

# **Projekt využití operativního controllingu pro efektivní řízení firmy**

Bc. Michal Klotzmann

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Michal Klotzmann
Osobní číslo:	M20461
Studijní program:	N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor:	Finance
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt využití operativního controllingu pro efektivní řízení firmy

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši teoretických poznatků v oblasti controllingu, využití operativního controllingu a jeho nástrojů pro řízení společnosti.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu, proveďte analýzu ekonomické situace a současného systému řízení.
- Vypracujte projekt využití operativního controllingu a jeho nástrojů využitelných pro řízení expanzí maloobchodní sítě Datart.
- Vyhodnoťte přínosy, rizika, časovou a nákladovou náročnost projektu.

#### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 10th edition. Australia: Cengage Learning, 2018, 842 s. ISBN 9781473748873.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 381 s. ISBN 9788073579180.
- FOLTÍNOVÁ, Alžbeta. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition, spol., 2011, 304 s. ISBN 9788080784256.
- POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 9788024757735.
- WAHLEN, James M., Stephen P. BAGINSKI a Mark T. BRADSHAW. *Financial reporting, financial statement analysis, and valuation: a strategic perspective*. Australia: Cengage, 2018, 912 s. ISBN 9781337614689.

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

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tužek, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **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 připouští-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: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na využití operativního controllingu ve vybrané společnosti. V teoretické části je popsána definice controllingu, jeho funkce, úlohy, cíle a základní členění s důrazem na operativní controlling a jeho vybrané nástroje. V rámci praktické části je představena vybraná společnost a provedena finanční a situační analýza, která hodnotí současnou ekonomickou situaci společnosti a její postavení na trhu. Dále je zhodnocen současný stav využívání controllingových nástrojů při řízení zakázek a samotná analýza těchto zakázek. Na základě předchozích analýz, jež odhalily kritická místa, obsahuje projektová část možné návrhy pro efektivnější řízení zakázek. Na závěr projektové části je provedeno zhodnocení ekonomické a časové náročnosti a rizika a přínosy projektu.

Klíčová slova: operativní controlling, controller, analýza, expanze, plánování, zakázky, rozpočty, reporting, odchylky

## **ABSTRACT**

This diploma thesis focuses on the utilization of cost controlling in the selected company. The theoretical part describes the definition of controlling, its functions, tasks, goals and the basic classification with emphasis on the cost controlling and its specific tools. In the practical part the selected company is introduced and a financial and situation analysis is performed, which evaluates the current economical situation of the company and its market position. The current state of using controlling tools of contract management and the analysis of these contracts is evaluated. On the basis of the previous analyses, which revealed critical places, the project part includes possible proposals for more efficient contract management. At the conclusion of the project part there is assessment of economic and time-consuming demands and the risks and benefits of the project.

Keywords: cost controlling, controller, analysis, expansion, planning, contracts, budgets, reporting, anomalies

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které pomohly k vypracování diplomové práce. Děkuji také pracovníkům vybrané společnosti za jejich čas, poskytování informací a praktických rad, které rovněž pomohly k vypracování diplomové práce.

Velké poděkování patří mé rodině, přítelkyni a blízkým přátelům, kteří mi byli vždy oporou, a kteří mi pomáhali při studiu.

*„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý“.*

*Henry Ford*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 CONTROLLING.....</b>	<b>13</b>
1.1 DEFINICE CONTROLLINGU .....	13
1.2 HISTORIE CONTROLLINGU .....	14
1.3 FUNKCE, ÚLOHY A CÍLE CONTROLLINGU .....	14
1.3.1 Funkce .....	14
1.3.2 Úlohy.....	15
1.3.3 Cíle .....	16
1.4 CONTROLLER A JEHO ÚLOHY .....	16
1.4.1 Úlohy controllera .....	17
1.5 ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	17
1.6 POŽADAVKY NA SYSTÉM CONTROLLINGU .....	18
1.7 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU .....	20
1.7.1 Strategický controlling .....	20
1.7.2 Operativní controlling .....	25
1.7.3 Nákladový controlling.....	25
1.7.4 Finanční controlling .....	26
1.7.5 Investiční controlling .....	27
<b>2 OPERATIVNÍ CONTROLLING.....</b>	<b>28</b>
2.1 ÚKOLY A ÚLOHY OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU .....	28
2.2 VYBRANÉ NÁSTROJE OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU .....	29
2.2.1 Plánování.....	30
2.2.2 Rozpočetnictví.....	31
2.2.3 Analýza odchylek.....	35
2.2.4 Analýza návratnosti investic .....	37
2.2.5 Analýzu kritických bodů .....	38
2.2.6 Analýza objemu zakázek.....	38
2.3 CONTROLLINGOVÁ STŘEDISKA A ZAKÁZKY.....	38
2.3.1 Profitové středisko .....	38
2.3.2 Nákladové středisko .....	38
2.3.3 Výnosové středisko .....	39
2.3.4 Výdajové středisko.....	39
2.3.5 Podnikové zakázky.....	39
2.3.6 Workflow .....	40
<b>3 REPORTING.....</b>	<b>42</b>
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>44</b>

<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>46</b>
5.1	FIREMNÍ HODNOTY A CÍLE .....	46
5.2	LIDSKÉ ZDROJE.....	47
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	47
<b>6</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>49</b>
6.1	INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	49
6.1.1	Analýza zisku .....	50
6.1.2	Ukazatelé rentability .....	51
6.1.3	Ukazatelé likvidity .....	52
6.1.4	Ukazatelé zadluženosti.....	53
6.1.5	Ukazatelé aktivity.....	54
6.1.6	SWOT analýza .....	55
6.1.7	Informační systémy ve společnosti .....	57
6.2	EXTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	58
6.2.1	Srovnání s odvětvím a konkurencí .....	59
6.2.2	PESTE analýza.....	61
6.3	ZHDNOCENÍ SITUAČNÍ ANALÝZY .....	64
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ ZAKÁZEK ODDĚLENÍM CONTROLLINGU.....</b>	<b>66</b>
7.1	ZAKÁZKY EXPANZE 2021 .....	67
7.1.1	Přehled zakázek.....	67
7.1.2	Nákladové odchylky zakázek.....	72
7.1.3	Plánování zakázek.....	75
7.1.4	Reporting.....	76
7.2	ZHDNOCENÍ ANALÝZY STAVU ZAKÁZEK .....	76
7.2.1	Nedostatky současného systému řízení expanzí controllingem .....	76
<b>8</b>	<b>PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ ZAKÁZEK.....</b>	<b>77</b>
8.1	PLÁNOVÁNÍ ZAKÁZEK EXPANZE .....	77
8.1.1	Srovnání zakázek 2022 s aktuálním a navrhovaným plánem .....	81
8.2	NÁVRH DOPLNĚNÍ ODCHYLEK DO VYBRANÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ SPOLEČNOSTI.....	82
8.2.1	Doplnění odchylek do sestavy systému SAP .....	82
8.2.2	Doplnění odchylek do reportovacích souborů .....	83
8.3	REPORTING.....	83
8.3.1	Reporting pro pracovníky odpovědné za zakázky .....	84
8.3.2	Reporting pro ostatní pracovníky .....	85
8.4	PERSONÁLNÍ POSÍLENÍ CONTROLLINGU .....	89
8.4.1	Úlohy controllera ve společnosti.....	90



<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI, RIZIK A PŘÍNOSŮ PROJEKTU A JEHO ČASOVÉHO VYMEZENÍ.....</b>	<b>92</b>
9.1	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU .....	92
9.1.1	Kalkulace nákladů na zřízení nové pozice controllera.....	92
9.1.2	Navýšení celkového rozpočtu zakázek expanze .....	93
9.1.3	Kalkulace nákladů za služby pracovníka IT .....	94
9.2	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU.....	94
9.2.1	Přínosy projektu .....	94
9.2.2	Rizika projektu .....	95
9.3	ČASOVÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	96
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>109</b>

## ÚVOD

Nároky na řízení podniku jsou pořád vyšší a vyšší, vyžaduje se nejen stanovení účelu podnikání – nemůžeme totiž někam směřovat bez cíle, ale i následné porovnávání dosaženého cíle s cílem vytyčeným. Controlling můžeme brát jako podsystém systému řízení, který nám hodnotí míru naplňování podnikových cílů, odhaluje rizika, upozorňuje na potencionální a reálné odchylky, plánuje vývoj podniku a inspiruje vedení podniku k odhalování nových podnikatelských aktivit. Controlling je relativně mladá a neustále se vyvíjející oblast moderního řízení podniku, kterou využívá stále více podniků. Správně nástroje controllingu pomáhají efektivněji řídit procesy uvnitř firmy a tím přinášet úsporu nákladů.

Cílem diplomové práce je zpracování projektu pro využití operativního controllingu pro efektivní řízení firmy. Diplomová práce je členěna na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části práce jsou obsaženy poznatky oblasti controllingu, jeho vznik, funkce, úlohy a cíle, začlenění do organizační struktury, požadavky na systém controllingu a základní členění controllingu. Dále je věnován prostor samotnému operativnímu controllingu, kde jsou popsány úkoly a úlohy, vybrané nástroje a vnitropodniková střediska. Poslední částí teoretické části je reporting a poté následuje shrnutí teoretické části.

Praktická část se skládá z analytické a projektové části. V analytické části je představena vybraná společnost a je provedena její situační analýza, která odhaluje ekonomickou situaci uvnitř podniku a její postavení na trhu. Výsledky dílčích analýz jsou srovnány s odvětvím a konkurencí. Dále je provedena analýza současného stavu řízení zakázek controllingem včetně vyhodnocení. Projektová část obsahuje návrhy zlepšení současného řízení zakázek. Projekt je zaměřen na navrhnutí a využití operativního controllingu a jeho nástrojů pro efektivnější řízení zakázek expanzí u maloobchodních prodejen vybrané společnosti. Konkrétně je zde navrhnut nový systém plánování zakázek, využití a implementace odchylek do řízení zakázek a nový systém reportingu. Tyto návrhy jsou doplněny o personální posílení controllingu. Na závěr práce je provedeno vyhodnocení s důrazem na ekonomickou a časovou náročnost, přínosy a rizika projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je využití operativního controllingu a jeho nástrojů pro efektivnější řízení zakázek expanzí vybrané společnosti. Mezi dílčí cíle práce spadá provedení literární rešerše z oblasti controllingu a jeho nástrojů, charakteristika společnosti a její ekonomické situace a analýza současného stavu řízení zakázek controllingem uvnitř společnosti.

Praktická část se opírá o situační analýzu, ve které je analyzováno vnitřní a vnější prostředí společnosti a v neposlední řadě také analýza současného řízení zakázek. Při interní analýze společnosti je použita finanční analýza, která je metodou využívanou k hodnocení finanční situace podniku. Je zde využito ukazatelů zisku, rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. V externí analýze společnosti je využito analýz obchodní marže a tržního podílu mezi vybranou společností, konkurencí a odvětvím a je provedeno srovnání těchto hodnot. Pro komplexní pohled z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí nabízí SWOT a PESTE analýza vyhodnocení možných rizik a příležitostí. Zhodnocení situační analýzy se opírá o syntézu. Před zahájením projektové části je cílem analyzovat současný stav řízení zakázek controllingem ve společnosti, kde je využito také metod absolutních a relativních odchylek. Výsledky vyplývající z analytické části tvoří základnu pro projektovou část diplomové práce. Součástí projektu jsou možné návrhy, vedoucí k efektivnějšímu řízení zakázek expanzí, mezi které patří nový systém plánování zakázek, implementace odchylek pro řízení zakázek a nový systém reportingu. Závěrečným úkolem je posoudit přínosy a rizika projektu, nezbytnou součástí je také vyhodnotit jeho ekonomickou a časovou náročnost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CONTROLLING

V existující literatuře, která se zabývá controllingem, můžeme nalézt řadu definic controllingu. S trochou nadsázky by se dalo říct, že každý autor definuje tento pojem po svém – stejně jak to funguje v podnikové praxi, kdy se můžeme setkat s pozicí controllera, kdy na jednom konci spektra je chápána jako sběratel dat a informací pro další rozhodování, zatímco na straně druhé může jít o pozici vedoucího či až finančního manažera.

### 1.1 Definice controllingu

Autoři Mayer a Mann (1992, s. 15) definují controlling jako „*system pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření*“.

Pojem controlling lze společně s Freibergem (1996, s. 9) definovat jako „*specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu*“.

Hummel (1995, s. 9) tvrdí že „*controlling nelze ztotožňovat s kontrolou. Úkolem controllingu je propojení a koordinace plánování a kontroly a zároveň jejich informační podpora s cílem vyvarovat se chyb*“.

Lazar (2012, s. 174) hovoří o controllingu jako o „*široce aplikované metodě řízení, jejímž smyslem je permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému*“.

Chodasová (2012, s. 7) uvádí, že controlling je „*nástroj managementu, který podporuje podnikatelské procesy rozhodování a řízení. Přípravuje informace pro řešení plánovacích, rozhodovacích, implementačních a kontrolních úloh*“.

Pokud bychom zavítali do cizojazyčné literatury, tak Kerzner (2017) definuje controlling jako třístupňový proces měření pokroku směrem k cíli, hodnocení toho, co zbývá udělat a přijet nezbytných nápravných opatření k dosažení nebo překročení cílů. Tyto tři kroky – měření, hodnocení a kontrola jsou definovány následovně:

- měření – do jaké míry je dosahováno pokroku směrem ke stanoveným cílům prostřednictvím formálních a neformálních reportů;

- hodnocení – stanovení příčiny a možných způsobů, jak jednat v případě vzájemných odchylek od plánu;
- kontrola – přijetí kontrolních opatření k nápravě nepříznivého trendu.

Pokud bychom z výše uvedených definic chtěli vybrat to nejdůležitější, bude to zejména řízení, propojení plánování a kontroly, informace a podpora. Vystupuje zde výrazný akcent na budoucnost podniku, na prevenci, na eliminaci odchylek a převážně nutnost podpory managementu. (Mikovcová, 2007).

## 1.2 Historie controllingu

Počátky controllingu lze vypátrat už na přelomu 19. a 20. století ve společnostech v USA jako jsou například Ford Motor Company, General Electric Company apod., kdy původní náplní práce controllera byla správa finančních záležitostí. Hospodářská krize (1926) ovšem vynutila ve firmách rozvoj této pozice a do náplně práce byly přidány úlohy jako příprava informací pro plánování a rozhodování, kontrola dosavadních podnikových cílů a poradenství pro vedoucí pracovníky. V západní Evropě se controlling prosazuje až po 2. světové válce v souvislosti s obnovou hospodářství po válce a vstupem amerického kapitálu. Controlling se rozvíjel nejen v podnikové praxi, ale i na akademické půdě. Snaha o teoretické uchopení controllingu nakonec vedla k rozpracování controllingu jako samostatné disciplíny podnikové ekonomiky. V České republice bylo možné zahlédnout první znaky již ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které se nechaly inspirovat těmi americkými. Jako průkopníkem controllingu – resp. její filozofie (jelikož se v podnicích nezřizovaly controllingová oddělení) se u nás pochopitelně uvádí Tomáš Baťa. Po válce ovšem nastal útlum, protože následovalo období centrálního řízení, kdy podniky nemohly samostatně rozhodovat o nakládání se ziskem, což je v rozporu s myšlenkou controllingu. V 90. letech 20. století se controlling opět objevuje v České republice, ovšem teď v souvislosti se vstupem německého a rakouského kapitálu. (Mikovcová, 2007).

## 1.3 Funkce, úlohy a cíle controllingu

### 1.3.1 Funkce

Funkce controllingu musí platit souběžně, navzájem se doplňovat a zapadat do sebe. Mezi základní funkce zahrnujeme:

- Analyticky-informační funkce,
- kontrolně-koordinační funkce,
- poradenská a inovační funkce.

**Analyticky-informační funkce** – hlavní činností je sledování výsledků vycházející z účetnictví, vytváření kalkulací nákladů, které mají dostatečnou vypovídací hodnotu a přetváření účetnictví dle cílů controllingu.

**Kontrolně-koordinační funkce** – do této funkce řadíme průběžné kontrolování plánovaných cílů, rozpoznávání odchylek a jejich příčin, průběžné podávání zpráv – reporting a vytváření potřebných analýz pro uskutečňování manažerských rozhodování.

**Poradenská a inovační funkce** – funkce zaměřená na vypracování plánu společnosti, který přináší hospodářský úspěch, realizuje poradenskou činnosti při určování podnikových cílů pro management společnosti, pozoruje externí vlivy, trendy a inovace ovlivňující podnik jako celek. (Chodasová, 2012).

### 1.3.2 Úlohy

Z obrázku č. 1 nám vyplývá, že úlohou controllingu není vytváření nových informací, ale právě jejich sběr, analýza a vyhodnocení. Na základě těchto informací může controllingové oddělení nebo přímo controller přispívat k plánování a stanovení cílů podniku, analyzování a předcházení odchylkám nebo tyto nasbírané informace dále přesunout až k managementu, který dle nich uskutečňuje svá rozhodnutí.



Obrázek 1 Úlohy controllingu (vlastní zpracování dle Mikovcová, 2007)

### 1.3.3 Cíle

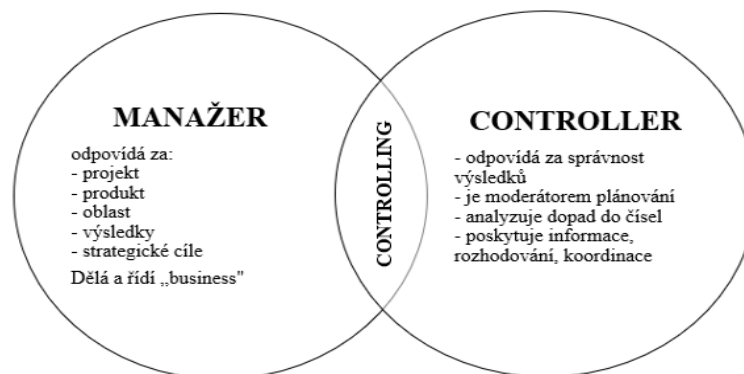
Hlavním cílem controllingu dle Eschenbacha (2012) je udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti podniku, tzn., aby mohl dále existovat, vytvářet hodnoty a dosahovat stanovených cílů. Dalším cílem je podpora managementu, kdy controlling vlastně figuruje jako tzv. „*doplňující management*“.

Aby byla zajištěna životaschopnost podniku, je zapotřebí, aby controlling realizoval následující cíle:

- **schopnost anticipace** – kde se má controlling starat, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné informace o možných budoucích změnách v okolí podniku,
- **schopnost adaptace** – smyslem schopnosti adaptace je opak anticipace, kde controlling poskytuje informace již o provedených změnách v okolí podniku,
- **schopnost koordinace** – touto schopnosti se myslí sladění aktivit jednotlivých subsystémů tak, aby byl zajištěn hladký průběh hospodaření podniku,
- **schopnost proveditelnosti plánů** – plány, jak strategické nebo i operativní, příp. záměry a projekty by měly být prosazeny, jak bylo plánováno (Eschenbach, 2012).

## 1.4 Controller a jeho úlohy

Controller, jako představitel controllingu, svými zkušenostmi a vědomostmi pomáhá zabezpečit bezporuchové fungování informačního toku v podniku. Měl by to být odborník, který má pod svou rukou plány, vnitropodnikové účetnictví a legislativní účetnictví, výkazy, daňové otázky, tedy celý informační tok. Měl by mít výborné analytické schopnosti spojené se znalostmi a zkušenostmi plánování, prognózování a organizování informací (Chodasová, 2012).



Obrázek 2 Manažer vs controller (vlastní zpracování dle Horváth & Partners, 2004)



### 1.4.1 Úlohy controllera

Mezi controllerem a manažerem probíhá jistá dělba práce, která ovšem není přesně vymezená a stává se, že manažer často proniká do úlohy controllera a naopak controller vstupuje do úloh managementu. Dochází zde tedy k prolínání úloh mezi manažery a controllery především kvůli měnícím se představám v pracovní náplni managementu a controllingu. Mezi těmito oblastmi je stále důležitá vzájemná kooperace, který se prolíná na všech úrovních a je základem koncepce controllingu v každém podniku. (Eschenbach, 2012)

Tabulka 1 Rozlišení úloh controllera a manažera (vlastní zpracování dle Chodasová, 2012)

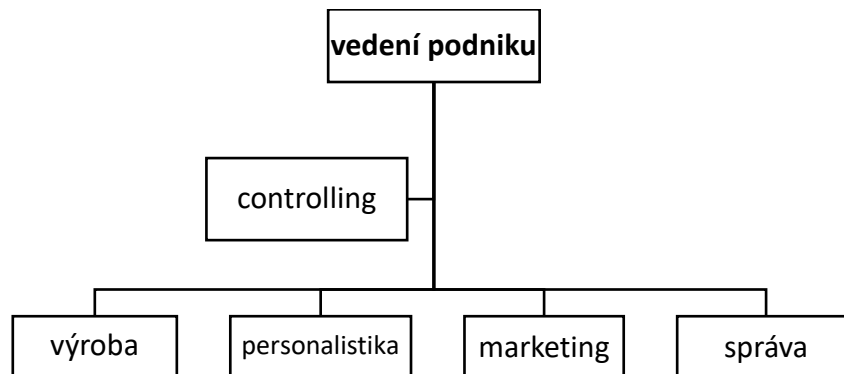
<b>CONTROLLER</b>	<b>MANAŽER</b>
připravuje podklady pro plánování a rozhodování	plánuje a rozhoduje
informuje o zjištěných odchylkách	vytváří opatření na odstranění odchylek
poskytuje podnikovo-hospodářské poradenství	získává odborné rady, aby jeho rozhodnutí byla racionální
zdokonaluje metodiku kalkulování, rozpočtování apod.	prosazuje controllingem podporované systémy kalkulování, rozpočtování apod.
informuje o změnách v podnikovém okolí	reaguje, aby udržel kontinuální rovnováhu s okolím
podněcuje podnikový rozvoj jako stimulátor	stanovuje rozvojové cíle; základem je plánování a kontrola
je partnerem manažera	akceptuje controllera v procese řízení

### 1.5 Začlenění controllingu do organizační struktury

Z hlediska organizace controllingu je důležité abychom rozhodli, zda je vůbec potřeba samostatný controllingový útvar. V malých podnicích se stává, že controllingové funkce a úlohy přebírají například vedoucí pracovníci finančních nebo účetních oddělení. Velké podniky už většinou samostatné controllingové oddělení zřizují, převážně kvůli lepší komunikaci mezi větším počtem lidí, kvalitnější výměně informací apod. Controlling lze také zajistit pomocí externích sil, ovšem toto řešení není příliš vhodné, jelikož například operativní controlling nelze řešit se zpožděním. Externí controlling je spíše výhodný tehdy,

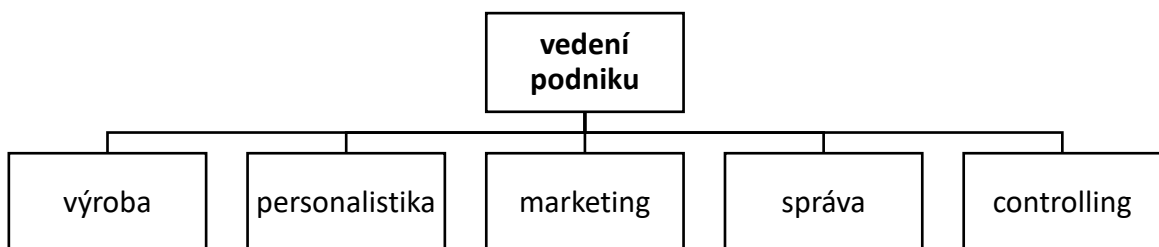
kdy podnik zavádí controllingové nástroje a controller zde působí jako školitel nebo poradce pracovníků. (Eschenbach. 2012)

Controlling může být začleněn do podniku jako štábní útvar, který často bývá členem vrcholového vedení podniku – nejčastěji je controller začleněn do představenstva. Controlling působí jako poradce ostatních manažerů, ale vzhledem k chybějícím liniovým vazbám je naplňování inovačních a koordinačních funkcí velice obtížné. (Synek, 2011)



Obrázek 3 Controlling jako štábní útvar (vlastní zpracování dle Žižlavský, 2014)

Úplné převzetí liniových úloh controllingem je zdůvodnitelné především v krizových situacích. Controller se již nenachází na pozici čistě poradního orgánu, ale stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí.



Obrázek 4 Controlling jako liniový útvar (vlastní zpracování dle Žižlavský, 2014)

## 1.6 Požadavky na systém controllingu

„Co vůbec má controlling poskytovat?“ Každá firma, která má v úmyslu zřídit controllingové oddělení nebo jen pouze pozici controllera, by si měla umět na tuto otázku odpovědět. Zdůvodnění je snadné. Aby mohl controlling plnit dokonale svoje funkce, je nutné vytvořit systém, který bude v souladu s informačními potřebami vedení podniku.

Stanovením těchto požadavků by se měl zabývat tým složený z uživatelů služeb controllingu a z poskytovatelů těchto služeb. Tím se dosáhne vyrovnané situaci jak z pohledu požadavků na controlling, tak z pohledu realizačních možností. (Žižlavský, 2014)

Systém controllingu musí zahrnovat:

- systém podnikového plánování a kontroly (plány a rozpočty);
- manažersky orientované účetnictví;
- výkaznictví (informační systém) s dostatečnou vypovídací schopností.

### **Ad 1. Systém podnikového plánování**

Systém podnikového plánování je blíže popsán v kapitole 2.2.1.

### **Ad 2. Manažersky orientované účetnictví**

Manažerské účetnictví je soubor účetních technik, postupů a informací, který umožňuje řídicím pracovníkům ovlivňovat základní faktory vývoje podniku, podporovat jeho výkonnost a efektivnost. Řídící pracovníci potřebují pro řízení výkonnosti podniku kritické informace, které umožňují nejen analyzovat minulý vývoj, ale hlavně ovlivňovat jeho skutečný a budoucí vývoj. (Fibírová et al., 2020)

Důvodem, proč systém controllingu musí zahrnovat manažersky orientované účetnictví tkví v nedostatku finančního účetnictví, které se zabývá pouze minulostí a značně se podřizuje daňovým požadavkům. Pro správný podnikový controlling je tedy nutné zajistit vnitropodnikové účetnictví, které nahlíží do přítomnosti i budoucnosti a zabývá se náklady a výnosy z vnitropodnikového pohledu.

Dle Konečného a Reznákové (2000) musí vnitropodnikové účetnictví plnit následující funkce:

- odhad vývoje nákladů a výnosů;
- stanovení cílových veličin jak v peněžních, tak naturálních jednotkách;
- kontrolu dodržování cílů.

Autoři dále rozlišují u systému vnitropodnikového účetnictví tři dílčí oblasti:

1. účtování nákladových druhů – cílem je určit jejich fixní a variabilní část;
2. účtování střediskových nákladů – vymezení jednotlivých středisek, kde vznikají náklady a určení vztahů k nositeli nákladů pomocí vztahové veličiny;

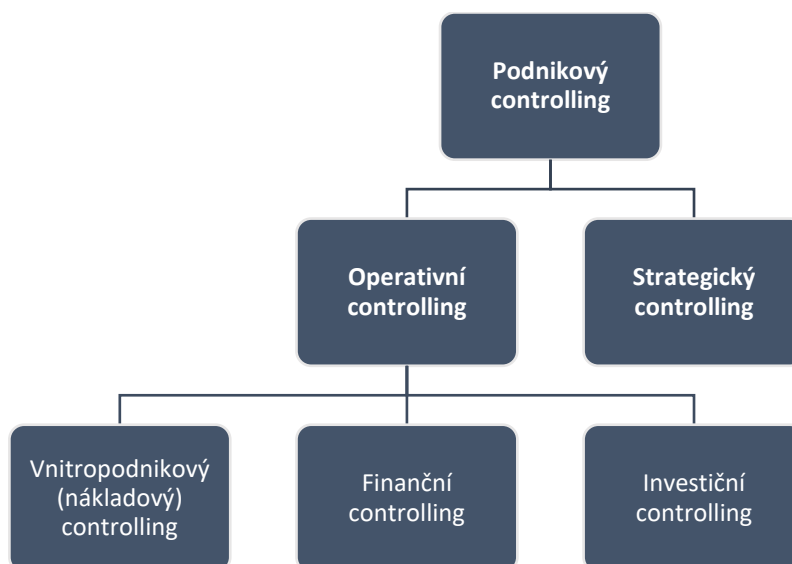
- propočítání nákladů kalkulačních jednic – ke každému produktu či službě se mohou přiřadit pouze ty náklady, které sami způsobily.

### Ad 3. Výkaznictví s dostatečnou vypovídací schopností

Problematické výkaznictví se blíže věnuje 3. kapitola diplomové práce.

## 1.7 Členění controllingu

Foltínová a kol. (2011) je toho názoru, že je v zájmu každého podniku, který chce přežít v systému tržního hospodářství, aby se zaměřoval na budoucnost. Controlling dokáže zpřehlednit a ujasnit způsob, jak dosahovat budoucí cíle podniku. Z časového hlediska Foltínová a kolektiv dělí controlling na strategický a operativní.



Obrázek 5 Členění podnikového controllingu (vlastní zpracování dle Chodasová, 2012)

### 1.7.1 Strategický controlling

K úlohám strategického controllingu náleží formulace strategických cílů, vypracování a prosazení strategií k zajištění a k vytvoření nových potencialů úspěchu – tudíž můžeme říct, že strategický controlling je tady od toho, aby zabezpečil dlouhodobou prosperitu a trvalou existenci podniku. Jedna strana strategického controllingu představuje myšlenkový postoj a strana druhá zřízení infrastruktury s cílem podpořit procesy plánování strategie, a především prosadit strategii za pomoci relevantních informací (Eschenbach, 2012).

#### 1.7.1.1 Úkoly strategického controllingu

Podle Žižlavského (2014) se úkoly strategického controllingu řadí v pěti fázích strategického řízení:

- analýza okolí podniku – Kvalitní informace. V této oblasti je kvalita výchozích informací klíčová, jelikož je zde prováděna kritická analýza získaných informací o konkurenci, zákaznících, trhu či změnách v chování zákazníků,
- vývoj strategie – zde se má controlling zaměřit na podporu podniku při vývoji budoucí strategie pomocí kreativních technik nebo moderováním strategických workshopů. Primárním pilířem je komunikace na všech úrovních podniku,
- strategické hodnocení a plánování – controlling pomáhá při zavádění systému strategického plánování, zavádí metodickou podporu plánování a pomáhá při volbě vhodných cílových ukazatelů,
- provádění strategie – během provádění strategie mohou vznikat rušivé prvky jako nedostatek času, konflikty, odpor, nedostatek komunikace apod. Tyto elementy musí být včas rozpoznány a pravidelně kontrolovány. Controlling musí v této fázi také sledovat aspekty tvorby přidané hodnoty, nákladů atd.
- kontrola strategie – včasné rozpoznávání odchylek nebo opoždění při realizaci strategie a zavádění nezbytných opatření, aby se tyto aspekty eliminovaly.

### ***1.7.1.2 Vybrané nástroje strategického controllingu***

Podpodkapitola se zabývá popisem vybraných strategických analýz, analýza SWOT a PEST nakonec bude využita při analýze samotného podniku.

