti za jeden kvartál a měl by tak shrnovat všechny předcházející měsíční reportingové zprávy. Pověřen sestavováním by měl být opět útvar controllingu. Samotná účast vedení společnosti a jednotlivých vedoucích pracovníků by měla být v souladu s významem kvartálního reportingu. Příjemci zprávy by tak měli být všichni pracovníci, kteří se podílejí na rozhodnutích o vývoji společnosti. Kvartální reportingová zpráva je tak více orientována na celkovou finanční a majetkovou situaci daného podniku.

V souladu s tím je prvním bodem reportingové zprávy rozvaha, jakožto zpráva o celkovém stavu společnosti. Uvedeny budou aktuální stavy aktiv, pasiv a informace spojené se stavem společnosti. V dalším bodě bude management informován o výkazu zisku a ztrát. Vyhodnocení tohoto bodu bude jedním z hlavních měřítek vývoje společnosti za sledované období.

Reportingová zpráva za uplynulé čtvrtletí bude dále obsahovat rozbor ukazatelů finanční analýzy, které vycházejí z předchozích dvou bodů a bude tak dotvářet komplexní pohled na

hospodaření podniku. Čtvrtletní report bude také shrnovat předchozí měsíční reporty hodnotících ukazatelů společnosti.

Následujícím bodem reportingové zprávy bude zhodnocení stavu zakázek, kolik aktuálních zakázek je pod smlouvou, jak probíhá časový harmonogram aktuálně rozpracovaných zakázek a jak vypadá porovnání plánovaných a skutečných nákladů již dokončených zakázek.

Stejně jako v měsíční reportingové zprávě tak i ve čtvrtletní zprávě je třeba věnovat pozornost stavu pohledávek a závazků.

V posledním bodě provede pověřený controller vyhodnocení stanovených plánů oproti skutečnosti, případně vzniklých odchylek a vyhodnotí účinnost již realizovaných nápravných opatření.

Takto sestavená čtvrtletní reportingová zpráva je pak základem pro plánování všeobecného rozvoje společnosti. Návrh čtvrtletní reportingové zprávy obsahuje následující tabulka.

Tabulka 16 Čtvrtletní reportingová zpráva

	ČTVRTLETNÍ REPORTINGOVÁ ZPRÁVA	
	OBSAH ZPRÁVY	PŘÍJEMCI
Čtvrtletní reportingová zpráva o hospodaření podniku	Rozvaha	Vedení podniku a řídicí pracovníci
	Výkaz zisků a ztrát	
	Ukazatele finanční analýzy	
	Hodnotící ukazatele	
	Stav aktuálních zakázek	
	Stav pohledávek a závazků	
	Zhodnocení plánů, odchylek a zrealizovaných opatření	

Zdroj: vlastní zpracování

### Roční reporting

Roční reportingová zpráva má za úkol shrnout všechny předcházející měsíční a čtvrtletní reportingové zprávy a vytvořit tak ucelený pohled na hospodaření společnosti za celý rok. Sestavení je opět v režii controllingového oddělení a tato zpráva je oproti předcházejícím určena nejen nejužšímu vedení společnosti a řídicím pracovníkům, ale také například

výkonným pracovníkům jednotlivých organizačních úseků společnosti. Podstata ročního reportu je informativní a má hodnotící charakter. Kromě rozvahy a výkazu zisků a ztrát bude reportingová zpráva obsahovat zhodnocení cash flow společnosti.

Na konci účetního období je třeba souhrnně zhodnotit nově zavedené hodnotící ukazatele společnosti, jednak z pohledu uplynulého roku, ale také zhodnotit, zda tyto navržené ukazatele splnily svůj účel měření výkonnosti a zda budou vhodné i pro následující období.

Dalším bodem bude zhodnoceno celkové naplnění ročních plánů společnosti, identifikovány odchylky a hodnocena účinnost již navržených nápravných opatření.

Následně budou vyhodnoceny ukazatele finanční analýzy a předložena zpráva o stavu společnosti za uplynulé období.

Roční reportingová zpráva je tak podkladem pro vytvoření plánů na příští období. Proto musí být předložena managementu společnosti hned na začátku následujícího období.

Tabulka 17 Roční reportingová zpráva

	ROČNÍ REPORTINGOVÁ ZPRÁVA	
	OBSAH ZPRÁVY	PŘÍJEMCI
Roční reportingová zpráva o hospodaření podniku	Rozvaha	Vedení podniku, řídicí pracovníci, výkonní pracovníci
	Výkaz zisků a ztrát	
	Cash flow	
	Hodnotící ukazatele	
	Zhodnocení plánů, odchylek a zrealizovaných opatření	
	Ukazatele finanční analýzy	
	Zhodnocení celkového stavu společnosti	

Zdroj: vlastní zpracování

Nově vytvořené reportingové zprávy mohou kromě navržených ukazatelů obsahovat i jiné potřebné informace dle individuálních požadavků řídicích pracovníků jednotlivých oddělení společnosti. Pro snadné orientování je třeba, aby měly reportingové zprávy jednotnou formu, byly sestaveny v předem stanoveném termínu a obsahovali aktuální informace. V případě že v podniku nastane mimořádná situace, controller by měl vyhotovit mimořádnou reportingovou zprávu dle aktuálních potřeb vedení společnosti.