#### ***Balanced scorecard – BSC***

Balanced Scorecard je poměrně mladou metodou, která se využívá v rámci strategického controllingu. BSC není pouze systém měřítek, ale může být využit pro vytvoření strategického manažerského systému. Systém musí být vyvážený (balanced), musí poskytovat manažerům dostatek hodnotících veličin (score) a musí poskytovat ucelený a úplný přehled (card) výsledků podniku. Jednotlivé měřítka BSC mohou pomoci k vyjasnění vize a strategie podniku a jejich transformace do konkrétních cílů nebo k plánování, komunikaci a ke zlepšení zpětné vazby. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř tzv. perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Jak již bylo řečeno, metoda BSC je rozpracována do čtyř podnikových perspektiv. Musí se jednat o čtyři provázané a vzájemně se doplňující oblasti, kterými jsou:

- 1) *Finanční perspektiva* – jedná se o sledování zhodnocování prostředků, které byly do podniku vloženy a propojení finančních cílů s celkovou strategií podnikatelské činnosti podniku.
- 2) *Zákaznická perspektiva* – podniky si zde určí zákaznické tržní segmenty, ve kterých chtějí uskutečňovat svou podnikatelskou činnost. Zákaznická perspektiva pracuje se spokojeností zákazníků, udržuje mimořádné vztahy se zákazníky a snaží se získávat zákazníky nové. Hybné síly jsou zde považovány za kritické faktory a můžeme mezi ně zařadit čas, kvalitu a cenu.
- 3) *Perspektiva interních podnikových procesů* – v perspektivě interních podnikových procesů je nutné identifikovat klíčové procesy, ve kterých podnik musí vynikat, aby mohl i nadále přidávat hodnotu pro zákazníky a také vlastníky. Metoda BSC člení procesy na inovační, poprodejní a provozní.
- 4) *Perspektiva učení se a růstu* – můžeme ji také nazvat „zaměstnaneckou perspektivou“, která se odráží v kvalitním přístupu k růstu schopností zaměstnanců. Nástroji může být investice do rekvalifikace zaměstnanců, zvýšení kvality informačního systému nebo zdokonalení podnikových procedur. (Vysušil, 2004)

### ***Analýza potenciálů SWOT***

SWOT analýza nám slouží k provázání faktorů vnějšího a vnitřního prostředí podniku a je založena na kombinaci následujících oblastí:

- Silné stránky podniku (strengths)
- Slabé stránky podniku (weaknesses)
- Příležitosti okolí (opportunities)
- Hrozby okolí (threats)

Nejdůležitější na SWOT analýze ovšem je její poslední fáze – a to následné vyhodnocení. Vyhodnocení spočívá v tom, že navzájem provážeme silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami. Z toho dále dostáváme kombinace jednotlivých částí SWOT analýzy, ze kterých můžeme dále vycházet. Díky svým silným stránkám využíváme příležitostí, které trh nabízí (S-O) nebo odstraněním slabých stránek využíváme příležitostí (W-O) a buď můžeme své silné stránky využít k tomu, abychom hrozbu odvrátili (S-T) nebo se zaměříme na odstranění

slabých stránek, abychom snížili riziko (W-T), které pro podnik vyplývá. (Šafrová, Drášilová, 2019)

		INTERNÍ ANALÝZA	
		Silné stránky	Slabé stránky
EXTERNÍ ANALÝZA	Příležitosti	<i>S-O strategie: Díky silným stránkám využijeme příležitosti</i>	<i>W-O strategie: Odstraněním slabých stránek budeme mít možnost využít příležitosti</i>
	Hrozby	<i>S-T strategie: Silné stránky využijeme pro snížení rizika nebo dopadu hrozby</i>	<i>W-T strategie: Odstraněním slabých stránek snížíme riziko nebo dopad hrozby</i>

Obrázek 6 SWOT matice a její vazby (vlastní zpracování dle Drášilová, 2019)

### *Analýza prostředí PESTE*

PESTE je zkratka pro P – political, E – economical, S – social, T – technological a E – ecological. Je to tedy analýza zahrnující široký soubor politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního, technologického a ekologického makroprostředí a faktorů, které se dotýkají strategického záměru podniku. Důležité je zdůraznit, že makroprostředí je zkoumáno jak v národním, tak i nadnárodním měřítku, pokud je v zájmu podniku vstup na mezinárodní trh nebo pokud se na něm již pohybuje.

**Politicko-právní faktory** – mají velký dopad na volbu odvětví, vymezují podnikatelskou pozici a investiční angažovanost. Patří sem rozpočtová politika, stabilita vlády a politického systému, daňová politika, regulace importu a exportu aj.

**Ekonomické faktory** – vývoj ekonomických ukazatelů má přímý dopad na ekonomickou stránku podniku, je tedy nutné mít přehled o makroekonomických ukazatelích a jejich trendech v čase. Mezi sledované ukazatele řadíme např. HDP, úrokové sazby, změny kurzů, míru nezaměstnanosti apod.

**Sociálně-kulturní faktory** – tyto faktory jsou pro podnik až nezbytně nutné znát především při začátcích podnikání. Využívají se při posuzování investic, při rozhodování o umístění organizace či divize a je nedílnou součástí studie proveditelnosti. Patří sem míra vzdělanosti, zdravotní péče, demografická struktura obyvatelstva, životní úroveň, mobilita pracovní síly.

**Technologické faktory** – jsou významným podporovatelem úspěšnosti podniku, jelikož se zde pozornost zaměřuje na technologické standardy, které podmiňují splnění strategických záměrů. Předvídání technologického vývoje a včasnost reakcí na změny je nutnou součástí konkurenční výhody. Pro podnik je nezbytné zaměřit se na investice do inovací, sledování změn tempa vývoje technologie, podporu vědy a výzkumu jak v soukromém, tak i ve vládním sektoru, technologickou vybavenost dané země aj.

**Ekologické faktory** – projekty podniku, které sympatizují s životním prostředím mohou mít mnohem větší úspěšnost pro realizaci než ty, které ekologické standardy zahrnují pouze okrajově. Mezi zkoumané ekologické trendy patří vnímání ochrany životního prostředí, důraz na obnovitelné zdroje, nakládání s odpady a recyklace, sociální odpovědnost firem. (Fotr, 2020)

#### ***Analýza odvětví – Porterův model pěti sil***

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy mikroprostředí a mezoprostředí podniku je Porterův model pěti sil, který podává informace o konkurenčním prostředí a konkurenceschopnosti podniku jako celku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je určována působením pěti základních faktorů:

**1. Vyjednávací síla zákazníků** – zákazník posuzuje vstřícnost jednání, flexibilitu dodavatele, kvalitu dodávaného zboží, výrobků či služby. Můžeme se zde setkat s pojmem „switching costs“, kdy zákazník má malé náklady přestupu – může celkem snadno a rychle přejít ke konkurenci.

**2. Vyjednávací síla dodavatelů** – základní kámen pro podnik, jehož spolehlivost, kvalita a cena určuje úspěch a velikost podniku, kterému své zboží, výrobky či službu dodává. Pokud je dodavatel ve svém odvětví jediný, dodává to podniku menší vyjednávací schopnost než u dodavatele, který má ve svém odvětví konkurenci. Proto je nutné porovnávat dostupnost a nahraditelnost jednotlivých dodavatelů.

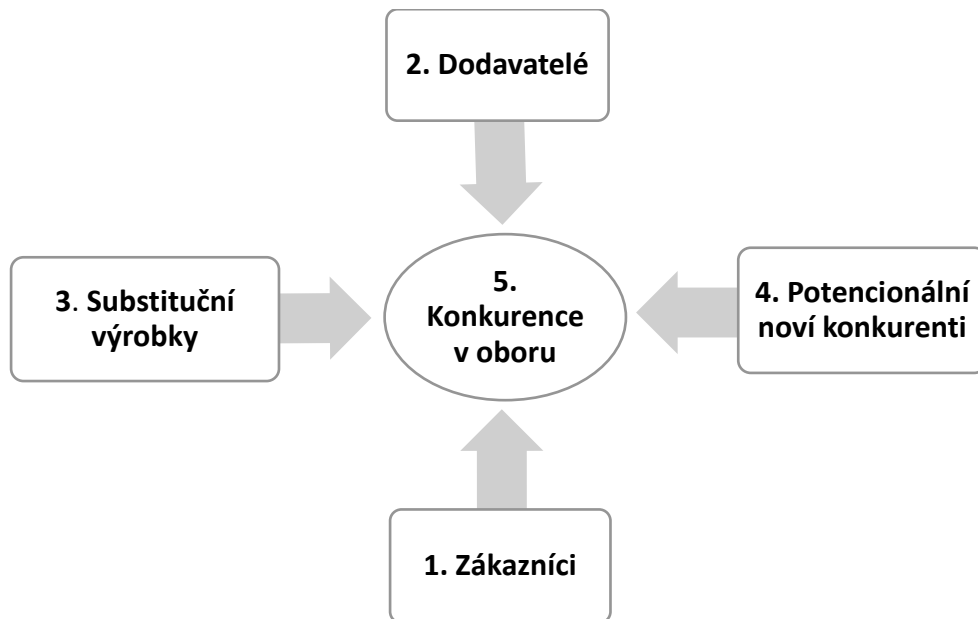
**3. Hrozba substitutů** – při přechodu zákazníka na substituční výrobek se posuzují výhody a nevýhody, které tento přechod přináší. Může jít o služby či servis, který je prodáván společně s výrobkem, jeho dostupnost, kvalita, cena apod.

**4. Hrozba vstupu nových konkurentů** – hrozba vstupů nových firem a podniků do odvětví, kde působíme je dána především tím, jaké existují bariéry vstupu do odvětví. Rozlišujeme strategické bariéry (preferenze značky zákazníky, uměle nižší cena, zadržována technologie)



a strukturální bariéry (investice potřebné pro vstup na trh, činnost a politika státu, přístup ke zdrojům a vstupní náklady).

**5. Konkurence firem působících na daném trhu** – podnik se stává nejlepší v odvětví, pokud dokáže správně identifikovat potencionální konkurenci, predikovat její chování a taktiky a dokáže být chytřejší a jednat rychleji než konkurence. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)



Obrázek 7 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování dle Fotr, 2020)

### 1.7.2 Operativní controlling

Problematicke operativního controllingu je věnována celá 2. kapitola teoretické části práce.

### 1.7.3 Nákladový controlling

Nákladový controlling je praktický nástroj řízení ekonomiky podniku pomocí poměrně přesně definovaného systému, který je založen převážně na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž optimalizuje jak z celopodnikového hlediska, tak podle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

System nákladového controllingu by měl v podniku nabízet:

- nový systém plánování, který umožňuje nejen sestavit plán, ale vyhodnotit i dosaženou skutečnost s plánem (odchytky) v přehledné formě a nabízet tak řešení vedoucí k jejich eliminaci;

- výstup pro finanční plánování na základě, kterého a dalších plánovacích výstupů lze sestavit plánovaný cash flow a včas predikovat přebytek nebo nedostatek finančních prostředků;
- včasné upozornění na odchylky dosažené skutečností od plánu a jejich srozumitelné prezentování. Na základě této prezentace pak příslušní vedoucí pracovníci by měli zahájit operaci vedoucí k eliminaci těchto odchylek;
- prezentaci vývoje jednotlivých výrobků, odpovědnostních středisek, zákazníků apod. a tím spojené hledání řešení nebo opatření při nepříznivých situacích;
- sestavení prodejních cen v několika úrovních a tím poskytnout podklad pro rozhodnutí o stanovení ceny;
- podklad pro strategická rozhodnutí a prezentováním přesného dopadu do ekonomiky podniku

(Lazar, 2012)

Vhodnými nástroji nákladového controllingu může být např. rozpočetnictví, controlling krycích příspěvků, citlivostní analýzy, odchylkové operace, rozbor pomocí manažerské výsledovky apod.

#### 1.7.4 Finanční controlling

Freiberg (1996) chápe finanční controlling jako subsystém podnikového controllingu, jehož primárním cílem je zajišťování likvidity a finanční stability podniku. Podstatou finančního controllingu je řízení procesu využívání firemních financí tak, aby byly optimálně přiděleny na jednotlivé složky majetku podniku. Finanční controlling se dále snaží o minimalizaci nákladů spojených s finančními zdroji, především v nelikvidních částech majetku.

Kovařík (2013) uvádí, že hlavním cílem je zjišťování finanční rovnováhy podniku, kde důležitými zdroji jsou informace finančního a manažerského účetnictví, ekonomické statistiky (plány prodeje a výroby), informace o zdrojích peněžního a kapitálového trhu. Autor dále rozlišuje tři základní funkce finančního controllingu:

- **získávání** finančních zdrojů – nejčastěji od zákazníků a z kapitálových trhů;
- **správa** finančních zdrojů – alokace zdrojů k financování podniku;
- **užití** finančních zdrojů – ne všechny zdroje mají okamžité užití, ty jsou spravovány v podobě rezerv.

Hlavními úkoly finančního controllingu dle Konečného a Režňákové (2000) je:

- včasné objasňování finančních předností a nedostatků podniku;
- včasné prognózy finančních omezení;
- stanovení zásad financování podniku;
- preventivní opatření k zajištění platební schopnosti podniku.

Ke splnění těchto cílů autoři popisují následující nástroje:

- controlling likvidity a řízení cash-flow;
- controlling pracovního kapitálu
- finanční plánování
- finanční kontrola
- finanční analýza

### **1.7.5 Investiční controlling**

Investiční controlling řeší problémy systematického plánování, kontroly a řízení investic. Promítá do systému řízení investic controllingové přístupy, zavádí provádění controllingových činností jako je plánování a stanovování reálných cílů, hodnocení výsledků v porovnání s cíli, analyzování odchylek, reportování významných výstupů z oblasti řízení investic. Controller nikdy přímo nerozhoduje, ale podstatným způsobem se na podpoře rozhodování podílí kvalitou a zpracováním informací. Cílem investičního controllingu je podpora procesů řízení ve všech jednotlivých fázích investičního procesu. Controlling investic je důležitou částí podnikového plánování a dotýká se jak plánování v dlouhodobém horizontu, tak v krátkodobém. (Scholleová, 2009)

## 2 OPERATIVNÍ CONTROLLING

Zatímco účetnictví se zaměřuje na minulost, operativní controlling analyzuje skutečnost, případně krátkodobé výhledy do budoucna. Je to systém řízení, který tedy zachycuje kratší časové úseky – nejčastěji do jednoho roku, vyhodnocuje a porovnává skutečné hodnoty od těch plánovaných a zasahuje do řízení podniku tak, aby nedošlo k odvrácení od plánů. Dle Eschenbacha (2012) jsou řídicími veličinami operativního controllingu rentabilita, produktivita, hospodárnost a likvidita.

Tabulka 2 Znamky strategického a operativního controllingu (vlastní zpracování dle Glogar, 2006)

Znaky/Typy	Strategický controlling	Operativní controlling
<b>Orientace</b>	prostředí a podnikání, adaptace	hospodárnost provozních procesů
<b>Stupeň</b>	strategické plánování	taktické a operativní plánování a rozpočtování
<b>Dimenze</b>	šance/rizika/přednosti/ slabiny	výdaje/výnosy/náklady/ výkony
<b>Cílové veličiny</b>	zajištění existence, potenciál úspěchu	hospodárnost, likvidita, zisk

### 2.1 Úkoly a úlohy operativního controllingu

K základním úkolům operativního controllingu patří:

- a) řízení rentability – neboli ziskovosti podniku. Jedná se nejdůležitější oblast, tkví v kontrole krycích příspěvků, rozpočtu výkonů, vyhodnocování efektivnosti výrobků a služeb na úrovni zakázek, středisek a podniku.
- b) řízení hospodárnosti – cílem je plánování výroby, plánování investic, vytvoření plánu nákupu, oprav, údržby, výzkumu a vývoje apod. Nástroji operativního controllingu v této oblasti jsou rozpočty nákladů a analýzy odchylek od plánů.
- c) řízení likvidity – udržování likvidní situace podniku, plánování a vyhodnocování příjmů a výdajů neboli cash flow, plán investičních výdajů apod.
- d) nastavení vnitropodnikového účetnictví a kalkulací

- e) poskytování informací pro cenotvorbu a řízení kapacit výroby pro další rozhodování
- f) predikce vývoje na úrovni zakázek, středisek a podniku

(Eschenbach, 2012)

Úlohami operativního controllingu, které navazují na úkoly mohou být dle Zámečnicka a Nováka (2011):

- nastavení vnitropodnikového účetnictví a kalkulací;
- rozpočtování plánovaných nákladů a odchylek;
- výpočty krycích příspěvků, vyhodnocování efektivnosti výrobků, zákazníků, trhů;
- vybudování controllingového výkaznictví (reporting);
- provádění analýz a srovnávání skutečnosti s plánem jako prostředek k analýze a kontrole;
- hledání a řešení úzkých míst;
- informační podpora pracovníků na nejrůznějších stupních managementu atd.

## 2.2 Vybrané nástroje operativního controllingu

Mezi nástroje operativního controllingu můžeme zařadit:

- Plánování
- Rozpočetnictví
- Analýzu odchylek
- Analýza návratnosti investic
- Analýzu kritických bodů
- Analýza objemu zakázek

Tyto a další nástroje operativního controllingu by měly dle Konečného a Rezňákové (2000) činit přehlednou hospodářskou komplexnost podniku, včas poskytovat informace pro nápravná opatření, zaručovat, že podnik je řízen z celostního hlediska, snažit se o rovnováhu mezi tržbami, náklady a ziskem a pomáhat řešit úzká místa a problémy podnikání.

### 2.2.1 Plánování

Plánování jakožto jeden ze základních kamenů úspěšného podnikání definuje Synek (2011) jako činnosti, které směřují k určení způsobu, pravidel a taktiky použitých při realizaci strategie, kdy výsledkem těchto činností je plán.

Plánování je dle Zámečnicka a Nováka (2011) zaleženo na systémovém přístupu – kontinuální, cílená a kontrolovaná činnost, která řeší daný problém komplexně a koordinovaně.

Mikovcová (2007) v souvislosti s plánováním používá následující pojmy:

- *Prognózování* – resp. předvídaní zahrnuje činnost zaměřenou na odhad očekávaných jevů, spočívají ve využití již existujících informací o současném stavu a představ o jeho budoucím vývoji. Prognózování využívá např. ekonometrické metody, metody založené na analýze a projekci trend nebo třeba expertní odhady a analogie.
- *prognóza* – jako výsledek prognózování představuje kvalifikovaný výrok týkající se budoucího vývoje nějaké události, jevu, procesu nebo stavu. Důležité je zmínit, že prognóza je zcela nezávislá na přáních či cílech managementu.
- *strategie* – cíl do něž se promítá podnikové poslání. Je to tedy výpověď o tom, jaké cíle by podnik mohl a měl dosáhnout, kdyby se okolí vyvíjelo předpokládaným způsobem.
- *plán* – představuje již závazný výběr konkrétních cílů a jejich upřesnění do podoby ukazatelů, které budou v podniku plněny. Nezbytnou součástí je také vytvoření zpětné vazby, kterou představuje kontrola stanovení cílů, plnění cílů apod.

#### Požadavky na plány

Aby byla zajištěna co největší kvalita plánů a jejich vhodnost pro řízení, měly by splňovat následující požadavky:

- **časová provázanost** – východiskem pro odhad budoucího vývoje je znalost minulého vývoje a pochopení současnosti. Plánovací horizont strategických plánů bývá 4 roky, operativní plány jsou pak jejich detailním rozpracováním;
- **věcná provázanost** – dílčí plány (plány odbytu, obratu, nákladů, výroby, investic, nákupu apod.) musí být tak koordinovány, aby následně mohly být spojeny do plánů souhrnných (plánová rozvaha, výsledovka apod.);

- **proveditelnost** – podnikové cíle by měly dosažitelné a reálné, ale zároveň musí být úroveň plánů vysoká, aby byl zajištěn rozvoj podniku;
- **kontrolovatelnost** – plán by měl mít takovou strukturu, aby bylo možné následné porovnání a kontrola se skutečností;
- **elastičnost** – plány mohou být chápány jako závazné, ovšem v jistých podmínkách musí existovat možnost plány aktualizovat;
- **systémovost** – podnik musí disponovat vhodnou metodikou a systémem konkrétních metod a nástrojů pro tvorbu i kontrolu plánů;
- **hospodárnost** – náklady na vypracování plánů by měly být co nejnižší.

Role controllingu zde spočívá v nastavení a zajištění provázanosti plánů, ve volbě vhodné plánovací metodiky, informačním zajištění plánovacího procesu a pochopitelně i v zodpovědnosti za tyto činnosti. (Mikovcová, 2007)

### Způsoby sestavení plánů

Dle Žižlavského (2014) způsoby sestavení plánu závisí na tom, z jaké úrovně se odvozují jednotlivé plány a rozlišuje tyto formy plánování:

- *retrogradní plánování (top-down)* – z vrchu směrem dolů – vrcholový management podniku stanoví hlavní cíle a nižší úrovně managementu tyto cíle v jednotlivých krocích konkretizují v detailních plánech.
- *progresivní plánování (bottom-up)* – zespona směrem nahoru – plánování začíná na nižších stupních managementu a postupně je vedeno až k vrcholovému managementu podniku. Tzn. dílčí plány jsou předávány nadřízenému stupni, které je kontroluje, shrnuje a předává dál.
- *kombinované (protisměrné) plánování* – plánování probíhá synchronně jak shora dolů, tak zdola nahoru. Vrcholové vedení podniku stanoví předběžné cíle a rámcový plán, od kterého se odvíjí plány dílčí. Na nižších úrovních se tyto cíle přezkoumávají a prověřuje se jejich proveditelnost a realizovatelnost.

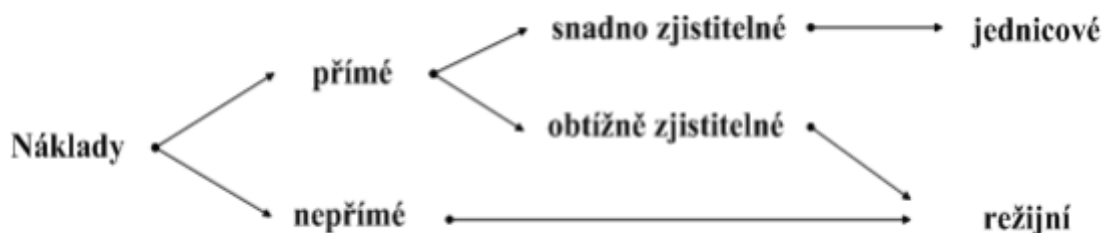
### 2.2.2 Rozpočetnictví

Rozpočetnictví lze označit jako hlavní nástroj finančního a vnitropodnikového řízení, které má v řízení nákladů nezastupitelné místo. Cílem rozpočetnictví je stanovení budoucích nákladů, výnosů, příjmů, výdajů a hospodářského výsledku, které vyplývají z krátkodobých

a dlouhodobých cílů podniku, a na kontrolu těchto cílů. Rozpočetnictví stanovuje konkrétní úkoly, a to nejen pro celý podnik, ale i pro jednotlivá vnitropodniková střediska. (Synek, 2011)

Rozpočet je konkrétní výstup procesu rozpočtování, který se připravuje pro jednotlivé útvary a oddělení v podniku. Stává se tak spojnicí mezi provozní činností podniku a jejími plánovanými cíli. Proces rozpočtování je založen na principech provázanosti rozpočtů, komunikaci, slučitelnosti cílů a motivace, měření a zhodnocení výkonnosti rozpočtu. (Petřík, 2009)

Při procesu zpracování rozpočtu na střediska se vyžaduje rozlišení jednicových a režijních nákladů. Jednicové náklady jsou náklady, které jsou v praxi snadno zjistitelné. Naopak režijní náklady jsou všechny nepřímé náklady a také obtížně zjistitelné přímé náklady. Jednicové náklady jsou zjistitelné pomocí kalkulací a norem výkonů. Zato rozpočet režijních nákladů se stanoví na plánované období a plánovaný rozsah výkonů pro konkrétní středisko. (Vysušil, 1998) Tento vztah popisuje obrázek č. 8.



Obrázek 8 Vztah mezi jednotlivými náklady (Vysušil, 1998)

Synek (2011) dále uvádí, že sestavování rozpočtů není pouze mechanickou početní prací. Rozpočtování musí být spojeno s odhalováním rezerv a s tím spojené snižování nákladů, kde by měla být posuzována účelnost jednotlivých režijních činností.

### Rozdíl mezi plánem a rozpočtem

#### Anglosaská terminologie:

- *Plan (plán)* – je výstupem procesu plánování vyjadřující věcně stanovené cíle neboli prostředky k jejich dosažení.
- *Budget (rozpočetí)* – je výstupem procesu rozpočtování a může se týkat jak jednotlivých středisek či dílčích podnikových procesů, tak celého podniku.



Terminologie německy hovořících zemí:

- *Der Plan (plán)* – souhrnné označení pro systém stanovených cílových veličin za celý podnik, pro dlouhodobě i krátkodobě sledované cíle.
- *Der Voranschlag (rozpočet)* – nástroj, využívaná v souvislosti se stanovením hodnotově vyjádřených úkolů vnitropodnikovým útvarům. (Král, 2018)

Mezi **základní funkce** rozpočtů patří dle Šoljakové a Fibírové (2010):

- **plánovací funkce** – stanovuje cíle pro dané období (většinou na jeden rok s rozdělením na kratší časová období) v návaznosti na strategické cíle podniku;
- **koordináční funkce** – koordinuje činnost jednotlivých středisek uvnitř podniku;
- **motivační funkce** – funguje jako motivace pro řídicí pracovníky středisek k dosažení dílčích úkolů na základě kterých jsou odměňováni;
- **kontrolní funkce** – je nástrojem kontroly skutečnosti v porovnání s rozpočtem;
- **měření výkonnosti** – umožňuje měřit výsledek činnosti středisek nebo řídicích pracovníků.

**Fáze rozpočtového procesu**

Tradiční způsob tvorby rozpočtu se vyznačuje celkem velkou časovou náročností, jelikož se zpravidla rozpočty sestavují v posledních čtyřech měsících roku. Proces obvykle začíná koncem srpna nebo začátkem září (záleží na velikosti podniku), kdy jsou vedením podniku definovány základní cíle a priority, jimiž se mají jednotlivá střediska při tvorbě řídit (1). Na základě těchto priorit sestaví jednotlivá střediska své návrhy, které jsou dále konzultovány s vedením podniku (2). Říjen nebo listopad pak bývá měsícem, kdy jsou na úrovni útvarů sestaveny detailní základní a souhrnné rozpočty, které jsou vedením podniku opět přezkoumány a vráceny k případnému zpřesnění (3). V prosinci se následně sejde vedení podniku či představenstvo, které rozpočet na následující rok schválí (4). Od ledna následujícího roku probíhá kontrola plnění schváleného rozpočtu či odstranění vzniklých odchylek (5). (Popesko a Papadaki, 2016)



Obrázek 9 Průběh rozpočtového procesu (vlastní zpracování dle Popesko a Papadaki, 2016)

### Druhy rozpočtů

Žůrková (2007) ve své publikaci uvádí následující druhy rozpočtů:

- I. **Pevný rozpočet**
- II. **Flexibilní (variabilní rozpočet)**
- III. **Rozpočet s nulovým základem (ZBB – Zero-Based Budget)**

#### I. Pevný rozpočet

Pevný rozpočet je rozpočtem, který nebere v úvahu měnící se úroveň aktivit. Je relativně nejjednodušší na sestavení, avšak nejméně vhodný pro dynamické řízení firmy. Tímto rozpočtem mohou být rozpočtovány velmi stabilní firmy, které působí na trhu již delší dobu, avšak je nutné podotknout, že takových firem není na trhu mnoho, a i velké koncerny jsou nuceny pružněji reagovat na velmi dynamický trh. Výhodami jsou tedy jednoduchost a menší časová náročnost, ale nevýhodami jsou chybějící flexibilita, problematická reakce na zjištěné odchylky a nepřipravenost na případné změny jak na trhu, tak i v podniku samotném.

#### II. Flexibilní (variabilní) rozpočet

Flexibilní rozpočet se snaží zohlednit jednotlivé úrovně aktivit a jejich dynamický vývoj v čase. Již samotný název vypovídá, že se jedná o rozpočty, kterých bylo zpracováno několik

možných variant. Výhodami jsou větší flexibilita při dynamických změnách, připravenost dalších možných variant rozpočtu a rychlejší reakce na odchylky. Nevýhodami jsou větší nároky na znalosti a vědomosti, větší nároky na lidské zdroje a mnohem větší časová náročnost na tvorbu více variant. (Žůrková, 2007)

### III. Rozpočet s nulovým základem (Zero-Based Budget)

Jak je již z názvu patrné, tato metoda rozpočtování je založena na sestavování rozpočtů od nuly, respektive od základu. Nevychází tedy z minulosti, protože se chce vyhnout pouhému kopírování minulých rozpočtů, ve kterých se za léta navršily různé nákladové položky pochybného účelu. Výhody spočívají v podrobněji popsání jednotlivých aktivitách a ověření jejich potřebností, v přesné alokaci nákladů v závislosti na konkrétní aktivitě a v nezatížení rozpočtu historickými údaji. Hlavní nevýhodou je její náročnost, jelikož všechny rozpočtované aktivity musí být prověřeny a často zde nastává situace, kdy se podnik musí rozhodnout, zda danou aktivitu potřebuje, anebo ji zruší. (Popesko a Papadaki, 2016)

#### 2.2.3 Analýza odchylek

Kontrolou plnění rozpočtů rozumíme vyhodnocení rozdílných hodnot mezi plánovanými hodnotami a skutečně dosaženými hodnotami. Za rozdílné hodnoty se považují odchylky, které musí podnik analyzovat. Analýze by měl podnik podrobit všechny odchylky, mnohé z nich nebudou předmětem dalšího zkoumání, jelikož by to pro podnik bylo neefektivní.

Tabulka 3 Členění odchylek podle faktorů, které jsou výrazem vzniku odchylky (vlastní zpracování dle Král, 2018)

Odchylka	Faktor - výraz vzniku odchylky	
	Náklady (vstupy)	Výnosy (výstupy)
Kvantitativní	Změna množství spotřeby, materiálu, práce	Změna objemu výkonů
Kvalitativní	Změna ceny materiálu, mzdového tarifu	Změna ceny prodávaných výkonů
Struktury	Změna struktury druhů materiálu, druhu práce	Změna struktury výkonů

Eschenbach (2012) dělí odchylky na odchylky nákladů a výnosů. Odchylky nákladů se dále dělí na cenové odchylky, které vznikají v případě změn ve skladbě fixních nákladů nebo změny variabilních nákladů, odchylky spotřeby, které vznikají kvůli větší nebo menší spotřebě výrobních faktorů a na odchylky hospodárnosti, kde odchylka vzniká kvůli vyšší či nižší spotřebě výrobních faktorů ve skutečném vytížení a srovnává se s plánovanou

spotřebou pro skutečné vytížení. Odchylka odbytu vzniká v případě změn odbytu v závislosti na plánované a skutečné ceně.

### **Odchylky nákladů**

Odchylky nákladů způsobují změny ve skladbě fixních nákladů nebo změny variabilních nákladů, jako je například změna ceny materiálu.

- a) Cenové odchylky – vznikají v případě změn fixních a variabilních nákladů odbytu.

$$\begin{aligned} & \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} \\ & - \text{skutečné množství} * \text{skutečná cena} \\ \hline & = \text{cenová odchylka} \end{aligned}$$

- b) Odchylky spotřeby – vznikají z větší nebo menší spotřeby výrobních faktorů.

$$\begin{aligned} & \text{plánované množství} * \text{plánovaná cena} \\ & - \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} \\ \hline & = \text{odchylka spotřeby} \end{aligned}$$

- c) Odchylka hospodárnosti – vzniká s vyšší nebo nižší spotřebou výrobních faktorů ve skutečném vytížení a srovnává se s plánovanou spotřebou, která byla určena pro skutečné vytížení.

$$\begin{aligned} & \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} \\ & - \text{přepočtené plánované náklady} \\ \hline & = \text{odchylka hospodárnosti} \end{aligned}$$

### **Odchylky výnosů**

Tyto odchylky způsobují změny množství prodaných výrobků nebo změna skladby různých výrobků.

- a) Odchylka odbytu – vzniká v případě změn množství odbytu v závislosti na plánované a skutečné ceně.

$$\begin{aligned} & \text{plánované množství} * \text{plánovaná cena} \\ & - \text{skutečné množství} * \text{skutečná cena} \\ \hline & = \text{větší odbyt / menší odbyt (v plánovaných cenách)} \end{aligned}$$

(Eschenbach, 2012)

Z praktického hlediska je až nemožné dosáhnout nulových odchylek, a proto ne každá odchylka mezi skutečností a plánem je předmětem controllingu. Je zapotřebí stanovit jistou míru tolerance odchylek a teprve při překročení této tolerance se odchylka stává předmětem pro controllingový útvar. Vzniknuté odchylky můžeme rozdělit do těchto kategorií:

- **velmi malé odchylky** (např. do 5 %) – controlling se těmito odchylkami nezabývá, pozornosti se dostává, jakmile se neustále opakuje a tím dochází k nárůstu absolutní odchylky.
- **malé odchylky** (např. 5–10 %) – zde záleží na iniciativě vedoucích a odborných pracovníků.
- **střední odchylky** (např. 10–20 %) – zde již dochází k zapojení controllera, který řeší problémy s odbornými pracovníky.
- **vysoké odchylky** (např. nad 20 %) – controller již by měl včas informovat vedení podniku a snažit se nalézt, důvod vzniku odchylky a s pomocí vedení najít řešení, které bude vézt k eliminaci odchylky.