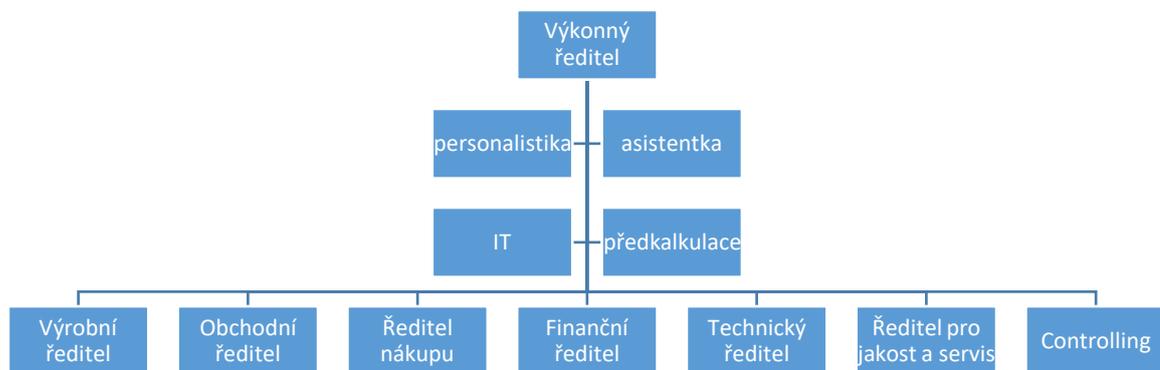
### **7.3 Začlenění controllingu a pozice controllera**

Za účelem zlepšení ekonomické situace podniku a rozvoji budoucí výkonnosti, je důležité, aby byl ve společnosti navržen samostatný útvar controllingu. Současné činnosti controllingu jsou v podniku řešeny nesystematicky prostřednictvím pracovníků ekonomického úseku a pověřeni pracovníci jednotlivých oddělení. Pokud se vedení podniku chce zabývat řízením finanční a majetkové situace s ohledem na budoucí rozvoj, je třeba, aby se controllingové činnosti sjednotili pod nově vytvořený specializovaný útvar controllingu.

Samotný postup zavádění controllingu musí nejprve vycházet ze začlenění útvaru controllingu do organizační struktury, který určí vzájemný stav nadřazenosti a podřazenosti vůči ostatním organizačním útvarům. Je třeba stanovit jednotlivé funkce strategického a operativního controllingu společnosti, podle požadavků vedení společnosti. V neposlední řadě je třeba zavést nové controllingové metody a přístupy, které povedou ke zkvalitnění současného stavu a dají základ budoucího způsobu řízení společnosti.

#### **7.3.1 Změna organizační struktury a zařazení pozice controllera**

K dosažení efektivního controllingu je třeba, aby tento útvar úzce spolupracoval s vedením a všemi řídicími pracovníky jednotlivých oddělení. Je potřebné, aby měl controller úplný přístup k informacím a všem hodnotám potřebným k sestavení reportů a vytvoření potřebných analýz. Zároveň však musí být při své práci nezávislý a ne být tak podřízen jinému oddělení společnosti. Z těchto důvodů bylo navrženo začlenit nový útvar controllingu jako liniové pozice. Controller se tak bude účastnit veškerých porad vedení společnosti a řídicích pracovníků jednotlivých oddělení, přičemž bude podřízen pouze výkonnému řediteli. Ve své práci však nebude podléhat přímému dohledu. Hlavním úkolem nového útvaru controllingu tak bude propojit stávající oddělení a jejich činnosti a vnést nový pohled na současný stav, který bude předkládat vedení společnosti, ať už se jedná o pozitivní či negativní skutečnosti.



Obrázek 17 Začlenění controllingu do org. struktury

### 7.3.2 Pravomoci a odpovědnost controllera

Mezi hlavní náplň práce controllera bude, ve spolupráci s ekonomickým úsekem, příprava strategického a operativního plánování a vytváření rozpočtů na následující období. Bude muset dohlédnout, aby do nově sestavených plánů se správně promítla strategie podniku a vytvořené strategické cíle, které odrážejí požadovaný budoucí stav společnosti. S tím souvisí i zpracování statistických výkazů a finanční analýzy, či sledování hospodaření podniku.

Dále bude periodicky informovat o odchylkách vzniklých při plnění plánu, analýze příčin jejich vzniku a sestavení nápravných opatření. Je třeba, aby na základě poskytnutých dat a informací byl schopen předvídat vývoj ekonomických výsledků a správně je vyhodnotil. Díky tomu bude controller schopen včas varovat před negativním vývojem, kterému bude schopen včas zabránit. S tím souvisí samotné sestavování reportingových zpráv, které budou v režii controllingového oddělení.

V neposlední řadě pak bude controller jakýmsi rádcem při řízení a rozhodování o důležitých rozhodnutích týkajících se budoucího vývoje společnosti. To se týká nejen vedení společnosti, ale i ostatních vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení, se kterými bude controller ve vzájemné spolupráci. Vzájemná vazba mezi controllerem a řídicími pracovníky musí probíhat oběma směry. Controller dále bude prezentovat dosažené výsledky a vést diskuzi jejich interpretace.

### 7.3.3 Profil controllera

Aby byl controller ve své práci schopen vykonávat potřebné činnosti, musí se jednat o kvalifikačně zdatného a zkušeného pracovníka. Nezbytnou nutností je praxe v oblasti ekonomie, žádoucí jsou zkušenosti s plánování, sestavování rozpočtů, analýz, či orientace v účetnictví. Aby byl schopen propojit jednotlivé organizační úseky společnosti, je třeba uplatnit komunikační a organizační schopnosti a schopnost týmové práce. V případě zavedení nového útvaru controllingu musí společnost zvolit, zda obsadí pozici controllera z vlastních řad, nebo najme nového pracovníka s požadovanou praxí pro tuto pozici.

#### **Obsazení pozice controllera z vlastních řad**

V případě, že se vedení podniku rozhodne obsadit pozici controllera z vlastních řad, odpadá tak problém o povědomí o fungování podniku. V současné situaci podniku se nejspíš bude jednat o pracovníka ekonomického úseku, který už má povědomí o výkonu controllingových činností. Jeho náplň práce se tak změní a bude tak mít na starost kompletní controllingovou agendu. V tomto případě je žádoucí, aby byl pracovník proškolen v oblasti controllingu u některé z akreditovaných institucí. Příkladem může být vzdělávací institut GRADUA, který nabízí čtyř denní kurz pro pracovníky ekonomických a controllingových útvarů.