(Kubíčková, 2014)

**Příčinou odchylky** může být např. chybné plánování, nereálně stanovené cíle, špatná organizace, nepředvídatelné externí působení vlivů, větší či menší spotřeba, zvýšení cen surovin, outsourcing, časový posun vzniku nákladů, nesprávné zaúčtování, zvýšení mzdových tarifů a další. (Eschenbach. 2012)

#### 2.2.4 Analýza návratnosti investic

Návratnost investice (anglicky Return On Investment – RIO) je jedním ze základních ukazatelů profitability investic a úspěšnosti investování a lze ji také použít jako indikátor úspěšnosti podnikání. Jedná se o poměr čistého zisku (nebo cash-flow) z investice dělený kapitálem vynaloženým na danou investici. Výsledek v procentech dále vyjadřuje úspěšnost dané investice.

$$ROI (\%) = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investice}} * 100 \quad (1)$$

S analýzou návratnosti investice můžeme spojit i další ukazatel, a to dobu návratnosti investice, která udává dobu (počet let), za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

### 2.2.5 Analýzu kritických bodů

Analýza kritických bodů neboli analýza bodu zvratu je metoda, pomocí které lze zjistit kritický bod (break-even point), který vyjadřuje okamžik, kdy obrat pokryje celkové náklady podniku. Tato metoda striktně odlišuje fixní a variabilní náklady a určení jejich odlišného chování vzhledem k různým objemům produkce. (Zámečník, Novák., 2011)

### 2.2.6 Analýza objemu zakázek

Podstatou této metody je pravidelné sledování a zlepšování struktury zakázek, kdy je nutné analyzovat výši průměrné zakázky a systematicky redukovat malé zakázky. Obecně platí, že s růstem podniku by měla růst také velikost zakázek. Ovšem může také docházet k poklesu výnosu podniku, a to tehdy, když počet malých zakázek roste rychleji, než roste počet velkých zakázek. (Zámečník, Novák, 2011)

## 2.3 Controllingová střediska a zakázky

### 2.3.1 Profitové středisko

Profitovým střediskem je dle Fibírové (2010) vnitropodnikový útvar uvnitř firmy, na který jsou evidovány náklady i výnosy a které je odpovědná za zisk. Drury (2018) ve své knize uvádí, že profitová střediska obvykle mívají větší volnost při stanovování prodejních cen, při rozhodování o produktovém mixu a při výběru dodavatelů. Král a kol. (2018) uvádí stejnou charakteristiku profitového střediska, kdy zmiňuje, že pracovníci odpovídají jak za náklady, tak za výnosy vynaložené zejména ve vztahu k vnějšímu okolí podniku. Král se tedy shoduje s Drurym, kdy uvádí, že pracovníci mají pravomoc ovládat činitele, které působí jak na výši výnosů z prodeje, tak i na náklady prodaných výkonů a na náklady, které s činností střediska souvisí.

### 2.3.2 Nákladové středisko

Drury (2018) popisuje nákladové středisko jako typ odpovědnostního střediska, jehož pracovníci obvykle zodpovídají za náklady, které jsou pod jejich kontrolou. Autor ve své publikaci rozlišuje dva typy nákladových středisek – a to standardní a diskreční „volitelná“ nákladová střediska. Příkladem volitelného nákladového střediska může být např. oddělení marketingu, výzkumu a vývoje. Král a kol. (2018) popisují nákladové středisko jako hierarchicky nejnižším střediskem v ekonomické struktuře, kterému se přiřazují ovlivnitelné náklady. Těmto střediskům se stanoví rozpočty nákladů, za které nesou odpovědnost a které

jsou posléze předmětem kontroly. Kontrola probíhá jak dle Druryho, tak Krále v zásadě dvojitým způsobem:

- a) skutečně vynaložené náklady se srovnají s přiřazeným rozpočtem, tento postup se využívá u útvarů, kde nelze vyjádřit aktivitu měřitelnými jednotkami (např. útvar controllingu nebo účtárny);
- b) skutečné náklady se porovnají s rozpočtovanými náklady, které jsou přepočteny na skutečný výkon střediska. Tento postup se dá aplikovat u středisek, kde lze aktivitu kvantifikovat.

### 2.3.3 Výnosové středisko

Výnosové středisko je dle Krále (2018) určitou obdobou nákladového střediska, ovšem ale pro oblast výnosů. Svou činností ovlivňuje zejména výši výnosů z prodeje a vzhledem k tomu, že výnosové středisko nedisponuje pravomocí určovat ceny výrobků a zboží, je jeho primární zájem zaměřen na maximální objem prodeje. Příkladem výnosového střediska v podniku může být například podnikový útvar prodeje, který ovlivňuje výši výnosů způsobem jednání s odběrateli.

### 2.3.4 Výdajové středisko

Výdajové středisko (někdy také nazývané jako rozpočtové) je zdánlivě podobné tomu nákladovému, ale rozdíl tkví v tom, že pracovníci výdajového střediska nejsou odpovědní za náklady související s běžným časovým obdobím, ale za výdaje, u nichž se předpokládá, že v budoucnu přinesou podniku prospěch. Takové výdaje tudíž nelze vztahovat k dosaženým výnosům stejného období. Příkladem mohou být střediska výzkumu a vývoje, reklamní střediska nebo střediska odpovídající za vzdělávání zaměstnanců. Pracovníci takových středisek jsou spíše být zainteresováni na měřitelných dlouhodobých efektech, které mohou být chápány jako důsledky vynakládaných výdajů. Za takové efekty bývají označovány pokles absence pracovníků, pokles nákladové náročnosti výrobku, růst firemního podílu na trhu a další. (Král, 2018)

### 2.3.5 Podnikové zakázky

Zakázku lze chápat jako jedinečný a mimořádný proces, který je nutné začlenit do ostatních podnikových činností. Zakázky je nutno vyhodnocovat nejen z hlediska splnění plánu či

ostatních cílů, ale je potřeba je vyhodnocovat, jakým způsobem přispěla k naplňování podnikové strategie a dosažení firemních cílů.

V podnikové praxi může zmínit dva typy zakázek – a to zakázky externí a interní. Externí zakázka vzniká, když například podnik uzavře smlouvu s odběratelem ohledně montáže a instalace telekomunikačního zařízení. Na této externí zakázce poté podnik sleduje jak náklady, tak i výnosy se zakázkou spojené a může tímto lépe vyhodnocovat, zda je zakázka profitabilní či nikoliv. Při interní zakázce se zpravidla sledují pouze náklady, protože si podnik tyto zakázky sám uměle vytvořil pro lepší sledování nákladů, které spadají do konkrétní oblasti. Interní zakázkou mohou pro podnik být např. služební vozidla. Užíváním vozidel vznikají náklady jako jsou pohonné hmoty, pravidelný servis či výměna pneumatik. Pokud tedy vznikl rozpočet nákladů na služební vozidla pro daný rok, je pro podnik jednodušší tyto náklady sledovat a v případě odchylky i dříve zareagovat.

### 2.3.6 Workflow

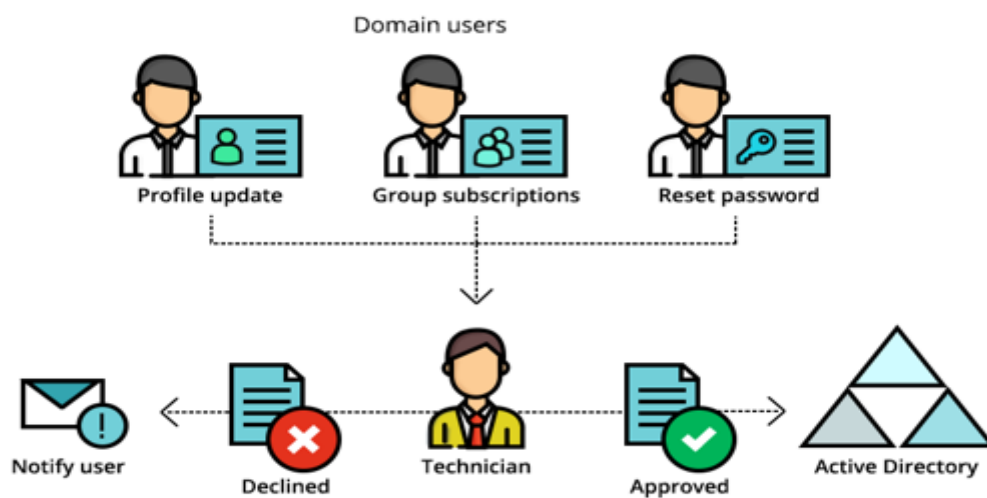
Workflow by se dalo dle Cardy, Kunstové a Kunstové (2003) popsat jako tok informací v podnikovém procesu a jejich automatizované řízení. Čím efektivnější řízení těchto procesů, tím nižší jsou náklady s nimi spojené, kratší životní cyklus i zrychlená realizace technických změn.

Kumar (2018) je toho názoru, že pomocí workflow je zvyšována výkonnost firmy, dochází k efektivnějšímu předávání informací mezi uživateli, je zvyšována efektivita práce, kdy jsou pracovní postupy uchovávány v podnikovém informačním systému a je kdykoliv zjistitelný stav vyřizování konkrétního případu.

Pro lepší pochopení je zde přiložen obrázek č. 9 workflow schvalovacího procesu. Proces začíná systémovým požadavkem pracovníka, který zadá požadavek např. aby dostal přístup k reportům obchodního oddělení. Tento požadavek se nejčastěji objeví pracovníkovi IT oddělení (ne vždy je to podmínkou, záleží na nastavení systému schvalování v organizaci). Odpovědný pracovník vyhodnotí, zda uživateli, který požadavek vznesl povolí přístup do dané oblasti nebo ne na základě jeho pravomocí nebo kompetencí. Pokud uživatel přístup dostane, dostane informační notifikace (nejčastěji e-mail), že mu byl udělen přístup a stejně to funguje i kdyby mu přístup udělen nebyl.



## Approval workflow



Obrázek 10 Workflow schvalovacího procesu (zdroj: Blogs.manageengine.com [online]. In: [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://blogs.manageengine.com/active-directory/2017/07/19>)

### 3 REPORTING

Nedílnou součástí controllingu je rovněž reporting, který Šoljaková a Fibírová (2010) definují jako „*komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.*“

Primárním úkolem reportingu je věrné podávání informací, které jsou potřebné pro další rozhodování nebo pro kontrolu. Informace, které tvoří reporty jsou čerpány primárně z účetních dat podniku, ale pro kvalitnější reporting je na místě doplnit report informacemi externími. Tyto informace jsou určeny pro všechny úrovně managementu a jsou sdíleny pomocí zpráv – neboli reportů. (Mikovcová, 2007)

Wahlen, Baginski a Bradshaw (2018) uvádí problematiku vykazování reportů dceřiných společností, které mají mateřské společnosti v jiné zemi, než samy působí. Příkladem může být společnost v USA, která vykazuje v US GAAP vlastníci společnost v Německu, která vykazuje v IFRS. Zde se střetávají zcela odlišné pohledy na výkaznictví a dle autorů by mělo být vždy dosaženo srovnatelnosti metod podávaných reportů a účetních zásad společností, které jsou pod kontrolou a zároveň by mělo být vyhověno postupům, které jsou jedinečné pro zemi, ve které sídlí.

Šoljaková a Fibírová (2010) jsou toho názoru, že aby byla dostatečná vypovídací hodnota reportů, musí být správně zvolena forma a struktura výkazů, musí se odlišit obsah pro interní a externí uživatele, zvolit vhodný způsob distribuce pro dané uživatele a pravidelně zjišťovat využití reportů a případné připomínky. Proces navrhování a následné implementace systému reportingu v podniku by se měl skládat z tohoto postupu:

- identifikace uživatelů reportů a analýza jejich požadavků,
- odlišit obsah pro externí a interní uživatele reportů,
- zvolit vhodnou formu reportu, buď tištěnou nebo elektronickou. Ovšem v dnešní době převládá forma elektronická převážně kvůli velikosti dat, na kterých report stojí,
- navrhnout a využívat jednotný vzhled a design reportu,
- zvolit vhodný způsob distribuce reportů, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu,

- využívat zpětnou vazbu, zjišťovat, jak uživatelé využívají předkládané reporty, zpracovávat a jejich připomínky a náměty ke zlepšení systému reportingu.

Autorky dělí reporting podle pravidelnosti na:

- **Standardní** – reporty jsou vydávány v pravidelných intervalech – měsíční, čtvrtletní nebo roční a mají předem danou strukturu. V případě potřeby se mohou vyhotovovat v týdenním nebo čtrnáctidenním cyklu.
- **Mimořádný** – zprávy jsou vydávány na požádání, mimořádnost může představovat termín vyhotovení nebo nestandardní obsah zprávy. Při požadavku na mimořádný report je vždy nutné mít jasno v tom, na co daný typ reportu potřebujeme a brát v potaz nákladovou a časovou stránku pracovníka, který report vytváří.

Zodpovědnost za reporting bývá nejčastěji v rukou controllingového oddělení, pokud podnik takovým oddělením disponuje. Menší podniky, které nemají potřebu vytvářet controllingové oddělení, vkládají zodpovědnost do rukou finančnímu oddělení. V dnešní době se ale controllingové oddělení, popř. finanční oddělení neobejde bez pomoci pracovníků z IT. Ti napomáhají k lepšímu zpracování toku dat, které jsou pro reporting nezbytné.

## 4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byly shrnuty nejdůležitější poznatky z různých literárních pramenů, ze kterých vyplynulo, že controlling jako samotný nemá obecně závaznou definici a každý autor přichází s trochu odlišným pojetím. Dále byla popsána historie controllingu od vzniku až do novodobé historie, funkce, úlohy a cíle controllingu. Ke konci první kapitoly byly rozvedeny pojem controller a jeho úlohy v podniku, začlenění controllingu samotného do organizační struktury a byly popsány požadavky na systém controllingu.

Teoretická část pokračuje členěním controllingu na strategický a operativní. Obě kategorie využívají specifické nástroje a byly zde popsány ty nejvíce využívané nástroje, přičemž pozornost byla zaměřena na nástroje operativního controllingu. Mezi tyto nástroje patří plánování, rozpočetnictví, analýza kritických bodů, analýza objemu zakázky, návratnost investic a další. Dále je zde vysvětlena podstata odchylek, rozdělení odchylek a jejich příčiny vzniku.

Předposlední kapitola teoretické části je věnována činnostmi reportingu, která tvoří neodmyslitelnou část controllingu podniku. Je zde zmíněna definice reportingu, vhodný proces navrhování a implementace reportingu v podniku a v neposlední řadě samotné dělení reportů

Poslední kapitolu tvoří controlling zakázek, kde je rozvedeno rozdělení zakázky, tak nejdůležitější střediska podniku, na které se zakázky účtují. V poslední části této kapitoly je popsán systém work flow v podniku, jeho důležitost a systematičnost.

Mým názorem je, že i přes svůj dlouholetý vývoj není možné, aby controlling dospěl do definitivního stádia. Turbulentním prostředím, které přináší stále více rizik, konkurenčním tlakem na trhu a také nestabilitou uvnitř podniku získává controlling stále větší zastoupení a význam ve své oblasti. Velmi důležité je zaměření controllingu i na nefinanční cíle, které získávají stále více na významu. Důležitou roli bude hrát v budoucnosti controllingu přeorientování na procesy, vlastní zodpovědnost a orientaci na zákazníka.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost je předním distributorem a obchodníkem s domácími spotřebiči a elektronikou v České republice. Společnost se zabývá velkoobchodní činností, v rámci níž vlastní a provozuje čtyři velkoobchodní sklady, a také se zabývá maloobchodní činností, v rámci níž tyto velkosklady dodávají zboží na více než 130 kamenných prodejen. Kromě České republiky velkosklady zásobují také Slovensko, Polsko a Maďarsko.

Vybraná společnost patří do skupiny, kterou sdružuje česká společnost s více jak třicetiletou tradicí a velmi významnou pozicí na trhu spotřební elektroniky a domácích spotřebičů. Počátky skupiny sahají do roku 1990, kdy byla založena ve Zlíně panem Hradilem a panem Pastirikem bez jakýkoliv investic zahraničního kapitálu. Od roku 1996 skupina poskytuje splátkový prodej domácích spotřebičů a spotřební elektroniky. V roce 1997 se skupina rozrostla o společnost provozující tři horské hotely a Ski areál přímo v srdci Beskyd ve Velkých Karlovicích. V roce 2011 skupina získala stoprocentní podíl v tradičním tuzemském výrobci domácích spotřebičů a v roce 2018 došlo k fúzi s maloobchodním prodejcem elektrospotřebičů, čímž skupina získala větší podíl na českém trhu.

### 5.1 Firemní hodnoty a cíle

Firemní hodnoty jakožto pravidla a myšlenky, se kterými se ztotožňuje celá firma a které pomáhají v rozhodování, týmové práci a cestě ke společným cílům má společnost stanovené následovně:

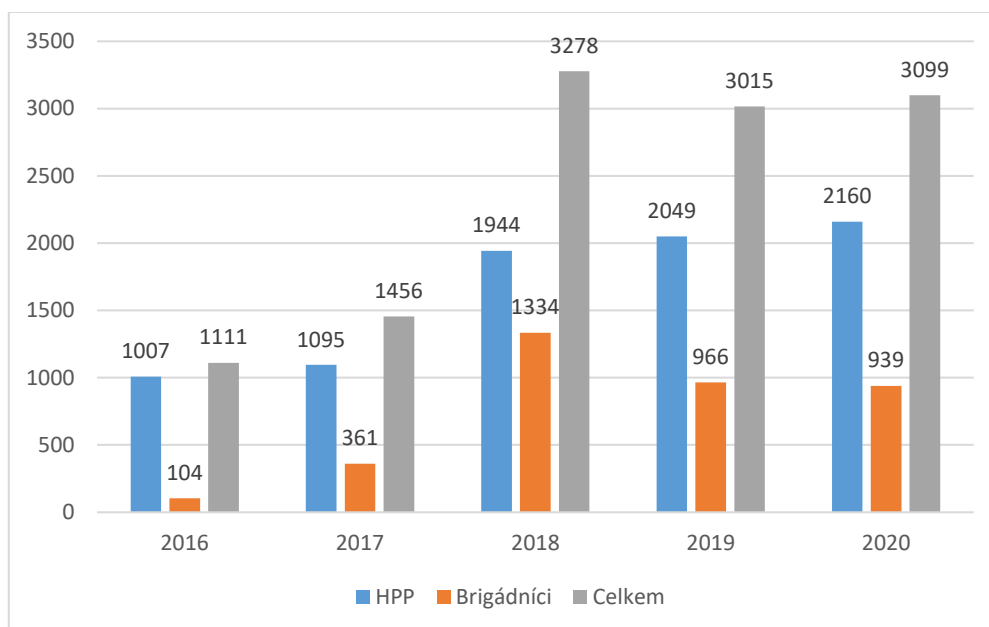
- **Proaktivita** – *„Jsme proaktivním, hledáme cestu, nezůstáváme na jednom místě a nikdo nás nemusí pobízet.“*
- **Důslednost** – *„Nechodíme do práce udělat „jen“ svou práci. Chceme ji udělat dobře a chceme, aby se na nás mohli i ostatní spolehnout.“*
- **Týmovost** – *„Každý umí nejlépe to své, ale jen když táhneme za jeden provaz, můžeme vytvořit něco velkého.“*
- **Smysluplnost** – *„Hledáme nová, jednodušší, přívětivější a efektivnější řešení.“*
- **Transparentnost** – *„Spojuje nás důvěra a čestnost, co slíbíme, dodržíme.“*

(interní zdroje společnosti, 2022)

Cílem společnosti je moderní maloobchod, který staví v rámci skupiny na omnichannelové vizi, tedy na propojení všech prodejen a e-shopů s cílem maximálního zákaznického požitku. Využívá se sběr a vyhodnocování dat a tomu přizpůsobují komunikaci se zákazníkem.

Svámi dokonalými informacemi o nabízených produktech jsou opravdovými elektro specialisty a do budoucna chtějí být nejen inovátorem, ale také informačním lídrem s jedinečnou nabídkou produktů, služeb a propracovaným věrnostním programem. (interní zdroje společnosti, 2022)

## 5.2 Lidské zdroje



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2016–2020 (vlastní zpracování dle interních informací)

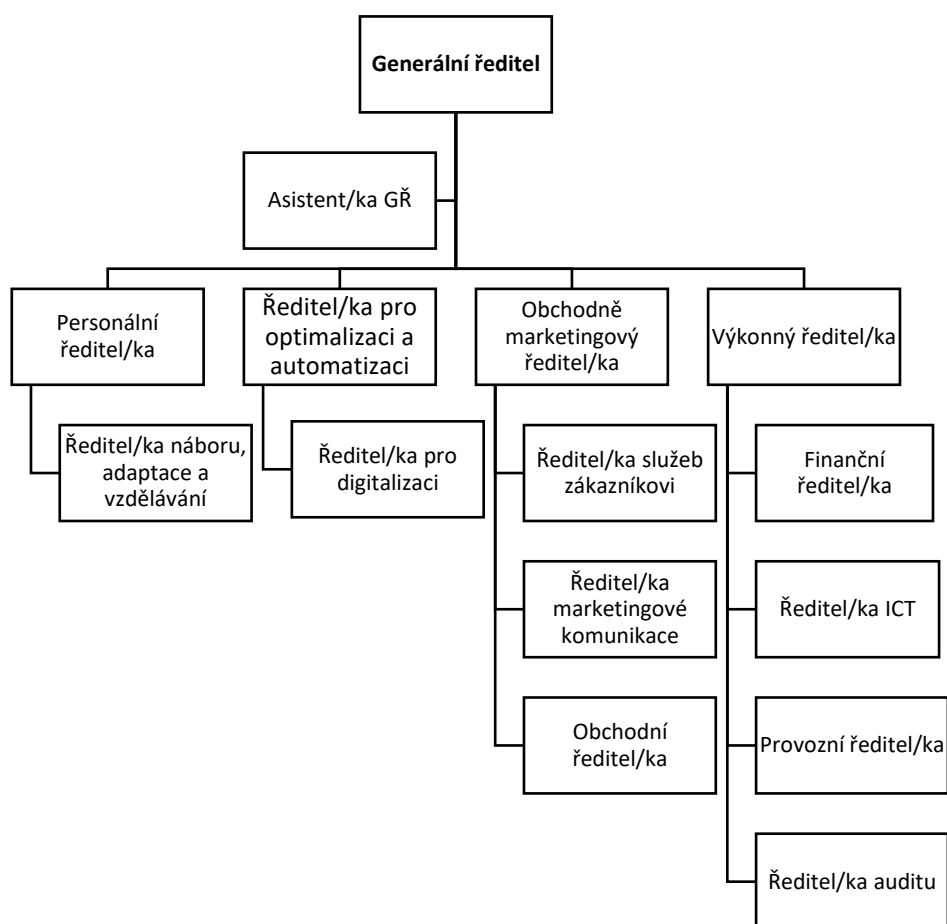
Z grafu č. 1 můžeme vidět vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti za období 2016 až 2020. V roce 2018 došlo k velkému skoku, kdy se oproti roku 2017 zvýšil počet zaměstnanců o 1822 (o 125 %). Důvodem tohoto vysokého zvýšení počtu zaměstnanců je, že v roce 2018 došlo ke sloučení s maloobchodním prodejcem, čímž všichni zaměstnanci přešli pod vybranou společnost. V letech 2019 a 2020 je vidět pokles brigádnických pozic, kdežto počet pracovníků na hlavní pracovní poměr se rok od roku zvyšuje. Pokles brigádnických pozic může být vysvětlen zlepšením procesů na prodejně, logistiky zboží, orientace zákazníka více na samoobslužný systém prodej apod.

## 5.3 Organizační struktura

V čele společnosti a vlastně i celé skupiny stojí generální ředitel. Chod společnosti zajišťuje výkonný ředitel, pod kterého spadají čtyři útvary vedené oblastními řediteli. Jsou to útvary financí, provozu, ICT a auditu. Obchodně marketingový ředitel je zodpovědný za útvary služeb zákazníkovi, marketingové komunikace a obchodu. Personální ředitelka je

zodpovědná za oblasti náboru nových zaměstnanců, jejich adaptaci a vzdělávání. Ředitel pro optimalizaci a automatizaci nebo také ředitel pro logistiku je zodpovědný za oblast digitalizace, logistiky, optimalizace jak ve společnosti, tak v celé skupině. Mezi tyto činnosti patří převážně práce s centrálními sklady, optimalizace, automatizace a zefektivnění jejich činností.

Vedení ve společnosti se snaží o to, aby všichni zaměstnanci byli informováni o cílech a strategii, které mají podnik posouvat vpřed. Ve společnosti je uplatňován liberální styl řízení a ředitelé jsou ochotni vyslyšet a přijímat názory a připomínky svých podřízených, což zaměstnance motivuje k lepším výkonům a jsou v práci spokojenější.



Obrázek 11 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování dle interních informací)



## 6 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

V této kapitole je rozebrána interní a externí analýza vybrané společnosti. Analýzy jsou vypočítány jak za vybranou společnost a odvětví, tak i za konkurenci pro kvalitnější srovnání a získání věrohodnějšího pohledu o finanční situaci vybrané společnosti.

Analyzovanou společnost můžeme pro účely srovnávání s odvětvím zařadit dle klasifikace CZ–NACE do skupiny **sekce G** – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel. Tato sekce zahrnuje velkoobchod i maloobchod jakéhokoli druhu zboží a služeb poskytované v souvislosti s prodejem zboží. Pro detailnější analýzu společnosti s odvětvím byla zvolena **oblast 47.54** – Maloobchod s elektrospotřebiči a elektronikou **oddílu 47** sekce G – Maloobchod, kromě motorových vozidel a také **oblast 46.43** – Velkoobchod s elektrospotřebiči a elektronikou oddílu 46 sekce G – Velkoobchod, kromě motorových vozidel, které jsou k dispozici na stránkách českého statistického úřadu. Tyto dvě oblasti tvoří pro analyzovanou společnost hlavní podnikatelskou činnost. Pro účely analýzy finančních ukazatelů jsou použity data, které poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Kvůli stále nezveřejněným údajům za rok 2020 českým statistickým úřadem a Ministerstvem průmyslu a obchodu nejsou pro tento rok ukazatelé vypočítány.

Jako konkurenci vybrané společnosti je pro účely interní analýzy vybrána společnost, která je značena zkratkou "PE" kvůli jejímu bližšímu nejmenování. Tato společnost podniká na českém trhu od roku 2002 a zabývá se rovněž maloobchodem a velkoobchodem s elektrospotřebiči a elektronikou. Pro účely externí analýzy je zakomponována konkurence "PE" a je zde přidána navíc i další konkurenční společnost, která je označena zkratkou "EW". Společnost ukrývající se pod zkratkou "EW" se rovněž zabývá maloobchodem a velkoobchodem s elektrospotřebiči a elektronikou a na českém trhu podniká od roku 2001. Pro účely interní analýzy je vybrána právě konkurence "PE" a to kvůli srovnatelnějšímu počtu kamenných prodejen.

### 6.1 Interní analýza společnosti

Tato podkapitola se zaměřuje na finanční analýzu za období 2016–2020 vybrané a konkurenční společnosti, pro které jsou data čerpána z výročních zpráv a finanční analýzu odvětví ovšem jen za období 2016–2019 kvůli doposud nezveřejněným údajům ze strany ministerstva průmyslu a obchodu. Na základě těchto analýz je možno posoudit finanční zdraví společností a odhalit tak jejich finanční situaci v porovnání s odvětvím a konkurencí. Po finanční analýze následuje SWOT analýza, kde jsou specifikovány silné a slabé stránky

vybrané společnosti, její příležitosti a hrozby. Poslední částí interní analýzy je věnována informačním systémům, které vybraná společnost využívá pro svou podnikovou činnost.

### 6.1.1 Analýza zisku

Tabulka 4 Analýza zisku vybrané společnosti (vlastní zpracování dle výročních zpráv)

(tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19
Provozní VH	121 571	47 231	-106 917	194 612	651 275	-61,1%	-326,4%	-282,0%	234,7%
Finanční VH	-42 720	-7 127	-22 916	-51 682	-119 380	-83,3%	221,5%	125,5%	131,0%
<b>EBITDA</b>	<b>136 000</b>	<b>111 917</b>	<b>58 189</b>	<b>341 274</b>	<b>716 195</b>	<b>-17,7%</b>	<b>-48,0%</b>	<b>486,5%</b>	<b>109,9%</b>
<i>Odpisy</i>	<i>37 401</i>	<i>46 915</i>	<i>146 318</i>	<i>158 623</i>	<i>151 551</i>	<i>25,4%</i>	<i>211,9%</i>	<i>8,4%</i>	<i>-4,5%</i>
<b>EBIT</b>	<b>98 599</b>	<b>65 002</b>	<b>-88 129</b>	<b>182 651</b>	<b>564 644</b>	<b>-34,1%</b>	<b>-235,6%</b>	<b>-307,3%</b>	<b>209,1%</b>
<i>Nákladové úroky</i>	<i>19 748</i>	<i>24 898</i>	<i>41 704</i>	<i>39 721</i>	<i>32 749</i>	<i>26,1%</i>	<i>67,5%</i>	<i>-4,8%</i>	<i>-17,6%</i>
<b>EBT</b>	<b>78 851</b>	<b>40 104</b>	<b>-129 833</b>	<b>142 930</b>	<b>531 895</b>	<b>-49,1%</b>	<b>-423,7%</b>	<b>-210,1%</b>	<b>272,1%</b>
<i>Daň z příjmu</i>	<i>17 766</i>	<i>7 214</i>	<i>-45 549</i>	<i>27 227</i>	<i>100 788</i>	<i>-59,4%</i>	<i>-731,4%</i>	<i>-159,8%</i>	<i>270,2%</i>
<b>Čistý zisk (EAT)</b>	<b>61 085</b>	<b>32 890</b>	<b>-84 284</b>	<b>115 703</b>	<b>431 107</b>	<b>-46,2%</b>	<b>-356,3%</b>	<b>-237,3%</b>	<b>272,6%</b>

Analýza zisku z tabulky č.4 ukazuje vývoj zisku před zdaněním, úroky, odpisy a amortizací, zisku před zdaněním a úroky, zisku před zdaněním a čistého zisku v letech 2016–2020 a její procentuální zvýšení či snížení. Společnost dosahuje ve všech sledovaných letech kromě roku 2018 kladného čistého zisku. Důvodem, proč byl právě rok 2018 ztrátový je, že kvůli fúzi došlo ke vysokému zvýšení nákladů. Oproti roku 2017 se osobní náklady zvýšily o 122,7 %, úpravy hodnot se zvýšily o 183,8 %, a ostatní provozní náklady se zvýšily o 175,5 mil. Kč (930,6 %). V poměru se zvýšením čistého obrátu oproti roku 2017 pouze o 67,2 % se tedy nemůžeme divit, že společnost skončila rok 2018 ve ztrátě. Následující roky 2019 a 2020 zaznamenala společnost velice dobré až rekordní výsledky, takže tuto investici měla velice dobře promyšlenou a věděla, že sloučení přinese v dalších letech očekávané zisky.

## 6.1.2 Ukazatelé rentability

Tabulka 5 Ukazatelé rentability vybrané společnosti, odvětví a konkurence (vlastní zpracování dle výročních zpráv a údajů z MPO)

<b>Vybraná společnost</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rentabilita tržeb (ROS)	1,2%	0,8%	-0,7%	1,3%	3,1%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	3,1%	1,8%	-1,9%	3,6%	8,5%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	27,0%	22,9%	-47,3%	38,1%	57,9%
<b>Odvětví</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rentabilita tržeb (ROS)	3,3%	3,4%	3,3%	3,2%	-
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	7,5%	7,6%	7,8%	7,7%	-
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	12,5%	12,4%	13,0%	12,2%	-
<b>Konkurence "PE"</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rentabilita tržeb (ROS)	3,5%	3,0%	4,6%	4,7%	5,7%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	6,7%	6,0%	9,0%	10,4%	14,1%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	15,5%	11,9%	17,0%	15,7%	18,8%

Poměrem zisku před zdaněním a úroky s tržbami lze vypočítat provozní ziskovou marži neboli rentabilitu tržeb, která značí schopnost podniku dosahovat zisku při dané výši tržeb. Do tohoto výpočtu jsem využil právě EBIT abych eliminoval rozdílnou skladbu kapitálu v podniku a tím lze lépe porovnávat hodnoty ukazatele s hodnotami podniků v odvětví. Odvětvové průměry byly za sledované roky dost konstantní a lze konstatovat, že průměrná rentabilita tržeb v odvětví se pohybovala okolo 3,3 %. Vybraná společnost vykazovala patrné výkyvy, v roce 2018 evidovala dokonce zápornou hodnotu kvůli hospodářské ztrátě, ale od roku 2018 se hodnoty zvyšovaly a k velkému skoku došlo v roce 2020 díky vysokému nárůstu tržeb a zisku před zdaněním a úroky.

Dalším ukazatelem je rentabilita celkového kapitálu, kterým měříme výkonnost neboli produkční sílu společnosti tím, že poměříme zisk s celkovými aktivy a zjistíme tak, jak byl zhodnocen celkový vložený majetek bez ohledu na způsob financování. Špatný vývoj hodnoty EBIT logicky zapříčinil zápornou hodnotu ukazatele v roce 2018. Naopak pozitivní vývoj následoval hned v roce 2019 i 2020, kdy v roce 2019 evidovala vybraná společnost hodnotu ROA 3,6 % což je pod průměrem odvětví, ale v roce 2020 tato hodnota společnosti vzrostla díky vysokému zisku na 8,5 %. Když se podíváme na vývoj ROA v odvětví, tak lze predikovat, že by ukazovatel mohl být o trochu nižší než v roce předchozím převážně kvůli koronavirové krizi. I u tohoto ukazatele však můžeme říct, že za celé odvětví probíhá konstantní vývoj. Konkurenční společnost se první dva roky drží pod průměrem odvětví, ale díky vyššímu tempu růstu zisku, než v odvětví evidovala od roku 2018 i vyšší hodnoty ROA.