#### **Obsazení pozice controllera externím pracovníkem**

Druhou variantou může být obsazení pozice controllera externím pracovníkem. Výhodou této varianty je, že si podnik může vybrat z uchazečů, kteří mají potřebnou odbornou praxi v oblasti controllingu a odpadá tak problém s jejich doškolením v této problematice. Na druhou stranu pozice controllera vyžaduje poměrně důkladnou znalost fungování podniku, kterou externí pracovník postrádá, a tak vzniká potřeba jeho zasvěcení do fungování podniku. To je nezbytné pro následné vykonávání jeho práce a správné sestavování strategických plánů společnosti, což v procesu zavádění controllingového útvaru ve společnosti zvyšuje tlak na samotné vedení podniku.

S ohledem na provedené analýzy současného stavu controllingu se jeví jako lepší varianta využít na pozici controllera pracovníka z vlastních řad. Jednalo by se o pracovníka na

současné pozici referenta controllingu, který by ovšem opustil ekonomické oddělení a s ním spojené činnosti. Jeho pracovní náplň by tak byla plnit controllingovou koncepci v podniku a aplikovat nově navržené controllingové nástroje.

## 8 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

### 8.1 Časový harmonogram projektu

Časová náročnost projektu je rozdělena na fáze zahájení projektu, plánování, realizaci a ukončení. Každý z těchto fází obsahuje na sebe navazující činnosti, které jsou souhrnně znázorněny v následující tabulce a popsány ve zbytku kapitoly.

Tabulka 18 Časový harmonogram projektu v týdnech

Fáze	Činnost	Trvání
<b>ZAHÁJENÍ</b>		<b>3</b>
	Definice projektu	1
	Sestavení týmu	1
	Vytvoření povědomí o projektu	1
<b>PLÁNOVÁNÍ</b>		<b>7</b>
	Analýza vnitřního prostředí	2
	Začlenění pozice controllera	1
	Návrh zavedení metody BSC	3
	Návrh zavedení reportingu	1
<b>REALIZACE</b>		<b>18</b>
	Schválení projektu	1
	Výběr controllera	2
	Zavedení navrhovaného systému	14
	Zkušební období	1
<b>UKONČENÍ</b>		<b>3</b>
	Vyhodnocení projektu	2
	Vydání závěrečné zprávy	1
Celková doba projektu		31

Zdroj: vlastní zpracování

#### 8.1.1 Fáze zahájení projektu

Hlavním předpokladem pro zahájení projektu je definice jeho cílů. Které vychází z požadavků vedení podniku získat ucelený nástroj pro získávání informací pro rozhodování a řízení podniku, s ohledem na strategii podniku. Následně je nutné vytvořit projektový tým, kterého bude nezbytnou součástí vedoucí ekonomického úseku, nově vzniklá pozice controllera a na jejich činnosti bude dohlížet výkonný ředitel. V neposlední řadě je nutné zajistit, aby povědomí o controllingu, jeho činnostech a změnách které přinese, měli všichni zaměstnanci dané společnosti.

### 8.1.2 Plánovací fáze

Prvním krokem fáze plánování je provedení analýzy vnitřního prostředí, z pohledu dosavadních činností v rámci controllingu, plánování a kontroly. Tato analýza je dále třeba vyhodnotit a posoudit dosažené výsledky, které jsou třeba zohlednit při sestavování projektu.

Dalším krokem bude zavedení pozice controllera a jeho začlenění do organizační struktury. Je třeba definovat jeho pravomoci a vztahy nadřízenosti a podřízenosti vzhledem k ostatním složkám organizační struktury. Dále definovat jeho odpovědnosti za provádění controllingových činností, které nyní vykonávají řídicí pracovníci jednotlivých organizačních jednotek. Následně je třeba definovat jeho roli v nově zavedených controllingových nástrojích činnostech v rámci reportingu.

Následuje samotný návrh zavedení strategického controllingového nástroje Balanced Scorecard. Ten samotný tvoří několik fází počínaje stavením vize a strategie, strategických cílů jednotlivých perspektiv, výběr hodnotících ukazatelů.

Posledním prvkem je návrh nového systému reportingu, který bude zpracováván novou pozicí controllera, ve spolupráci s vedoucím ekonomického úseku a jednotlivými řídicími pracovníky ostatních oddělení.

### 8.1.3 Realizační fáze

Bude-li projekt a jeho rozsah odpovídat požadavkům vedení společnosti, je třeba, aby jej schválili. Následuje samotná realizace vytyčených cílů projektu, kdy je nejprve nutné vybrat pracovníka na pozici controllera, který bude dále potřebně proškolen pro získání odborné zdatnosti pro výkon práce na této pozici.

Dále pak bude implementován navrhovaný nástroj Balanced scorecard v závislosti na jeho jednotlivé kroky. Časová náročnost zavedení navrhovaného nástroje začíná stanovením vize a strategie podniku, dále stanovením strategických cílů jednotlivých perspektiv, výběrem hodnotících ukazatelů a stanovením jejich požadovaných hodnot. Následuje pak postupné zavedení tohoto nástroje do společnosti, což vyžaduje, aby s konceptem této metody byli obeznámeni všichni zaměstnanci v podniku.

Tabulka 19 Časový harmonogram BSC v týdnech

Činnost	Trvání
Stanovení vize a strategie	2
Stanovení strategických cílů jednotlivých perspektiv	4
Výběr hodnotících ukazatelů	2
Stanovení požadovaných hodnot	2
Postupné zavádění do podniku	4
<b>Celková doba BSC</b>	<b>14</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobným způsobem bude zaveden nově navržený systém reportingu vybraných ukazatelů vývoje hospodaření podniku.

Následuje provoz nových nástrojů controllingu ve zkušební době, která má za cíl odhalit případné nedostatky, sjednotit provádění controllingových činnosti pod útvar controllingu a poskytnout prostor pro přizpůsobení se měnícím se podmínkám.

#### 8.1.4 Fáze ukončení projektu

Jakmile systém dosáhne požadované funkčnosti, je třeba zavedený projekt vyhodnotit, zda dodržel časový harmonogram a přinesl tak požadované přínosy definované na začátku projektu. Po vyhodnocení projektu je vydána závěrečná zpráva a dojde k ukončení projektu. To ovšem neznamená ukončení vývoje toho projektu, ten bude třeba i nadále sledovat a upravovat podle měnících se podmínek a nově vznikajícím potřebám vedení podniku.

Celková doba realizace projektu, při dodržení výše popsanych jednotlivých fází, je 31 týdnů.

## 8.2 Přínosy

Zavedení systému controllingu je pro podnik zásadní změnou a je třeba počítat s tím, že přínosy budou z počátku zpravidla nefinančního charakteru. Po úspěšné implementaci systému controllingu jako systému řízení, správném nastavení a využívání controllingových nástrojů a jejich postupném využívání, může podnik očekávat zvýšení

efektivity podniku a finanční přínosy v podobě úspory nákladů, resp. zvýšení zisku. Hlavními přínosy projektu jsou:

- Vytvoření samostatného controllingového oddělení. Toto oddělení, které bude tvořeno pracovníky s odbornými znalostmi v oboru controllingu, převezme spoustu controllingových činností, které jsou prováděny nyní pracovníky napříč celou společností.
- Sjednocení controllingových činností, které teď budou vykonávány controllerem s ohledem na strategii a požadavky vedení společnosti, pro dosažení efektivního řízení.
- Zavedení strategického controllingového nástroje Balanced Scorecard a jeho představení samotným pracovníkům zajistí, že všechny činnosti společnosti budou vykonávány s ohledem na naplnění strategických cílů a strategie podniku.
- Zavedení systému reportingu přispěje k efektivnímu přenosu informací potřebných k rozhodování a řízení. Komplexní report povede k prohloubení jejich významu ve vztahu k celkové informovanosti podniku.
- Zabezpečení informací controllerem, jako kvalifikovaným pracovníkem, poskytne vedení podniku plnohodnotnou informaci z různých organizačních složek podniku.
- Rozšíření sledovaných ukazatelů výkonnosti i o ukazatele nefinančního charakteru.
- Zlepšení kontroly a tvorby nápravných opatření pro odstranění odchylek
- Včasnému odhalování rizik díky nástrojům se zpětnou vazbou.

### 8.3 Rizika

Navrhovaný projekt zavedení controllingových nástrojů sebou nese i určitá rizika, která mohou ohrozit úspěšné dokončení projektu. Některá rizika lze včas odhalit a eliminovat, některá jsou však neodstranitelná. Rizika projektu jsou:

- Na pozici controllera je třeba vybrat vhodného pracovníka. Kromě potřebných odborných znalostí pro výkon náplně práce, je třeba, aby controller měl i schopnosti organizační, komunikační a zkušenosti s vedením lidí.

- Koncepce controllingu nebude správně vnímána jako systém řízení, ale pouze jako nástroj provádění kontroly.
- Neochota personálu podřídit se zavedení controllingu a měnit již zaběhlé postupy
- Nedostatečné seznámení personálu s principy strategického controllingového nástroje Balanced Scorecard. Nástroj se tak namísto podpory řízení stane překážkou.
- Na zavedené nástroje strategického controllingu nebude navázáno na vhodné nástroje operativního controllingu.

#### 8.4 Ekonomická náročnost

Realizace projektu s sebou nese řadu změn současného organizačního stavu. První takovou změnou je vytvoření nové pozice controllera. Na základě analýzy současného stavu využívání controllingových činností v podniku bylo doporučeno obsadit tuto pozici pracovníkem z vlastních řad, konkrétně pracovníkem z ekonomického úseku, který v současné době je veden jako referent controllingu. Tím odpadají náklady na výběrové řízení či agenturní činnost spojenou s výběrem nového pracovníka. Aby tento pracovník samostatného útvaru controllingu mohl v podniku úspěšně prosazovat a provádět controllingovou koncepci, je nejprve třeba absolvovat školení v oblasti controllingu u některé ze školících agentur v této oblasti. Následující tabulka představuje vybrané kurzy pořádané různými odbornými vzdělávacími institucemi.

Tabulka 20 Kurzy školení controllingu v Kč

Název kurzu	Pořádá	Cena
Finanční a investiční controlling	Top vision	8 990
Controlling pro podnikový management	VOX	9 790
Controlling pro specialisty	Gradua	15 600
Funkce a nástroje controllingu v praxi	Controller institut	17 500

Zdroj: vlastní zpracování

Pro další vyčíslení ekonomické náročnosti podniku byl vybrán vzdělávací kurz Controlling pro specialisty, pořádaný vzdělávací agenturou Gradua. Jedná se o čtyřdenní vzdělávací kurz určený řídicímu managementu a pracovníkům controllingových oddělení, jehož obsah je komplexní od samotné koncepce controllingu až po praktické příklady controllingových metod a jejich zavádění.

Jelikož bude v podniku zavedena úplně nová pozice controllingu, vzniknou tak mzdové náklady s tímto pracovníkem. Navrhované řešení sice předkládá obsazení pozice pracovníkem z ekonomického oddělení, ale zároveň tomuto pracovníkovi vzniknou nové povinnosti výhradně z oblasti controllingu, zatímco v ekonomickém oddělení bude jeden pracovník scházet. Nedá se proto počítat s úsporou mzdových nákladů, spíše s obsazením nově uvolněné pozice v ekonomickém oddělení novým pracovníkem mimo společnost. Nelze určit, jestli touto výměnou vznikne rozdíl v mzdových nákladech na ekonomickém oddělení, proto výpočet mzdových nákladů počítá pouze s nově vytvořenou pozicí controllera. Výše osobních mzdových nákladů se bude odvíjet od aktuální situace na trhu práce. Nástupní hrubá mzda controllera se pohybuje v rozmezí 30 000 – 40 000 Kč v závislosti na regionu, odvětví a velikosti podniku. Budeme-li počítat s částkou hrubé mzdy 35 000 Kč, je třeba počítat i s odvody za sociální (8 680 Kč) a zdravotní (3 150 Kč) pojištění. Jako všem zaměstnancům bude podnik přispívat na penzijní pojištění částkou 300 Kč. Měsíční mzdové náklady na novou pozici controllera jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 21 Mzdové náklady na controllera v Kč

Hrubá mzda	35 000
Sociální a zdravotní pojištění	11 830
Příspěvek na penzijní pojištění	300
<b>Celkem měsíční mzdové náklady</b>	<b>47 130</b>
<b>Celkem roční mzdové náklady</b>	<b>565 560</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na vybavení pracovního místa pro nového zaměstnance jsou těžko přesně stanovitelné. Dá se ale říci, že jelikož má společnost vybudované zázemí pro zaměstnance, nebude se jednat o zásadní investici a pro úplnost výpočtu si je troufnu odhadnout na 20 000 Kč (převážně se bude jednat o nový počítač a kancelářské potřeby).