Poměrem čistého zisku a vlastního kapitálu se dopočítáme rentability vlastního kapitálu, která znázorňuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky. Vybraná společnost kromě ztrátového roku 2018 vykazuje vysoké hodnoty ROE. To je dáno velice nízkými hodnotami vlastního kapitálu. Pro představu, v odvětví 2019 tvořilo VK průměrně 40 % celkových pasiv, u vybrané společnosti VK tvořilo 11 % z celkových pasiv. I zde konkurenční společnost vykazuje nadprůměrné hodnoty, než tomu je v odvětví.

### 6.1.3 Ukazatelé likvidity

Tabulka 6 Ukazatelé likvidity vybrané společnosti, odvětví a konkurence (vlastní zpracování dle výročních zpráv a údajů z MPO)

<b>Vybraná společnost</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Běžná likvidita	0,84	0,83	0,88	0,90	0,94
Pohotová likvidita	0,35	0,31	0,29	0,29	0,49
Hotovostní likvidita	0,02	0,07	0,07	0,10	0,37
<b>Odvětví</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Běžná likvidita	1,52	1,51	1,44	1,47	-
Pohotová likvidita	1,01	1,03	0,96	0,97	-
Hotovostní likvidita	0,27	0,27	0,22	0,25	-
<b>Konkurence "PE"</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Běžná likvidita	1,67	1,79	1,84	2,24	2,69
Pohotová likvidita	0,64	0,67	0,62	0,78	0,96
Hotovostní likvidita	0,03	0,01	0,01	0,01	0,08

Ukazatelé likvidity poskytují odpověď na otázku, zda je podnik schopen včas platit své krátkodobé závazky. Běžná likvidita by se měla pohybovat v doporučených hodnotách 1,5–2,5. Zde dominuje převážně konkurenční podnik, který pouze v posledním sledovaném roce tuto hodnotu překročil. Odvětví se drží u spodní hranice doporučených hodnot a vybraná společnost tyto hodnoty nesplňuje, což svědčí o nízké hodnotě čistého pracovního kapitálu. V oblasti pohotové likvidity se eliminuje nejméně likvidní složka oběžných aktiv a to zásob. V doporučených hodnotách 1,0–1,5 se pohybuje pouze odvětví, konkurenční společnost tyto hodnoty až do roku 2020 nesplňuje a vybraná společnost se pohybuje velice nízko pod průměrem odvětví. Z tabulky č. 6 vyplývá, že v roce 2020 nastal u pohotové a hotovostní likvidity u vybrané společnosti významný skok, a to díky nákupu krátkodobé směnky v hodnotě 840 mil. Kč. V oblasti hotovostní likvidity se udávají doporučené hodnoty 0,2–0,5, které splňuje za celé sledované období pouze odvětví. Vybraná společnost se do tohoto rozmezí dostala až v roce 2020 díky zmíněnému nákupu krátkodobé směnky. U konkurenční

společnosti však docházelo k neefektivnímu využití finančních prostředků a v delším časovém horizontu to může vést ke krátkodobé finanční nestabilitě.

#### 6.1.4 Ukazatelé zadluženosti

Tabulka 7 Ukazatelé zadluženosti vybrané společnosti, odvětví a konkurence (vlastní zpracování dle výročních zpráv a údajů z MPO)

<b>Vybraná společnost</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Celková zadluženost	92,26%	95,54%	92,15%	90,51%	87,66%
Míra zadluženosti	12,90	23,81	23,88	14,98	7,84
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	5,0	2,6	-2,1	4,6	17,2
<b>Odvětví</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Celková zadluženost	55,58%	54,80%	55,46%	53,73%	-
Míra zadluženosti	1,28	1,24	1,28	1,20	-
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	11,64	11,92	10,48	8,96	-
<b>Konkurence "PE"</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Celková zadluženost	65,82%	61,75%	58,87%	48,83%	38,96%
Míra zadluženosti	2,01	1,66	1,48	0,98	0,65
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	18,48	16,05	17,72	14,73	53,8

Ukazatelé zadluženosti slouží jako indikátory rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Již z kapitoly 6.3.2, kde byla rozebrána rentabilita vlastního kapitálu víme, že vybraná společnost má velmi vysoký poměr cizího kapitálu vůči vlastnímu. Jak jsem již zmínil, cizí kapitál tvoří až 90 % z celkových pasiv, což se logicky promítne do hodnot celkové zadluženosti, které můžeme vidět v tabulce č. 11, kde vybraná společnost vykazuje nadprůměrně vysoké hodnoty vůči odvětví, tudíž lze společnost hodnotit jako vysoce zadluženou. Celková zadluženost v odvětví se drží pod hranicí 60 %, ale i tak můžeme konstatovat, že podniky v odvětví jsou zadlužené, ovšem ne tolik jako vybraná společnost. U konkurenční společnosti dochází za sledované období ke snížení celkové zadluženosti, od roku 2016 dokázala snížit svou celkovou zadluženost z 65,8 % na 39 %, což značí průběžné snižování poměru cizího kapitálu na celkových pasivech. Konkurenční společnost tedy můžeme vyhodnotit jako optimálně zadluženou.

Míra zadluženosti bývá velmi důležitým ukazatelem především pro banky v případě, kdy podnik žádá o úvěr. V případě vybrané společnosti jsou hodnoty míry zadluženosti velice vysoké, avšak od roku 2018 hodnota ukazatele klesá díky narůstající hodnotě vlastního kapitálu. Klesající efekt lze spatřit i u konkurenční společnosti, která za sledované období dokázala snížit míru zadluženosti o 1,36.

Ukazatel úrokového krytí nám říká, kolikrát je podnik schopen zaplatit úroky ze svých dluhů poté, kdy uhradí všechny zbývající náklady na provoz. Odborná literatura uvádí doporučenou hodnotu tohoto ukazatele, který by měla být vyšší než 5. Vybraná společnost toto kritérium splňuje pouze v roce 2020, kdy dokázali vytvořit vysoký zisk. Konkurenční společnost splňuje toto kritérium v celém sledovaném období a rovněž dokázala v posledním roce tuto hodnotu zvýšit více než 3,5krát.

### 6.1.5 Ukazatelé aktivity

Tabulka 8 Ukazatelé aktivity vybrané společnosti, odvětví a konkurence (vlastní zpracování dle výročních zpráv a údajů z MPO)

<b>Vybraná společnost</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Obrat zásob	6,3	5,1	6,2	5,7	7,6
Doba obratu zásob	57,5	70,0	58,3	63,4	47,7
Obrat celkových aktiv	2,5	2,2	2,9	2,8	2,8
Doba obratu pohledávek	39,0	32,4	23,4	21,2	13,1
Doba obratu závazků	118,1	135,4	100,7	106,2	106,5
<b>Odvětví</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Obrat zásob	11,0	11,6	11,7	12,1	-
Doba obratu zásob	32,8	31,1	30,8	29,8	-
Obrat celkových aktiv	2,3	2,3	2,4	2,4	-
Doba obratu pohledávek	46,9	48,6	47,3	43,4	-
Doba obratu závazků	63,7	64,6	64,0	60,3	-
<b>Konkurence "PE"</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Obrat zásob	3,5	3,6	3,3	3,9	4,3
Doba obratu zásob	102,5	100,9	109,5	92,3	83,5
Obrat celkových aktiv	1,9	2,0	1,9	2,2	2,5
Doba obratu pohledávek	71,4	68,6	63,2	56,2	52,6
Doba obratu závazků	106,4	95,3	94,4	66,8	50,8

Z tabulky č. 8 vidíme, že odvětví dosahuje lepších hodnot obratu zásob než vybraná a konkurenční společnost. To nám značí, že v odvětví je vícekrát každá položka zásob přeměněna v hotovost a znovu naskladněna. K tomuto ukazateli se váže i doba obratu zásob, která udává, za jakou dobu se průměrně zásoby prodají. Jak vybraná, tak konkurenční společnost vykazují vyšší hodnoty, než je tomu v odvětví, ale musím zmínit, že doba obratu zásob u konkurenční společnosti byla v roce 2019 více než trojnásobná oproti odvětví, což značí neefektivní zásoby na prodejnách, které se neprodávají. Efektivní hospodaření s majetkem nám značí obrat celkových aktiv, kde vybraná společnost poráží odvětví i konkurenční společnost. Do výhodné role tzv. „dlužníka“ se staví jak vybraná a konkurenční společnost, tak i odvětví, protože při pohledu na dobu obratu pohledávek a závazků nám

tabulka ukazuje, že všechny tyto tři subjekty dostávají dříve zaplacenou, než samy platí. Vybraná společnost ovšem vykazuje v průměru o 50 dní delší dobu obratu závazků, než je tomu v odvětví (konkurenční společnost vykazuje o 25 dní delší dobu). Pohledávky ovšem dostává vybraná společnost zaplacenou dříve než konkurent a průměr odvětví.

### 6.1.6 SWOT analýza

Tabulka 9 SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování)

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>STRENGTHS (silné stránky)</b> - B2B a B2C obchod - síť dodavatelů a distributorů - vybudované jméno na trhu - finanční síla a zdraví společnosti - vlastní značky - orientace na zákazníka	<b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b> - prodavači - mobilní aplikace - vysoká zadluženost - nízké ukazatele likvidity
<b>VNĚŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b> - nakupování online - nové technologie - vstup na další trhy - hledání nových dodavatelů - zavádění nových služeb a produktů - otevírání nových prodejen	<b>THREATS (hrozby)</b> - konkurence - vadné výrobky - rostoucí provozní náklady - ekonomická krize - pandemická krize - nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců

#### 6.1.6.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti můžeme zařadit B2B a B2C obchod. U velkoobchodu mohou zákazníci nakupovat za výhodnější ceny, což je zapříčiněno tím, že dané zboží odebírají ve velkém množství. Maloobchodní prodej je pro společnost ovšem výhodnější, vizitkou toho je i počet maloobchodních kamenných prodejen po celé České republice. Síť dodavatelů a distributorů patří mezi základní kameny podnikání. Není tomu jinak ani v tomto případě, kdy společnost má uzavřené smlouvy se spoustou dodavatelů a distributorů, přes které se dostává zboží na centrální sklad a dále na prodejny. Díky své síle a postavení na trhu vlastní společnost několik licencí na značky produktů nebo danou značku na trhu zastupují (např. Valera, GoGEN, Gallet, Hyundai, JVC apod.). Orientace na zákazníka je pro společnost

klíčová a drží si v této oblasti od ostatních prodejců důležité postavení díky svým servisním službám, poprodejním servisu nebo také kvalitě zboží, které nabízí.

#### **6.1.6.2 Slabé stránky**

Existence slabých stránek je dána především tím, že společnost disponuje více než 130 kamennými prodejny, a právě prodavač bývá nejčastěji hledaná pracovní pozice. Je potřeba, aby se daný člověk v jednotlivých segmentech vyznal, nebo alespoň byl pro ně zapálený. Tyto pozice nebývají často placené dle představ uchazečů, proto lidé častěji volí jiná povolání a dochází k problému s prázdnými prodejny, kde se nachází pouze několik málo prodavačů, z čehož někteří mohou být pouhými brigádníky. S tím je spojená špatná obsluha zákazníků, pozdě vybalené zboží z příjmu nebo dokonce zvýšení krádeží na prodejnách. Jedna z velkých slabých stránek je, že společnost nenabízí pro své značky, jako je například nákupní mobilní aplikaci pro chytrá zařízení, jako jsou mobilní telefony, tablety a jiné. Je tak jednou z mála společností zabývajících se prodejem spotřební elektroniky, která tuto službu na českém trhu nenabízí. Společnosti jako Alza, Mall nebo Electro World již své mobilní aplikace využívají.

#### **6.1.6.3 Příležitosti**

V nakupování online vidí společnost velký potenciál. Společnost se nachází na 3. místě jako online prodejce spotřební elektroniky. Pokud tento potenciál chce rozvinout a utržit více než konkurence, měla by zlepšit funkcionalitu webu, více se zaměřit na marketingovou komunikaci a začít se více prezentovat v televizi a na sociálních sítích. Nové technologie jsou příležitostí pro jakoukoliv společnost, pokud je umí využít ve svůj prospěch. Společnost v roce 2021 zakoupila od italské společnosti jedinečný balící stroj Opera, který dokáže zabalit za jeden den až 20 tisíc balíčků, a přitom veškerý odpad z krabic dokáže recyklovat do formy výplňového materiálu. Vstup společnosti na nové trhy je také jednou z možných příležitostí, ovšem v dnešní době existuje spousta prodejců se spotřební elektronikou, je tudíž logické, že by společnost nemusela uvažovat nad novým vstupem na cizí trh, ale spíše fúzí se společností, která má jisté postavení na daném trhu. Dodavatelé jsou pro společnost klíčovou složkou, která ji zásobuje zbožím a které se dále přeprodává koncovým zákazníkům. V dnešní době existuje spousta výrobců a distributorů spotřební elektroniky a pokud chce společnost držet ceny nízko, aby byly pro zákazníky výhodné, musí hledat nové dodavatele, kteří dokážou poskytnout dané zboží v požadované kvalitě a ceně.



#### **6.1.6.4 Hrozby**

Dnešní zákazník má velmi vysoké nároky a nedělá mu žádný problém přejít ke konkurenci, pokud není spokojen se zakoupeným zbožím či službou u daného prodejce. Konkurence může nabídnout výhodnější cenu, lepší služby spojené se zbožím, může zákazníka ovlivnit svým umístěním nebo marketingovou komunikací. Vadné výrobky jsou největším trnem v oku spotřebitelů. Není se čemu divit, že takové výrobky existují. Převedená výroba do Asie kvůli snížení nákladů a požadavky na výrobu milionů kusů, se stále častěji do kvality výrobků propisují. Odběratelé musí být v pozoru a eliminovat tyto chyby co nejvíce, aby takto závadné zboží neodkupovali od svých dodavatelů a dále jej nepřeprodávali koncovým zákazníkům. Mezi další hrozby se řadí i krize – ať je to ekonomická nebo nejaktuálněji pandemická. Ekonomická krize snižuje obyvatelstvu disponibilní prostředky, které by jinak byly vynaloženy za zboží či služby v obchodech. Zato pandemická krize, jak již víme, dokáže vyvolat uzavírání všech nezbytných provozoven, mezi které se řadí i prodejci elektroniky. Tím se úplně pozastaví výnosy z prodeje v kamenných prodejnách a společnost musí okamžitě reagovat a přeorientovat se na online obchod.

#### **6.1.7 Informační systémy ve společnosti**

Informační systémy ve společnosti se dají rozdělit na dva typy podle způsobu využití. Prvním typem jsou obchodní systémy, které jsou schopny zobrazit data z obchodního pohledu a jsou to také systémy, které provádějí obchodní transakce. Druhým typem jsou účetní a finanční systémy, které jsou napojeny na obchodní systémy a transformují jejich data do účetnictví nebo do dalších systémů, které poskytují pracovníkům a managementu informace.

##### **6.1.7.1 Obchodní systémy**

Nedílnou součástí obchodních systémů ve společnosti jsou systémy MOIS, VOIS a TickerStar. Systém MOIS je komplexní informační systém sloužící pro potřeby maloobchodního prodeje. Řídí se přes něj příjem, prodej zboží, pokladny na prodejnách, zásoby, inventury a další operace se zbožím. Systém VOIS je podobný systému MOIS. Jedná o velkoobchodní informační systém, přes který se rovněž řídí proces příjmu, prodeje, inventur, ale i ocenění, skladování, pohledávek nebo třeba obchodních partnerů. Dalším důležitým systémem společnosti je TickerStar, přes který probíhají elektronické objednávky vytvořené na webu. Je přes něj možné hledat doklady, tok zboží, spravovat zákazníky apod.

Tyto systémy jsou velice cenou složkou společnosti a trvalo několik let je vyvinout. Systémy splňují především požadavek společnosti mít přehled o průběhu obchodu. Výstup z těchto systémů tvoří nedílnou součást controllingu společnosti.

### **6.1.7.2 Účetní a informační systémy**

Účetní a informační systémy shromažďují výstupy obchodních systému do finančního účetnictví. Příkladem může být platba na prodejně, který se zpracuje v systému MOIS a tato objednávka vstoupí do účetnictví. Účetním a finančním systémem ve společnosti je systém IIS Ekonom, který představuje komplexní systém s moduly účetnictví, saldokont, majetku, personalistiky a mzdy, pokladny a banky, výkazy DPH apod. Dalším systémem je systém SAP, který slouží například pro uchování kmenových dat, sledování finančních toků, jelikož SAP je napojen na ostatní systémy ve společnosti a tvoří tzv. datový sklad. V SAPu se spravují všechny společnosti ve skupině, střediska a zakázky, ke kterým se nahrává plán a sledují se možné odchylky. Pokud je potřeba dále pracovat s daty a sestavami, rozebrat je dopodrobna, udělat z nich výstupy potřebné pro další rozhodování, je možné tato data exportovat do MS Excel. Pokud se jedná o pravidelný export, bývá často takový soubor přímo napojen na systém SAP. Pro lepší zobrazení a pro lepší přehled o plnění plánů, tržbách, zásobách, spokojenosti zákazníků apod. existuje software od společnosti Microsoft, který se nazývá Power BI (Business Intelligence). Ten je schopný být připojen k libovolným datům a vizualizovat je přesně podle svých představ. V současné době společnost využívá tento software ve desítkách přehledů pro jednodušší zobrazení skoro všech svých dat rozdělených do finančních, marketingových, reportovacích, obchodních apod. oblastí.

## **6.2 Externí analýza společnosti**

Podkapitola se zaměřuje na srovnání tržního podílu a obchodní marže vybrané společnosti s odvětvím a konkurencí. Dále je provedena PESTE analýza, která se zaměřuje na faktory okolního prostředí, které mohou ohrozit nebo naopak pomoci vybrané společnosti.

## 6.2.1 Srovnání s odvětvím a konkurencí

Tabulka 10 Vývoj obchodní marže v odvětví (vlastní zpracování dle údajů z ČSÚ)

Odvětví (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Obrat VO - 46.43</b>	<b>95 276 083</b>	<b>90 837 735</b>	<b>85 455 883</b>	<b>88 733 078</b>	-
<b>Obrat MO - 47.54</b>	<b>22 198 062</b>	<b>20 915 172</b>	<b>30 554 961</b>	<b>32 047 572</b>	-
VO - Tržby za zboží	89 942 256	84 891 697	80 088 311	82 921 647	-
VO - Náklady vynaložené na prodané zboží	74 508 168	69 749 209	64 665 716	67 362 074	-
<b>Obchodní marže</b>	<b>15 434 088</b>	<b>15 142 488</b>	<b>15 422 595</b>	<b>15 559 573</b>	-
<b>v %</b>	<b>17,2%</b>	<b>17,8%</b>	<b>19,3%</b>	<b>18,8%</b>	-
MO - Tržby za zboží	20 253 516	19 071 787	27 745 334	29 065 429	-
MO - Náklady vynaložené na prodané zboží	16 408 766	15 203 874	22 534 105	23 852 640	-
<b>Obchodní marže</b>	<b>3 844 750</b>	<b>3 867 913</b>	<b>5 211 229</b>	<b>5 212 789</b>	-
<b>v %</b>	<b>19,0%</b>	<b>20,3%</b>	<b>18,8%</b>	<b>17,9%</b>	-

V tabulce č. 10 nalezneme finanční údaje za konkrétní odvětví Velkoobchod s elektrospotřebiči a elektronikou a za Maloobchod s elektrospotřebiči a elektronikou. Tato dvě odvětví jsem vybral, jelikož to jsou pro zmíněné společnosti hlavní činnosti podnikání, Důvodem, proč tyto dvě činnosti spojuji dohromady je ten, že vybraná společnost a konkurenční společnosti provozují jak velkoobchod, tak i maloobchod. Tyto dvě činnosti je ovšem velice těžké ve zmíněných společnostech rozdělit a analyzovat každou zvlášť.

Do srovnávacích hodnot jsem vybral vývoj obchodní marže jakožto prvotního ukazatele pro tyto odvětví. Ve velkoobchodě zaznamenáváme do roku 2018 růst marže a poté menší pokles. Rok 2018 sice zaznamenal nejnižší tržby za zboží, ale také nejmenší náklady vynaložené na prodané zboží, díky čemuž byla marže právě v tomto roce nejvyšší. Průměrně se velkoobchod za sledované období pohybuje na 18,3 % obchodní marže. Co se týče maloobchodu, tak zde se v období 17/16 obchodní marže zvýšila o 23 mil. Kč a od roku 2017 se postupně snižovala. V maloobchodě se za sledované období obchodní marže pohybuje v průměru na 19 %.

Tabulka 11 Vývoj tržního podílu a obchodní marže vybrané společnosti (vlastní zpracování dle výročních zpráv)

<i>Vybraná společnost (v tis. Kč)</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý obrat	7 981 052	7 931 219	13 260 672	13 879 574	18 503 696
<b>Tržní podíl</b>	<b>6,8%</b>	<b>7,1%</b>	<b>11,4%</b>	<b>11,5%</b>	-
Tržby za zboží	7 224 937	7 102 640	11 916 194	12 591 268	16 965 247
Náklady vynaložené na prodané zboží	6 463 312	6 338 842	10 291 704	10 823 900	14 563 117
<b>Obchodní marže</b>	<b>761 625</b>	<b>763 798</b>	<b>1 624 490</b>	<b>1 767 368</b>	<b>2 402 130</b>
<b>v %</b>	<b>10,5%</b>	<b>10,8%</b>	<b>13,6%</b>	<b>14,0%</b>	<b>14,2%</b>

V tabulce č. 11 nalezneme údaje důležité pro výpočet tržního podílu a obchodní marže. Při výpočtu tržního podílu je brána suma obratu VO a MO jako trh, tedy 100 % a obrat vybrané společnosti nebo konkurentů jako část na celkových sto procentech trhu. Z tabulky jde vidět, že v roce 2018 se zvýšil obrat oproti minulému roku o 5 329 453 tis. Kč. Důvodem je, jak jsem již psal v kapitole 5.2 sloučení s maloobchodním prodejcem spotřební elektroniky. Tato fúze pomohla vybrané společnosti ve zvýšení svého tržního podílu (o 4,3 % oproti 2017) a také ke zvýšení obchodní marže. Průběh tržeb za prodej zboží by se dal přirovnat k průběhu vývoje tržeb v maloobchodě, kde můžeme vidět, že v období 17/16 se tržby snížily a od této doby tržby vykazují rostoucí trend. Vybraná společnost dosahuje v porovnání s vybranou konkurencí nejnižší procentuální marže ve všech sledovaných letech. Koronavirová krize, která začala v roce 2020 se na údajích společnosti z tabulky nijak nepodepsala díky včasnému přeorientování se z kamenných prodejen na online prodej. Tomu samozřejmě pomohla i masivní marketingová kampaň a transformace webu pro uživatelsky přívětivější nakupování.

Tabulka 12 Vývoj tržního podílu a obchodní marže konkurenční společnosti "PE" (vlastní zpracování dle výročních zpráv)

<i>Konkurence "PE" (v tis. Kč)</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý obrat	9 061 712	9 254 982	10 088 347	10 941 738	11 122 916
<b>Tržní podíl</b>	<b>7,7%</b>	<b>8,3%</b>	<b>8,7%</b>	<b>9,1%</b>	-
Tržby za zboží	8 494 763	8 681 858	9 383 598	10 217 093	10 319 762
Náklady vynaložené na prodané zboží	6 845 723	6 977 411	7 503 342	8 282 881	8 180 927
<b>Obchodní marže</b>	<b>1 649 040</b>	<b>1 704 447</b>	<b>1 880 256</b>	<b>1 934 212</b>	<b>2 138 835</b>
<b>v %</b>	<b>19,4%</b>	<b>19,6%</b>	<b>20,0%</b>	<b>18,9%</b>	<b>20,7%</b>

Při srovnání konkurenčních společností s vybranou je patrné, že právě vybraná společnost má na trhu větší postavení. Tento fakt ovšem neplatí pro roky 2016 a 2017, kdy konkurenční

společnost "PE" vykazovala vyšší obraty, a tedy i vyšší tržní podíl. Konkurenční společnost "PE" dosahuje ve všech sledovaných letech nejvyšší procentuální marže, zato však vybraná společnost vykazuje nejnižší procentuální marži a mnohonásobně vyšší tržby. Dalo by se tedy konstatovat, že vybraná společnost prodává zboží levněji, než jej prodává tato konkurence.

Z pohledu na tabulku údajů konkurenční společnosti "PE" také nelze rozhodně říct, že by je poznamenala koronavirová krize v ohledu snížení tržeb. Je zde vidět ale slábnoucí trend zvyšování tržeb, kdy se v roce 2020 tržby zvýšily oproti roku 2019 pouze o 102,6 mil. Kč (1 %), kdežto za období 19/18 došlo ke zvýšení o 833,5 mil. Kč (8,88 %).

Tabulka 13 Vývoj tržního podílu a obchodní marže konkurenční společnosti "EW" (vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Konkurence "EW" (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý obrat	3 297 549	3 238 317	3 961 626	4 386 970	4 138 548
Tržní podíl	2,8%	2,9%	3,4%	3,6%	-
Tržby za zboží	3 067 170	3 031 678	3 713 870	4 089 659	3 797 361
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 578 880	2 520 344	3 119 545	3 437 938	3 272 739
Obchodní marže	488 290	511 334	594 325	651 721	524 622
v %	15,9%	16,9%	16,0%	15,9%	13,8%

Důsledek koronavirové krize je patrně zřejmý u druhé konkurenční společnosti "EW", která zaznamenala v roce 2020 snížení tržeb oproti roku dřívějšímu o 292,3 mil. Kč (-7,15 %). Osobně si myslím, že svým malým postavením na trhu a odebíráním méně kusů zboží, než konkurence nedokázali vyjednat lepší ceny s dodavateli, což zapříčinilo i snížení obchodní marže. Tržby za zboží se snížily o zmíněných 292,3 mil. Kč, ale náklady vynaložené na prodané zboží se snížily pouze o 165,2 mil. Kč.

## 6.2.2 PESTE analýza

V této podkapitole zanalyzuji vnější faktory, které ovlivňují přímo či nepřímo vybranou společnost. Zohledněny jsou faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické.

### 6.2.2.1 Politicko-právní faktory

Každá společnost sídlící v České republice by měla být připravená na možné změny v legislativě nebo zákonech. Daňová legislativa, legislativa upravující podnikání nebo i pracovní právo jsou příklady politických faktorů, které mohou ovlivnit společnost. Velké škody napáchala koronavirová krize, která zasáhla celý svět včetně České republiky v roce

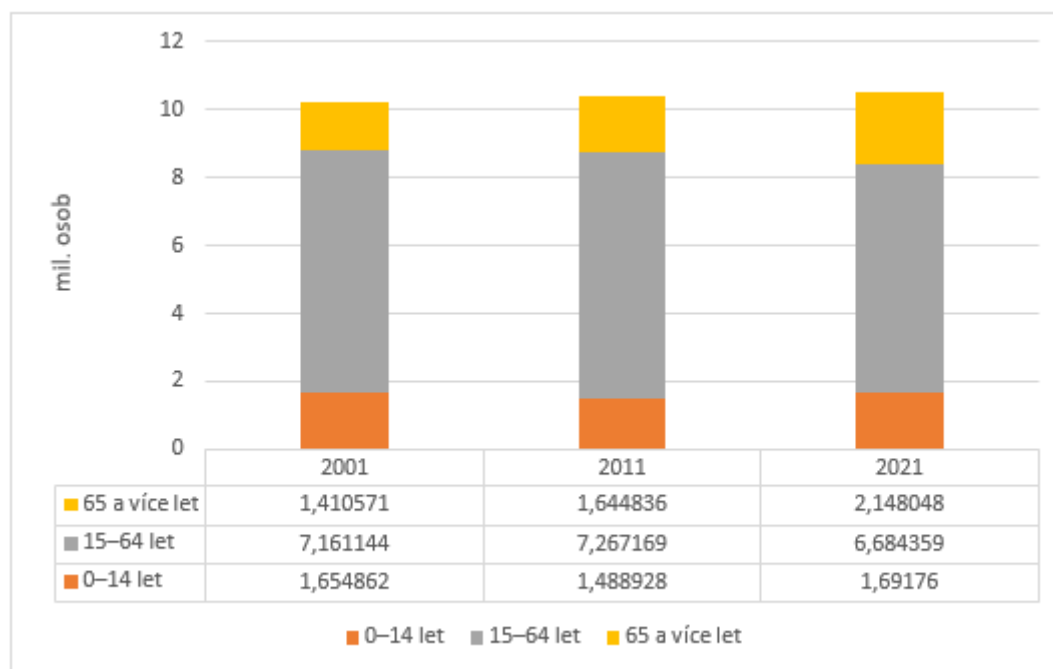
2020 a která i nadále trvá. Největší hrozbou může být vyhlášení nouzového stavu s nutností uzavření kamenných prodejen. K těmto restrikcím se ovšem může stavět nová vláda jinak než ta minulá. V České republice totiž proběhly v říjnu 2021 parlamentní volby do poslanecké sněmovny, kde došlo k vystřídání osmileté vládnoucí koalice ANO-ČSSD (KDU-ČSL v koalici 2014–2018) a nahrazuje je koalice SPOLU (ODS, KDU-ČSL a TOP-09) s koalici Piráti a Starostové.

Nová vláda má před sebou mnoho nových výzev, důležitých rozhodnutí i příležitostí. Zadlužení státu v období koronakrizy v poměru k HDP vzrostlo z 28,5 % na téměř 41 %. (mfcf.cz, © 2022). Národní rozpočtová rada proto varuje před možnou kolizí s tzv. dluhovou brzdou, tedy dosažení veřejného zadlužení nad 55 % k HDP. Vláda nového premiéra Petra Fialy se proto rozhodla provést úsporná opatření, pomocí kterých chce v roce 2022 ušetřit až 100 miliard korun.

#### **6.2.2.2 Ekonomické faktory**

Do ekonomických faktorů se řadí spousta makroekonomických ukazatelů, jedním z nich je i míra nezaměstnanosti, která činila k poslednímu měsíci roku 2021 3,5 %. Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla zaznamenána v Moravskoslezském kraji, kde dosahovala rovněž k poslednímu měsíci roku 2021 5,1 % (Finance.cz, © 2022). Průměrná mzda dle českého statistického úřadu byla v roce 2021 37 839 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 6,1 %. Ovšem spotřebitelské ceny se zvýšily o 3,8 %, tudíž lze říct, že reálná mzda se zvýšila o 2,3 % (czso.cz, © 2022). Důležité je také sledovat vývoj inflace, jelikož ta se promítá do ceny zboží i služeb. V březnu 2022 vzrostly ceny zboží a služeb, které spotřebovává průměrná česká domácnost o 12,7 % v porovnání se stejným měsícem v roce 2021. Přestože ČNB usiluje o to, aby se budoucí inflace vždy nacházela na 2% cíli, skutečná inflace se od této hodnoty momentálně odchyluje v důsledku nepředvídaného vývoje. Jde zejména o vysoký růst cen průmyslových výrobců ve světě v důsledku poruch v globálních výrobních a dodavatelských řetězcích a souvisejícího nedostatku komponent a materiálů, na které naráží hospodářské oživení v zahraničí. K němu se během podzimu přidalo výrazné zdražování energií na komoditních burzách. (cnb.cz, © 2022)

## 6.2.2.3 Sociálně-kulturní faktory



Graf 2 Obyvatelstvo podle věkových skupin (vlastní zpracování dle czso.cz)

K roku 2021 měla Česká republika celkem 10 524 167 obyvatel. Průměrný věk obyvatel byl 42,7 let a mezi sečtenými bylo 50,7 % žen a 49,3 % mužů. Nejvíce obyvatel, 1 397 997, žije ve Středočeském kraji, na druhém místě je Hlavní město Praha s 1 335 084 obyvateli a na třetím místě se nachází kraj Jihomoravský s 1 195 327 obyvateli. Z grafu číslo 1 a z tabulky k ní přiložené můžeme vidět, že v České republice dochází ke stárnutí populace. Počet obyvatel s věkem 65 a více let se od roku 2001 zvedl o 738 tisíc, kdežto počet obyvatel s věkem 15–64 let se zmenšil o 476 tisíc obyvatel.

Tabulka 14 Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání dle sčítání obyvatel 2021 (vlastní zpracování dle czso.cz)

Nejvyšší dosažené vzdělání	% z celkového počtu obyvatel 15 let a více
základní vč. nedokončeného	12,5 %
střední vč. vyučení (bez maturity)	31 %
úplné střední (s maturitou) a vyšší odborné	32,5 %
vysokoškolské	17,6 %
bez vzdělání	0,6 %
nezjištěno	5,8 %

Dle ČSÚ nadále vzrůstá zastoupení osob s vyššími stupni vzdělání. V roce 2001 tvořilo vzdělání střední, včetně vyučení (bez maturity), 38 % lidí, v roce 2021 došlo k poklesu o 7 % na hodnotu 31 %. Úplné střední vzdělání (s maturitou) a vyšší odborné v roce 2001 dosáhlo 28,4 % obyvatel, v roce 2021 to bylo 32,5 %. Zvyšuje se i podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním, který se zvedl od roku 2001 o 8,7 % na dnešních 17,6 %. (czso.cz, © 2022)

#### **6.2.2.4 Technologické faktory**

Technologický vývoj je jeden z nejrychlejších aspektů dnešní doby, který výrazně ovlivňuje podnikatelské prostředí, životy lidí a rozvoj populace. Aby byly podniky konkurenceschopné, musí tyto posuny sledovat. Nejenom výrobní podniky, ale i obchodní a ostatní společnosti se musí vývojem zabývat, neměly by totiž zapomenout reagovat na neustále se měnící globální změny v oblasti informačních technologií.