Celkové náklady spojené se zavedením nové pozice controllera jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 22 Celkové náklady na controllera v Kč

Položka	Četnost	Cena
Školení	Jednorázově	15 600
Kancelářské potřeby	Jednorázově	20 000
Hrubá mzda	Měsíčně	35 000
Sociální a zdravotní pojištění	Měsíčně	11 830
Příspěvek na penzijní pojištění	měsíčně	300

Zdroj: vlastní zpracování

Zřízení nového pracovního místa controllera je pouze vstupním požadavkem pro samotné zavedení controllingových nástrojů a zavedení koncepce controllingu do řízení společnosti. Jelikož je controlling systém řízení, který se dotýká všech oddělení v podniku, při samotném zavádění tohoto projektu bude controller muset vzájemně spolupracovat s jednotlivými řídicími pracovníky ostatních oddělení, s ekonomickým oddělením a samotným vedením podniku. To vyžaduje práci navíc i pro pracovníky podílející se na zavedení tohoto projektu, které navrhuji odměnit formou odměn od 1 000 – 5 000 Kč měsíčně v závislosti na množství odvedené práce. Budeme-li brát v úvahu pouze řídicí pracovníky jednotlivých oddělení (6) a délku časového harmonogramu zavedení projektu 31 týdnů. (cca 7 měsíců), budou se náklady spojené s prací ostatních pracovníků pohybovat od 40 000 Kč.

## ZÁVĚR

Controlling patří mezi moderní přístupy řízení, které se orientují na budoucnost. Uplatnění tohoto systému a správné využívání controllingových nástrojů dokáže zásadním způsobem ovlivnit efektivnost řízení v celém podniku a přispět ke zlepšení schopnosti dosahování zisku. Vedení vybrané společnosti si sice uvědomuje důležitost této konkurenční výhody, ale nachází se na samém začátku zavádění systému controllingu jako systému řízení. To bylo jedním z důvodů pro zvolení navrhovaných nástrojů spíše na strategické úrovni, aby byl systém controllingu správně vnímán a jeho koncepce ovlivnila všechny organizační jednotky podniku. Dosavadní využívání controllingových nástrojů bylo roztrženo mezi jednotlivé řídicí pracovníky a neposkytovalo tak vedení společnosti plnohodnotné informace.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt zavedení vhodných controllingových nástrojů, pro podporu efektivního řízení podniku. Teoretickým základem pro tuto oblast bylo provedení literární rešerše v oblasti controllingu, jeho cíle a úlohy, členění a představený nástroje operativního i strategického controllingu.

Praktická část práce nejprve stručně představila základní informace o vybrané firmě, jejím fungování a oboru podnikání. Byla provedena SWOT analýza, díky které byly zjištěny silné stránky podniku, které je třeba dále rozvíjet a také slabé stránky, u kterých je třeba pracovat na jejich odstranění. Byly představeny příležitosti, které může společnost využít a také hrozby, se kterými se bude muset v budoucnu vypořádat. Následně byla provedena důkladná ekonomická analýza současného fungování podniku, pomocí horizontální a vertikální analýzy byla zhodnocena majetková a kapitálová struktura podniku a pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy byla zhodnocena rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita podniku. Byl analyzován stav využívání controllingových nástrojů a potřeb v oblasti řízení procesů. Zjištěné poznatky z analytické části pak byly shrnuty a představeny jako východiska pro projektovou část.

Projektová část se věnuje návrhu zavedení strategického nástroje Balanced Scorecard, kde byla popsána strategie podniku a jednotlivé strategické cíle v rámci jednotlivých perspektiv BSC, včetně jejich hodnotících ukazatelů. Byl zpracován ucelený systém reportingu, který zatím v podniku chyběl, a navrženo začlenění pozice controllera do organizační struktury, včetně variantních řešení jeho začlenění i způsobu obsazení této pozice. Byly popsány požadavky na controllera, jeho pravomoci a odpovědnosti. Na závěr projektu byly

zhodnoceny jeho přínosy, představeny možná rizika, se kterými se může podnik potýkat při jeho zavádění, a zhodnocena ekonomická náročnost.

Tento projekt je tak výchozím bodem pro zavádění systému controllingu v podniku. Pro správnou implementaci controllingu jako systému řízení, je však nutné dále tento projekt rozvíjet, doplňovat o další nástroje controllingu a upravovat dle požadavků vedení společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ESCHENBACH, Rolf, Stefan GÜLDENBERG a Werner HOFFMANN. *Controlling*. Praha: Codex, 2000. ISBN 8085963868.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Přeložil Jaroslav RUBÁŠ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073579180.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.

HAVLÍČEK, Karel, *Small business: management & controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina, 2014, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.

HORVÁTH & PARTNERS, *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2004, 1. dotisk. ISBN 8072590332.

HORVÁTH & PARTNERS, *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 8072590022.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610376.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Eleventh edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley, [2013]. ISBN 9781118022276.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024741338.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 9788073800499.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025133866.

*Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610856.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024739380.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719924.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 9788024727592.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Přeložil Jiří VYSUŠIL, přeložil Ludmila SLADKÁ. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 8072590324.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 8072590057.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 9788021448575.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 9788024718446.