#### **6.2.2.5 Ekologické faktory**

Důležitým faktorem analýzy je i starostlivost o životní prostředí. Ochrana životního prostředí se dostává do popředí převážně díky Evropské unii, která za zelenou Evropu ustavičně bojuje. Automobilové závody se začínají pomalu přeorientovávat na elektromobilitu, prodejci elektra nabízejí kvalitnější služby s recyklací starých a již nepoužitelných spotřebičů, fastfoodové řetězce se zbavují jednorázových plastů apod.

### **6.3 Zhodnocení situační analýzy**

Z provedené interní analýzy bylo zjištěno, že vybraná společnost je poslední dvě sledované období velice zisková. Tomuto faktu pomohla fúze, která proběhla v roce 2018 a vybraná společnost díky ní zvýšila tržby a zisky, ale i tržní podíl a obchodní marži. Dle provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že vybraná společnost má již silnou a stabilní základnu na českém trhu díky propracovanému e-shopu a více než 130 prodejny. Při srovnání s vybranou a analyzovanou konkurencí má vybraná společnost mnohem větší tržní postavení, ale nejhorší marži, což ovšem nemusí být negativní. Pokud dokážou tlačit dolů nákupní ceny zboží, tak jej mohou prodávat levněji než konkurence a pokud s danou marží dokáží efektivně pracovat, tak budou vytvářet vysoké zisky, které mohou dále investovat například do nových prodejen. Vybraná společnost se nechce stát pouze internetových obchodem, mají za cíl stále otevírat nové prodejny a ty staré renovovat pro co nejlepší zákaznický zážitek. Negativně je zde hodnocena zadluženost společnosti, jelikož cizí kapitál



tvoří ve společnosti až 90 % z celkových pasiv, což se logicky promítne do výsledných hodnot celkové zadluženosti i míry zadluženosti. Právě míra zadluženosti bývá důležitým ukazatelem především pro banky v případě, kdy podnik žádá o úvěr. Likvidita u vybrané společnosti není rovněž nijak uspokojivá. O možnosti stavu, že by společnost neměla dostatek likvidních prostředků ovšem není vůbec řeč, jejich likvidnost, kdy mohou přeměnit jednotlivá aktiva (v tomto případě zboží) do peněžních prostředků je vysoká. Z PESTE analýzy jsme došli k závěru, že společnost ovlivňuje mnoho externích faktorů. Jelikož se jedná o společnost vlastníci více než 130 kamenných prodejen jsou současná nařízení vlády stěžejní. Při koronakrizi musely být prodejny uzavřeny. Prolévají se zde i ekonomické faktory a inflace je právě podstatnou složkou, společnost je nucena zvyšovat ceny kvůli zvyšujícím se cenám dodavatelů. Důležitá je i úroková sazba, od které se odvíjí cena úvěru. Lidské zdroje jsou pro společnost klíčovou složkou, ale současný vývoj demografie není příliš příznivý, kdy podíl lidí v produktivním věku klesá a vzrůstá podíl seniorů. Technologické faktory dávají společnosti příležitosti v nová a efektivnější řešení současných nedostatků. Ekologické faktory mají své přínosy ale i svá rizika. Čím větší zájem o ekologičtější výrobky, tím vyšší cena pro konečného spotřebitele z důvodu dražších komponentů, ale přínosem může být právě ochrana přírody, která je v současné době velice diskutovaná.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ ZAKÁZEK ODDĚLENÍM CONTROLLINGU

Oddělení controllingu se ve vybrané společnosti skládá z 8 pracovníků a ředitele oddělení a je rozdělen hned podle několika dílčích úkolů. Mezi hlavní úkoly oddělení patří sledování a vyhodnocování dodavatelských a odběratelských bonusů, které vznikají při dodávání nebo odebírání velkého počtu zboží, dále se pracovníci soustřeďují na operativní plánování ať už maloobchodu nebo velkoobchodu. Na začátku procesu plánování se dá za úkol daným oddělením naplánovat na daný rok náklady a výnosy, za které zodpovídají jako např. oddělení provozu plánuje energie a nájmy, oddělení marketingu plánuje marketingové akce, obchodní oddělení plánuje výnosy a náklady z prodaného zboží nebo oddělení účetnictví plánuje odpisy apod. Úkolem controllingu ve společnosti je poté doplňovat zbytek operací jako třeba logistiku, výkonové spotřeby, finanční náklady a podobně. Plánování probíhá v programu MS Excel, kde se nakonec všechny plány spojí dohromady a vytvoří celkový plán společnosti za daný rok. Tento plán se potom přehraje do programu Power BI, protože v Excelu tento plán mívá cca 30 tisíc řádků. V Power BI se dokáže plán lépe uživatelsky zobrazit a je zde i větší šance nalezení chyby. Předposledním krokem je schválení plánu vedením společnosti a poté jeho nahrání do programu SAP. Pracovníci, kteří stojí za plánováním rovněž zodpovídají za jeho průběžnou kontrolu správnosti a plnění. Dalším úkolem oddělení controllingu je správa reportů, o kterou se starají dva zaměstnanci. Tito pracovníci se starají o požadavky vytvoření nových reportů a jejich správu. V neposlední řadě controlling zodpovídá za různé ad-hoc úkoly, které vzešly od vedení nebo jiných pracovníků společnosti.

V této práci bude mnohokrát zmíněn pojem expanze, a proto je dobré si jej vysvětlit, co vlastně znamená. Expanze znamená rozpínat se a v této oblasti můžeme expanzi dát do kontextu s rozpínáním se na trhu maloobchodu, čímž se může získat i větší tržní podíl.

Plánování a řízení zakázek expanze v současné době nepodléhá oddělení controllingu, převážně kvůli nedostatku pracovníků tohoto oddělení. Za plánování a následné vyhodnocování zakázek zodpovídá oddělení expanze, které rovněž má o pracovníky nouzi. Oddělení controllingu v současné době zodpovídá pouze za správu velkého reportu všech zakázek, kde se nachází i zakázky expanze. Ovšem kvůli své velikosti je report celkem nepřehledný pro uživatele, kteří s reportovacími programy nejsou příliš sžiti. Dle mého názoru by se mělo celkové plánování a řízení zakázek zlepšit a měl by se vytvořit nový

system plánování, který by se snažil co nejvíce eliminovat vysoké odchylky. Rovněž je zapotřebí vytvořit nový reportovací soubor, který bude uživatelsky přívětivější. Tyto dílčí úkoly budou spojeny s novou pozicí controllera, která bude tyto a další úlohy řešit.

## 7.1 Zakázky expanze 2021

V této podkapitole je rozebrána analýza zakázek expanzí za rok 2021, která je zaměřena na detailní pohled po účtech, nákladových odchylek, plánování a reportingu.

V této práci bude čtenář narážet na pojmy, a to zakázka a projekt. **Zakázka** (nemá nic společného s obchodním pojmem zakázka) je interní činnost podniku, na které se sledují podrobně výnosy a náklady, které se vztahují ke konkrétnímu účelu. Zakázky jsou zakládány v interním informačním systému, kde se na ně účtují náklady, popřípadě výnosy. V této práci se jedná o zakázky expanze – tedy činnosti, které souvisí s výstavbou nové prodejny nebo její rekonstrukcí. Dalším využívaným pojmem v této práci je **Projekt**. Jde o proces vnitropodnikových činností za účelem splnění předem dohodnuté aktivity. Pojem projekt je chápán v rámci této práce stejně jako pojem zakázka, jelikož tento pojem využívá oddělení expanze a pojem zakázka je využíván controllingem.

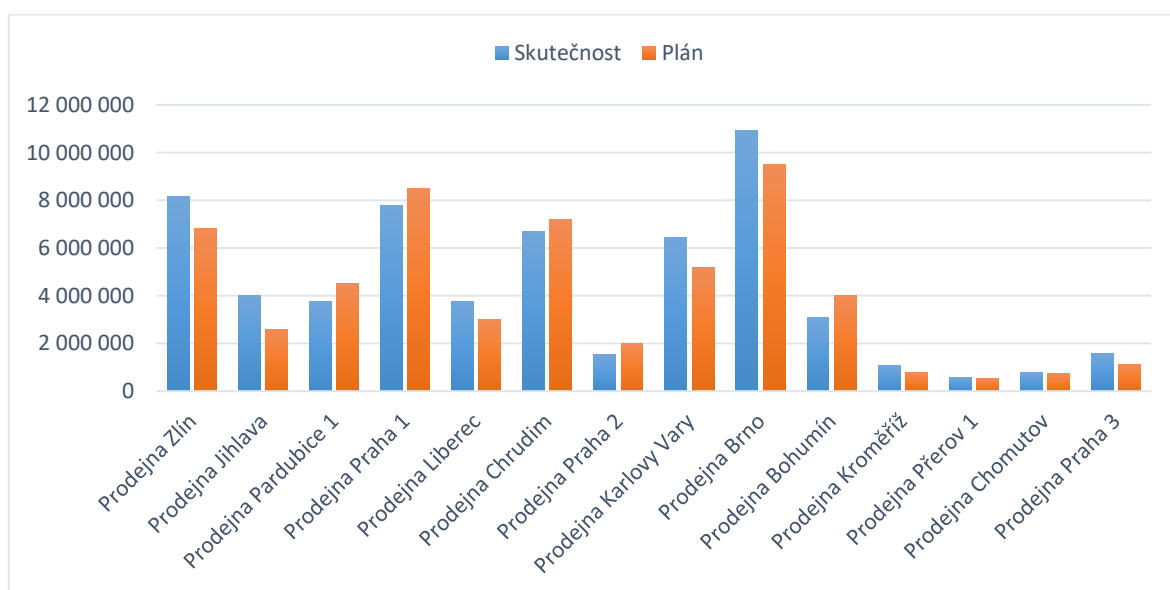
### 7.1.1 Přehled zakázek

Může nastat situace, kdy pro rekonstrukci prodejny je potřeba vynaložit více finančních prostředků než při stavbě nové prodejny. Je to dáno tím, že při rekonstrukci se musí demontovat a zlikvidovat starý nábytek, někdy je potřeba vyměnit podlahovou plochu apod. Stavba nové prodejny znamená, že prodejní jednotka bude stát v nejčastěji v obchodním centru nebo obchodním domě, kde již daná parcela splňuje technické, požární a jiné podmínky pro bezproblémovou činnost nájemců. Každá stavba nové prodejny se liší tím, jaký pronajímatel danou prodejní jednotku pronajímá. Někdy je již jednotka vybavena světly, klimatizací nebo i vzduchovým a požárním systémem, ale jsou i situace, kdy prodejní jednotka není vybavena vůbec ničím a vše si musí nájemce zařídit sám. To se samozřejmě propisuje do ceny nájemného, které je tím nižší, než by bylo, kdyby jednotka byla vybavena zmíněným vybavením.

Tabulka 15 Přehled zakázek za rok 2021 se skutečností a plánem (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Zakázky 2021	Typ projektu	Skutečnost	Plán
Prodejna Zlín	rekonstrukce	8 144 256	6 800 000
Prodejna Jihlava	rekonstrukce	4 025 883	2 600 000
Prodejna Pardubice 1	nová prodejna	3 752 998	4 500 000
Prodejna Praha 1	rekonstrukce	7 789 164	8 500 000
Prodejna Liberec	rekonstrukce	3 776 296	3 000 000
Prodejna Chrudim	nová prodejna	6 708 425	7 200 000
Prodejna Praha 2	nová prodejna	1 528 049	2 000 000
Prodejna Karlovy Vary	nová prodejna	6 439 813	5 200 000
Prodejna Brno	nová prodejna	10 940 238	9 500 000
Prodejna Bohumín	nová prodejna	3 082 716	4 000 000
Prodejna Kroměříž	rekonstrukce	1 059 581	800 000
Prodejna Přerov 1	rekonstrukce	589 937	550 000
Prodejna Chomutov	rekonstrukce	776 865	750 000
Prodejna Praha 3	rekonstrukce	1 567 778	1 100 000
<b>Celkem</b>		<b>60 181 998</b>	<b>56 500 000</b>

Z tabulky č. 15 můžeme vidět jednotlivé zakázky za rok 2021, tabulka je rozdělená na část, o jakou prodejnu se jedná, o jaký typ projektu se jedná a dále kolik reálně nákladů se vynaložilo a jaký byl plán. Jde tedy vidět, že v roce 2021 proběhlo 8 rekonstrukcí prodejen a 6 otevření nových prodejen. Celkový plán byl stanoven na hodnotě 56 500 000 Kč, avšak skutečnost činila 60 181 998 Kč čímž byl plán překročen o 3 681 998 Kč. Z podrobnějšího úhlu byl plán překročen u 9 projektů z 14.



Graf 3 Pohled na jednotlivé zakázky za rok 2021 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Níže jsou rozebrány jednotlivé projekty po účtech, na které byla účtována skutečnost a na které byl před zahájením projektu přidán plán. Pro detailnější analýzu jsem vybral pouze zakázky, na kterých došlo k překročení stanoveného plánu. Prodejny Přerov a Chomutov rovněž nebudou detailně rozebrány, jelikož se zde jednalo o překročení plánu do 40 tis. Kč. a v objemu celkového překročení plánu mi přijde nepodstatné se tím detailně zabývat.

Tabulka 16 Detailní pohled projektu prodejny Zlín po účtech (vlastní zpracování)

Prodejna	Účet	Název účtu	Skutečnost	Plán
Prodejna Zlín	42000	Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	7 080 091	6 800 000
Prodejna Zlín	501100	Spotřebované nákupy	264 753	0
Prodejna Zlín	501320	Spotřeba materiálu – drobný majetek	705 582	0
Prodejna Zlín	551110	Odpisy DHM – budovy	93 830	0
<b>Celkem</b>			<b>8 144 256</b>	<b>6 800 000</b>

Jak již víme z tabulky č. 15 prodejna ve Zlíně prošla rekonstrukcí, která se uskutečnila na začátku roku 2021 v době, kdy byly uzavřeny prodejny z důvodu pandemické situace. Tabulka 16 ukazuje, že na tuto rekonstrukci bylo vyčleněno 6,8 mil. Kč. Jak můžeme vidět z detailnějšího pohledu, došlo zde k překročení plánu o 1 344 256 Kč. a to zejména z důvodu zjištění špatného stavu podlahové plochy, která musela projít kompletní výměnou, dále byl zjištěn špatný stav poplachového zabezpečovacího a tísňového systému, bez kterého se žádná dnešní prodejna neobejde. Většina nadbytečných nákladů, se kterými nebylo počítáno v plánu nastaly v průběhu realizace, takže nejspíše nebyla věnována pozornost stavu prodejny ještě před začátkem rekonstrukce.

Tabulka 17 Detailní pohled projektu prodejny Jihlava po účtech (vlastní zpracování)

Prodejna	Účet	Název účtu	Skutečnost	Plán
Prodejna Jihlava	42000	Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	3 701 395	2 000 000
Prodejna Jihlava	501100	Spotřebované nákupy	78 803	0
Prodejna Jihlava	501320	Spotřeba materiálu – drobný majetek	178 125	0
Prodejna Jihlava	511110	Opravy a udržování – mimo IT	10 800	0
Prodejna Jihlava	511400	Opravy a udržování zařízení	42 790	0
Prodejna Jihlava	551110	Odpisy DHM – budovy	13 970	0
<b>Celkem</b>			<b>4 025 883</b>	<b>2 000 000</b>

Prodejna v Jihlavě si rovněž prošla rekonstrukcí, na kterou bylo vyčleněno 2,6 milionu korun. Zde ovšem nastala situace, kdy se plán překročil dvojnásobně, než byl původně stanoven. Hlavním důvodem překročení plánu bylo zakoupení nového nouzového osvětlení,

keré bylo při v havarijním stavu a také kvůli navýšení cen nábytkového vybavení, demontáží a likvidací toho starého vybavení.

Tabulka 18 Detailní pohled projektu prodejny Liberec po účtech (vlastní zpracování)

Prodejna	Účet	Název účtu	Skutečnost	Plán
Prodejna Liberec	42000	Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	3 502 593,00	3 000 000,00
Prodejna Liberec	501100	Spotřebované nákupy	138 942,24	0,00
Prodejna Liberec	501320	Spotřeba materiálu – drobný majetek	103 210,76	0,00
Prodejna Liberec	511400	Opravy a udržování zařízení	31 550,00	0,00
<b>Celkem</b>			<b>3 776 296</b>	<b>3 000 000</b>

V liberecké prodejně také proběhla v roce 2021 rekonstrukce díky které prodejna splňuje standardy dnešních moderních kamenných prodejen. Zde došlo k překročení plánu o 776 296 korun, za kterými stojí navýšení služeb elektroinstalace z důvodu horšího stavu původní, než bylo předpokládáno. Navýšení ceníku nábytku ze strany dodavatele rovněž přispělo k nesplnění předem stanoveného plánu.

Tabulka 19 Detailní pohled projektu prodejny Karlovy Vary po účtech (vlastní zpracování)

Prodejna	Účet	Název účtu	Skutečnost	Plán
Prodejna Brno	42000	Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	7 821 564,00	9 500 000,00
Prodejna Brno	501100	Spotřebované nákupy	1 295 291,00	0,00
Prodejna Brno	501320	Spotřeba materiálu – drobný majetek	1 823 383,00	0,00
<b>Celkem</b>			<b>10 940 238</b>	<b>9 500 000</b>

U prodejny Karlovy Vary se dostáváme do jiné situace, než tomu bylo u předchozích prodejen. Zde došlo ke stavbě nové prodejny a nájemce (vybraná společnost) musela zařídit komplet celou prodejní jednotku od nových podlah, přes komplet nový nábytek a až po klimatizaci a vzduchotechniku. Je to velice nákladná činnost, ovšem záleží, jaký prostor prodejna zabírá. Rovněž jak jsem již zmínil, záleží na vybavenosti prodejní jednotky pronajímatelem. U této konkrétní prodejny se musely nechat udělat nové podlahy, vymalovat, provést montáž požární techniky, hasících a signalizačních zařízení apod. Byl také dodán nový nábytek prodejny s moderním zabezpečením pro vystavení produktů. Plán byl překročen o 1 239 813 Kč z důvodů navýšení konečné ceny u stavby podlah, velkou položkou byla také modernizace toalet v zázemí pracovníků, se kterou se nepočítalo.

Tabulka 20 Detailní pohled projektu prodejny Brno po účtech (vlastní zpracování)

Prodejna	Účet	Název účtu	Skutečnost	Plán
Prodejna Brno	42000	Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	7 821 564,00	9 500 000,00
Prodejna Brno	501100	Spotřebované nákupy	1 295 291,00	0,00
Prodejna Brno	501320	Spotřeba materiálu – drobný majetek	1 823 383,00	0,00
<b>Celkem</b>			<b>10 940 238</b>	<b>9 500 000</b>

Prodejna Brno se stavěla rovněž jako prodejna Karlovy Vary takzvaně od píky. Vyšší plán byl dán skoro dvojnásobně větším prostorem, než tomu je v Karlových Varech. Překročení plánu zde dosáhlo částky 1 440 238 Kč. Do této částky zasáhla událost se špatným stavem omítky v prodejní jednotce, která se zjistila až při začátku výmalby. Stejně jak tomu bylo u prodejny Karlovy Vary i tady se promítlo zdražení stavebního materiálu a tím vyšla stavba podlah draž, než se očekávalo. Veškerá elektroinstalace prodejny i elektroinstalace do regálů a nábytku pro zabezpečení produktů se rovněž nepovedlo naplánovat a vznikl tam kvůli větší potřebě kusů nábytku a regálů rozdíl. To se samozřejmě propadlo i do finální ceny vybavení prodejny zmíněným nábytkem a regály.

Tabulka 21 Detailní pohled projektu prodejny Kroměříž po účtech (vlastní zpracování)

Prodejna	Účet	Název účtu	Skutečnost	Plán
Prodejna Kroměříž	42000	Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	839 328,20	800 000,00
Prodejna Kroměříž	501100	Spotřebované nákupy	127 715,00	0,00
Prodejna Kroměříž	501320	Spotřeba materiálu – drobný majetek	92 538,00	0,00
<b>Celkem</b>			<b>1 059 581</b>	<b>800 000</b>

U prodejny Kroměříž proběhla pouze částečná rekonstrukce, kdy se prodejna dovybavila novým nábytkem, při jeho instalaci je samozřejmě nutné provést kompletně novou elektroinstalaci do něj. S instalací nového vybavení prodejny je spojena i demontáž a likvidace toho starého, které přineslo náklady, se kterými se nepočítalo. Významnou položkou, která nebyla plánována byl nákup a instalace Apple a Samsung stolů, které svou celkovou cenou přes 200 tis. Kč způsobily celkovou odchylku ve skutečnosti s plánem rekonstrukce prodejny.

Tabulka 22 Detailní pohled projektu prodejny Praha 3 po účtech (vlastní zpracování)

Prodejna	Účet	Název účtu	Skutečnost	Plán
Prodejna Praha 3	42000	Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	1 456 620,80	1 100 000,00
Prodejna Praha 3	511400	Opravy a udržování zařízení	77 876,00	0,00
Prodejna Praha 3	518125	Ostatní služby – instalace spotřebičů	33 281,00	0,00
<b>Celkem</b>			<b>1 567 778</b>	<b>1 100 000</b>

Na prodejně Praha 3 proběhla v minulém roce velká modernizace a rekonstrukce kuchyňského studia, přes které se nabízejí kuchyně na míru. Nad plánované náklady se bohužel dostala samotná instalace studia a vybavením a instalací spotřebičů, která tvoří podstatnou část hodnoty přes plán.

Tyto všechny detailní komentáře vzešly z rozhovorů a poznatků s pracovníkem odpovědným za plánování expanzí prodejen.

Jak můžeme vidět na detailních rozborech prodejen po účtech, tak plán se tvořil v roce 2021 pouze na účet 042 – Pořízení dlouhodobého hmotného majetku, což považuji za veliký nedostatek a slabé místo řízení expanzí. Tímto chybí plánovaný pohled na ostatní činnosti, které vznikají v průběhu stavby nebo rekonstrukce prodejen.

### 7.1.2 Nákladové odchyly zakázek

Odchyly jsou základním nástrojem řízení, díky kterým podnik zjišťuje, jak s danou skutečností se odlišuje od plánovaných hodnot. Společnost v současné době nijak nevyužívá sledování odchylek v této konkrétní oblasti, což považuji při velikosti společnosti a objemu zakázek za kritické místo.

Absolutní odchylka je rozdíl hodnot a vyjadřuje skutečný vztah mezi skutečnými a plánovanými hodnotami.

**Absolutní vyjádření odchylky** = *skutečná hodnota – plánovaná hodnota*

Relativní neboli procentuální odchylka je poměr absolutní odchylky a plánované hodnoty vynásobené 100, aby se mohla vyjádřit v procentech.

**Relativní vyjádření odchylky v %** =  $[(\text{skutečná hodnota} - \text{plánovaná hodnota}) / \text{plánovaná hodnota}] \times 100$

Tyto vypočtené odchylky můžeme poté dělit na:

- **Pozitivní** – tyto odchylky představují situaci, kdy skutečná výše nákladů je nižší, než jsou plánované náklady;



- **Negativní** – negativní odchylky naopak představují situace, kdy skutečná výše nákladu je vyšší, než jsou náklady plánované.

Níže jsou absolutní a relativní odchylky vypočítány za každou zakázku.

### **Prodejna Zlín**

*Absolutní odchylka:*  $8\,144\,265 - 6\,800\,000 = 1\,344\,256 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(8\,144\,265 - 6\,800\,000) / 6\,800\,000] \times 100 = 19,8\%$

### **Prodejna Jihlava**

*Absolutní odchylka:*  $4\,025\,883 - 2\,600\,000 = 1\,425\,883 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(4\,025\,883 - 2\,600\,000) / 2\,600\,000] \times 100 = 54,8\%$

### **Prodejna Pardubice 1**

*Absolutní odchylka:*  $3\,752\,998 - 4\,500\,000 = -747\,002 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(3\,752\,998 - 4\,500\,000) / 4\,500\,000] \times 100 = -16,6\%$

### **Prodejna Praha 1**

*Absolutní odchylka:*  $7\,789\,164 - 8\,500\,000 = -710\,837 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(7\,789\,164 - 8\,500\,000) / 8\,500\,000] \times 100 = -8,4\%$

### **Prodejna Liberec**

*Absolutní odchylka:*  $3\,776\,296 - 3\,000\,000 = 776\,296 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(3\,776\,296 - 3\,000\,000) / 3\,000\,000] \times 100 = 25,9\%$

### **Prodejna Chrudim**

*Absolutní odchylka:*  $6\,708\,425 - 7\,200\,000 = -491\,575 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(6\,708\,425 - 7\,200\,000) / 7\,200\,000] \times 100 = -6,8\%$

### **Prodejna Praha 2**

*Absolutní odchylka:*  $1\,528\,049 - 2\,000\,000 = -471\,951 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(1\,528\,049 - 2\,000\,000) / 2\,000\,000] \times 100 = -23,6\%$

**Prodejna Karlovy Vary**

*Absolutní odchylka:*  $6\,439\,813 - 5\,200\,000 = 1\,239\,813 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(6\,439\,813 - 5\,200\,000) / 5\,200\,000] \times 100 = 23,8\%$

**Prodejna Brno**

*Absolutní odchylka:*  $10\,940\,238 - 9\,500\,000 = 1\,440\,238 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(10\,940\,238 - 9\,500\,000) / 9\,500\,000] \times 100 = 15,2\%$

**Prodejna Bohumín**

*Absolutní odchylka:*  $3\,082\,716 - 4\,000\,000 = -917\,284 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(3\,082\,716 - 4\,000\,000) / 4\,000\,000] \times 100 = -22,9\%$

**Prodejna Kroměříž**

*Absolutní odchylka:*  $1\,059\,581 - 800\,000 = 259\,581 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(1\,059\,581 - 800\,000) / 800\,000] \times 100 = 32,4\%$

**Prodejna Přerov 1**

*Absolutní odchylka:*  $589\,937 - 550\,000 = 39\,937 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(589\,937 - 550\,000) / 550\,000] \times 100 = 7,3\%$

**Prodejna Chomutov**

*Absolutní odchylka:*  $776\,865 - 750\,000 = 26\,865 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(776\,865 - 750\,000) / 750\,000] \times 100 = 3,6\%$

**Prodejna Praha 3**

*Absolutní odchylka:*  $1\,567\,778 - 1\,100\,000 = 467\,778 \text{ Kč}$

*Relativní odchylka:*  $[(1\,567\,778 - 1\,100\,000) / 1\,100\,000] \times 100 = 42,5\%$

Z výše přiložených výpočtů můžeme říct, že negativní odchylka vznikla celkem u 9 zakázek a pozitivní odchylka vznikla u 5 zakázek. Nejvýznamnější odchylka byla vypočítána u prodejny Brno, kde činí 1 440 238 Kč nad stanoveným plánem. Na druhou stranu největší pozitivní odchylka byla vypočtena u prodejny Bohumín, kde se oproti plánu ušetřilo 917 284 Kč.

Tabulka 23 Přehled zakázek za rok 2021 s absolutními a relativními odchylkami (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Zakázky 2021	Typ projektu	Skutečnost	Plán	Odchylka	
				Absolutní	Relativní
Prodejna Zlín	rekonstrukce	8 144 256	6 800 000	1 344 256	19,8%
Prodejna Jihlava	rekonstrukce	4 025 883	2 600 000	1 425 883	54,8%
Prodejna Pardubice 1	nová prodejna	3 752 998	4 500 000	-747 002	-16,6%
Prodejna Praha 1	rekonstrukce	7 789 164	8 500 000	-710 837	-8,4%
Prodejna Liberec	rekonstrukce	3 776 296	3 000 000	776 296	25,9%
Prodejna Chrudim	nová prodejna	6 708 425	7 200 000	-491 575	-6,8%
Prodejna Praha 2	nová prodejna	1 528 049	2 000 000	-471 951	-23,6%
Prodejna Karlovy Vary	nová prodejna	6 439 813	5 200 000	1 239 813	23,8%
Prodejna Brno	nová prodejna	10 940 238	9 500 000	1 440 238	15,2%
Prodejna Bohumin	nová prodejna	3 082 716	4 000 000	-917 284	-22,9%
Prodejna Kroměříž	rekonstrukce	1 059 581	800 000	259 581	32,4%
Prodejna Přerov 1	rekonstrukce	589 937	550 000	39 937	7,3%
Prodejna Chomutov	rekonstrukce	776 865	750 000	26 865	3,6%
Prodejna Praha 3	rekonstrukce	1 567 778	1 100 000	467 778	42,5%
<b>Celkem</b>		<b>60 181 998</b>	<b>56 500 000</b>	<b>3 681 998</b>	<b>6,5%</b>

Toto rozdělení bylo provedeno pouze po sumačních řádcích, jelikož na ostatních účtech, na kterých je skutečnost nebyl vytvořen plán, nebylo by tedy přínosné tyto účty analyzovat pomocí odchylek. Po zavedení nové struktury reportu zakázek expanzí bude přínosnější tyto odchylky analyzovat po účtech, jelikož nové vykazování bude počítat se všemi možnými účty, na kterých by se aktivity zakázek mohly týkat.

### 7.1.3 Plánování zakázek

V současné době probíhá plánování zakázek pouze na úrovni m<sup>2</sup> prodejny a zda se jedná o otevření nové prodejny nebo rekonstrukci částečnou nebo kompletní. Jde o předem schválený celkový rozpočet, který je určen na hrazení nákladů spojených s otevřením nové prodejny nebo její rekonstrukce v daném roce. Rozhodujícím kritériem jsou m<sup>2</sup> prodejny. Takové plánování není dle mého úsudku vhodné pro zakázky, které se pohybují v řádech milionů korun ne pro zakázky typu expanzí, které se pohybují v desítkách milionů korun. Bude navrhnout nový způsob plánování tohoto typu zakázek s využitím dat z historie s tím, že plány budou implementovány přímo na jednotlivé účty, díky čemuž bude možnost lepšího sledování nákladů po účtech.

### 7.1.4 Reporting

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.6.2 společnost pro reporting využívá nástroje od společnosti Microsoft. Jedná se zejména o Power BI, který je přímo napojen na SAP, kam se před začátkem projektu nahraje plán a kde se ke konkrétní zakázce účtuje skutečnost. Výhodou tohoto propojení systémů je, že každý den probíhá aktualizace dat a pokud nenastane chyba v aktualizaci, tak report druhý den ráno obsahuje nejaktuálnější data. Společnost využívá nespočet reportů téměř na každou oblast. Nicméně reporting sledované oblasti expanzí se ukrývá pod kategorií Controlling zakázek. Jelikož má společnost mnoho zakázek, je právě tato oblast tímto nedostatečně sledována a je potřeba vytvořit nový reportovací soubor, přes který by se sledovaly pouze zakázky expanzí prodejen. Oddělení expanze, které je odpovědné za řízení těchto projektů používá pouze soubor MS Excel, kde disponuje harmonogramem a doplňuje skutečné hodnoty, které při aktivitě projektu vznikly.

## 7.2 Zhodnocení analýzy stavu zakázek

Nejpodstatnější kapitolou analytické části je analýza stavu zakázek za rok 2021, kde jsem podrobně rozebral zakázky, které jsem v daném roce uskutečnil. Detailně jsem popsal příčiny, proč nebyl splněn plán zakázek, které svojí skutečností předčily stanovený plán. Dále jsem vyjádřil pro každou zakázku absolutní a relativní odchylku, která bude sloužit jako hodnotící nástroj v nově vytvořených reportech. Po odchylkách jsem zhodnotil současnou situaci plánování a reportingu těchto zakázek a tím jsem vytyčil cíle do projektové části.

### 7.2.1 Nedostatky současného systému řízení expanzí controlligem

- Nedostatečné sledování a vyhodnocování vývoje zakázek expanzí odpovědným oddělením;
- Nedostatek pracovníků oddělení controllingu, kteří by za tuto agendu zodpovídali;
- Při tvorbě plánu se celková hodnota plánu vytváří na účet pořízení dlouhodobé hmotného majetku a při porovnávání se skutečností dochází k nepoměru, jelikož skutečnost se účtuje i na jiné účty;
- Není stanoven rozptyl odchylek mezi plánem a realizovanou skutečností;
- Neexistuje jednotný reportovací soubor, kde se může sledovat plnění plánů zakázek.

## 8 PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ ZAKÁZEK

Cílem projektové části diplomové práce je zlepšení nedostatků, které vyplývají z aktuální analýzy vybrané společnosti. Zavedením vybraných nástrojů operativního controllingu by se mělo zlepšit řízení zakázek, což se může časem projevit i ve snížení nákladů na jednotlivé zakázky. Autor práce, pro efektivnější řízení zakázek expanze, navrhuje nový systém plánování, dále implementování odchylek, díky kterým budou odpovědní pracovníci schopni lépe vyhodnocovat zakázky a řídit je. V případě vysokých odchylek od plánu provádět detailní kontroly zakázek. K tomuto řízení budou napomáhat i nové reporty, které budou rozděleny do dvou kategorií – pro pracovníky zodpovědné za zakázky a pro ostatní pracovníky. V neposlední řadě autor navrhuje personálně posílit oddělení controllingu o novou pozici controllera.

### 8.1 Plánování zakázek expanze

V analytické části bylo zmíněno, že společnost při plánování zakázek expanze pracuje pouze s předem schváleným rozpočtem na daný rok, který slouží pro hrazení nákladů na nové prodejny či rekonstrukci prodejen. Takové plánování mi osobně přijde nedostatečné, a proto byl vytvořen nový systém plánování zakázek expanze, který se opírá o průměrné náklady, které se uskutečnily v minulosti.

Tabulka 24 Průměrné hodnoty nákladů na činnosti dle kategorizace m<sup>2</sup> za období 2018–2021 (vlastní zpracování)

Popis činností	0-300m <sup>2</sup>	300-400m <sup>2</sup>	400-500m <sup>2</sup>	500-650m <sup>2</sup>	650-850m <sup>2</sup>	850-1100m <sup>2</sup>	1100-1500m <sup>2</sup>
stavba - SDK pro výdejní místo a vstupní portál	115 373	115 373	144 217	173 060	184 277	206 711	206 711
stavba - zázemí	240 361	259 590	312 470	346 120	365 349	408 614	432 650
stavba - zámečnické konstrukce-výkladce, apod.	346 120	346 120	346 120	379 771	458 289	528 795	557 638
stavba - podlahy	461 494	576 867	730 699	922 988	1 153 735	1 422 939	1 845 975
Venkovní loga	115 373	115 373	115 373	115 373	115 373	115 373	115 373
stavba - SHZ+EPS+ER	96 145	96 145	117 777	146 620	174 663	216 325	269 205
Svítlidla vč. zapojení	432 650	540 813	685 030	865 301	1 081 626	1 334 006	1 730 602
Vzduchotechnika+RTCH	1 057 590	1 201 807	1 394 096	1 706 566	1 954 939	2 283 433	2 595 903
<b>Dlouhodobý hmotný majetek celkem</b>	<b>2 865 107</b>	<b>3 252 089</b>	<b>3 845 782</b>	<b>4 655 799</b>	<b>5 488 251</b>	<b>6 516 196</b>	<b>7 754 057</b>
Elektroinstalace - do regálů	158 638	198 298	251 178	317 277	396 596	489 135	634 554
Elektroinstalace - základní/páteřní	187 482	234 352	296 846	374 964	468 705	578 069	749 927
malby	54 802	68 503	86 770	109 605	137 006	168 974	219 210
nástřik stropu	28 843	36 054	45 669	57 687	72 108	88 934	115 373
Slaboproudé/datové rozvody	57 687	72 108	91 337	96 145	108 964	129 795	144 217
TV rozvody + PC k TV	19 229	19 229	21 633	24 036	27 241	31 247	33 651
Zabezpečení zboží + počít. zákazníků a vst. brány	432 650	480 723	552 831	610 518	640 964	697 048	721 084
Ozvučení - instore rádio	21 152	21 152	21 152	22 594	26 600	29 805	33 651
Vybavení prodejny ( včetně skladu a zázemí )	1 922 891	2 019 035	2 187 288	2 403 614	2 740 119	3 100 661	3 557 348
Úklid po stavbě + čistění podlah	17 306	17 306	19 229	22 594	25 639	31 247	33 651
Vnitřní loga	57 687	57 687	57 687	57 687	57 687	57 687	57 687
PZTS	62 494	62 494	69 705	75 473	80 120	86 530	86 530
Projektová dokumentace	96 145	96 145	115 373	115 373	150 626	192 289	192 289
<b>Drobný DHM + práce celkem</b>	<b>3 117 006</b>	<b>3 383 086</b>	<b>3 816 698</b>	<b>4 287 566</b>	<b>4 932 375</b>	<b>5 681 421</b>	<b>6 579 171</b>
<b>CELKEM</b>	<b>5 982 113</b>	<b>6 635 175</b>	<b>7 662 480</b>	<b>8 943 365</b>	<b>10 420 626</b>	<b>12 197 618</b>	<b>14 333 228</b>

Prvním krokem byl export dat z účetnictví za období 2018-2021 (tedy od roku, kdy nastala fúze s maloobchodním prodejcem). Poté byly společně s pracovníky expanze sepsány všechny činnosti, které se při stavbách nových prodejen nebo rekonstrukcích provádějí (sloupec popis činnosti z tabulky č. 17) a byla vytvořena kategorizace prodejen dle m<sup>2</sup> (první řádek tabulky).

Průměrný náklad na konkrétní činnost v daném období při dané kategorii m<sup>2</sup> prodejny byl vypočten jako suma všech nákladů, při již zmíněných kritériích vydělená počtem prodejen, na kterých náklad vznikl v daném období. Tím byly vypočteny celkem čtyři průměrné hodnoty za každé období pro konkrétní činnost a kategorii m<sup>2</sup>.

Tabulka 25 Výpočet pro průměrnou hodnotu nákladů (vlastní zpracování)

Popis činnosti	2018	2019	2020	2021
průměrné náklady elektroinstalace do reálů pro 0-300 m <sup>2</sup>	156 349,-	157 454,-	159 557,-	161 193,-

Spočítáním všech těchto nákladů (z tabulky č. 25) dohromady, dostaneme hodnotu 634 552 Kč, kterou vydělíme počtem období – tedy 4. Tímto výpočtem se dostaneme na průměrnou hodnotu nákladů na elektroinstalaci – do regálů pro prodejny 0-300 m<sup>2</sup>, která činí 158 638,25 Kč (viz. tabulka č. 24 žlutě podbarvená hodnota).

Tabulka 26 Návrh rozpočtů pro nové prodejny (vlastní zpracování)

Rozpočty pro nové prodejny		m <sup>2</sup> prodejny						
Účet	Název účtu	0-300	300-400	400-500	500-650	650-850	850-1100	1100-1500
42000	Pořízení DHM	2 865 107	3 252 089	3 845 782	4 655 799	5 488 251	6 516 196	7 754 057
501100	Spotřebované nákupy	403 807	504 759	639 361	788 385	974 265	1 197 000	1 528 698
501320	Spotřeba mat. - drobný majetek	2 413 228	2 557 445	2 802 133	3 083 355	3 460 563	3 890 008	4 379 384
511110	Opravy a udržování - mimo IT	57 687	57 687	57 687	57 687	57 687	57 687	57 687
511400	Opravy a udržování zařízení	83 646	104 557	132 439	167 292	209 114	257 908	334 583
518900	Služby - ostatní	158 638	158 638	185 078	190 847	230 747	278 819	278 819
<b>Celkem</b>		<b>5 982 113</b>	<b>6 635 175</b>	<b>7 662 480</b>	<b>8 943 365</b>	<b>10 420 626</b>	<b>12 197 618</b>	<b>14 333 228</b>

Z tabulky č. 24 je vytvořena tabulka č. 26, která bude tvořit odrazový můstek pro proces plánování zakázek expanze. Společně s pracovníky, kteří mají expanze prodejen na starost bylo rozhodnuto, že průměrná hodnota nákladů z tabulky č. 18 bude sloužit jako základ pro stanovení rozpočtů nových prodejen. Důvodem tohoto rozhodnutí je fakt, že za období, kdy byly zprůměrovány náklady tvořily zakázky na nové prodejny 72 % z celkového počtu zakázek.

Z tabulky č. 26 lze vidět, že jsou nyní průměrné náklady přiřazeny k účtu a ke konkrétní kategorii m<sup>2</sup>, než tomu bylo v tabulce č. 24, kde jsou průměrné náklady přiřazeny ke stejné kategorii a k činnosti. Díky konzultaci se zástupkyní hlavní účetní vybrané společnosti mohly být tyto činnosti přiřazené k daným účtům, na které se z největší části účtovala skutečnost a tím bude možné sledovat zakázky expanzí po jednotlivých účtech.

Tabulka 27 Koeficienty pro přepočítání průměrných nákladů (vlastní zpracování)

Typ projektu	Koeficient
Nová prodejna	1
Rekonstrukce - kompletní	1,05
Rekonstrukce - částečná	0,55

Koeficienty, které jsou k nalezení v tabulce č. 27 tvoří navýšení, či snížení nákladů z tabulky 26, pokud se jedná o kompletní rekonstrukci, tak budou hodnoty přepočítány koeficientem 1,05 a pokud se bude jednat o částečnou rekonstrukci, tak se hodnoty přepočítají koeficientem 0,55. Tyto hodnoty vzešly stejně jako u tabulky 24 z průměrných nákladů za období. Z dat v účetnictví vyplynulo, že za období 2018–2021 byly průměrné celkové náklady na prodejny, které prošly částečnou rekonstrukcí **39 076 145,08 Kč**, průměrné celkové náklady prodejen, které prošly kompletní rekonstrukcí činily **75 483 336,88 Kč**. Celkové průměrné náklady na nové prodejny činily **72 289 606,6 Kč**. Z těchto údajů plyne, že pokud vezmeme jako základnu celkové průměrné náklady nových prodejen, kterých bylo za toto období nejvíce (proto zvoleno jako základna), tak zjistíme, že celkové průměrné náklady na částečné rekonstrukce tvořily **0,541 (54,1 %)** z nákladů na nové prodejny. Pokud budeme stejně postupovat u prodejen, které prošly rekonstrukcí kompletní, tak zjistíme, že hodnota za tuto činnost tvořila **1,046 (104,6 %)** z nákladů na nové prodejny. Po konzultaci s odpovědnými pracovníky za expanze prodejen, jsme došli k závěru, že s ohledem na dnešní dobu zdražování je na místě tyto koeficienty zaokrouhlit nahoru a tím nadhodnotit výsledné přepočítané hodnoty.

Tabulka 28 Návrh rozpočtů pro kompletně rekonstruované prodejny (vlastní zpracování)

Rozpočty rekonstrukce kompletní		m2 prodejny						
Účet	Název účtu	0-300	300-400	400-500	500-650	650-850	850-1100	1100-1500
42000	Pořízení DHM	3 008 363	3 414 694	4 038 071	4 888 589	5 762 663	6 842 006	8 141 760
501100	Spotřebované nákupy	423 997	529 997	671 329	827 805	1 022 978	1 256 850	1 605 133
501320	Spotřeba mat. - drobný majetek	2 533 889	2 685 317	2 942 239	3 237 523	3 633 591	4 084 509	4 598 353
511110	Opravy a udržování - mimo IT	60 571	60 571	60 571	60 571	60 571	60 571	60 571
511400	Opravy a udržování zařízení	87 828	109 785	139 061	175 656	219 570	270 803	351 312
518900	Služby - ostatní	166 570	166 570	194 332	200 389	242 284	292 760	292 760
<b>Celkem</b>		<b>6 281 219</b>	<b>6 966 934</b>	<b>8 045 604</b>	<b>9 390 534</b>	<b>10 941 657</b>	<b>12 807 499</b>	<b>15 049 890</b>

Tabulka 29 Návrh rozpočtů pro částečně rekonstruované prodejny (vlastní zpracování)

Rozpočty rekonstrukce částečná		m2 prodejny						
Účet	Název účtu	0-300	300-400	400-500	500-650	650-850	850-1100	1100-1500
42000	Pořízení DHM	1 575 809	1 788 649	2 115 180	2 560 690	3 018 538	3 583 908	4 264 732
501100	Spotřebované nákupy	222 094	277 617	351 649	433 612	535 846	658 350	840 784
501320	Spotřeba mat. - drobný majetek	1 327 275	1 406 595	1 541 173	1 695 846	1 903 309	2 139 504	2 408 661
511110	Opravy a udržování - mimo IT	31 728	31 728	31 728	31 728	31 728	31 728	31 728
511400	Opravy a udržování zařízení	46 005	57 506	72 842	92 010	115 013	141 849	184 021
518900	Služby - ostatní	87 251	87 251	101 793	104 966	126 911	153 351	153 351
<b>Celkem</b>		<b>3 290 162</b>	<b>3 649 346</b>	<b>4 214 364</b>	<b>4 918 851</b>	<b>5 731 344</b>	<b>6 708 690</b>	<b>7 883 276</b>

Jak již bylo zmíněno tabulka č. 26 bude sloužit jako základ pro stanovení rozpočtů. Jelikož do zakázek expanzí patří i rekonstrukce prodejen musí být rozpočty trochu upraveny. Pro úpravu rozpočtů slouží tabulka č. 27, ve které jsou přiložené koeficienty pro úpravu. Pro novou prodejnu platí koeficient 1 jelikož tabulka č. 26 je sama o sobě rozpočet pro nové prodejny. Tyto rozpočty nejsou statické, je tedy možnost s nimi dále pracovat. V dnešní době vysoké inflace a zvyšování cen stavebních materiálů je zde prostor i ke zvýšení, pokud neexistuje jiná možnost, např. změna dodavatele, který službu nabídne levněji.

Pro prodejny, které budou rekonstruovány kompletně bude sloužit koeficient 1,05. Hodnoty přepočítané tímto koeficientem nalezneme v tabulce č. 28. Rozdíl koeficientu pro novou prodejnu a koeficientu pro kompletní rekonstrukci můžeme nazvat tzv. „finanční polštář“, který zvyšuje rozpočty pro kompletní rekonstrukce z důvodu již historických zkušeností, že tento typ rekonstrukcí bývá nákladnější než samotná stavba nové prodejny. Často se totiž stává, že se při rekonstrukci najde vada, která se musí opravit a k tomu se počítá s tím, že pokud prodejna projde procesem rekonstrukce, musí být demontován a likvidován starý nábytek. Demontáž a likvidace se ovšem ve společnosti nijak neplánuje.

Pro prodejny, které projdou pouze částečnou rekonstrukcí slouží koeficient 0,55 a hodnoty přepočítané tímto koeficientem nalezneme v tabulce č. 29. Tento koeficient byl vybrán, jelikož při částečných rekonstrukcích dochází pouze k úpravě části prodejny. O jak velkou



část prodejny se jedná nebývá zcela zřejmé, může to být více než polovina prodejny nebo také nemusí. Ze zkušeností z minulých však vyplynulo, že se jedná zhruba o polovinu nákladů, které bývají vynaloženy při stavbě nové prodejny. Proto byl zvolen koeficient 0,55, který je rovněž navýšen o tzv. „finanční polštář“ pro případ skrytých vad, demontáže a likvidace starého nábytku apod.

Z těchto návrhů tedy vyplývá, že pokud by se plánoval rozpočet pro prodejnu, která projde pouze částečnou rekonstrukcí a která má nájemní plochu např. 350 m<sup>2</sup>, tak pracovníci zodpovědní za tento projekt budou vycházet z tabulky č. 29 a třetího sloupce zleva. Maximálně možný rozpočet by tedy na tuto zakázku činil 3 649 346 Kč. Důvodem, proč je zmiňován maximálně možný rozpočet je ten, že pracovníci expanze svými predikcemi mohou rozpočty snižovat, ale neměli by je zvyšovat. Snížení je možné, pokud by usoudili, že daná zakázka nepotřebuje např. projektovou dokumentaci. O tento náklad, který vyplývá z dat tabulky č. 24 mohou snížit účet 518900, kam se náklad na projektovou dokumentaci účtuje. Co se dá celkem přesně odhadnout je, že u rozpočtů nových prodejen nebývá potřeba oprav a udržování v takové míře, jako je tomu u rekonstrukcí. Zde je tedy očekáváno snížení rozpočtu o náklady s těmito činnostmi související.

### 8.1.1 Srovnání zakázek 2022 s aktuálním a navrhovaným plánem

Tabulka 30 Přehled zakázek 2022 s aktuálním plánem a nově navrhovaným plánem (vlastní zpracování)

Zakázky 2022	Typ projektu	m2	Skutečnost	Plán	Plán dle navrhovaného systému
Prodejna Pardubice 2	rekonstrukce - K	902		13 300 000	12 807 499
Prodejna Blansko	nová prodejna	392		5 800 000	6 635 175
Prodejna Jičín	nová prodejna	294,7		5 000 000	5 982 113
Prodejna Plzeň	nová prodejna	743,4		10 500 000	10 420 626
Prodejna Přerov 2	nová prodejna	645		8 500 000	8 943 365
Prodejna Žatec	nová prodejna	285,9		5 000 000	5 982 113
Prodejna Praha 4	nová prodejna	643		8 400 000	8 943 365
Prodejna Ostrava	rekonstrukce - Č	1255		7 850 000	7 883 276
Prodejna Teplice	rekonstrukce - K	946		11 600 000	12 807 499
Prodejna Most	rekonstrukce - K	827		10 000 000	10 941 657
Prodejna Mladá Boleslav	rekonstrukce - Č	684,8	5 540 862	5 200 000	5 731 344
<b>Celkem</b>			<b>5 540 862</b>	<b>91 150 000</b>	<b>97 078 033</b>

Ke srovnání s již aktuálním plánem je přiložena tabulka č. 30, která zobrazuje všechny zakázky, které jsou pro rok 2022 schváleny. Dále tabulka zobrazuje, o jaký typ projektu se

jedná, m<sup>2</sup> dané prodejny, skutečnost, aktuální plán a nový plán dle navrhovaného systému. Můžeme již vidět, projekt prodejny Mladá Boleslav již proběhl. Odchylka této zakázky s již aktuálním plánem činí 340 862 Kč (6,56 %), což hodnotíme jako odchylku negativní. Pokud bychom ovšem počítali odchylku s novým plánem dle navrhovaného systému, tak zjistíme, že odchylka by byla pozitivní, a to v hodnotě -190 482 Kč (-3,32 %).

Pokud bychom srovnali již aktuální plány s nově navrženými plány, tak zjistíme, že celkový rozpočet pro expanze zakázek by se musel navýšit o 5 928 033 Kč tedy o 6,5 %.

## 8.2 Návrh doplnění odchylek do vybraných informačních systémů společnosti

Odchylky patří k základním stylům řízení a jejím cílem je zjištění příčiny vzniku, zhodnocení dopadu a vytvoření předpokladů pro nápravná opatření, která by umožnila eliminovat vznik negativních odchylek do budoucna. V současném řízení expanzí ať už samotným controllingem nebo oddělením expanze se řízení odchylek u zakázek expanzí nijak nevyužívá, což je velkým nedostatkem současného řízení, jelikož zakázky takových finančních objemů jako jsou zmíněné zakázky expanze by měly být sledovány i pomocí odchylek, které vznikly v důsledku rozdílu mezi skutečnými hodnotami a plánovanými hodnotami.

### 8.2.1 Doplnění odchylek do sestavy systému SAP

Obrázek 12 Návrh sestavy zakázek pro SAP (vlastní zpracování)

Č. zakázky	Název zakázky	Účet	Název účtu	Skutečnost	Plán	Hodnota objednávky	Odchylka	Měna	Odchylka v %
------------	---------------	------	------------	------------	------	--------------------	----------	------	--------------

Ke sledování odchylek vznikl návrh k přepracování struktury sestavy v systému SAP, kam se nahrává plán a kde se o zakázkách účtuje. Navrhovaná sestava by obsahovala pole:

**Č. zakázky, Název zakázky, Účet, Název účtu, Skutečnost, Plán, Hodnota objednávky, Odchylka, Měna, Odchylka v %**

**Č. zakázky** – obsahuje číslo zakázky, pod kterým zakázka v SAPu vedena;

**Název zakázky** – název prodejny, kde se zakázka uskutečňuje;

**Účet** – číslo účtu, na který se váže skutečnost, plán, hodnota objednávky, odchylka, měna a odchylka v %;

**Název účtu** – je název, který je k danému číslu účtu přiřazen;

**Skutečnost** – je hodnota v účetnictví, která vznikla přijatými doklady dodavatelů;

**Plán** – jsou plánované náklady, které byly schváleny pro danou zakázku;

**Hodnota objednávky** – je částka objednávky, která byla zaslaná dodavateli;

**Odchylka** – je hodnota, která vznikla rozdílem mezi skutečností a plánem;

**Měna** – v případě společnosti se jedná buď o CZK (českou korunu) nebo EUR (euro);

**Odchylka v %** – je procentuální hodnota vypočtená jako odchylka děleno plán vynásobená hodnotou 100.

Na obrázku č. 12 můžeme vidět záhlaví navrhované sestavy v programu SAP. V současné době není možné ihned sestavit navrhovanou sestavu, protože pole Odchylka a Odchylka v % nejsou v programu SAP doposud naprogramována. Po konzultaci s pracovníkem společnosti, který má na starosti správu programu SAP plyne, že tato operace je proveditelná, ale je nutné schválení ředitele ICT. Poté může být zahájeno programování nových polí do sestav programu SAP.

### 8.2.2 Doplnění odchylek do reportovacích souborů

Pro efektivní řízení zakázek je zapotřebí, aby reportovací soubory, přes které se zakázky expanze sledují a vyhodnocují disponovaly stejně jako navrhovaná sestava do programu SAP vypočtenými hodnotami odchylek. Při tomto procesu není zapotřebí využívat služeb odborného pracovníka společnosti, čímž je možnost okamžité implementace odchylek do systémů reportů, které se pro sledování zakázek využívají. V podkapitole 8.3 navrhuji nové reportovací soubory pro efektivnější sledování zakázek expanze, kde již reporty obsahují vypočtené absolutní a relativní odchylky.

## 8.3 Reporting

Jedním z nedostatků, které jsem zmínil v analytické části byl reporting, který není v současné době zaměřený přímo na zakázky expanze. Tudíž bylo usouzeno, že pro efektivnější řízení zakázek je potřeba vytvořit novou strukturu reportingu, která by dostatečně odrážela všechny potřebné údaje o zakázkách.

Byly tedy vytvořeny dva typy reportingu – první je reporting pro přímo odpovědné pracovníky za zakázky. K souboru s tímto reportem bude mít přístup pouze ucelená skupina pracovníků, kteří odpovídají za provedení zakázek expanzí. Tento přístup lze rozšířit i o pracovníky controllingu, kteří by po konzultaci s oddělením expanze měli na starost report

po funkční stránce. Samozřejmostí je i přístup pro nejvyšší vedení společnosti za účelem podrobnějšího sledování vývoje.

Druhým typem reportu bude report, který je zpracován v programu Power BI. Tento report bude přístupný při široké spektrum pracovníků, kteří mají k reportům v tomto programu přístup. Jeho výhodou je rovněž napojení na program SAP. Každý den okolo páté hodiny ráno bude probíhat aktualizace dat ze SAPu do Power BI, díky které budou data připravena pro pracovníky.

### 8.3.1 Reporting pro pracovníky odpovědné za zakázky

Rok		2022							
Měsíc		3							
Odpovědná osoba	Zakázka	Typ zakázky	m <sup>2</sup>	Účet	Název účtu	Součet z Skutečnost	Součet z Plán	Součet z Odchylka	Součet z Odchylka v %
Osoba XY	Prodejna ABC	rekonstrukce - Č	664,8	42000	Pořízení DHM	4 450 008	5 200 000	-749 992	-14,42%
Osoba XY	Prodejna ABC	rekonstrukce - Č	664,8	501100	Spotřebované nákupy	465 959	0	465 959	0,00%
Osoba XY	Prodejna ABC	rekonstrukce - Č	664,8	501320	Spotřeba mat. - drobný majetek	449 730	0	449 730	0,00%
Osoba XY	Prodejna ABC	rekonstrukce - Č	664,8	511110	Opravy a udržování - mimo IT	54 896	0	54 896	0,00%
Osoba XY	Prodejna ABC	rekonstrukce - Č	664,8	511400	Opravy a udržování zařízení	21 714	0	21 714	0,00%
Osoba XY	Prodejna ABC	rekonstrukce - Č	664,8	518900	Služby - ostatní	98 555	0	98 555	0,00%
<b>Celkový součet</b>						<b>5 540 862</b>	<b>5 200 000</b>	<b>340 862</b>	<b>-14,42%</b>

Obrázek 13 Návrh reportu zakázek pro odpovědné pracovníky (vlastní zpracování)

Pro pracovníky, kteří jsou přímo odpovědní za danou zakázku byla vytvořena kontingenční tabulka, která bude napojena na data z programu SAP. Díky tomuto propojení ze SAP do programu MS Excel je možnost vytvářet struktury reportu dle vlastních požadavků. Návrh, který můžeme vidět na obrázku č. 13 zachycuje ve filtrovacích hodnotách (nahore **Rok** a **Měsíc**) dané období, které tvoří základní kámen pro report. Ostatní hodnoty níže se již filtrují dle zvoleného období. Důležitými údaji sledování zakázek pro odpovědné pracovníky jsou, kdo je za zakázku odpovědný (sloupec **Odpovědný osoba**), na jaké prodejně proběhla aktivita (sloupec **Zakázka**), zda se jedná o novou prodejnu, rekonstrukci kompletní nebo částečnou (sloupec **Typ zakázky**), m<sup>2</sup> dané prodejny (sloupec **m<sup>2</sup>**), na jaké číslo účtu se v průběhu zakázky účtovalo (sloupec **Účet**), název účtu, na který se účtovalo (sloupec **Název účtu**). Další sloupce zde tvoří hodnoty **Skutečnosti**, **Plánu**, **Odchylky** a **Odchylky v %**.

Rok 2022  
Měsíc 3

Účet	Název účtu	Součet z	Součet z	Součet z	Součet z
		Skutečnost	Plán	Odchylka	Odchylka v %
664,8 42000	Pořízení DHM	4 450 008	5 200 000	-749 992	-14,42%
664,8 501100	Spotřebované nákupy	465 959	0	465 959	0,00%
664,8 501320	Spotřeba mat. - drobný majetek	449 730	0	449 730	0,00%
664,8 511110	Opravy a udržování - mimo IT	54 896	0	54 896	0,00%
664,8 511400	Opravy a udržování zařízení	21 714	0	21 714	0,00%
664,8 518900	Služby - ostatní	98 555	0	98 555	0,00%
<b>Celkový</b>		<b>5 540 862</b>	<b>5 200 000</b>	<b>340 862</b>	<b>-14,42%</b>

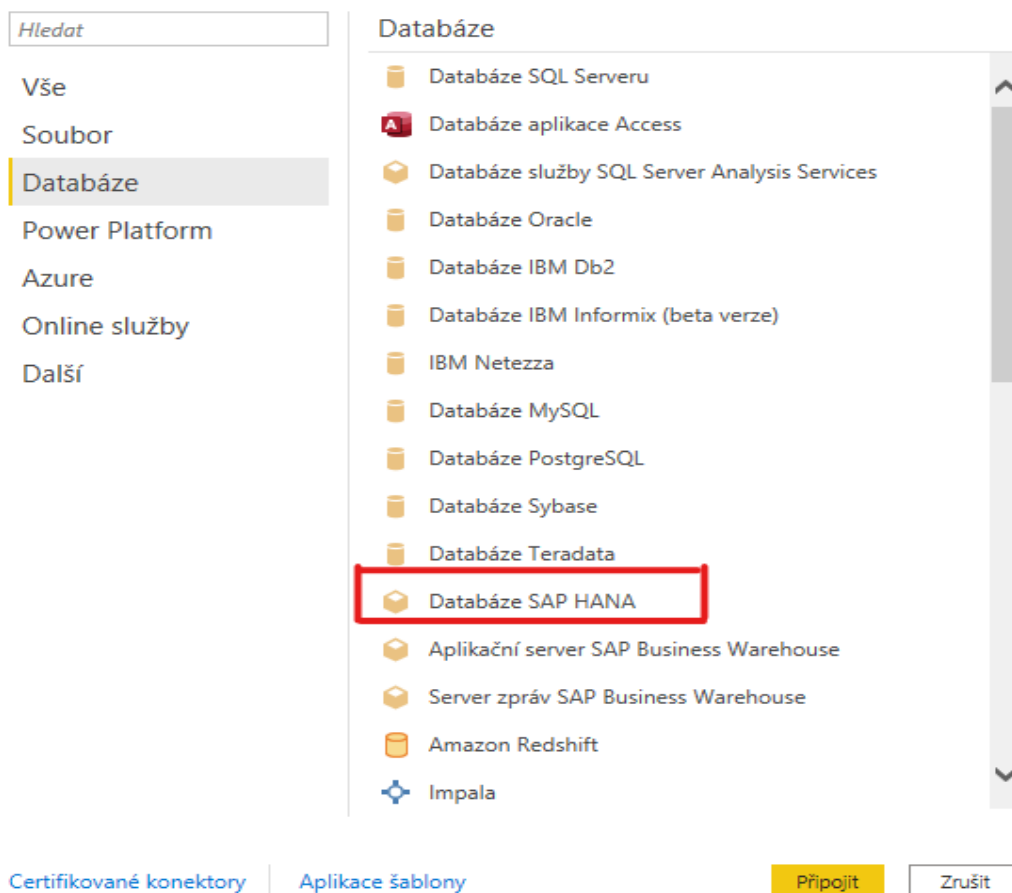
Obrázek 14 Jak aktualizovat report pro odpovědné pracovníky (vlastní zpracování)

Pro aktualizování dat stačí kliknout kdekoliv v oblasti reportu pravým tlačítkem myši a zobrazí se nabídka, která obsahuje položku **Obnovit** (viz. obrázek 14). Po stisknutí ikony Obnovit se data aktualizují dle skutečných hodnot zanesených do programu SAP, kde se o těchto zakázkách účtuje. Výhodou tohoto reportu je, že zobrazuje přímo účty, na které se ve skutečnosti vztahovaly náklady. Pokud by pracovník chtěl vědět, jaká účetní operace se skrývá pod danou hodnotou skutečnosti, tak může dvojitým kliknutím (např. na hodnotu 465 959) zjistit, co se přesně účtovalo na tento daný účet.

### 8.3.2 Reporting pro ostatní pracovníky

Reportovací soubor pro ostatní pracovníky bude sloužit pouze jako vizualizace tabulky a dvou grafů, které jsou vzájemně provázány. Důvodem vytvoření tohoto typu reportu je hlavně zobrazení dat, které je pomocí tohoto programu mnohem jednodušší, a to převážně pro pracovníky, kteří nepřichází každodenně do styku s velkými objemy dat. Další výhodou je také snadná a pochopitelná prezentace, kdy soubor je umístěn na podnikové síti a je volně dostupný pracovníkům, kteří mají k reportům přístup.

## Načíst data



Obrázek 15 Napojení Power BI na SAP HANA (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 15 můžeme vidět, že program Power BI již disponuje možností přenosu dat ze SAPu, čímž se celý proces mnohonásobně zjednoduší. Proklikem na ikonu **Databáze SAP HANA** se pracovník dostane do interního programu SAP a zde si vybere potřebnou sestavu pro přesun. Do Power BI se poté přesunou data z dané sestavy SAPu a je možnost je dále upravovat přes editor Power Query. Jakmile jsou data upravená dle potřeb, tak mohou být přenesena do Power BI a je již možnost z nich vytvářet potřebné tabulky a grafy, které budou sloužit k reportingu. Detailní popis napojení dat do Power BI by vyšel na celou kapitolu, proto jsem jej zkrátil, ale ponechal jsem klíčové prvky, bez kterých se tento úkon nedá provést.

Report bude pro účely zobrazení v této práci rozdělen do čtyř obrázků, ze kterých se skládá finální reportovací soubor v programu Power BI. Celý report jak za 2021 tak za 2022 je poté k vidění v příloze diplomové práce.

**Rok**

2021

2022

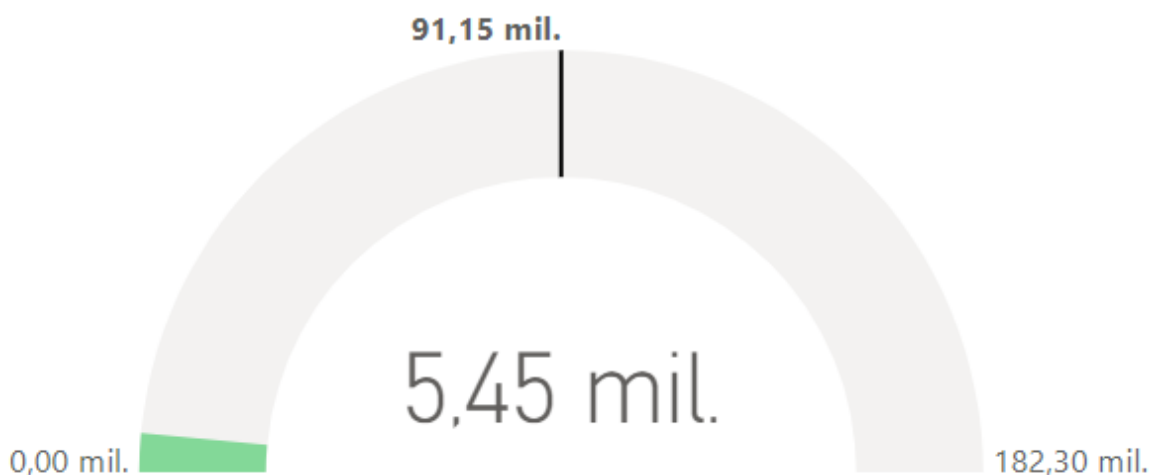
**Měsíc**

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12

Obrázek 16 Report Power BI – výběr roku a měsíce (vlastní zpracování)

Na obrázku č. 16 můžeme vidět první důležitou část reportu, a to výběr roku a měsíce. Pracovník si zde může zakliknout konkrétní rok a měsíc dle svých potřeb. To poté umožňuje vidět data za konkrétní rok nebo i přímo za konkrétní měsíc v daném roce.

#### Plnění plánu zakázek expanze 2022



Graf 4 Report Power BI – plnění plánu zakázek expanze 2022 (vlastní zpracování)

Graf paprskového měřidla, který má kruhový oblouk můžeme vidět jako graf č. 4. Tento graf zobrazuje jednu hodnotu, která měří postup k cíli nebo klíčovému ukazateli výkonu. Cíl (nebo také cílová hodnota) je představován čárou (ručičkou) a postup směrem k danému cíli je představován zeleným stínováním. Hodnota, která tento postup představuje, se zobrazuje

uvnitř oblouku. Tento graf tudíž jen představuje plnění plánu zakázek expanze za daný rok a lze vidět, že k dubnu činí skutečnost 5,45 mil. Kč a plán stanovený na celý kalendářní rok 2022 činí 91,15 mil. Kč. Jakmile stínování překročí cílovou hodnotu, tak nastává situace, kdy skutečnost překročila plán a je zapotřebí provést kontrolu nákladů zakázek.

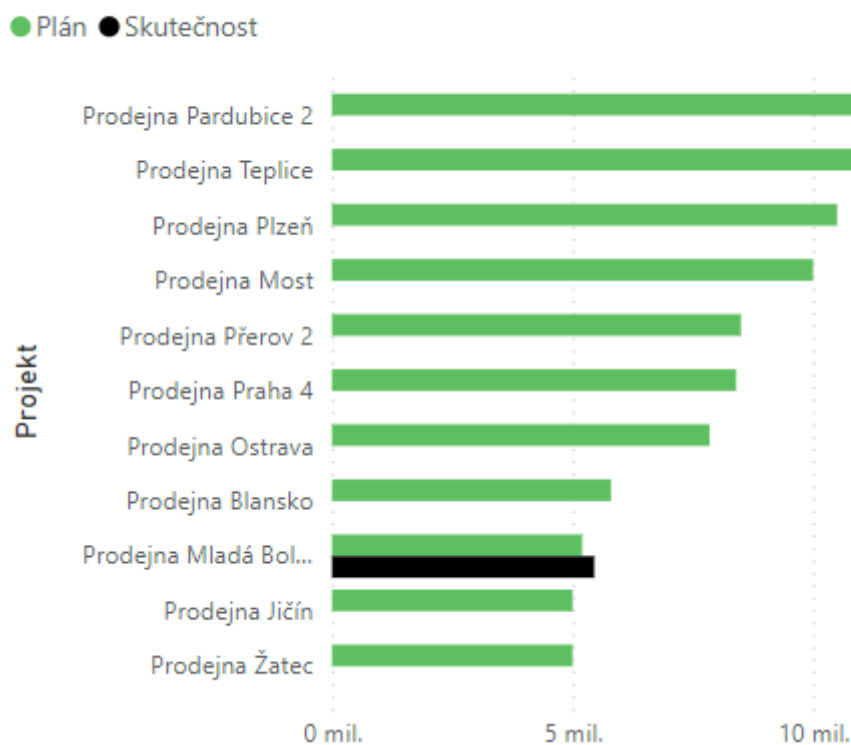
Tabulka 31 Report Power BI – přehled zakázek expanze v daném roce plán/skut/odchylka (vlastní zpracování)

Rok	Projekt	Typ projektu	Skutečnost	Plán	Odchylka	Odchylka v %
2022	Prodejna Blansko	nová prodejna	0	5 800 000	-5 800 000	
2022	Prodejna Jičín	nová prodejna	0	5 000 000	-5 000 000	
2022	Prodejna Pízeň	nová prodejna	0	10 500 000	-10 500 000	
2022	Prodejna Praha 4	nová prodejna	0	8 400 000	-8 400 000	
2022	Prodejna Přerov 2	nová prodejna	0	8 500 000	-8 500 000	
2022	Prodejna Žatec	nová prodejna	0	5 000 000	-5 000 000	
2022	Prodejna Mladá Boleslav	rekonstrukce - Č	5 450 862	5 200 000	250 862	4,82 %
2022	Prodejna Ostrava	rekonstrukce - Č	0	7 850 000	-7 850 000	
2022	Prodejna Most	rekonstrukce - K	0	10 000 000	-10 000 000	
2022	Prodejna Pardubice 2	rekonstrukce - K	0	13 300 000	-13 300 000	
2022	Prodejna Teplice	rekonstrukce - K	0	11 600 000	-11 600 000	
Celkem			5 450 862	91 150 000	-85 699 138	

Tabulka č. 31 ukazuje přehled všech zakázek za daný rok s pojmenováním projektu a o jaký typ projektu se jedná. K těmto projektům jsou přidána skutečné náklady a plánované náklady a z toho jsou vypočteny následně odchylky a odchylky v %. Tyto odchylky doposud ve starém reportovacím souboru chyběly, tudíž jsem je pro lepší sledování a řízení zakázek přidal. Pokud je ve sloupci hodnota kladná (viz. prodejna Mladá Boleslav), tak hodnota zčervená, jelikož se jedná o negativní odchylku, kdy skutečnost přesáhla stanovený plán. Pokud je ovšem odchylka v záporné hodnotě, tak zezelená, jelikož se jedná o pozitivní odchylku, kdy skutečnost vykázala nižší náklady, než byly plánované. Stejně formátování je i ve sloupci Odchylka v %.



## Plán a Skutečnost podle kategorie Projekt



Graf 5 Report Power BI – přehled zakázek expanze podle kategorie projekt (vlastní zpracování)

Posledním článkem reportu je graf č. 5, který představuje rovněž přehled zakázek expanze. Graf slouží pouze jako vizualizace a byl do reportu přidán kvůli vlastnostem, kdy lze ihned vidět, na kterou zakázku bylo naplánováno nebo skutečně zaúčtováno nejvíce nákladů. Vrchní řady tedy představují nákladově nejnáročnější zakázky, kdežto spodní řady nejméně nákladově náročné. Díky tomu, že již jedna zakázka roku 2022 byla ukončena, tak lze vidět srovnání plánované hodnoty nákladů (zelená barva) a skutečně zaúčtovaných nákladů (černá barva).

Reporty jak za rok 2021 a 2022 v novém provedení Power BI jsou k nalezení v přílohách této diplomové práce.

#### 8.4 Personální posílení controllingu

Jak již bylo uvedeno dříve, oddělení controllingu je v současné době na hranici svých možností a pro efektivnější řízení zakázek nemá dostatečné kapacity. Návrhem je tedy přijmout nového pracovníka na oddělení controllingu, který by převzal agendu controllingu zakázek a další úlohy. Personální posílení může proběhnout způsobem přijetí nového pracovníka anebo nabídnutí smlouvy na hlavní pracovní poměr současnému pracovníkovi

oddělení controllingu, který zastává pozici brigádníka pro výpomoc s agendou controllingu. Výhodou varianty nabídnutí smlouvy na hlavní pracovní poměr současnému brigádníkovi je, že je již seznámen s procesy controllingu ve společnosti, disponuje znalostmi používaných systémů a zná celkové prostředí ve společnosti. Nevýhodou je naopak nedostatek zkušeností a znalostí, jelikož se jedná o studenta vysoké školy v posledním ročníku studia.

Pokud by se společnost rozhodla posílit řady oddělení controllingu z externích zdrojů, uchazeč by měl disponovat dostatečnými zkušenostmi z oblasti podnikového controllingu, měl by mít zkušenosti s programy SAP, MS Excel, Power BI, které tvoří stěžejní systémy současného controllingu. Novému zaměstnanci by samozřejmě nějakou dobu trvalo, než by se seznámil s novým prostředím, způsobem práce ve společnosti a s firemními hodnotami a cíli.

Controller by měl především splňovat předpoklady vhodné pro danou pozici, které jsou:

- analytické myšlení;
- samostatnost a iniciativa;
- ochota dál se učit;
- schopnost týmové spolupráce;
- odolnost vůči tlaku;
- vysokoškolské vzdělání ekonomického směru;
- znalost účetnictví;
- praxe v oboru
- znalost programu MS Excel na vysoké úrovni, alespoň základní zkušenosti s programem SAP a Power BI;
- znalost metod a nástrojů controllingu apod.

#### **8.4.1 Úlohy controllera ve společnosti**

Controller by ve společnosti převzal agendu řízení zakázek expanzí z ekonomického hlediska. Společně s oddělením expanze by úzce spolupracoval na plánování projektů a dále by se zaměřoval na prezentaci výsledků vedení společnosti. Dále by agenda obsahovala každoměsíční report vývoje zakázek, sjednávání objednávek s dodavateli, schvalování

faktur zaslaných dodavateli a celkovou kontrolu plnění plánů, za které by byl zodpovědný. V současné době tyto výše vyjmenované činnosti provádí pracovník oddělení expanze, který zodpovídá za plán a pracovník oddělení finance, který vyhodnocuje výsledky. Začleněním nové pozice controllera by tedy došlo k přesunu kompetencí a tím by se pracovník financí úplně zbavil této agendy a pracovníkovi expanze by se agenda zmenšila o zodpovědnost za správné plánování. Pracovníkovi expanze by tedy zbyl větší prostor pro hledání nových dodavatelů, kontrole prodejen před zahájením projektu apod.

## 9 VYHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI, RIZIK A PŘÍNOSŮ PROJEKTU A JEHO ČASOVÉHO VYMEZENÍ

V případě, že společnost bude realizovat navrhované změny představené v projektové části, bude muset počítat se zvýšenými náklady, které s sebou realizace nese. Vyšší náklady ovšem musí být kompenzovány vyššími výkony v oblastech, kde by se realizace uskutečnila, jelikož cílem controllingu je neustálé zlepšování vnitropodnikových procesů.

### 9.1 Ekonomická náročnost projektu

Ekonomická náročnost projektu spočívá především v nákladech na zřízení nové pozice na oddělení controllingu, zvýšení celkového rozpočtu zakázek expanze a nákladů na služby pracovníka IT při programování nových polí do sestavy SAP.

#### 9.1.1 Kalkulace nákladů na zřízení nové pozice controllera

Projektová část se zabývá v kapitole 8.4 personálním posílením oddělení controllingu. První variantou je možnost posílení oddělení controllingu nabídnutím smlouvy na hlavní pracovní poměr pro současného brigádníka, který na oddělení vypomáhá.

Tabulka 32 Vycíslení nákladů na zřízení pozice nabídnutím smlouvy na HPP současnému brigádníkovi (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Měsíční náklady (v Kč)	Roční náklady (v Kč)
Hrubá mzda pracovníka	35 000	420 000
Sociální a zdravotní pojištění	11 830	141 960
Pořízení výkonnějšího notebooku	35 000	35 000
Pořízení pracovního telefonu	15 000	15 000
<b>CELKEM</b>	<b>96 830</b>	<b>611 960</b>

Předpokládaná hrubá mzda by s nabídnutím smlouvy na hlavní pracovní poměr činila kolem 35 000 Kč. Díky tomu, že současný brigádník pracuje ve společnosti od roku 2021, tak nevzniknou dodatečné náklady na pořízení softwarových licencí, náklady na školení SAP a Power BI, náklady na pořízení kancelářského nábytku jako je stůl, židle apod. Tyto náklady se již uskutečnily v roce 2021 a proto nejsou zde zohledňovány. Kromě tedy hrubé mzdy a sociálního a zdravotního pojištění odvedené zaměstnavatelem je potřeba pořízení výkonnějšího pracovního notebooku a nového pracovního telefonu.

Tabulka 33 Vyčíslení nákladů na zřízení pozice přijetím nového pracovníka (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Měsíční náklady (v Kč)	Roční náklady (v Kč)
Personální náklady - inzerát, pohovor	2 000	2 000
Hrubá mzda pracovníka	40 000	480 000
Sociální a zdravotní pojištění	13 520	162 240
Školení SAP a Power BI (3 dny)	4 500	4 500
Pořízení notebooku, monitoru, klávesnice, myši	42 000	42 000
Pořízení pracovního telefonu	15 000	15 000
Pořízení kancelářského nábytku	3 500	3 500
Pořízení licenci	5 000	5 000
<b>CELKEM</b>	<b>125 520</b>	<b>714 240</b>

Druhou variantou posílení oddělení controllingu je přijetí nového pracovníka pomocí přijímacího pohovoru vedeným ředitelem oddělení controllingu a vedoucí náboru a adaptace. Počáteční hrubá mzda by pro nově přijatého pracovníka činila zhruba 40 000 Kč. Měla by to být logicky vyšší částka, než je hrubá mzda, která by byla nabídnuta současnému brigádníkovi kvůli tomu, že nově přijatý pracovník by měl disponovat většími zkušenostmi a dovednostmi, které by se měly adekvátně ohodnotit. Samozřejmě po skončení zkušební doby, pokud se obě strany shodnou na pokračování pracovněprávního vztahu, může následovat navýšení hrubé mzdy. Samozřejmostí je pořízení pracovního telefonu, notebooku a příslušenství k němu. Navýšení nákladů oproti první variantě zde tvoří náklady personálního oddělení na vytvoření inzerátu a uskutečnění pohovoru, pořízení softwarových licencí, pořízení kancelářského nábytku a náklady IT oddělení, které provádí školení interních informačních systémů.

### 9.1.2 Navýšení celkového rozpočtu zakázek expanze

V kapitole 8.1 byl představen nový systém plánování zakázek expanzí. Při srovnání již aktuálního schváleného plánu pro rok 2022 s navrhovaným plánem by vzniklo navýšení celkových nákladů o 5 928 033 Kč. Dle výsledků finanční analýzy z kapitoly 6.1 můžeme soudit, že takové navýšení by pro vybranou společnost z finanční stránky nemuselo být problém. Společnost byla v roce 2019 v zisku 115 mil. Kč a v roce 2020 431 mil. Kč. Takové

navýšení platí pouze v případě, že by byla stále návratnost investic přijatelná a nový systém plánování by byl schválen vedením společnosti.

### 9.1.3 Kalkulace nákladů za služby pracovníka IT

V kapitole 8.2.1 projektové části byla navržena nová sestava v programu SAP, která by lépe odrážela vývoj zakázek expanzí díky přidání nových polí Odchylka a Odchylka v %. Jak již bylo psáno ve zmíněné kapitole, pro přidání těchto nových polí do sestavy je potřeba využít služeb pracovníka oddělení IT, který by tato pole naprogramoval. Hodinová mzda pracovníka činí zhruba 250 Kč na hodinu práce. Programování by pracovníkovi zabralo cca půl den práce, což činí při 8hodinovém pracovním dni 1 000 Kč. V poslední fázi by byla potřeba kontroly, zda nově naprogramovaná pole fungují správně. Náklady na tuto činnost jsou těžko vyčíslitelné, a proto nejsou dále kalkulovány.

## 9.2 Přínosy a rizika projektu

### 9.2.1 Přínosy projektu

Přínosy projektu spočívají hned v několika ohledech. Tou největší je vytvoření nové pracovní pozice controllera, který posílí controllingové oddělení. Tím budou efektivněji rozděleny úlohy, které budou plněny včas a v co největší kvalitě. Posílení controllingového týmu přispěje i v rozšíření sledovaných oblastí, které se mohou dále zefektivňovat jako např. zakázky expanze.

V návrhu nového systému plánování zakázek expanze vidím přínosy ve zjednodušení celkového procesu plánování těchto zakázek a usnadnění práce pro pracovníky oddělení expanze, kteří se touto činností zabývají. Dalším přínosem návrhu nového systému plánování je to, že jsou rozpočty rozděleny po jednotlivých účtech, což bude vést k efektivnějšímu sledování vývoje. Dále věřím v dostatečnou eliminaci negativních odchylek díky navýšení celkového rozpočtu na zakázky.

Návrhem doplnění odchylek do vybraných informačních systémů se přínosy dají očekávat v efektivním řízení zakázek nebo v rychlejší reakci v situaci, kdy skutečnost převyší stanovený plán. Tím se v daný moment může zahájit detailní kontrola, proč skutečně zaúčtovaná hodnota převýšila plán.

Posledním návrhem této diplomové práce byl reporting, kdy byly navrženy dva typy reportingu – první pro pracovníky odpovědné za zakázky a druhý typ pro ostatní pracovníky.

U obou typů reportingů shledávám přínosy v mnohem jednodušším zobrazení, než tomu je v současnosti. U reportingu pro odpovědné pracovníky je přínosem funkce aktualizace dat v reportu s okamžitým propsáním aktuálních dat z účetnictví vedené v programu SAP. U druhého typu reportingu pro ostatní pracovníky je přínosem hlavně uživatelsky srozumitelné zobrazení nejdůležitějších dat, které ovšem nejsou tak citlivé, jak tomu je u prvního typu reportingu.

### 9.2.2 Rizika projektu

Pro zavedení uvedených návrhů nelze očekávat pouze přínosy, ale je nutné počítat i s případnými riziky. Prvním z nich může být riziko ve vědomí, kdy se na začátku může jevit nedůvěra v nový systém plánování zakázek expanzí. Vedení a pracovníci nemusí být ochotni tento systém plánování přijmout. Pro minimalizaci tohoto rizika by bylo vhodné přesunout část kompetencí s činnostmi plánování na controllingové oddělení a vytvořit tak kooperaci mezi oddělením controllingu a oddělením expanze.

Rizikem u návrhu personálního posílení controllingového oddělení může být neochota vedoucích pracovníků připustit fakt, že je skutečně potřeba toto oddělení posílit. Neuskutečněním tohoto návrhu může mít za následek více kritických oblastí ve společnosti, kde vznikají nechtěné náklady, protože taková oblast není dostatečně sledována.

Riziko u návrhu doplnění odchylek do vybraných informačních systémů spatřuji v neschválení žádosti naprogramování nových polí do sestav ředitelem ICT. Další riziko může být nedostatečná znalost problematiky odchylek u pracovníků, kteří mají přístup k těmto sestavám a reportům, ale současně neoplývají ekonomickými znalostmi. Takovým pracovníkům může připadat sledování odchylek nepotřebné, avšak pro pracovníky controllingu, financí a expanze je důležité sledovat odchylky.

U návrhu nových reportovacích souborů jsou rizika spíše minimální. Společnost disponuje již řadou druhů reportů a přidáním dalšího může být jistým rizikem, že by došlo k podcenění jeho vypovídacích schopností.

### 9.3 Časová náročnost projektu

Tabulka 34 Časový harmonogram nového systému plánování (vlastní zpracování)

Popis činnosti	Počet dnů
Sběr a úprava dat	5
Vytvoření struktury plánů	1
Formální úpravy	1
Konzultace s vedoucími pracovníky	10
Sledování a vyhodnocování skutečnosti 2022 s navrhovaným plánem	184
<b>Celkem</b>	<b>201</b>

Časová náročnost projektu je rozdělena do 3 částí. První část obsahuje časový harmonogram nového systému plánování zakázek expanzí (tabulka č. 34). Tato část projektu je poměrně časově náročná hlavně kvůli sledování a vyhodnocování skutečných nákladů na zakázky. Na konci roku 2022 se vyhodnotí skutečné náklady na zakázky s aktuálně schváleným plánem a s nově navrhnutým plánem. Pokud vyjde odchylka skutečnosti a nového plánu menší, než tomu bude u aktuálního plánu, bude nový systém plánování navrhnut k užívání v roce 2023.

Tabulka 35 Časový harmonogram obsazování pozice controllera při variantě využití nového pracovníka (vlastní zpracování)

Popis činnosti	Počet dnů
Vytvoření inzerátu pracovní pozice	1
Výběr vhodného uchazeče	25
Adaptace nového pracovníka	10
Absolvování školení v rámci podniku	2
Začlenění do organizační struktury	5
<b>Celkem</b>	<b>43</b>

Druhá část obsahuje časový harmonogram obsazování pozice controllera do organizační struktury společnosti (tabulka č. 35). Zde se může promítnout negativní situace na trhu práce, kdy je nízká nezaměstnanost a je těžké přijmout kvalifikované pracovníky, nedostatečný zájem o nabízenou pozici z důvodů finančních, osobních a podobně. Riziko nedodržení harmonogramu může nastat v případě nenalezení dostatečně kvalifikovaného pracovníka, což by se projevilo v časové prodlevě.



Tabulka 36 Časový harmonogram vypracování nových reportů a doplnění odchylek do informačních systémů (vlastní zpracování)

Popis činnosti	Počet dnů
Sběr a úprava dat	5
Vytvoření struktury reportů	2
Formální úpravy reportů	2
Konzultace s vedoucími pracovníky	15
Programování nových polí sestav	1
Průběžná kontrola počítání odchylek	30
Publikování reportů	2
Průběžná kontrola správnosti dat v reportech	90
<b>Celkem</b>	<b>147</b>

Poslední částí je časový harmonogram vytvoření nových reportů a doplnění odchylek do vybraných informačních systémů společnosti. Tato část projektu je rovněž časově náročná kvůli průběžné kontrole správnosti dat, které se denně budou aktualizovat do reportů a sestav. Rizikem nedodržení harmonogramu zde může být chyba aktualizace dat z účetnictví do reportů a sestav, která se může negativně projevit a způsobit tím prodlevu harmonogramu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt na využití operativního controllingu pro efektivní řízení firmy.

Obsah byl rozdělen na část teoretickou, ve které byla provedena literární rešerše teoretických východisek controllingu. Zde byla rozebrána definice a historie controllingu, její hlavní cíle, funkce a úlohy, popis controllera a jeho pozice v organizaci, požadavky na systém controllingu a základní členění controllingu. Další částí teoretické části zaměřené na oblast operativního controllingu, kde jsou rozebrány jeho úkoly, úlohy a vybrané nástroje. Poslední zmíněnou částí práce je reporting.

V analytické části byla představena vybraná společnost, její organizační struktura a zaměstnanci. Dále byla kapitola věnována situační analýze společnosti, kde byly použity interní a externí hodnotící nástroje, které pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy pomohly lépe zhodnotit finanční zdraví podniku. Nejdůležitější částí analytické části práce byla analýza současného stavu řízení zakázek controllingem, kde bylo rozebráno současné využívání operativního controllingu při řízení zakázek expanzí. Dále byly detailně rozebrány zakázky expanzí za rok 2021 s analýzou nákladových odchylek, současného řízení plánování zakázek a reportingu.

V návaznosti na analytickou část, kde byly rozebrány současné nedostatky bylo v projektové části navrženo hned několik řešení. Prvním byl nový systém plánování, který se opírá o skutečná data z minulých období (konkrétně 2018–2021), který by měl eliminovat co nejvíce možných odchylek. Tento systém ovšem není statický, je zapotřebí zásahů odpovědných pracovníků, jelikož ne každý projekt je stejně náročný, a proto by mohl tento systém sloužit jako odrazový bod při plánování. Dalším navrženým řešením bylo implementovat absolutní a relativní odchylky do sestavy programu SAP a do reportingu zakázek. Reporting je ve vybrané společnosti velice silným zdrojem informací, avšak ve sledované oblasti zakázek expanzí poněkud zaostával. Proto byl navržen samotný reportovací soubor, a to ve dvou variantách. První byla pro pracovníky odpovědné za řízení zakázek expanzí, který je, co se týče informací podrobnější. Druhým typem byl reporting pro ostatní pracovníky společnosti pro čistě informativní přehled. Posledním návrhem bylo personální posílení oddělení controllingu, a to buď formou nabídnutí smlouvy na hlavní pracovní poměr současnému brigádníkovi, anebo přes výběrové řízení najít nového zaměstnance.

Zavedením navrhovaných řešení by společnost dosáhla efektivnějšího řízení zakázek expanzí, které byly obsahem této diplomové práce. Všechny návrhy jsou proveditelné a bude záležet na vedoucích pracovnících, popřípadě vedení společnosti, zda přijmou navrhované změny.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- CARDA, Antonín, Renata KUNSTOVÁ a Renata KUNSTOVÁ, 2003. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 155 s. ISBN 8024706660.
- DRURY, Colin, 2018. *Management and cost accounting*. 10th edition. Australia: Cengage Learning, 842 s. ISBN 9781473748873.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 381 s. ISBN 9788073579180.
- FIBÍROVÁ, Jana et al., 2020. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 414 s. ISBN 9788075988850.
- FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, 2011. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition, 304 s. ISBN 9788080784256.
- FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 414 s. ISBN 9788027124992.
- FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 199 s. ISBN 8085943034.
- GLOGAR, Alois, 2006. *Marketingové plánování, controlling a audit*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 146 s. ISBN 807318401X.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 232 s. ISBN 9788074006371.
- HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profes Consulting, 288 s. ISBN 8072590022.
- HUMMEL, Thomas R, 1995. *Controlling*. Heidelberg: Sauer, 166 s. ISBN 9783793871309.
- CHODASOVÁ, Zuzana, 2012. *Podnikový controlling: nástroj manažmentu*. Bratislava: Statis, 161 s. ISBN 9788085659702.
- KERZNER, Harold, 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, 814 s. ISBN 9781119165354.
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 228 s. ISBN 9788027105632.

- KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2000. *Controlling*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 121 s. ISBN 8021415355.
- KRÁL, Bohumil, 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 791 s. ISBN 9788072615681.
- KUBÍČKOVÁ, Dana, 2014. *Controlling in SMEs – Beyond Numbers: proceedings of the international scientific conference: Prague, April 25th, Controlling v MSP – nejen o číslech: sborník z mezinárodní vědecké konference: Praha, 25. dubna 2014*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 517 s. ISBN 978-80-7408-086-9.
- KUMAR, Akhil, 2018. *Business process management*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 270 s. ISBN 9781138181854.
- LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 271 s. ISBN 9788024741338
- MANN, Rudolf a Elmar MAYER, 1992. *Controlling – metoda úspěšného podnikání*. Praha: Průmysl a obchod, 358 s. ISBN 8085603209.
- MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 9788073800499.
- PETRŮČEK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 735 s. ISBN 9788024730240.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 263 s. ISBN 9788024757735.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 285 s. ISBN 9788024729527.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 9788024734941.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 9788024727592.

VYSUŠIL, J, 1998. *Vnitropodnikové hospodaření*. Ostrava: Montanex a.s., 224 s. ISBN 80-7225-003-5.

VYSUŠIL, Jiří. 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 8072590057.

WAHLEN, James M., Stephen P. BAGINSKI a Mark T. BRADSHAW, 2018. *Financial reporting, financial statement analysis, and valuation: a strategic perspective*. Australia: Cengage, 912 s. ISBN 978133761468-9.

ZÁMEČNÍK, Roman a Petr NOVÁK, 2011. *Controlling* [online]. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME [cit. 2022-03-13].

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2014. *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 111 s. ISBN 9788021448575.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 135 s. ISBN 9788024718446.

### Internetové zdroje:

Česká národní banka [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>

Český statistický úřad: Sčítání 2021 [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021>

Český statistický úřad: Vybrané finanční ukazatele – roční – Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE) [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr\\_b](https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b)

Finance.cz: Nezaměstnanost 2021 [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: [https://www.finance.cz/540343-nezamestnanost-v-prosinci-mirne-stoupla/?\\_fid=v1x0#survey-place](https://www.finance.cz/540343-nezamestnanost-v-prosinci-mirne-stoupla/?_fid=v1x0#survey-place)

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019, 2020. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU [online]. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018, 2019. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU [online]. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2018. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU [online]. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2017. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU [online]. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

KOVAŘÍK, Pavel, 2013. *Manažerský controlling* [online]. [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr\\_pis\\_mc\\_kovarik\\_2013.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr_pis_mc_kovarik_2013.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EAT	Earnings after Taxes (Zisk po zdanění)
EBT	Earnings before Taxes (Zisk před zdaněním)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (Zisk před úroky a zdaněním)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací)
MOIS	Maloobchodní informační systém
PESTE	Political, Economical, Social, Technological, Ecological
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.
VOIS	Velkoobchodní informační systém
ROA	Return on Assets (Rentabilita celkového kapitálu)
ROE	Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (Rentabilita tržeb)



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Úlohy controllingu (vlastní zpracování dle Mikovcová, 2007) .....	15
Obrázek 2 Manažer vs controller (vlastní zpracování dle Horváth & Partners, 2004).....	16
Obrázek 3 Controlling jako štábní útvar (vlastní zpracování dle Žižlavský, 2014) .....	18
Obrázek 4 Controlling jako liniový útvar (vlastní zpracování dle Žižlavský, 2014) .....	18
Obrázek 5 Členění podnikového controllingu (vlastní zpracování dle Chodasová, 2012) .	20
Obrázek 6 SWOT matice a její vazby (vlastní zpracování dle Drášilová, 2019) .....	23
Obrázek 7 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování dle Fotr, 2020) .....	25
Obrázek 8 Vztah mezi jednotlivými náklady (Vysušil, 1998).....	32
Obrázek 9 Průběh rozpočtového procesu (vlastní zpracování dle Popesko a Papadaki, 2016) .....	34
Obrázek 10 Workflow schvalovacího procesu (zdroj: Blogs.manageengine.com [online]. In: [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <a href="https://blogs.manageengine.com/active-directory/2017/07/19">https://blogs.manageengine.com/active- directory/2017/07/19</a> ) .....	41
Obrázek 11 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování dle interních informací) .....	48
Obrázek 12 Návrh sestavy zakázek pro SAP (vlastní zpracování).....	82
Obrázek 13 Návrh reportu zakázek pro odpovědné pracovníky (vlastní zpracování).....	84
Obrázek 14 Jak aktualizovat report pro odpovědné pracovníky (vlastní zpracování).....	85
Obrázek 15 Napojení Power BI na SAP HANA (vlastní zpracování) .....	86
Obrázek 16 Report Power BI – výběr roku a měsíce (vlastní zpracování).....	87

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Rozlišení úloh controllera a manažera (vlastní zpracování dle Chodasová, 2012) .....	17
Tabulka 2 Znaky strategického a operativního controllingu (vlastní zpracování dle Glogar, 2006) .....	28
Tabulka 3 Členění odchylek podle faktorů, které jsou výrazem vzniku odchylky (vlastní zpracování dle Král, 2018).....	35
Tabulka 4 Analýza zisku vybrané společnosti (vlastní zpracování dle výročních zpráv) ...	50
Tabulka 5 Ukazatelé rentability vybrané společnosti, odvětví a konkurence (vlastní zpracování dle výročních zpráv a údajů z MPO).....	51
Tabulka 6 Ukazatelé likvidity vybrané společnosti, odvětví a konkurence (vlastní zpracování dle výročních zpráv a údajů z MPO) .....	52
Tabulka 7 Ukazatelé zadluženosti vybrané společnosti, odvětví a konkurence (vlastní zpracování dle výročních zpráv a údajů z MPO).....	53
Tabulka 8 Ukazatelé aktivity vybrané společnosti, odvětví a konkurence (vlastní zpracování dle výročních zpráv a údajů z MPO) .....	54
Tabulka 9 SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 10 Vývoj obchodní marže v odvětví (vlastní zpracování dle údajů z ČSÚ) .....	59
Tabulka 11 Vývoj tržního podílu a obchodní marže vybrané společnosti (vlastní zpracování dle výročních zpráv) .....	60
Tabulka 12 Vývoj tržního podílu a obchodní marže konkurenční společnosti "PE" (vlastní zpracování dle výročních zpráv).....	60
Tabulka 13 Vývoj tržního podílu a obchodní marže konkurenční společnosti "EW" (vlastní zpracování dle výročních zpráv).....	61
Tabulka 14 Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání dle sčítání obyvatel 2021 (vlastní zpracování dle czso.cz).....	63
Tabulka 15 Přehled zakázek za rok 2021 se skutečností a plánem (vlastní zpracování dle interních zdrojů).....	68
Tabulka 16 Detailní pohled projektu prodejny Zlín po účtech (vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 17 Detailní pohled projektu prodejny Jihlava po účtech (vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 18 Detailní pohled projektu prodejny Liberec po účtech (vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 19 Detailní pohled projektu prodejny Karlovy Vary po účtech (vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 20 Detailní pohled projektu prodejny Brno po účtech (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 21 Detailní pohled projektu prodejny Kroměříž po účtech (vlastní zpracování) ..	71
Tabulka 22 Detailní pohled projektu prodejny Praha 3 po účtech (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 23 Přehled zakázek za rok 2021 s absolutními a relativními odchylkami (vlastní zpracování dle interních zdrojů) .....	75

Tabulka 24 Průměrné hodnoty nákladů na činnosti dle kategorizace m <sup>2</sup> za období 2018–2021 (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 25 Výpočet pro průměrnou hodnotu nákladů (vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 26 Návrh rozpočtů pro nové prodejny (vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 27 Koeficienty pro přepočet průměrných nákladů (vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 28 Návrh rozpočtů pro kompletně rekonstruované prodejny (vlastní zpracování) ..	80
Tabulka 29 Návrh rozpočtů pro částečně rekonstruované prodejny (vlastní zpracování)...	80
Tabulka 30 Přehled zakázek 2022 s aktuálním plánem a nově navrhovaným plánem (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 31 Report Power BI – přehled zakázek expanze v daném roce plán/skut/odchylka (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 32 Vyčíslení nákladů na zřízení pozice nabídnutím smlouvy na HPP současnému brigádníkovi (vlastní zpracování) .....	92
Tabulka 33 Vyčíslení nákladů na zřízení pozice přijetím nového pracovníka (vlastní zpracování).....	93
Tabulka 34 Časový harmonogram nového systému plánování (vlastní zpracování) .....	96
Tabulka 35 Časový harmonogram obsazování pozice controllera při variantě využití nového pracovníka (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 36 Časový harmonogram vypracování nových reportů a doplnění odchylek do informačních systémů (vlastní zpracování) .....	97

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2016–2020 (vlastní zpracování dle interních informací).....	47
Graf 2 Obyvatelstvo podle věkových skupin (vlastní zpracování dle czso.cz) .....	63
Graf 3 Pohled na jednotlivé zakázky za rok 2021 (vlastní zpracování dle interních zdrojů) .....	68
Graf 4 Report Power BI – plnění plánu zakázek expanze 2022 (vlastní zpracování) .....	87
Graf 5 Report Power BI – přehled zakázek expanze podle kategorie projekt (vlastní zpracování).....	89

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I:	Rozvaha vybrané společnosti 2020
Příloha P II:	Rozvaha vybrané společnosti 2018
Příloha P III:	Rozvaha vybrané společnosti 2016
Příloha P IV:	Výkaz zisků a ztrát vybrané společnosti 2020
Příloha P V:	Výkaz zisků a ztrát vybrané společnosti 2018
Příloha P VI:	Výkaz zisků a ztrát vybrané společnosti 2016
Příloha P VII:	Report zakázek 2022 s navrhovaným plánem
Příloha P VIII:	Power BI report 2021
Příloha P IX:	Power BI report 2022

# PŘÍLOHA P I: ROZVAHA (AKTIVA) VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

## 2020

Právní forma: společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
Rozvahový den: 31. prosince 2020
Datum sestavení účetní závěrky: 3. června 2021
<b>ROZVAHA</b> (v celých tisících Kč)

označ. a	AKTIVA b	řád. c	31.12.2020			31.12.2019
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>8 043 280</b>	<b>- 1 382 542</b>	<b>6 660 738</b>	<b>5 029 353</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>003</b>	<b>2 587 940</b>	<b>- 1 300 897</b>	<b>1 287 043</b>	<b>1 178 179</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>004</b>	<b>544 031</b>	<b>- 495 510</b>	<b>48 521</b>	<b>61 314</b>
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	492 648	- 454 254	38 394	41 289
B. I. 2. 1.	Software	007	461 197	- 423 418	37 779	40 401
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008	31 451	- 30 836	615	888
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	41 258	- 41 256	2	427
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	10 125	0	10 125	19 598
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	10 125	0	10 125	19 598
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	<b>1 294 372</b>	<b>- 805 387</b>	<b>488 985</b>	<b>493 772</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	550 252	- 354 471	195 781	200 023
B. II. 1. 2.	Stavby	017	550 252	- 354 471	195 781	200 023
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	555 045	- 328 824	226 221	235 325
B. II. 3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	019	16 136	- 6 515	9 621	10 697
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	165 654	- 115 577	50 077	47 390
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	165 654	- 115 577	50 077	47 390
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	7 285	0	7 285	337
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	6 938	0	6 938	0
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	347	0	347	337
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>027</b>	<b>749 537</b>	<b>0</b>	<b>749 537</b>	<b>623 093</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	749 537	0	749 537	623 093
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	<b>5 244 427</b>	<b>- 81 645</b>	<b>5 162 782</b>	<b>3 670 408</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	<b>2 524 866</b>	<b>- 75 255</b>	<b>2 449 611</b>	<b>2 445 697</b>
C. I. 1.	Materiál	039	1 582	0	1 582	1 905
C. I. 3.	Výrobky a zboží	041	2 523 284	- 75 255	2 448 029	2 443 792
C. I. 3. 2.	Zboží	043	2 523 284	- 75 255	2 448 029	2 443 792
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>046</b>	<b>678 049</b>	<b>- 6 390</b>	<b>671 659</b>	<b>817 383</b>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	047	38 278	0	38 278	33 046
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	051	26 301	0	26 301	21 213
C. II. 1. 5.	Pohledávky - ostatní	052	11 977	0	11 977	11 833
C. II. 1. 5. 2.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	054	11 977	0	11 977	11 833
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	639 771	- 6 390	633 381	784 337
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	510 930	- 6 390	504 540	655 777
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	40 000	0	40 000	0
C. II. 2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	60 336
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	88 841	0	88 841	68 224
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	064	105	0	105	4 306
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	065	39 683	0	39 683	27 559
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	066	35 467	0	35 467	29 306
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	13 586	0	13 586	7 053
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>072</b>	<b>839 840</b>	<b>0</b>	<b>839 840</b>	<b>0</b>
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	839 840	0	839 840	0
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>075</b>	<b>1 201 672</b>	<b>0</b>	<b>1 201 672</b>	<b>407 328</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	16 444	0	16 444	25 906
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	077	1 185 228	0	1 185 228	381 422
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>078</b>	<b>210 913</b>	<b>0</b>	<b>210 913</b>	<b>180 766</b>
D. 1.	Náklady příštích období	079	37 682	0	37 682	26 797
D. 3.	Příjmy příštích období	081	173 231	0	173 231	153 969

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)

## PŘÍLOHA P I: ROZVAHA (PASIVA) VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 2020

označ.	PASIVA	řád.	31.12.2020	31.12.2019
			5	6
a	b	c		
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>082</b>	<b>6 660 738</b>	<b>5 029 353</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>083</b>	<b>744 473</b>	<b>303 838</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>084</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	085	40 000	40 000
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>088</b>	<b>138 536</b>	<b>5 009</b>
A. II. 2.	Kapitálové fondy	090	138 536	5 009
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	091	118 716	118 715
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	19 820	- 113 706
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>096</b>	<b>4 000</b>	<b>4 000</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	097	4 000	4 000
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>099</b>	<b>130 830</b>	<b>139 126</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	130 830	139 126
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>102</b>	<b>431 107</b>	<b>115 703</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>104</b>	<b>5 838 865</b>	<b>4 552 049</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>105</b>	<b>114 443</b>	<b>16 240</b>
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	107	105 712	0
B. 4.	Ostatní rezervy	109	8 731	16 240
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>110</b>	<b>5 724 422</b>	<b>4 535 809</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>111</b>	<b>251 832</b>	<b>442 236</b>
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	0	108 657
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	117	12 304	11 469
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	94 805	158 681
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	120	137 992	155 857
C. I. 9.	Závazky - ostatní	122	6 731	7 572
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	125	6 731	7 572
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>126</b>	<b>5 472 590</b>	<b>4 093 573</b>
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	0	13 758
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	33 304	24 997
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	132	5 008 815	3 676 394
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	14 700
C. II. 8.	Závazky ostatní	136	430 471	363 724
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	139	69 041	62 933
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	37 465	34 621
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	281 252	240 103
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	142	41 005	23 496
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	143	1 708	2 571
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>147</b>	<b>77 400</b>	<b>173 466</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	148	21 853	67 501
D. 2.	Výnosy příštích období	149	55 547	105 965

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)

# PŘÍLOHA P II: ROZVAHA (AKTIVA) VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

## 2018

Právní forma: společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
Rozvahový den: 31. prosince 2018
Datum sestavení účetní závěrky: 28. června 2019
<b>ROZVAHA</b> (v celých tisících Kč)

označ.	AKTIVA	řád.	31.12.2018			31.12.2017
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>5 743 521</b>	<b>- 1 125 981</b>	<b>4 617 540</b>	<b>3 585 949</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>003</b>	<b>2 270 955</b>	<b>- 1 088 112</b>	<b>1 182 843</b>	<b>938 840</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>004</b>	<b>490 003</b>	<b>- 417 509</b>	<b>72 494</b>	<b>59 500</b>
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	448 685	- 381 393	67 292	39 495
B. I. 2. 1.	Software	007	417 493	- 355 976	61 517	28 804
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008	31 192	- 25 417	5 775	10 691
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	41 258	- 36 116	5 142	9 051
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	60	0	60	10 954
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	60	0	60	10 954
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	<b>1 164 088</b>	<b>- 670 603</b>	<b>493 485</b>	<b>338 420</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	466 383	- 302 850	163 533	116 331
B. II. 1. 1.	Pozemky	016	0	0	0	4 838
B. II. 1. 2.	Stavby	017	466 383	- 302 850	163 533	111 493
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	533 694	- 283 978	249 716	59 687
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	13 077	- 4 432	8 645	25 831
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	114 411	- 79 343	35 068	43
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	114 411	- 79 343	35 068	43
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	36 523	0	36 523	136 528
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	5 744	0	5 744	110 204
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	30 779	0	30 779	26 324
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>027</b>	<b>616 864</b>	<b>0</b>	<b>616 864</b>	<b>540 920</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	616 862	0	616 862	540 920
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	2	0	2	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	<b>3 308 276</b>	<b>- 37 869</b>	<b>3 270 407</b>	<b>2 476 343</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	<b>2 176 860</b>	<b>- 30 623</b>	<b>2 146 237</b>	<b>1 541 173</b>
C. I. 1.	Materiál	039	390	0	390	699
C. I. 3.	Výrobky a zboží	041	2 176 470	- 30 623	2 145 847	1 540 474
C. I. 3. 2.	Zboží	043	2 176 470	- 30 623	2 145 847	1 540 474
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>046</b>	<b>869 561</b>	<b>- 7 246</b>	<b>862 315</b>	<b>714 043</b>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	047	44 740	0	44 740	7 840
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	051	44 740	0	44 740	0
C. II. 1. 5.	Pohledávky - ostatní	052	0	0	0	7 840
C. II. 1. 5. 2.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	054	0	0	0	7 840
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	824 821	- 7 246	817 575	706 203
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	649 349	- 7 246	642 103	585 204
C. II. 2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	060	83 336	0	83 336	83 336
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	92 136	0	92 136	37 663
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	064	19 887	0	19 887	7 665
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	065	32 589	0	32 589	14 648
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	066	33 847	0	33 847	14 209
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	5 813	0	5 813	1 141
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>075</b>	<b>261 855</b>	<b>0</b>	<b>261 855</b>	<b>221 127</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	21 801	0	21 801	2 143
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	077	240 054	0	240 054	218 984
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>078</b>	<b>164 290</b>	<b>0</b>	<b>164 290</b>	<b>170 766</b>
D. 1.	Náklady příštích období	079	29 440	0	29 440	35 999
D. 3.	Příjmy příštích období	081	134 850	0	134 850	134 767

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)



## PŘÍLOHA P II: ROZVAHA (PASIVA) VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 2018

označ.	PASIVA	řad.	31.12.2018	31.12.2017
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>082</b>	<b>4 617 540</b>	<b>3 585 949</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>083</b>	<b>178 197</b>	<b>143 922</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>084</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	085	40 000	40 000
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>088</b>	<b>- 4 930</b>	<b>- 61 600</b>
A. II. 2.	Kapitálové fondy	090	- 4 930	- 61 600
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	091	118 715	0
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	- 123 645	- 77 914
A. II. 2. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093	0	16 314
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>096</b>	<b>4 000</b>	<b>4 000</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	097	4 000	4 000
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>099</b>	<b>223 411</b>	<b>128 632</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	223 411	128 632
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>102</b>	<b>- 84 284</b>	<b>32 890</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>104</b>	<b>4 255 079</b>	<b>3 426 119</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>105</b>	<b>17 223</b>	<b>0</b>
B. 4.	Ostatní rezervy	109	17 223	0
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>110</b>	<b>4 237 856</b>	<b>3 426 119</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>111</b>	<b>527 195</b>	<b>443 635</b>
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	139 285	60 372
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	5 991
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	367 532	366 702
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	121	0	1 316
C. I. 9.	Závazky - ostatní	122	20 378	9 254
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	125	20 378	9 254
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>126</b>	<b>3 710 661</b>	<b>2 982 484</b>
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	298 083	477 363
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	17 140	8 129
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	132	3 023 595	2 331 381
C. II. 8.	Závazky ostatní	136	371 843	165 611
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	139	57 679	32 213
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	34 258	16 888
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	206 727	91 185
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	142	69 986	22 173
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	143	3 193	3 152
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>147</b>	<b>184 264</b>	<b>15 908</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	148	22 367	15 734
D. 2.	Výnosy příštích období	149	161 897	174

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)

**PŘÍLOHA P III: ROZVAHA (AKTIVA) VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**  
**2016**

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	001	<b>3 878 991</b>	<b>-293 042</b>	<b>3 585 949</b>	<b>3 163 369</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 28)</b>	003	<b>1 213 134</b>	<b>-274 294</b>	<b>938 840</b>	<b>806 253</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)</b>	004	<b>217 048</b>	<b>-157 548</b>	<b>59 500</b>	<b>54 681</b>
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	180 027	-140 532	39 495	41 285
2.1	Software	007	149 017	-120 213	28 804	26 570
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	31 010	-20 319	10 691	14 715
3	Goodwill	009	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	26 067	-17 016	9 051	13 396
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	10 954	0	10 954	0
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	10 954	0	10 954	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)</b>	014	<b>455 166</b>	<b>-116 746</b>	<b>338 420</b>	<b>144 621</b>
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	157 548	-41 217	116 331	99 558
1.1	Pozemky	016	4 838	0	4 838	4 838
1.2	Stavby	017	152 710	-41 217	111 493	94 720
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	131 656	-71 969	59 687	27 637
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	29 391	-3 560	25 831	10 389
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	43	0	43	42
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	43	0	43	42
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	136 528	0	136 528	6 995
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	110 204	0	110 204	6 755
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	26 324	0	26 324	240
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	027	<b>540 920</b>	<b>0</b>	<b>540 920</b>	<b>606 951</b>
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	540 920	0	540 920	528 229
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	78 722
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	0
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)

## PŘÍLOHA P III: ROZVAHA (AKTIVA) VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 2016

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)</b>	037	2 495 091	-18 748	2 476 343	2 199 949
C. I.	<b>Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	038	1 552 901	-11 728	1 541 173	1 273 905
C. I. 1	Materiál	039	699	0	699	762
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	0	0	0	0
3	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	041	1 552 202	-11 728	1 540 474	1 273 143
3.1	Výrobky	042	0	0	0	0
3.2	Zboží	043	1 552 202	-11 728	1 540 474	1 273 143
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
C. II.	<b>Pohledávky (ř. 47 + 57)</b>	046	721 063	-7 020	714 043	864 097
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	7 840	0	7 840	7 924
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4	Odloužená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	7 840	0	7 840	7 924
1.5.1	Pohledávky za společnosti	053	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	7 840	0	7 840	7 924
1.5.3	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	713 223	-7 020	706 203	856 173
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	592 224	-7 020	585 204	814 098
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	7 000
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	060	83 336	0	83 336	0
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	37 663	0	37 663	35 075
2.4.1	Pohledávky za společnosti	062	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	7 665	0	7 665	0
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	14 648	0	14 648	20 938
2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	14 209	0	14 209	11 074
2.4.6	Jiné pohledávky	067	1 141	0	1 141	3 063
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 +70)</b>	068	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
C. IV.	<b>Peněžní prostředky (ř. 72 +73)</b>	071	221 127	0	221 127	61 947
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	23 914	0	23 914	17 777
2	Peněžní prostředky na účtech	073	197 213	0	197 213	44 170
D. I.	<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)</b>	074	170 766	0	170 766	157 167
D. I.	Náklady příštích období	075	35 999	0	35 999	28 502
D. II.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
D. III.	Příjmy příštích období	077	134 767	0	134 767	128 665

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)

**PŘÍLOHA P III: ROZVAHA (PASIVA) VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**  
**2016**

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)</b>	078	<b>3 585 949</b>	<b>3 163 369</b>
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 - 101)</b>	079	<b>143 922</b>	<b>226 251</b>
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83)</b>	080	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>
1	Základní kapitál	081	40 000	40 000
2	Vlastní podíly (-)	082	0	0
3	Změny základního kapitálu	083	0	0
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy (ř. 85 + 86)</b>	084	<b>-61 600</b>	<b>-99 383</b>
A. II. 1	Ážio	085	0	0
2	Kapitálové fondy (ř. 87 až 91)	086	-61 600	-99 383
2.1	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	-77 914	-99 383
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089	16 314	0
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
A. III.	<b>Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)</b>	092	<b>4 000</b>	<b>4 000</b>
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	4 000	4 000
2	Statutární a ostatní fondy	094	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (+/-) (ř. 96 až 98)</b>	095	<b>128 632</b>	<b>220 549</b>
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	128 632	220 549
2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
3	Jiný výsledek hospodářství minulých let (+/-)	098	0	0
A. V. 1	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b> <b>ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)</b>	099	<b>32 890</b>	<b>61 085</b>
2	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0
B. + C.	<b>Cizí zdroje (ř. 102 + 107)</b>	101	<b>3 426 119</b>	<b>2 918 451</b>
B. I.	<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>	102	<b>0</b>	<b>10 790</b>
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	104	0	10 790
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
4	Ostatní rezervy	106	0	0
C.	<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	107	<b>3 426 119</b>	<b>2 907 661</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 až 119)</b>	108	<b>443 635</b>	<b>289 982</b>
C. I. 1	<b>Vydané dluhopisy (ř. 110 + 111)</b>	109	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	111	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	60 372	0
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	5 991	12 883
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	366 702	164 702
7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
8	Odložený daňový závazek	118	1 316	1 316
9	Závazky - ostatní (ř. 120 - 122)	119	9 254	* 111 081
9.1	Závazky ke společníkům	120	0	0
9.2	Dohadné účty pasívní	121	0	0
9.3	Jiné závazky	122	9 254	111 081

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)

**PŘÍLOHA P III: ROZVAHA (PASIVA) VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**  
**2016**

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
C. II.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 až 133)</b>	123	<b>2 982 484</b>	<b>2 617 679</b>
C. II. 1	Vydané dluhopisy (ř. 125 + 126)	124	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	126	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	477 363	358 000
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	8 129	7 581
4	Závazky z obchodních vztahů	129	2 331 381	2 036 011
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
8	Závazky - ostatní (ř. 134 až 140)	133	165 611	216 087
8.1	Závazky ke společníkům	134	0	0
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	32 213	25 868
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	16 888	15 141
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	91 185	87 928
8.6	Dohadné účty pasivní	139	22 173	77 923
8.7	Jiné závazky	140	3 152	9 227
D.	<b>Časové rozlišení pasiv (ř. 142 + 143)</b>	141	<b>15 908</b>	<b>18 667</b>
D. I.	Výdaje příštích období	142	15 734	18 474
D. II.	Výnosy příštích období	143	174	193

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)

## PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 2020

Právní forma: společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
Rozvahový den: 31. prosince 2020
Datum sestavení účetní závěrky: 3. června 2021
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> (v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2020	2019
			1	2
a	b	c		
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>1 331 201</b>	<b>1 212 766</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>	<b>16 965 247</b>	<b>12 591 268</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>16 304 849</b>	<b>12 250 694</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	14 563 117	10 823 900
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	123 439	115 454
A. 3.	Služby	06	1 618 293	1 311 340
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>1 263 611</b>	<b>1 169 993</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	921 973	844 628
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	341 638	325 365
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	284 961	265 200
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	56 677	60 165
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>185 348</b>	<b>168 603</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	151 551	158 623
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	151 551	158 623
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	31 944	12 689
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	1 853	- 2 709
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>159 655</b>	<b>33 743</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	7 030	4 584
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	226	8
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	152 399	29 151
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>51 020</b>	<b>53 875</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	6 373	2 582
F. 2.	Prodáný materiál	26	56	133
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	820	945
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	- 7 509	- 983
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	51 280	51 198
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>651 275</b>	<b>194 612</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	7 264	23 737
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	7 264	23 737
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	113	13
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	113	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	13
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	32 749	39 721
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	13 205	14 796
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	19 544	24 925
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	40 216	18 047
K.	Ostatní finanční náklady	47	134 224	53 758
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>- 119 380</b>	<b>- 51 682</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>531 895</b>	<b>142 930</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>100 788</b>	<b>27 227</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	105 876	3 700
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	- 5 088	23 527
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>431 107</b>	<b>115 703</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>431 107</b>	<b>115 703</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>18 503 696</b>	<b>13 879 574</b>

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)

# PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

## 2018

Právní forma: společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje	
Rozvahový den: 31. prosince 2018	
Datum sestavení účetní závěrky: 28. června 2019	
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	
(v celých tisících Kč)	

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2018	2017
a	b	c	1	2
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>1 044 496</b>	<b>671 348</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>	<b>11 916 194</b>	<b>7 102 640</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>11 746 383</b>	<b>7 135 874</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	10 291 704	6 338 842
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	119 549	73 772
A. 3.	Služby	06	1 335 130	723 260
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>1 203 184</b>	<b>540 330</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	870 908	394 389
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	332 276	145 941
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	276 255	127 907
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	56 021	18 034
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>131 761</b>	<b>46 433</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	146 318	46 915
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	146 318	46 915
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	- 1 965	306
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	- 12 592	- 788
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>208 025</b>	<b>14 734</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 856	6 359
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	49	154
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	206 120	8 221
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>194 304</b>	<b>18 854</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	891	5 269
F. 2.	Prodaný materiál	26	190	159
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	1 718	873
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	- 9 461	0
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	200 966	12 553
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>- 106 917</b>	<b>47 231</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	48 502	101 228
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	48 502	101 228
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	1 417	88 009
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	18	243
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	2	58
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	16	185
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	41 704	24 898
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	16 283	13 415
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	25 421	11 483
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	43 437	41 026
K.	Ostatní finanční náklady	47	71 752	36 717
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>- 22 916</b>	<b>- 7 127</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>- 129 833</b>	<b>40 104</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>- 45 549</b>	<b>7 214</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	507	7 214
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	- 46 056	0
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>- 84 284</b>	<b>32 890</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>- 84 284</b>	<b>32 890</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>13 260 672</b>	<b>7 931 219</b>

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)

## PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 2016

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	01	<b>671 348</b>	<b>656 955</b>
II.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	02	<b>7 102 640</b>	<b>7 224 937</b>
A.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	03	<b>7 135 874</b>	<b>7 242 797</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	6 338 842	6 463 312
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	73 772	74 829
3.	Služby	06	723 260	704 656
B.	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	07	<b>0</b>	<b>0</b>
C.	<b>Aktivace (-)</b>	08	<b>0</b>	<b>0</b>
D.	<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	09	<b>540 330</b>	<b>460 341</b>
1.	Mzdové náklady	10	394 389	336 651
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	145 941	123 690
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	127 907	110 722
2. 2	Ostatní náklady	13	18 034	12 968
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	14	<b>46 433</b>	<b>47 526</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	46 915	37 401
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	46 915	37 401
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	306	11 421
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-788	-1 296
III.	<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	20	<b>14 734</b>	<b>8 276</b>
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	6 359	707
2	Tržby z prodaného materiálu	22	154	178
3	Jiné provozní výnosy	23	8 221	7 391
F.	<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	24	<b>18 854</b>	<b>17 933</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	5 269	147
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	159	184
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	873	668
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	12 553	16 934
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b> (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	<b>47 231</b>	<b>121 571</b>

IV.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)</b>	31	<b>101 228</b>	<b>89 576</b>
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	101 228	89 576
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	34	<b>88 009</b>	<b>94 050</b>
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)</b>	35	<b>0</b>	<b>0</b>
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	38	<b>0</b>	<b>0</b>
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)</b>	39	<b>243</b>	<b>320</b>
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	58	15
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	185	305
I.	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	42	<b>0</b>	<b>0</b>
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)</b>	43	<b>24 898</b>	<b>19 748</b>
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	13 415	11 145
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	11 483	8 603
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	46	<b>41 026</b>	<b>988</b>
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	47	<b>36 717</b>	<b>19 806</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b> (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	<b>-7 127</b>	<b>-42 720</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)</b>	49	<b>40 104</b>	<b>78 851</b>
L.	<b>Daň z příjmů (ř. 51 + 52)</b>	50	<b>7 214</b>	<b>17 766</b>
1.	Daň z příjmů splatná	51	7 214	18 514
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	-748
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 53)</b>	53	<b>32 890</b>	<b>61 085</b>
M.	<b>Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	54	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)</b>	55	<b>32 890</b>	<b>61 085</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII</b>	56	<b>7 931 219</b>	<b>7 981 052</b>

Zdroj: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2022)



# PŘÍLOHA P VII: REPORT ZAKÁZEK 2022 S NAVRHOVANÝM PLÁNEM (1. ČÁST)

Rok	2022	▼
Měsíc	(Vše)	▼
Odpovědná osoba	(Vše)	▼

Odpovědná osoba	Typ zakázky	m2	Účet	Název účtu	Součet z Skutečnost	Součet z Plán	Součet z Odchylka	Součet z Odchylka v %	
Prodejna Blansko	nová prodejna	392	42000	Pořízení DHM		3 252 089	-3 252 089	0,00%	
			501100	Spotřebované nákupy		504 759	-504 759	0,00%	
			501320	Spotřeba mat. - drobný majetek		2 557 445	-2 557 445	0,00%	
			511110	Opravy a udržování - mimo IT		57 687	-57 687	0,00%	
			511400	Opravy a udržování zařízení		104 557	-104 557	0,00%	
			518900	Služby - ostatní		158 638	-158 638	0,00%	
<b>Prodejna Blansko Celkem</b>						<b>6 635 175</b>	<b>-6 635 175</b>	<b>0,00%</b>	
Prodejna Jičín	nová prodejna	294,7	42000	Pořízení DHM		2 865 107	-2 865 107	0,00%	
			501100	Spotřebované nákupy		403 807	-403 807	0,00%	
			501320	Spotřeba mat. - drobný majetek		2 413 228	-2 413 228	0,00%	
			511110	Opravy a udržování - mimo IT		57 687	-57 687	0,00%	
			511400	Opravy a udržování zařízení		83 646	-83 646	0,00%	
			518900	Služby - ostatní		158 638	-158 638	0,00%	
<b>Prodejna Jičín Celkem</b>						<b>5 982 113</b>	<b>-5 982 113</b>	<b>0,00%</b>	
Prodejna Mladá Boleslav	rekonstrukce - Č	684,8	42000	Pořízení DHM	4 450 008	3 018 538	1 431 470	47,42%	
			501100	Spotřebované nákupy	465 959	535 846	-69 887	-13,04%	
			501320	Spotřeba mat. - drobný majetek	449 730	1 903 309	-1 453 579	-76,37%	
			511110	Opravy a udržování - mimo IT	54 896	31 728	23 168	73,02%	
			511400	Opravy a udržování zařízení	21 714	115 013	-93 299	-81,12%	
			518900	Služby - ostatní	98 555	126 911	-28 356	-22,34%	
<b>Prodejna Mladá Boleslav Celkem</b>						<b>5 540 862</b>	<b>5 731 344</b>	<b>-190 482</b>	<b>-72,43%</b>
Prodejna Most	rekonstrukce - K	827	42000	Pořízení DHM		5 762 663	-5 762 663	0,00%	
			501100	Spotřebované nákupy		1 022 978	-1 022 978	0,00%	
			501320	Spotřeba mat. - drobný majetek		3 633 591	-3 633 591	0,00%	
			511110	Opravy a udržování - mimo IT		60 571	-60 571	0,00%	
			511400	Opravy a udržování zařízení		219 570	-219 570	0,00%	
			518900	Služby - ostatní		242 284	-242 284	0,00%	
<b>Prodejna Most Celkem</b>						<b>10 941 657</b>	<b>-10 941 657</b>	<b>0,00%</b>	
Prodejna Ostrava	rekonstrukce - Č	1255	42000	Pořízení DHM		4 264 732	-4 264 732	0,00%	
			501100	Spotřebované nákupy		840 784	-840 784	0,00%	
			501320	Spotřeba mat. - drobný majetek		2 408 661	-2 408 661	0,00%	
			511110	Opravy a udržování - mimo IT		31 728	-31 728	0,00%	
			511400	Opravy a udržování zařízení		184 021	-184 021	0,00%	
			518900	Služby - ostatní		153 351	-153 351	0,00%	
<b>Prodejna Ostrava Celkem</b>						<b>7 883 276</b>	<b>-7 883 276</b>	<b>0,00%</b>	
Prodejna Pardubice 2	rekonstrukce - K	902	42000	Pořízení DHM		6 842 006	-6 842 006	0,00%	
			501100	Spotřebované nákupy		1 256 850	-1 256 850	0,00%	
			501320	Spotřeba mat. - drobný majetek		4 084 509	-4 084 509	0,00%	
			511110	Opravy a udržování - mimo IT		60 571	-60 571	0,00%	
			511400	Opravy a udržování zařízení		270 803	-270 803	0,00%	
			518900	Služby - ostatní		292 760	-292 760	0,00%	
<b>Prodejna Pardubice 2 Celkem</b>						<b>12 807 499</b>	<b>-12 807 499</b>	<b>0,00%</b>	

## PŘÍLOHA P VII: REPORT ZAKÁZEK 2022 S NAVRHOVANÝM PLÁNEM (2. ČÁST)

<b>Prodejna Pardubice 2 Celkem</b>				<b>12 807 499</b>	<b>-12 807 499</b>	<b>0,00%</b>	
Prodejna Plzeň	nová prodejna	743,4	42000 Pořízení DHM	5 488 251	-5 488 251	0,00%	
			501100 Spotřebované nákupy	974 265	-974 265	0,00%	
			501320 Spotřeba mat. - drobný majetek	3 460 563	-3 460 563	0,00%	
			511110 Opravy a udržování - mimo IT	57 687	-57 687	0,00%	
			511400 Opravy a udržování zařízení	209 114	-209 114	0,00%	
			518900 Služby - ostatní	230 747	-230 747	0,00%	
<b>Prodejna Plzeň Celkem</b>				<b>10 420 626</b>	<b>-10 420 626</b>	<b>0,00%</b>	
Prodejna Praha 4	nová prodejna	643	42000 Pořízení DHM	4 655 799	-4 655 799	0,00%	
			501100 Spotřebované nákupy	788 385	-788 385	0,00%	
			501320 Spotřeba mat. - drobný majetek	3 083 355	-3 083 355	0,00%	
			511110 Opravy a udržování - mimo IT	57 687	-57 687	0,00%	
			511400 Opravy a udržování zařízení	167 292	-167 292	0,00%	
			518900 Služby - ostatní	190 847	-190 847	0,00%	
<b>Prodejna Praha 4 Celkem</b>				<b>8 943 365</b>	<b>-8 943 365</b>	<b>0,00%</b>	
Prodejna Přerov 2	nová prodejna	645	42000 Pořízení DHM	4 655 799	-4 655 799	0,00%	
			501100 Spotřebované nákupy	788 385	-788 385	0,00%	
			501320 Spotřeba mat. - drobný majetek	3 083 355	-3 083 355	0,00%	
			511110 Opravy a udržování - mimo IT	57 687	-57 687	0,00%	
			511400 Opravy a udržování zařízení	167 292	-167 292	0,00%	
			518900 Služby - ostatní	190 847	-190 847	0,00%	
<b>Prodejna Přerov 2 Celkem</b>				<b>8 943 365</b>	<b>-8 943 365</b>	<b>0,00%</b>	
Prodejna Teplice	rekonstrukce - K	946	42000 Pořízení DHM	6 842 006	-6 842 006	0,00%	
			501100 Spotřebované nákupy	1 256 850	-1 256 850	0,00%	
			501320 Spotřeba mat. - drobný majetek	4 084 509	-4 084 509	0,00%	
			511110 Opravy a udržování - mimo IT	60 571	-60 571	0,00%	
			511400 Opravy a udržování zařízení	270 803	-270 803	0,00%	
			518900 Služby - ostatní	292 760	-292 760	0,00%	
<b>Prodejna Teplice Celkem</b>				<b>12 807 499</b>	<b>-12 807 499</b>	<b>0,00%</b>	
Prodejna Žatec	nová prodejna	285,9	42000 Pořízení DHM	2 865 107	-2 865 107	0,00%	
			501100 Spotřebované nákupy	403 807	-403 807	0,00%	
			501320 Spotřeba mat. - drobný majetek	2 413 228	-2 413 228	0,00%	
			511110 Opravy a udržování - mimo IT	57 687	-57 687	0,00%	
			511400 Opravy a udržování zařízení	83 646	-83 646	0,00%	
			518900 Služby - ostatní	158 638	-158 638	0,00%	
<b>Prodejna Žatec Celkem</b>				<b>5 982 113</b>	<b>-5 982 113</b>	<b>0,00%</b>	
<b>Celkový součet</b>				<b>5 540 862</b>	<b>97 078 033</b>	<b>-91 537 171</b>	<b>-72,43%</b>

# PŘÍLOHA P VIII: POWER BI REPORT 2021



Získat data

Stránka 1 z 1

# PŘÍLOHA P IX: POWER BI REPORT 2022