#### Internetové zdroje

Grada. Controlling pro specialisty – vzdělávací kurz. [online]. [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/finance-a-ekonomika/controlling-pro-specialisty.html>

VOX kurzy, semináře. Controlling pro podnikový management [online]. [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/kurzy-ekonomiky-a-financi/kurz-controlling-pro-podnikovy-management-vcetne-prikladu-a-pripadovych-studii-0002.htm>

Controller institut. Funkce a nástroje controllingu [online]. [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/funkce-a-nastroje-controllingu-v-praxi-8>

Top vision. Nákladový controlling [online]. [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/nakladovy-controlling>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC Balanced Scorecard

Org. Organizační

Tzv. Takzvaný

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Vztah managementu a controllingu (Havlíček, 2014, s. 10) .....	14
Obrázek 2 Kooperace controllingu (Eschenabch, 2000, s. 117).....	15
Obrázek 3 Controlling jako štábní útvar (Mikovcová, 2007, s. 20).....	20
Obrázek 4 Controlling jako liniový útvar (Mikovcová, 2007, s. 20).....	21
Obrázek 5 Příklad analýzy ABC pro dodavatele (Žižlavský, 2014, s. 34).....	23
Obrázek 6 Diagram kritických bodů zvrátů (Vollmuth, 2004, s. 44).....	25
Obrázek 7 Metody výpočtu krátkodobého hosp. výsledku (Vollmuth, 2004, s. 111) .....	26
Obrázek 8 Analýza silných a slabých míst (Vollmuth, 2004, s. 302).....	28
Obrázek 9 Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 2002, s. 20).....	32
Obrázek 10 Obecný model hodnotového řetězce (Kaplan, Norton, 2002, s. 89) .....	34
Obrázek 11 Organizační struktura společnosti .....	60
Obrázek 12 Organizační struktura finančního úseku .....	61
Obrázek 13 Časový harmonogram výroby .....	62
Obrázek 14 Procesní diagram .....	65
Obrázek 15 Perspektivy BSC (vlastní zpracování) .....	76
Obrázek 16 Strategická mapa BSC (vlastní zpracování) .....	81
Obrázek 17 Začlenění controllingu do org. struktury .....	88

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Rozdělení úloh a odpovědností.....	16
Tabulka 2 Členění controllingu.....	17
Tabulka 3 Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku .....	26
Tabulka 4 SWOT analýza.....	49
Tabulka 5 Analýza majetkové struktury (v tis. Kč) .....	51
Tabulka 6 Horizontální a vertikální analýza aktiv .....	52
Tabulka 7 Analýza kapitálové struktury (v tis. Kč) .....	53
Tabulka 8 Horizontální a vertikální analýza pasiv.....	54
Tabulka 9 Analýza výnosů (v tis. Kč).....	55
Tabulka 10 Horizontální analýza výnosů .....	55
Tabulka 11 Analýza nákladů (v tis. Kč) .....	56
Tabulka 12 Horizontální a vertikální analýza nákladů.....	56
Tabulka 13 Analýza poměrových ukazatelů.....	58
Tabulka 14 Hodnotící ukazatele .....	77
Tabulka 15 Měsíční reportingová zpráva .....	84
Tabulka 16 Čtvrtletní reportingová zpráva.....	85
Tabulka 17 Roční reportingová zpráva .....	86
Tabulka 18 Časový harmonogram projektu v týdnech .....	91
Tabulka 19 Časový harmonogram BSC v týdnech.....	93
Tabulka 20 Kurzy školení controllingu v Kč.....	95
Tabulka 21 Mzdové náklady na controllera v Kč .....	96
Tabulka 22 Celkové náklady na controllera v Kč.....	97

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Rozvaha 2016

Příloha P II: Výkaz zisků a ztrát 2016

Příloha P III: Rozvaha 2018

Příloha P IV: Výkaz zisků a ztrát 2018

# PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2016

Příloha k přiznání k dani  
z příjmů právnických osob

## ROZVAHA v plném rozsahu

Název účetní jednotky

31.12.2016

ke dni .....  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo hvězdiště účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČ
2016	1	2

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+37+74)	001	552.799	-83.670	469.129	520.231
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+14+27)	003	167.995	-80.431	87.564	60.735
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.5+6+9+10+11)	004	9.178	-6.944	2.234	579
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva (ř.7+8)	006	7.293	-6.944	349	579
B.I.2.1.	Software	007	6.728	-6.539	189	325
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	565	-405	160	254
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	1.885	0	1.885	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	1.885	0	1.885	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.15+18+19+20+24)	014	158.813	-73.487	85.326	60.156
B.II.1.	Pozemky a stavby (ř.16+17)	015	773	0	773	370
B.II.1.1.	Pozemky	016	773	0	773	77
B.II.1.2.	Stavby	017	0	0	0	293
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	96.892	-51.279	45.613	27.187
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř.21+22+23)	020	28.136	-22.208	5.928	5.216
B.II.4.1.	Pěstičské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	28.136	-22.208	5.928	5.216
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	33.012	0	33.012	27.383
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	880	0	880	24.964
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	32.132	0	32.132	2.419
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.28 až 34)	027	4	0	4	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	4	0	4	0
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 (ř.35+36)	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (f.38+46+68+71)	037	383.397	-3.239	380.158	457.610
C.I.	Zásoby (f.39+40+41+44+45)	038	222.500	-572	221.928	265.887
C.I.1.	Materiál	039	95.262	-572	94.690	117.359
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	48.824	0	48.824	98.874
C.I.3.	Výrobky a zboží (f.42+43)	041	78.386	0	78.386	48.152
C.I.3.1.	Výrobky	042	78.386	0	78.386	48.152
C.I.3.2.	Zboží	043				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	28	0	28	1.502
C.II.	Pohledávky (f.47+57)	046	106.606	-2.667	103.939	61.741
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky (f.48 až 52)	047	33.224	0	33.224	32.451
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	33.224	0	33.224	32.451
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky ostatní (f.53 až 56)	052				
1.	Pohledávky za společníky	053				
2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
3.	Dohadné účty aktivní	055				
4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky (f.58 až 61)	057	73.382	-2.667	70.715	29.290
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	58.535	-2.667	55.868	25.257
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní (f.62 až 67)	061	14.847	0	14.847	4.033
1.	Pohledávky za společníky	062				
2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
3.	Stát - daňové pohledávky	064	9.472	0	9.472	2.971
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	34	0	34	526
5.	Dohadné účty aktivní	066	5.128	0	5.128	0
6.	Jiné pohledávky	067	213	0	213	536
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (f.69+70)	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky (f.72+73)	071	54.291	0	54.291	129.982
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	224	0	224	377
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	54.067	0	54.067	129.605
D.	Časové rozlišení aktiv (f.75+76+77)	074	1.407	0	1.407	1.886
D.1.	Náklady příštích období	075	1.407	0	1.407	1.842
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077	0	0	0	44

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř.102+125+130+164)	101	469.129	520.231
A.	Vlastní kapitál (ř.103+107+115+118+122+123)	102	274.901	242.574
A.I.	Základní kapitál (ř.104 až 106)	103	1.000	1.000
A.I.1.	Základní kapitál	104	1.000	1.000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	105		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	106		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (ř.108+109)	107		
A.II.1.	Ážio	108		
A.II.2.	Kapitálové fondy (ř.110 až 114)	109		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	110		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	111		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	112		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	113		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	114		
A.III.	Fondy ze zisku (ř.116+117)	115		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	116		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	117		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř.119 až 121)	118	233.074	188.067
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	119	233.074	188.067
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	120		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	121		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	122	40.827	53.507
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	123		
B.+ C.	Cizí zdroje (ř.125+130)	124	191.334	275.976
B.	Rezervy (ř.126 až 129)	125		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	126		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	127		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	128		
B.4.	Ostatní rezervy	129		
C.	Závazky (ř.131+146)	130	191.334	275.976
C.I.	Dlouhodobé závazky (ř.132+135+136+137+138+139+140+141+142)	131	31.150	15.142
C.I.1.	Vydané dluhopisy (ř.133+134)	132		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	133		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	134		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	135	18.531	3.977
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	136		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	137		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	138		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	139	9.465	9.288
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	140		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	141	3.154	1.877
C.I.9.	Závazky ostatní (ř.143 až 145)	142		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	143		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	144		
C.I.9.3.	Jiné závazky	145		
C.II.	Krátkodobé závazky (ř.147+150+151+152+153+154+155+156)	146	160.184	260.834
C.II.1.	Vydané dluhopisy (ř.148+149)	147		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	148		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	149		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	150	59.901	3.950
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	151	43.144	205.937
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	152	43.472	34.897
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	153		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	154		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	155		
C.II.8.	Závazky ostatní (ř.157 až 163)	156	13.667	16.050
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	157		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	158		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	159	6.441	5.895
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	160	3.720	3.472
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	161	1.278	6.019
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	162	15	11
C.II.8.7.	Jiné závazky	163	2.213	653
D.	Časové rozlišení pasiv (ř.165+166)	164	2.894	1.681
D.1.	Výdaje příštích období	165	2.870	1.376
D.2.	Výnosy příštích období	166	24	305

Sestaveno dne: 26.5.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: Akciová společnost		Poznámka
	Předmět podnikání: Výroba obráběcích strojů	

# PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT 2016

Příloha k přiznání k dani  
z příjmů právnických osob

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Název účetní jednotky

ke dni 31.12.2016  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČ
2016	1   2	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	579.927	550.830
II.	Tržby za prodej zboží	002	0	662
A.	Výkonová spotřeba (ř.4 až 6)	003	432.375	425.248
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	0	586
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	381.529	385.071
A.3.	Služby	006	50.846	39.591
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	19.816	-4.067
C.	Aktivace (-)	008	-24.105	-8.435
D.	Osobní náklady (ř.10+11)	009	92.751	86.525
D.1.	Mzdové náklady	010	68.129	63.620
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř.12+13)	011	24.622	22.905
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	012	21.421	20.210
D.2.2.	Ostatní náklady	013	3.201	2.695
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř.15+18+19)	014	12.149	8.195
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř.16+17)	015	11.692	8.195
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	11.692	8.195
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	018	-293	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019	750	0
III.	Ostatní provozní výnosy (ř.21 až 23)	020	25.453	30.872
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	96	4.589
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	18.162	19.539
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	7.195	6.744
F.	Ostatní provozní náklady (ř.25 až 29)	024	18.545	18.943
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	1	1.577
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026	13.979	14.780
F.3.	Daně a poplatky	027	261	252
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	0	92
F.5.	Jiné provozní náklady	029	4.304	2.242
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř.1+2-3-7-8-9-14+20-24)	030	53.849	55.955

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř.32+33)	031		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	032		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř.36+37)	035		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř.40+41)	039	793	981
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	040	653	782
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	140	199
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř.44+45)	043	525	638
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	525	638
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	2.987	29.144
K.	Ostatní finanční náklady	047	7.270	23.634
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř.31-34+35-38+39-42-43+46-47)	048	-4.015	5.853
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48)	049	49.834	61.808
L.	Daň z příjmu (ř.51+52)	050	9.007	8.301
L.1.	Daň z příjmu splatná	051	7.729	8.127
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	052	1.278	174
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.49-50)	053	40.827	53.507
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.53-54)	055	40.827	53.507
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	056	609.160	612.489

Sestaveno dne: 26.5.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky Akciová společnost	Předmět podnikání Výroba obráběcích strojů	Poznámka	

# PŘÍLOHA P III: ROZVAHA 2018

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu		Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni <b>31.12.2018</b>		_____ _____	
		(v celých tisících Kč)		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště	
				_____ _____	

Rok	Měsíc	IČO
2018	12	_____

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
a	b	c					
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74) = ř. P01	01	745 739	-122 412	623 327	729 931	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0	
B.	Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)	03	340 836	-121 586	219 250	230 796	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 10 + 11)	04	11 767	-9 931	1 836	2 976	
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0	
2.	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	06	11 767	-9 931	1 836	2 976	
2. 1.	Software	07	11 155	-9 363	1 792	2 865	
2.	Ostatní ocenitelná práva	08	612	-568	44	111	
3.	Goodwill	09	0	0	0	0	
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0	
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	11	0	0	0	0	
5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0	
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	14	329 066	-111 655	217 411	227 816	
B. II. 1.	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	15	176 771	-9 432	167 339	35 644	
1. 1.	Pozemky	16	7 185	0	7 185	7 185	
2.	Stavby	17	169 586	-9 432	160 154	28 459	
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	122 392	-75 965	46 427	56 279	
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0	
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	20	29 399	-26 258	3 141	4 514	
4. 1.	Pěstičské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0	
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0	
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	29 399	-26 258	3 141	4 514	
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	24	504	0	504	131 379	
5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	447	0	447	114	
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	57	0	57	131 265	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	27	3	0	3	4	
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	3	0	3	4	
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0	
3.	Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0	
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0	
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0	
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	34	0	0	0	0	
7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0	
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	37	402 693	-826	401 867	495 572
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	38	256 109	-747	255 362	289 241
C. I. 1.	Materiál	39	140 028	-747	139 281	123 926
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	90 521	0	90 521	152 647
3.	Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)	41	23 614	0	23 614	8 549
3. 1.	Výrobky	42	23 614	0	23 614	8 549
2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	1 946	0	1 946	4 119
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57 + 78)	46	118 871	-79	118 792	119 824
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	47	4 887	0	4 887	6 323
1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
4.	Odloužená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
5.	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	52	4 887	0	4 887	6 323
5. 1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
4.	Jiné pohledávky	56	4 887	0	4 887	6 323
2.	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	57	113 984	-79	113 905	113 501
2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	96 424	-79	96 345	43 178
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	6 919	0	6 919	7 272
3.	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
4.	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	61	10 641	0	10 641	63 051
4. 1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
3.	Stát - daňové pohledávky	64	6 296	0	6 296	57 583
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	547	0	547	432
5.	Dohadné účty aktivní	66	2 879	0	2 879	2 548
6.	Jiné pohledávky	67	919	0	919	2 488
C. II. 3.	Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)	78	0	0	0	0
1.	Náklady příštích období	79	0	0	0	0
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	68	0	0	0	0
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	71	27 713	0	27 713	86 507
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	223	0	223	265
2.	Peněžní prostředky na účtech	73	27 490	0	27 490	86 231

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
D.	Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)	74	2 210	0	2 210	3 563
D. 1.	Náklady příštích období	75	494	0	494	2 332
2.	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	77	1 716	0	1 716	1 231

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 2 + 24 + 64) = ř. A01	01	623 327	729 931
A.	Vlastní kapitál (ř. 3 + 7 + + 18 + 22 + 24)	02	290 706	294 041
A. I.	Základní kapitál (ř. 4 až 6)	03	1 000	1 000
A. I. 1.	Základní kapitál	04	1 000	1 000
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 8 + 9)	07	-1	0
A. II. 1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy (ř. 10 až 14)	09	-1	0
2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	-1	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 16 + 17)	15	0	0
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 19 až 21)	18	289 242	276 108
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	289 242	276 108
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. A01 - 03 - 07 - 15 - 18 - 24 - 25 - 64) = ř. 55 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	22	465	16 933
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	23	0	0
B + C	CIZÍ ZDROJE (ř. 25 + 30)	24	328 805	430 889
B.	Rezervy (ř. 26 až 29)	25	0	0
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	27	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
4.	Ostatní rezervy	29	0	0
C.	Závazky (ř. 31 + 46 + 67)	30	328 805	430 889
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 42 + (35 až 42))	31	109 627	138 575
C. I. 1.	Vydané dluhopisy (ř. 33 + 34)	32	0	0
1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	33	0	0
2.	Ostatní dluhopisy	34	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	35	93 807	123 537
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	36	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	37	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	38	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	39	4 570	9 073
7.	Závazky - podstatný vliv	40	0	0
8.	Odložený daňový závazek	41	6 314	5 965
9.	Závazky - ostatní (ř. 43 až 45)	42	4 936	0
9. 1.	Závazky ke společníkům	43	0	0
2.	Dohadné účty pasivní	44	0	0
3.	Jiné závazky	45	4 936	0



# PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT 2018

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ke dni 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČO
2018	12	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	578 705	429 243
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	407 108	377 244
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	322 482	304 389
A. 3.	Služby	06	84 626	72 855
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	47 061	-33 986
C.	Aktivace (-)	08	-10 213	-29 557
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	107 145	102 645
D. 1.	Mzdové náklady	10	78 507	74 751
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	28 638	27 894
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	25 323	23 847
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	3 315	4 047
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	20 167	18 299
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	22 469	18 410
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	22 469	18 410
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	185	-10
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-2 487	-101
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	29 042	26 411
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	322	116
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	21 344	17 553
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	7 376	8 742
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	19 591	16 646
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	163	17
F. 2.	Prodaný materiál	26	14 255	14 517
F. 3.	Dané a poplatky	27	546	495
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	4 627	1 617
	Provozní výsledek hospodaření (+/-) [ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24]	30	16 888	4 363

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	779	208
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	111	100
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	668	108
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	4 565	2 768
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	62	126
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	4 503	2 642
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	10 224	24 293
K.	Ostatní finanční náklady	47	22 512	5 392
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) [ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47]	48	-16 074	16 341
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	814	20 704
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	349	3 771
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	0	3 487
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	349	284
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	465	16 933
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	465	16 933
*	Čistý obrát za účetní období [ř. 01 + 02 + 20 + 31 + 35 + 39 + 46]	56	618 750	480 155

Sestaveno dne:  16.05.2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:
Právní forma účetní jednotky:  Akciová společnost	Předmět podnikání: Výroba strojů a zařízení Zprostředkování obchodu a služeb	Poznámka:

