

Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané společnosti

Bc. Eliška Trnková

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Eliška Trnková
Osobní číslo:	M23024
Studijní program:	N0412A050011 Finance
Specializace:	Finanční kontrola
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt využití nástrojů controllingu ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti controllingu a controllingových nástrojů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte její současný ekonomický stav.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt zavedení vhodných controllingových nástrojů ve vybrané společnosti.
- Zhodnotte rizika, přínosy a ekonomickou náročnost projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
HAVLÍČEK, Karel. *Small business: management & controlling*. Kijiv: University Ukraine, 2014. ISBN 978-966-388-494-3.
KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-16535-4.
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá využitím nástrojů controllingu ve vybrané společnosti. Cílem práce je na základě analýzy ekonomické stavu a současného operativního řízení navrhnout vhodné nástroje controllingu, které povedou ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti řízení. Teoretická část se věnuje vymezení základních pojmů z oblasti controllingu a objasnění jeho významu v rámci podnikového řízení. Praktická část je rozdělena do dvou částí – analytické a projektové. Analytická část zahrnuje představení společnosti a analýzu finančního a procesního řízení. V projektové části jsou následně řešeny návrhy na zavedení operativního plánování, včetně výpočtu výrobních kapacit. V závěru jsou definovány přínosy, rizika a ekonomická náročnost tohoto projektu.

Klíčová slova: controlling, nástroje controllingu, operativní controlling, plánování, efektivnost, výrobní kapacita

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the use of controlling tools in a selected company. The objective of the work is, based on the analysis of the financial situation and current operational management, to propose appropriate controlling tools that will lead to an increase in performance and management efficiency. The theoretical part defines the basic concepts in the field of controlling and clarifies its importance within corporate management. The practical part is divided into two sections – the analytical and the project part. The analytical section includes an introduction to the company and an analysis of financial and process management. The project part then addresses proposals for the introduction of operational planning, including the calculation of production capacities. In the conclusion, the benefits, risks, and economic feasibility of this project are defined.

Keywords: controlling, controlling instruments, operative controlling, planning, efficiency, production capacity

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, věnovaný čas a nápomocnost v průběhu zpracování diplomové práce.

Chtěla bych také poděkovat řediteli společnosti Bsc. Lukášovi Rudymu a všem pracovníkům střediska výroby oken za ochotu, spolupráci, věnovaný čas a poskytnutí potřebných informací a dat.

V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za jejich podporu, motivaci a pochopení po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 CONTROLLING.....	14
1.1 DEFINICE A VÝZNAM CONTROLLINGU	14
1.2 HISTORIE A VÝVOJ CONTROLLINGU	15
1.3 ÚKOLY CONTROLLINGU.....	17
1.4 FILOZOFIE CONTROLLINGU	18
1.5 CÍLE CONTROLLINGU.....	19
1.6 ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	20
1.6.1 Štábní pozice	20
1.6.2 Liniová pozice	21
1.6.3 Externí controlling	21
1.7 CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM.....	22
2 FUNKCE CONTROLLINGU.....	25
2.1 CONTROLLER	25
2.2 MANAŽER	26
3 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU.....	28
3.1 STRATEGICKÝ CONTROLLING	29
3.1.1 Strategické plánování	30
3.1.2 Nástroje strategického controllingu	30
3.2 OPERATIVNÍ CONTROLLING	33
3.2.1 Operativní plánování	35
3.2.2 Nástroje operativního controllingu	37
3.2.3 Reporting.....	39
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	42
5.2 STRATEGIE A CÍLE SPOLEČNOSTI	43
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
5.4 ERP SYSTÉM	45
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO EKONOMICKÉHO STAVU.....	46
6.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	46
6.1.1 Vertikální analýza majetkové struktury	46

6.1.2	Vertikální analýza finanční struktury	48
6.2	ANALÝZA ZISKU	49
6.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	50
6.3.1	Rentabilita	50
6.3.2	Likvidita	51
6.3.3	Zadluženost	52
6.3.4	Řízení aktiv.....	52
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU OPERATIVNÍHO ŘÍZENÍ.....	54
7.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA STŘEDISKA	54
7.2	NÁKLADY DLE ZAKÁZEK STŘEDISKA	57
7.3	OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ	59
7.3.1	Plánování zakázek	60
7.3.2	Plánování výroby.....	63
7.3.3	Plánování nákupu a zásob	66
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	69
9	PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU	71
9.1	NÁVRH OPERATIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	71
9.1.1	Plánování zakázek	71
9.1.2	Návrh pro výpočet výrobních kapacit	72
9.1.3	Návrh pro plánování výroby.....	78
9.1.4	Návrh využití ABC analýzy v plánování nákupu a zásobování	79
9.2	NÁVRH NA KOMBINOVANÉ ŘÍZENÍ NÁKLADOVOSTI ZAKÁZEK A STŘEDISKA	80
9.2.1	Návrh na úpravu struktury nákladů a jejich kalkulačního členění	81
9.2.2	Návrh na kapacitní členění nákladů	83
10	VYHODNOCENÍ PROJEKTU.....	85
10.1	PŘÍNOSY PROJEKTU	85
10.2	RIZIKA PROJEKTU	86
10.3	EKONOMICKÁ NÁROČNOST.....	86
	ZÁVĚR.....	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

V současném dynamickém podnikatelském prostředí je pro úspěch organizace klíčová schopnost rychlé reakce a adaptace prostřednictvím správného rozhodování a efektivního řízení. Jedním z nástrojů, který umožňuje podnikům dosahovat tohoto cíle, je controlling. Ačkoliv se jedná o moderní nástroj řízení pro mnoho firem se jeho význam začal plně projevovat až v období nepříznivého vývoje ekonomiky.

Právě při těchto podmínkách se projevují nedostatky tradičního řízení založeného výhradně na historických datech. Bez kvalitních a aktuálních informací organizace není schopna včas reagovat na náhlé výkyvy na trhu či změnu chování zákazníků, což může vést v krajních případech i k ohrožení stability podniku. Controlling představuje komplexní nástroj sloužící nejen k analyzování minulého vývoje, ale také ke sledování současné výkonnosti a fungování organizace v reálném čase a k vytvoření predikce jejího budoucího vývoje. Prostřednictvím svých metod a nástrojů napomáhá včasnému odhalení změn na trhu, který slouží jako podklad pro flexibilní rozhodování na aktuální situaci.

Pro některé organizace může být controlling nepostradatelným nástrojem také v období rychlého růstu. V průběhu expanze dochází nejen ke zvýšení rozsahu činnosti, ale také i ke zvyšování složitosti interních procesů. Řídící mechanismy, které byly efektivní v malém a jednoduchém podniku, přestávají být ve větším měřítku efektivní, což může vést ke ztrátě přehlednosti o celkovém fungování společnosti. V tomto kontextu controlling není pouze zdrojem zpětné vazby, ale významně přispívá i ke koordinaci procesů napříč organizací. Jeho nástroje také umožňují sladit provozní činnosti se stanovenými strategickými cíli podniku, čímž přispívá k zajištění dlouhodobé efektivity a udržitelného růstu.

Diplomová práce je zaměřena na controlling a využití jeho nástrojů ve vybrané společnosti zabývající se výrobou kontejnerů a modulárních sestav. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se věnuje vymezením základních pojmů z oblasti controllingu a slouží jako teoretický rámec pro následnou praktickou část. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti, analýzu jejího ekonomického stavu a analýzu provozního řízení, která je záměrně zúžena na vybrané středisko zabývající se výrobou oken za účelem detailnějšího rozboru procesů. Na základě provedené analýzy jsou v rámci projektu navrženy takové nástroje controllingu, které zefektivní dosavadní styl řízení. Návrhy se primárně zaměřují na zavedení systematického plánování. Závěr této práce je zaměřen na zhodnocení rizik, přínosů a ekonomické náročnosti projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování projektu využití nástrojů controllingu ve vybrané společnosti za účelem zvýšení efektivity jejího operativního řízení. Současný stav řízení je založen především na dlouholetých zkušenostech zaměstnanců a nevykazuje systematické využití controllingu.

Pro dosažení hlavního cíle projektu je nezbytné splnit následující dílčí cíle a postupy:

- provést literární rešerši zaměřenou na teoretické vymezení controllingu a jeho nástrojů jako základ pro analytickou a projektovou část práce,
- charakterizovat vybranou společnost,
- analyzovat ekonomickou situaci,
- provést analýzu současného stavu operativního řízení,
- zhodnotit provedené analýzy a výsledky využít jako východisko pro projektovou část,
- v rámci projektu navrhnout využití nástrojů controllingu ve společnosti,
- definovat přínosy, rizika a ekonomickou náročnost projektu.

Informace získané z odborné literatury, odborných článků a jiných dostupných tuzemských i zahraničních zdrojů jsou v podobě syntézy. Výsledkem je syntéza poznatků týkajících se controllingu, jeho nástrojů a přínosu pro řízení podniku.

Praktická část se zabývá analýzou ekonomického stavu vycházející z účetních výkazů společnosti za období 1. 3. 2021- 31.5.2024. K hodnocení je využita finanční analýza poměrových ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a efektivity řízení aktiv. Analýza současného stavu operativního řízení je záměrně zúžena na vybrané středisko. Tato analýza vychází z interních informací a podnikové dokumentace.

Na základě zjištěných skutečností jsou v rámci projektu vypracovány návrhy na využití vybraných nástrojů controllingu.

Závěrečná část práce je zaměřena na vyhodnocení projektu z hlediska jeho přínosu, rizika a ekonomické náročnosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

Význam controllingu se ve firmách prohlubuje hlavně kvůli dynamičtějšímu, složitějšímu a nejistějšímu prostředí. Jedná se o velice vyvinutý kontrolní nástroj sloužící jako podpora řízení. Poskytuje vedoucím podniku obchodní modely, metody a informace usnadňující proces rozhodování. Díky tomu lze tvrdit, že v současné době představuje je nepostradatelnou součástí všech firem bez ohledu na velikosti, odvětví či sektoru. (Deimel et al., 2022, s. 3)

Controlling je důležitou součástí řízení podniku, která propojuje kontrolní a plánovací procesy pomocí informačního a organizačního systému. Je převážně orientován na budoucnost. Jeho otevřenost vůči vnějšímu prostředí umožňuje manažerům klíčovou podporu v rozhodování i s neúplnými informacemi a v časové tísní. Respektive se jedná o podsystém řízení podílející se na dosahování strategických cílů firmy. Napomáhá včasné identifikaci možných budoucích hrozeb a následně proti nim nalézá příslušná opatření. (Fotr et al., 2020, s. 240)

1.1 Definice a význam controllingu

I když se nástroje controllingu využívají v téměř každé společnosti, tak stále neexistuje žádná jednotná definice controllingu nýbrž jen nespočet různých definic a vysvětlení. V zásadě se však jedná o systém řízení firmy, jenž je orientován na budoucnost a bere v úvahu procesy probíhající uvnitř společnosti a jejich vliv na ekonomický systém.

Tyto definice jsou prezentovány jak věcně, tak jednoduše, stručně, komplexně, ale i abstraktně. Popisují controlling jako systém operativních a strategických nástrojů a metod řízení podniku poskytující relevantní informace pro jeho management. Nebo i jako nástroj sloužící k propojení řízení jednotlivých oblastí do jednotného systému řízení společnosti. V zásadě lze tvrdit, že kontrolní přístupy jsou využitelné v několika ohledech jako:

- Systém mezi sebou propojených technik, metod, principů a řešení využívané vnitropodnikovým řízením k dosažení vytyčených cílů.
- Komplexní subsystém řízení, plánování, kontroly a zařazení získaných informací určených ke správnému rozhodování a podpoře.
- Proces realizace cílů skrze plánování.

- Nástroj sloužící k porovnání plánovaného stavu se skutečným. (Behúnová et al., 2022, s. 4)

Slovo controlling je odvozeno od anglického slova „to control“, jenž v češtině má mnoho významů jako například: řídit, vést, kontrolovat, dohlížet nebo plánovat. Tento pojem je používán nejen v oblasti podnikové ekonomiky, kde se dnes nejčastěji používá systémově orientovaná definice zabývající se řízením a regulací systémů a procesů, ale také i v oblasti kybernetiky a elektroniky a mechaniky. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 34)

Kerzner (2017, s. 146) tvrdí, že controllig je tříkrokový proces zahrnující měření, hodnocení a korekci. Měření se provádí prostřednictvím neformálních a formálních zpráv díky nimž lze určit míru pokroku ke stanoveným cílům. Druhý krok se zabývá hodnocením odchylek. Odhaluje jejich možné příčiny, vznik a nalézá způsoby, jak nakládat s možnými významnými odchylkami. Poslední krok slouží k přijímání opatření proti vzniku nepříjemných jevů anebo k využití neobvykle příznivých situací.

Dle Havlíčka (2014, s. 9-10) je naopak důležité pro správné chápání controllingu porozumět provázanosti mezi strategickým plánováním, operativním plánováním a hodnocením a řízením rizik. Provázanost lze chápat tak, že organizace by si měla stanovit cíl, na základě, kterého se určí strategický a operativní plán. Prostřednictvím těchto plánů je možné detekovat odchylky od skutečnosti a tím umožní i jejich následné řízení.

1.2 Historie a vývoj controllingu

Nespočet literárních zdrojů spojuje začátky controllingu se vznikem funkce controllera v USA na přelomu 19. a 20. století. Jedním z těchto autorů je Poniščiaková a Gogolová (2017, s. 27) tvrdící, že controllingu započal zřízením pozice „comptollera“ v roce 1892 v americké firmě General Electric Company, jejichž hlavní náplní byla kontrola účetních operací a výkazů týkajících se výsledků podnikového hospodaření. Avšak u některých odborníků existuje s tímto tvrzením určitý rozpor. Dle Schöning a Mendel (2023, s. 8) lze začátek datovat už do 15. století ve Velké Británii, se vznikem pozice mající za úkol kontrolovat a analyzovat pohyby zboží a peněz na královském dvoře. Podobná funkce ve stejném období byla také představena na Francouzském královském dvoře, jejichž pracovní náplní bylo zaznamenávání odchozích a příchozích finančních a materiálních zdrojů.

K největšímu rozvoji controllingu ve společnostech došlo až po světové hospodářské krizi v roce 1929 na základě které byly podniky přinuceni změnit svoji dřívější metodu vnitropodnikového řízení. Náplň controllingu byla proto více obohacena o metody

zaměřující se na budoucnost nikoliv pouze na fakta z minulosti, tj. plánování. Došlo také ke změně chápání účetnictví a výkaznictví. Už se nejednalo pouze o nástroj kontroly, ale i prostředek pomáhající překonání budoucích problémů. Od roku 1930 se controlling rozvíjel jako systém manažerského účetnictví.

Důležitou roli sehrál rok 1931, kdy byla založena profesionální organizace controllerů s názvem „The Controllers Institute of America“, která byla následně v roce 1962 přejmenována na „Financial Executive Institute“. Tento výkonný institut pomohl pochopit cíle controllingu a strategie pro jejich dosažení pomocí definování funkce controllera. (Kovaleva et al., 2018)

V Evropě, konkrétně v Rakousku, Německu a Švýcarsku byla první funkce controllera objevena až po 2. světové válce v dceřiných amerických společnostech, avšak zanedlouho konkrétně v 60. a 70. letech 20. století byl zřízen i v německých podnicích. Tento rychlý vývoj byl způsoben nahrazením dominantního stylu řízení za koordinaci pomocí plánů. Růst a diverzifikace německých společností mělo za následek vzniku komplexnější organizační struktury tzv. divizní organizace, což vyžadovalo potřebu změnit i řídicí mechanismy. V dnešní době disponují jedním s nejvyvinutější formou controllingu vůbec. (Schöning a Mendel, 2023, s. 9)

V následující tabulce je možné nalézt stručné znázornění základních vývojových etap controllingu. Ke každé etapě je vázáno určité období, které pro ně bylo charakteristické. Vývoj etap je navazující a pokaždé se doplní nové obsahové pojetí.

Tabulka 1 Základní vývojové etapy controllingu

Období	Charakteristika etap controllingu
40.-60. léta 20. stol.	Je jednou z vícero funkcí řízení, vzniká metoda standardních výnosů a nákladů a je kladen důraz na vyhodnocování odchylek od plánu.
70.-80. léta 20. stol.	Zabředá do informační oblasti. Zabývá se vyhodnocením výsledku pro top management a následně i pro jednotlivé úrovně řízení
80.-90. léta 20. stol.	Postupné rozšíření o propočty ex-ante (očekávané skutečnosti) a nová role v oblasti zpracování informací (ex-ante i ex-post) = odpovědnost za reporting
Počátek 21. stol.	Controlling je chápán jako rozšíření nebo doplnění řízení

Návazně	Cílově zaměřené controllingové řízení, převážně na časové charakteristiky činností, procesů a zdrojů
---------	--

(zdroj: vlastní dle Krále, 2018, s.30-31)

Dle Horváth et al. (2020, s. 26) controlling v současné době zastupuje funkci podporu managementu. Z počátku byl zaměřen převážně na interní účetnictví, ale postupem času se přeorientoval zejména na oblast plánování. Controlling se převážně vyvíjel v oblastech filozofie, odpovědnosti, rozhodování, nástrojů, organizační struktury a šíření. Pozice controllera v dnešní době představuje obchodního konzultanta a koordinátora obchodního řízení.

1.3 Úkoly controllingu

Jak už bylo zmíněno, organizace controlleru pod Financial Executives Institute (FEI) měla určitou roli v pochopení controllingu díky vymezení jeho následujících úloh.

Plánování

Plánování spočívá ve vytvoření plánovacího systému udávajícího směr při vytvoření, koordinaci, správou a realizaci jednotlivých plánů sloužící ke kontrole prováděných operací. Zbývají se převážně: prognózy prodeje, plánování zisku, rozpočty nákladů a výdajů, programy pro financování a kapitálové investice apod.

Reporting

Úkolem reportingu je podávat zprávy a interpretovat výsledky o aktuální výkonnosti podniku a odlišnostech od stanovených plánů. Tyto informace slouží nejen vedení, ale všem úrovním řízení. Každá zpráva je poskytnuta dle specifických potřeb dané úrovně řízení a obsahuje formulaci účetní politiky, koordinaci postupů a systému.

Hodnocení a poradenství

Pro zvýšení efektivity je důležitá provázanost mezi všemi segmenty vedení zodpovídajících za jednotlivé činnosti v různých oblastech provozu. Tato provázanost se objevuje v podobě konzultace jednotlivých opatření týkající se jakékoliv fáze aktivity v souvislosti s dosahováním cílů, organizační struktury, postupů a účinnosti politik.

Správa daní

Správa daní spočívá v nastavení postupů a správy daňové politiky. Zabývá se monitorováním, vyhodnocováním, kontrolou a plánováním daňových záležitostí.

Výkaznictví pro stát – sledování, kontrola a koordinace výkazů

Ochrana majetku

Ochrana majetku může být poskytnuta pomocí interního auditu, vnitřního kontrolního systému, pojištění, revizí, kontrol apod.

Ekonomický výzkum

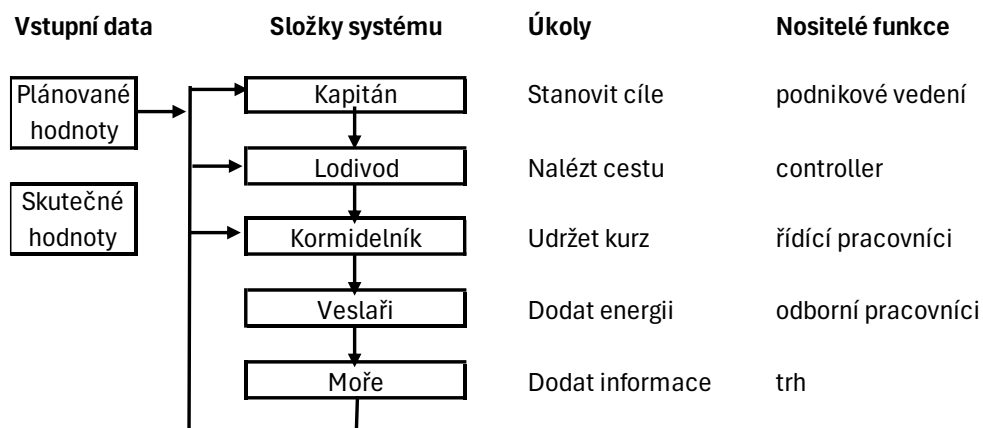
Zahrnuje analýzu ekonomické a sociální síly, vlivů vlády a jiných vnějších faktorů. (Horváth et al., 2020, s. 19)

1.4 Filozofie controllingu

Podle Poniščákové a Gogolové (2017, s. 31-32) vystihují filozofii controllingu 3 klíčové principy.

1. Orientace na cíle – podílí se na tvorbě a kontrole podnikových cílů a na stanovení různých metod plánování.
2. Orientace na úzké místa – pomocí vytvořeného informačního systému se na základě jeho poskytnutých správných a kvalitních datech vyhledají a poté odstraní úzká místa společnosti, resp. nejslabší místa zamezující nebo zpomalují dosažení podnikových cílů.
3. Orientace na budoucnost – využití historických dat pro řízení pouze rozsahu odpovídajícímu ovlivnění v budoucnu a který bude pomáhat předcházet problémům.

Controlling jako systém řízení je mnoha autory popisován pomocí různých metafor. Nejznámější přirovnání je k lodi plující na moři. Určité složky a jejich úkoly jsou znázorněny skrze tzv. kybernetický systém, který je zobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek 1 Kybernetický systém

(zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové, 2007, s. 12)

Mikovcová (2007, s.13) blíže specifikuje určité složky systému přirovnané k posádce lodi. Jak je z obrázku výše patrné, pod kapitánem si lze představit vedení společnosti stanovující plánované hodnoty, které zobrazují podnikové cíle. Controller má naopak funkci lodivoda neboli navigátora a průzkumníka jenž má za úkol pomoci vedení podniku nalézt nejlepší možný plán, jak dosáhnout stanovených cílů. Za dodržování tohoto plánu mají zodpovědnost řídící pracovníci, kteří mají funkci kormidelníka. V případě rizika možného odchýlení od plánu, nahlašují tuto skutečnost controllerům, který navrhne opatření. Veslaři, resp. odborní pracovníci dodávají energii do podniku v podobě plnění zadaných prací. Jako poslední složkou systému je trh, z něhož jsou získávány informace potřebné k budoucímu rozhodování.

1.5 Cíle controllingu

V řízení podniku dle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 40) je hlavní cíl udržet trvalou životaschopnost a operativnost podniku. U pokusů udržení nebo uplatnění těchto schopností přináší controlling jakousi podporu managementu. Pod tímto přínosem si lze představit dosažení:

- Schopnosti anticipace – controlling má zajistit včasné aktuální, správné a srozumitelné informace o očekávaných změnách v okolí podniku.
- Schopnosti adaptace – v případě existujících změn uskutečněných v uvnitř či v okolí podniku, má controlling o nich připravit aktuální a optimální informace.
- Schopnosti koordinace – činnost controllingu má za úkol sladit a schvalovat určité cíle a aktivity v podsystémech řízení podniku.

- Schopnosti proveditelného plánů – úlohou controllingu protlačit strategické a operativní plány, tak jak byly stanoveny.

1.6 Začlenění controllingu do organizační struktury

Organizační struktura zobrazuje uspořádání společnosti z hlediska dělby práce, což umožňuje zjednodušit řízení a organizování činností pracovníků. Měla by být uplatňována a prezentována tak, aby bylo všem zaměstnancům jasné, kdo má na starosti, jaké úkoly, a kdo je za jaké výsledky odpovědný. To by mělo vést ke snadnějšímu řešení vzniklých překážek v klíčových procesech a nastavit komunikační a rozhodovací síť vedoucích k naplnění cílů organizace. Základní prvky organizačních struktur jsou uplatnění rozhodovacích pravomocí a sdružení činností nebo jejich výsledků, a mezi doplňkové naopak míra centralizace (resp. decentralizace) anebo rozhodovací pravomoci napříč vertikální hierarchií strukturních jednotek. (Martinovičová et al., 2019, s. 96)

Podoba organizační struktury je v každém podniku jedinečná a nelze najít žádnou podobu, která by byla univerzálně použitelná pro všechny. Důvodem je zejména její úzký vztah se zvolenou strategií podniku. Proto by měla být vytvořena tak, aby fungovala jako podpora při její realizaci. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 166)

Podle Poniščiakové a Gogolové (2017, s. 39-40) má vliv na volbu formy a způsob začlenění controllingu do organizační struktury podniku jeho velikost a množství vykonávaných činností. U malých podniků neexistuje oddělení controllingu jako takové, ale jeho koncept je integrován do existujícího adekvátního organizačního útvaru, který koordinuje jeho řídicí pracovník, například finanční ředitel. Naopak ve středních a velkých podnicích je z důvodu velkého množství uskutečňovaných činností vhodné zabezpečit pozici controllera nebo samostatný specializovaný útvar controllingu.

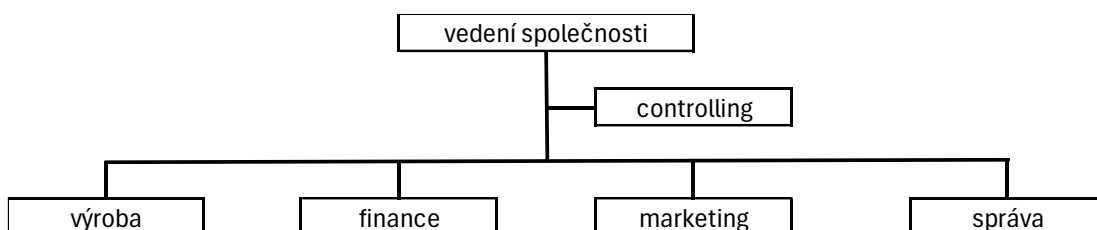
Controllingové oddělení může mít podobu štábní nebo liniové pozice odvíjející se od stavu jeho vývoje v podniku. Volba začlenění záleží zejména na chápání kompetencí controllingu jako podpory řízení (štábní forma) nebo výkonu řízení (liniová forma).

1.6.1 Štábní pozice

Jak už bylo výše zmíněno, controlling ve štábní pozici zastává jakousi podporu v řízení. Při své činnosti má controller přímou vazbu k vedení společnosti a jejím úkolem je radit, analyzovat a chystat podklady potřebné k rozhodování, avšak nedisponují rozhodujícími pravomocemi. V tomto začlenění má controlling velice hodnotnou informační sílu a blízký

vztah k podnikovému managementu a díky tomu, i když nemají formální právo rozhodovat, tak jejich názory a rady jsou často implementovány. (Behringrt 2023, s. 10)

V následujícím obrázku je zobrazeno začlenění controllingového oddělení ve štábní pozici.



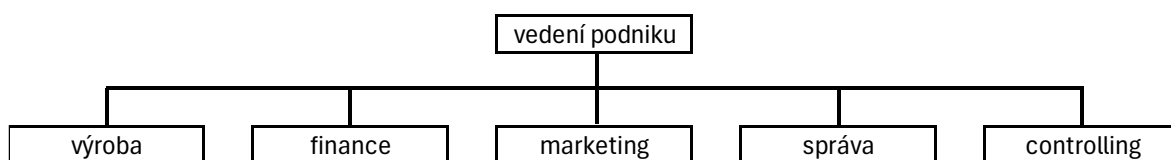
Obrázek 2 Štábní forma začlenění controllingu do společnosti

(zdroj: vlastní zpracování dle Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 40)

1.6.2 Liniová pozice

Méně využívaná funkční forma je liniová. Ta se nejčastěji využívá právě v menších podnicích. Jak je z obrázku níže patrné, controlling v liniovém postavení stojí na stejné pozici jako ostatní oddělení společnosti. Controlling má tzv. disciplinární pravomoc vede a činí rozhodnutí, kterými jsou ostatní vázáni. (Behringrt 2023, s. 10)

Výhoda v liniovém uspořádání vychází z účasti na výkonu řízení, mimo jiné controlling nese větší zodpovědnost a kompetence. Naopak nevýhoda spočívá například ve větší nutnosti operativního řízení nebo menší možnosti začlenění do rozhodování. Zobrazení liniového uspořádání je zobrazeno v obrázku níže. (Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 41)



Obrázek 3 Liniová forma začlenění controllingu do podniku

(Zdroj: vlastní zpracování dle Poniščiaková a Gogolová, (2017, s. 41))

1.6.3 Externí controlling

Stejně jako audit, účetnictví nebo daňové poradenství, i controlling je poskytován jako služba ostatními společnostmi. Navzdory tomu se volba externího controllingu moc

nedoporučuje jako trvalé řešení zejména z důvodu velkého důrazu na operativní oblast řízení. S tím je spojena vysoká znalost společnosti jako takové a může docházet k určité prodlevě v předávání potřebných informací, jejichž včasnost, aktuálnost hraje důležitou roli v rozhodování. Nepopulární je i díky možnosti rizika zcizení sdílených citlivých informací, které mají v současné době vysokou hodnotu. Naopak mezi přednosti by bylo možné uvést efektivnější zavedení controllingového systému nebo nižší množství rozporů s vedením podniku.

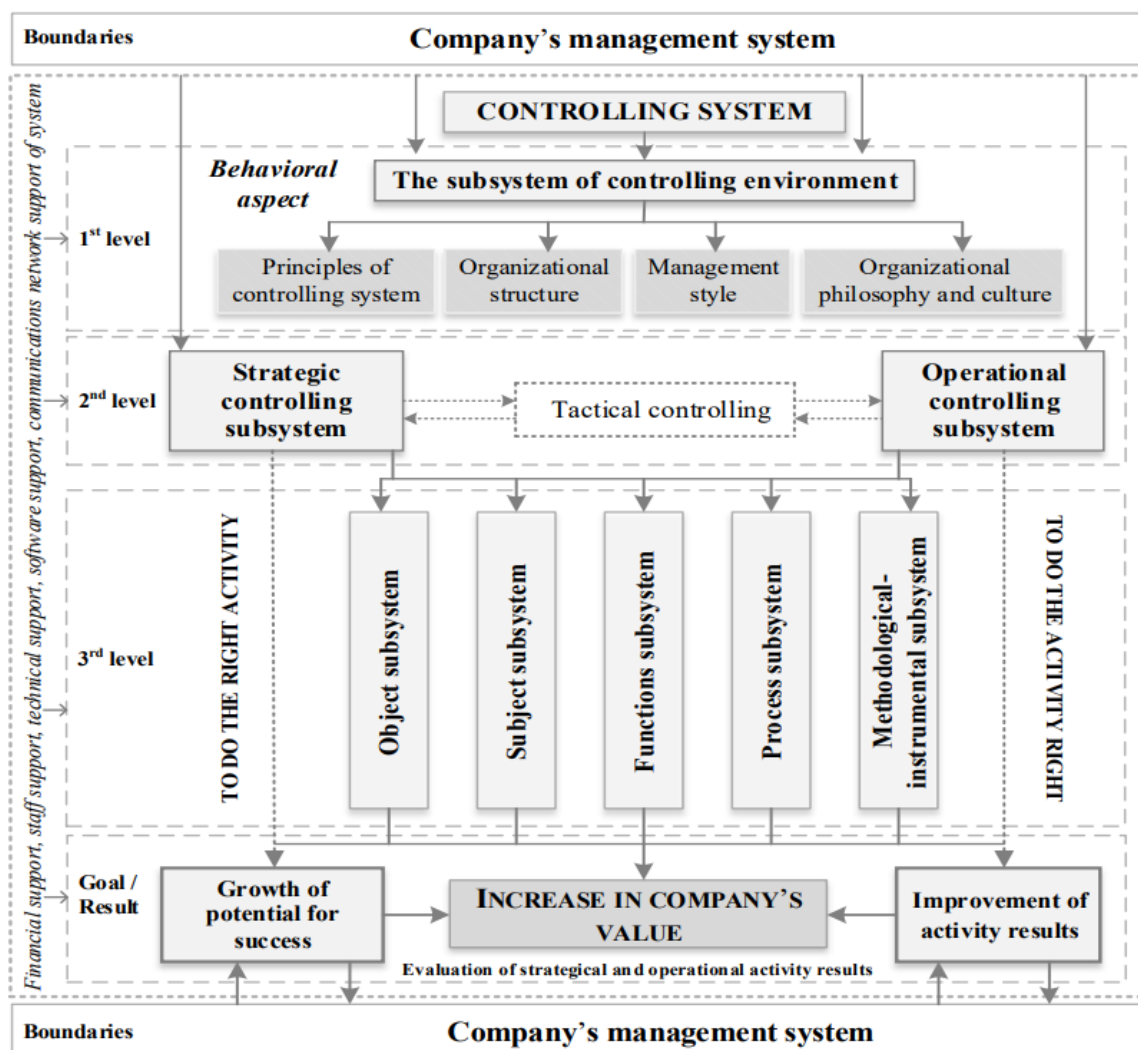
Lepší variantou je využití externích poradců v podobě potřeby kvalifikované osoby při novém zavedení controllingového oddělení nebo u větších podniků může mít podpůrný charakter u nových projektů či při prosazení strategie. (Mikovcová, 2007, s. 21)

1.7 Controllingový systém

Jedná se o systém zabezpečující informační podporu nezbytnou pro proces manažerského rozhodování. Jestliže je controllingový systém správně navržený, je schopen přinést mnoho užitečných informací o veškerých oblastech činností v podniku a zajistit jeho rozvoj a růst přidané hodnoty. Je tvořen z různých, ale vzájemně propojených subsystémů a jejich prvků, jejichž vzájemné působení usnadňuje přijímání optimálního rozhodnutí. Mnoho autorů analyzovalo tyto prvky, ale ani, zde nebyl nalezen jednotný názor týkající se prvků tvořící systém a na jejich interakce ani na strukturu controllingového systému jako takového. (Tamulevičienė a Androniceanu, 2020, s. 1442)

Tamulevičienė a Subačienė (2019) udělali studii zabývající se právě názory různých autorů ohledně struktury controllingového systému (CS) a identifikovala jejich 6 základních vlastností.

1. Systém musí být složen z prvků
2. CS se musí skládat z několika hierarchických úrovní
3. Prvky musí být propojeny vazbami
4. CS musí mít hranice
5. CS musí být dynamický
6. CS musí mít cíl



Obrázek 4 Konstrukční schéma controllingového systému

(zdroj: Tamulevičienė a Subačienė, 2019, s. 141)

Controllingový systém potřebují spíše střední a velké podniky. Je to dáno zejména větším množstvím probíhajících procesů a složitější organizační strukturou, což má za následek nárůst množství a složitosti potřebných rozhodnutí. (Tamulevičienė a Androniceanu, 2020, s. 1441)

Data získává z tzv. ERP (Enterprise resource planning) systémů společnosti. Jedná se o soubor systému využívající se pro správu a podporu všech obchodních činností podniku (účetnictví, zásobování, operace dodavatelské řetězce, výroba apod.). (Co je ERP, c2025)

Dříve byla agenda controllingu realizována převážně prostřednictvím excelovských tabulek, do kterých se získávaly data pomocí manuálních exportů právě z již zmíněných ERP systémů. V poslední době však došlo v této oblasti k posunu, což přineslo nové moderní nástroje, díky nimž je možné se připojit přímo na datové zdroje, provádět úpravy a

transformace dat a zejména vizualizovat a prezentovat výsledky. Controllingový systém je nyní nabízen mnoho společnostmi jako součást ERP systémů. (Mityska, 2022)

2 FUNKCE CONTROLLINGU

Každá společnost využívající alespoň nějakou formu controllingu má ve své struktuře pozici, která tyto úkony vykonává. V menších podnicích se může jednat o finančního ředitele nebo hlavního ekonoma. Naopak u středních a větších podniků už je taková funkce přenechána přímo controllerovi nebo controllingovému oddělení.

Při stanovování a dosahování cílů označuje Mezinárodní asociace controllerů (ICV) controllera jako „obchodního partnera“ manažera. Je to dáno tím, že jeho úkolem je zajistit, aby se celý podnik mohl řídit na základě stanovených cílů a plánů. Fungování controllingu tak nezávisí pouze na controllerech, ale i na jejich spolupráci s manažery. (Horváth et al., 2020, s. 14)

2.1 Controller

Na pozici profesionálního controllera jsou kladeny vysoké požadavky nejen z hlediska vědomostí, ale i osobních vlastností a schopností. Proto je možné se setkat v praxi s názorem, že samotná odborná způsobilost prostě nestačí. Dle Eschenbach a Siller (2012, s. 55) by měl mít následující osobní vlastnosti:

- Analytické myšlení a jednání
- Osobní představy o etice
- Kritické myšlení
- Přesnost a kreativitu
- Ochotu učit se apod.

Mimo osobních vlastností a schopností by měl mít sociální a komunikativní kompetence. Ty spočívají ve schopnostech týkající se prosazování různých zájmů a stanovisek společnosti, spolupracovat se všemi úrovněmi řízení, kde je zapotřebí schopnost komunikace a týmové spolupráce.

Jak už bylo zmíněno, od controllera se očekává, že bude disponovat mnoha kompetencemi. Navzdory tomu je však nesmírně důležitá i jeho odborná způsobilost. Ta zahrnuje vysokoškolské vzdělání z oboru jako je ekonomika, účetnictví, finance nebo obchodní administrativa. Mimo to je od controllera očekávána tendence v sebevzdělávání formou knih, kurzů či jiných programů. (What Is a Business Controller?, 2025)

Eschenbach a Siller (2012, s. 55) však uvádí i jiné dovednosti, které považuje za klíčové. Controller se neobejde bez znalosti různých technik analýz, základních znalostí obchodního, smluvního a hospodářského práva. Z důvodu návaznosti na management, musí mít přehled v oblasti projektového a informačního managementu. A v neposlední řadě také kompetence týkající se prezentace, kreativity a moderování pro potřeby reportingu.

WHU controller panel zveřejnil v roce 2017 výsledky průzkumu, týkající se kladené otázky controllerům na jejich pravidelně vykonávané úkoly. Přehled těchto činností s jejich procentuálně vyjádřenou časovou náročností z celkového časového rozpočtu je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 2 Úkoly controllingu a jejich časová náročnost vyjádřena v %

Reporting	21 %
Projektové práce	16 %
Manažerské poradenství	15 %
Plánování a kontrola rozpočtu	14 %
Nákladové účetnictví	8 %
Střednědobé plánování a kontrola	7 %
Strategické plánování a kontrola	6 %
Plánování a kontrola investic	5 %
Ostatní	8 %

(zdroj: vlastní zpracování dle Behringrt, 2023, s. 4)

2.2 Manažer

Manažer je určitý typ specifického „zaměstnance“ odlišující se od ostatních zaměstnanců zejména vyššími pravomocemi, odpovědností i platem. Jeho pozice lze znázornit následovně: vlastník – manažer– zaměstnanec. Jak je ze schématu patrné, manažer stojí přímo pod vedením společnosti. Práce manažera spočívá zejména v provozním řízení organizace, zabezpečení její finanční stability a vytvářet koncepty pro její rozvoj. (Veber, 2021, s. 20)

Manažer se může ve firmě vyskytovat i pod jiným pracovním označením jako např.: nadřízený, vedoucí týmu, vedoucí oddělení atd. Jedná se o pozice přímo podporující, dohlížející a pomáhající podpořit pracovní úsilí a výkony druhých. Rozlišují se do určitých úrovní podle jejich kompetencí na top manažery, střední manažery a vedoucí týmů. (Schermerhorn a Bachrach, 2020, s. 10-11)

Jelikož by se dalo tvrdit, že od práce manažera se odvíjí úspěšnost podniku, je potřeba aby stejně jako controller měl určité odborné znalosti, osobnostní rysy a praktické dovednosti. Co se týče odborných znalostí, měl by znát a umět aplikovat různé manažerské postupy a metody, mít vědomosti v oblasti řízení, funkčního řízení i o systému řízení. Jinými slovy by je potřeba nejlépe vysokoškolského vzdělání, doplněné o různé vzdělávací kurzy a programy. (Jankelová, 2022, s. 32)

Pokud je řeč o osobnostních rysech, tak mnoho z nich od vlastností požadovaných od controllera neliší. I od manažera se očekává například schopnost komunikace, práce v týmech, kreativity a charisma. Avšak na rozdíl od controllera musí manažer umět delegovat, přesvědčovat, motivovat a mít v sobě správný morální kompas. (Veber, 2021, s. 30-31)

3 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU

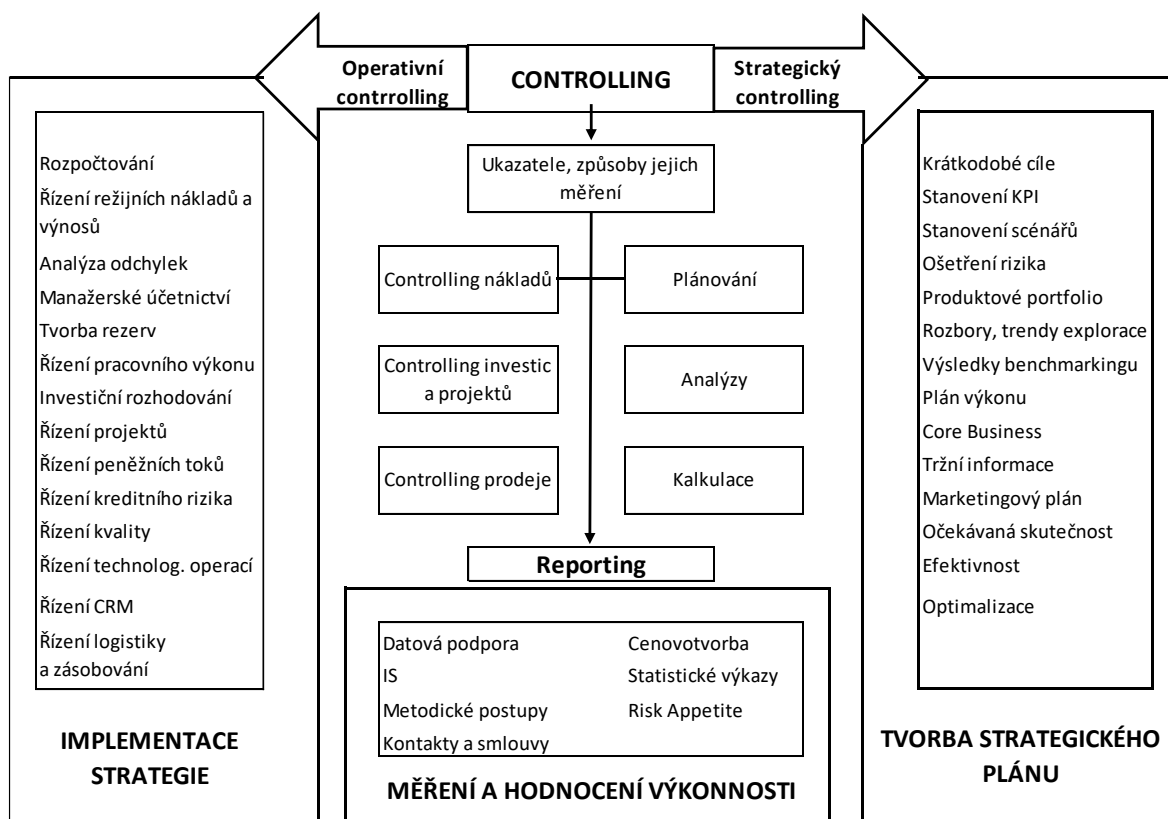
Podle Havlíčka (2014, s. 10) rozdělení controllingu závisí na časovém období a také na povaze cílů. V návaznosti na tyto kritéria se controlling dělí na strategický a operativní.

Mezi těmito oblastmi je důležité udržet určitou provázanost. Operativní plánování by se mělo odvíjet od strategického plánu, a naopak operativní činnosti by měly umožnit provádět určitá opatření při dosahování strategických cílů podniku. Z tohoto důvodu je potřeba nepřetržitého sdílení informací mezi operativním a strategickým controllingem. (Vollmuth, 2004, s. 209-210)

Tabulka 3 Hlavní rozdílné znaky mezi strategickým a operativním controllingem

ZNAKY	OPERATIVNÍ	STRATEGICKÝ
Časový horizont	konkrétní časový horizont	otevřený, bez časového omezení
Obsah cíle	zisk, cash-flow	dlouhodobá perspektiva
Veličiny	výnosy, náklady, příjmy, výdaje	široké spektrum veličin mající vliv na rozvoj podniku
Okolí	introvertní orientace	zaměření na relevantní a prioritní okolí
Struktura	síťové plány	neexistuje strukturovaný plán
Tlak termínů	bezprostřední tlak vázaný na dodržení termínů	neexistuje tlak na přijímání termínů

(zdroj: vlastní zpracování podle Poniščiakové a Gogolové (2017, s.34))



Obrázek 5 Struktura controllingu

(zdroj: vlastní zpracování dle Fotr et al., 2020, s. 243)

3.1 Strategický controlling

Charakteristické pro strategický controlling je podle Poniščiakové a Gogolové (2017, s. 32) jeho zaměření na budoucnost. Má zásadní význam v odhalování budoucích hrozeb, příležitostí nebo i možného potenciálu společnosti. Díky tomu je schopen zajistit dlouhodobou životaschopnost podniku a popřípadě i zefektivnit jeho činnosti.

Každý podnik by měl mít stanovenou svou strategii vázanou na svůj zvolený cíl. Důležitým aspektem strategie je vzájemná spolupráce strategického plánování a strategického managementu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 143)

Strategii má na starost vytvořit strategický management v závislosti nejen na cíl nebo konkurenční postavení podniku, ale měla by zahrnovat i širší souvislosti s podnikáním. Jeden z klíčových bodů tohoto širšího konceptu je vybudování vztahu se zákazníky, kteří figurují v úspěšnosti a dlouhodobé udržitelnosti. Mimo formulace strategie a tvorby strategického plánu se strategický management podílí také na implementaci a hodnocení strategie a podniká taková rozhodnutí, která umožní dosáhnout stanovený cíl. (Fotr et al., 2020, s. 31-34)

Strategické, resp. dlouhodobé cíle jsou formulované na základě tzv. podnikových dominant. Jedná se o zásadní faktory určující charakter a strategické zaměření podniku. Jejich úkolem je udržení konkurenční výhody podniku a s ní i zajistit lepší adaptaci na měnící se trh a dlouhodobý růst. Tato formulace by měla dle tvrzení Krále (2018, s 295) být provedena v širším spektru, *„toto spektru by mělo zahrnovat systém hodnotově a věcně vyjádřených cílů a prostředků jejich dosažení, které budou strategicky sledovat **růst tržní hodnoty podniku** (tak, aby podnik plnil cíle svých vlastníků), ale zároveň se zřetelem obdobných zájmů ostatních partnerů v podnikatelských vztazích.“*

Při realizaci strategického cíle je nezbytné dohlížet na růst a potenciální vliv rizika na strategii. Pro včasnou identifikaci negativních rizik se využívá tzv. systém včasného varování, který se využívá i managementu rizika.

Strategický controlling se podílí na transformaci zvoleného cíle podniku na strategický plán prostřednictvím spoluúčasti při určování tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich následných rozpracování. Poskytuje informace potřebné zejména k řízení oblastí, jakou jsou investice, výzkum, vývoj, technologie nebo řídicí systémy společnosti. (Fotr et al., 2020, s. 241)

3.1.1 Strategické plánování

Jak už bylo výše zmíněno, plánování je proces, při kterém se určí podnikové cíle a postup k jejich dosažení pomocí stanovených postupů a zásad. Plán neurčuje pouze co se má udělat, ale také kdy a kdo je za danou věc zodpovědný. Plánování obsahuje fáze, jakou jsou například již zmíněné zvolení cíle a strategie, tvorbu rozpočtu a časový harmonogram toho do kdy čeho chceme dosáhnout. (Kerzner 2017, s. 345, 352)

Strategické plánování se dívá na organizaci jako na celek a jsou tvořeny na delší časové období. Vymezuje širokou škálu činností a vytváří referenční rámec pro alokaci zdrojů tak, aby měli co nejvyšší dopad na výkon. Cílem strategického plánu je svým záměrem dosáhnout naplnění vize, účelu nebo cokoliv jiného čeho chce daná organizace v budoucnu dosáhnout. (Schermerhorn a Bachrach, 2020, s. 162)

3.1.2 Nástroje strategického controllingu

Nástroje strategického controllingu mají za úkol detekovat možné hrozby či příležitosti, které mohou nastat v budoucnu a zakomponovat je do strategického plánu. Proto při jejich

používání je třeba myslet jak na interní, tak i externích faktory majících možný vliv na budoucí chod společnosti.

Nástroje se zabývají jak analýzou odvětví, tak i analýzou společnosti jako takové. Růčková (2021, s.16) tvrdí, že díky analýze odvětví lze lépe předvídat hospodaření společnosti při různém vývoji ekonomiky. Dále pomáhá například analyzovat nasycenost domácího i zahraničního trhu a charakterizovat budoucí náročnost na investice či technologický rozvoj. Naopak analýza podniku se zaměřuje na současný stav podniku a na pravděpodobnost jeho vývoje.

3.1.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi známý a využívaný nástroj strategického plánování pro analýzu vnitřních a vnějších faktorů mající vliv na provoz společnosti. Název této metody představuje počáteční písmena čtyř anglických slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Z překladu těchto slov je patrné, že se zabývá definicí silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostmi a hrozbami. (Co je SWOT analýza a jak ji vypracovat, 2022)

Silné a slabé stránky zahrnují analýzu právě vnitřního prostředí. Jedná se o faktory jejichž vývoj lze provozními činnostmi změnit či ovlivnit. Vnější prostředí je analyzováno pomocí příležitostí a hrozeb. Vývoj těchto faktorů není možné ovlivnit, pouze se jim přizpůsobit. Proto je nutné brát tyto poznatky v potaz při sestavení strategických plánů. (Pořízek, 2019)

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ	SILNÉ STRÁNKY • Unikátní produkt • Loajální zákaznická základna • Výhoda v nákladech	SLABÉ STRÁNKY • Nedostatečná kvalita služeb • Slabá přítomnost na sociálních médiích • Závislost na dodavatelích
VNĚJŠÍ	PŘÍLEŽITOSTI • Vzrůstající poptávka • Možnost získání dotačních prostředků • Popularizace odvětví	HROZBY • Zvyšující se náklady na dopravu • Možnost vstupu nového konkurenta • Bariéry pro vstup na nové trhy

Obrázek 6 Ukázka SWOT analýzy

*(zdroj: Pořízek 2019)***3.1.2.2 Porterův model pěti sil**

Jedná se o model používaný pro strategické řízení prostřednictvím analýzy konkurenčního prostředí firmy. Poprvé byl prezentován veřejnosti v roce 1979 profesorem z Harvard Business School jménem Michaela Porter. Porter vymyslel tuto metodu jako alternativu, k již zmíněné SWOT analýze, jelikož se mu zdála příliš neúplná a generická. Díky modelu pěti sil je podnik schopen analyzovat a ověřovat si své postavení na trhu, zda je stále silné či upadá. (5 sil, které formují váš trh, c2025)

Jak už z názvu vyplívá tento model je staven na pěti faktorech pomáhajících při odhadu vývoje konkurenčního prostředí.

1. Hrozba vstupu nových subjektů na trh

Konkurence schopnost podniku může jednoduše snížit vstup nového „hráče“ na trh. Jeho vstup do odvětví je může být ovlivněn různými překážkami. Obecně platí, že čím menší tyto bariéry jsou, tím větší je hrozba vstupu nového konkurenta. Pod těmito překážkami si lze představit například: vysoké kapitálové požadavky, potřeba úspor u rozsahu nebo politika v daném státě.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Tento faktor se odvíjí od množství dodavatelů a jejich kontrolou nad ziskovostí. Pro podnik mnohem výhodnější, pokud má více dodavatelů. Je to dáno tím, že méně dodavatelů znamená snadnější změna v podobě zvyšování cen což je pro firmu nepříznivé. V případě této analýzy lze použít otázky: Existují nějaké alternativní dodavatelé daného výrobku, služby nebo zboží, popř. kolik jich je? Jak moc velká je jedinečnost výrobku nebo služby poskytujícím daným dodavatelem?

3. Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících roste v případě vysoké konkurence v odvětví nebo malého množství cílových zákazníků. Dalším faktorem může být například kupní síla daného zákazníka. Pokud firma přijde o jednoho zákazníka netvořící vysoký podíl na obratu, neboli jí to tolik jako ztráta klíčového zákazníka.

4. Hrozba substitučních výrobku nebo služeb

Jak už z názvu vyplívá, tato oblast slouží k zjištění pravděpodobnosti, že kupující nahradí nabízený produkt či službu jinou možností. Tato pravděpodobnost se neodvíjí pouze od ceny, ale i od jedinečnosti nabízeného sortimentu, kvalitou a obecně spokojenosti zákazníků či nabízeným zákaznickým servisem.

5. Stávající konkurence v odvětví

Poslední část se odvíjí od předchozího výčtu 4 sil. Prostřednictvím této analýzy si podnik určí své nynější postavení na trhu ve srovnání s konkurenty a zvolí strategii pro udržení se na trhu v konkurenčním boji. Čím je vyšší rivalita, tím spíše dojde ke snížení zisku z důvodu zvýšení nákladů spojených s investicemi pro získání nových zákazníků. (Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil, 2021)

3.2 Operativní controlling

Operativní controlling na rozdíl od strategického controllingu je orientován na krátkodobé nebo střednědobý časový horizont v rozmezí 1-3 let. Sleduje ukazatele jako je likvidita, rentabilita a hospodárnost a věnuje se převážně na kvantitativní stránku řízení. (Lazar, 2012, s. 174)

Podle Havlíčka (2014, s. 10-11) se tyto poměrové ukazatele posuzují za pomoci finanční analýzy krátkodobého plánu nákladů, tržeb a rozvahy. Růčková (2021, s. 9) definuje finanční analýzu jako „*systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech a zahrnuje v sobě hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“

Operativní controlling se podílí na řízení a sledování denní činnosti v podniku a má za úkol zefektivnit jejich fungování tak, aby bylo dosaženo krátkodobých cílů. Pro řízení denní provozních činností poskytuje rámec, který má zaručit, že všechny aktivity uvnitř společnosti probíhají bez problému a v souladu se stanovenými cíli. (Havlíček, 2014, s. 11)

Operativní controlling se převážně zabývá následujícími oblastmi:

- **Krátkodobé plánování** – jedná se o plánování a stanovení jednotlivých cílů v časovém horizontu do jednoho roku.
- **Kontrola výkonu** – pomocí výkonnostních ukazatelů je možné sledovat probíhající procesy a výkony v podniku. Získané výsledky se porovnají s plánovanými a případné odchylky se analyzují a navrhne se k nim nápravné opatření.

- **Řízení nákladů a výnosů** – sledování vývoje výnosů a nákladů by mělo pomoci odhalit, zda organizace působí v souladu s rozpočtem a co nejefektivněji.
- **Řízení hotovosti a likvidity** – má za úkol zabezpečit potřebné množství peněžních prostředků na zaplacení provozních aktivit a závazků.
- **Optimalizace procesů** – průběžné zdokonalování činností má vliv na jejich vyšší produktivitu a efektivitu.
- **Operativní reporting** – pro správné rozhodování vedení společnosti, je potřeba zajistit pravidelné informace, zprávy a analýzy současného stavu operací v organizaci. (Operativní controlling, c2017-2025)

Z výčtu pozorovaných oblastí lze odvodit dominanci orientovanou na vnitřek podniku zejména na vnitropodnikové účetnictví. Jeho pravá povaha spočívá ve tvorbě systému na podporu řízení zisku. Aby byla tato tvorba reálná, je potřeba získat informace pro možné porovnání plánu se skutečným vývojem za kratší časový úsek. K zjištěným odchylkám se následovně navrhne a implementuje opatření tak, aby bylo možné naplnit roční plán. (Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 33-34)

Tabulka 4 Charakteristika operativního controllingu

č.	Kritérium	Strategický controlling
1	Podpora controllingu pro..	management operativních cílů
2	Cíle	zajištění dosažení úspěchu
3	Řídící veličiny	rentabilita, likvidita, hospodárnost
4	Časový horizont	blízká budoucnost a současnost
5	Orientační podklady	účetnictví, rozpočtování, management nákladů, finanční hospodaření, porovnání plánu a skutečnosti, porovnání plánu a výhledu
6	Kladené otázky	Děláme věci správně?
7	Druh úkolů	dobře strukturován
8	Druh informace	primárně kvantitativní
9	Role nebo profil controllera	analytik, poradce, výpočtář, hnací motor, brzdící síla
10	Typický pracovní prostředek	mikroskop
11	Typický výsledek práce controllera	rozpočet, bilanční analýza, operativní porovnání plánu a skutečnosti, investiční účetnictví, porovnání plánu a skutečnosti nákladových středisek

(Zdroj: vlastní zpracování dle Eschenbach a Siller (2012, s. 233))

3.2.1 Operativní plánování

Operativní plán slouží jako podpora strategického plánu. Je složen z vícero „běžných“ plánů, které jsou schopny neprodleně reagovat na změněnou situaci a díky tomu umožňuje běžné procesy ve firmě i v dynamickém prostředí. Jsou sestavovány zejména na krátké časové období jako je den, týden, měsíc, maximálně však rok. (Zlámal et al., 2020, s. 26)

Úkolem operativního plánu popsat aktivity, které jsou potřeba vykonat v kratším časovém měřítku pro uskutečnění strategického plánu. Jejich obsah je složen ze stanovených zásad a postupů, ale i z rozpočtů, které se používají na určitá časová úseky nebo úkoly. (Schermerhorn a Bachrach, 2020, s. 162)

Je tvořen na základě již známých informací získaných z historických dat. Avšak tvorba plánů nemůže vycházet pouze z minulosti, ale je třeba i určitého pohledu do budoucnosti. Proto dle Krále (2018, s. 293) je nutné prozkoumat budoucí potencionální problémy, vyhodnotit možnosti jejich řešení a na závěr vybrat a uskutečnit takové varianty, které zlepší aktivity firmy.

Plán prodeje

Plán prodeje vychází z možnosti vlastního prodeje, (tj. kolik je společnosti schopna vyrobit v plánovaném časovém úseku) a z výzkumu trhu (tj. sledování konkurence a chování poptávky). Obvykle je sestavení tohoto plánu úkolem marketingového oddělení. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 190)

Plán výroby

Výroba je velice složitý proces postavený na přeměně výrobních faktorů za účelem dosažení zisku. K tomu, aby to bylo proveditelné je potřeba uskutečnit nejen výrobní procesy, ale i řadu pomocných výrobních (údržba strojů), obslužných (skladování, balení, doprav) a jiných procesů. Na výrobě závisí nejen efektivnost podniku, ale i jeho konkurenceschopnost. Proto je velice důležité, aby probíhala, co s nejnižšími náklady a maximálním využitím materiálu a výrobních kapacit.

Prostřednictvím plánu výroby se stanoví druhy a množství výrobku, jakým způsobem, kdy a kde se budou vyrábět. Plánování výroby není pouze o tom, co se bude vyrábět, ale zahrnuje také plánování týkající se výrobních kapacit, procesů, programu a zajištění výrobních faktorů (práce, půda, kapitál). Jinými slovy zajišťuje, aby výroba probíhala bez

jakýkoliv prostojů a zamezuje situacím, kdy není k dispozici dostatek materiálu či pracovních sil. (Martinovičová et al., 2019, s. 104, 106)

Výrobním programem se rozumí struktura a objem výrobku, která je potřeba v plánovém období vyrobit. Zdrojem těchto informací je již právě zmíněný plán odbytu. Naopak výrobním proces zahrnuje plán nákupu, skladování, kapacity a velikosti výrobní dávky.

Výrobní kapacita představuje maximální množství produkce, které je schopna firma/stroj vyrobit za definovaný časový úsek. Pro výpočet jsou tudíž zapotřebí znát T_p - využitelný časový fond v h a V_p - kapacitní normu výrobnosti (výkon v naturálních jednotkách v h)

$$Q_p = T_p \times V_p$$

Obvykle je v praxi toto kapacitní využití nižší, a proto se při výpočtu využívá tzv. koeficient celkového využití výrobní kapacity. Tento koeficient dosahuje hodnot 0-1 a lze jej vypočítat pomocí následujícího vzorce.

$$k_c = \frac{Q_s}{Q_p}$$

Kde k_c - koeficient celkového využití výrobní kapacity, Q_s - skutečný objem produkce, Q_p - maximální objem produkce. (Strouhal, 2016, s. 134-135)

Plán zásob

Zásoby jsou ve výrobních podnicích důležitou součástí oběžného majetku. Představují materiál, který je v plánu využít v blízké budoucnosti. Cílem plánování zásob je zajistit optimální stav zásob, tak aby nedocházelo k prostojům ve výrobě, kvůli nedostatku materiálu nebo naopak, aby společnost nedisponovala nadbytečnou zásobou, na kterou se zbytečně váže kapitál. Při plánování je potřeba brát v úvahu délku dodací lhůty zboží, náklady na objednávky, dodávky, skladování, udržování a správu zásob. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 201-203)

Dále je nutné tvořit i tzv. pojistné zásoby sloužící pro krytí případných odchylek či výkyvu na straně dodávek i spotřeby. Tato pojistná zásoba může být složena z několika různých složek jako je například: sezonní zásoba, technická zásoba apod.

Pro efektivnější řízení zásob je lepší si materiál rozdělit dle jejich důležitosti pomocí ABC analýzy (viz následující podkapitola). (Švecová a Veber, 2021, s. 62-63)

Plán nákupu

Cílem plánu nákupu je zajistit nepřetržitou výrobu a chod podnikových činností nutným materiálem, náhradními díly, energií apod. Jeho klíčovým úkolem je určit optimální výši zásoby. Zahrnuje plán spotřeby, jehož východiskem je plán výroby a norem spotřeby, plán potřebných dodávek odvíjející se od plánu výše potřebných zásob a plánu spotřeby a v poslední řadě také i plán zásob. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 190)

3.2.2 Nástroje operativního controllingu

Nástroje operativního controllingu jsou různé metody a postupy sloužící k efektivnějšímu a jednoduššímu řízení každodenní činnosti v podniku. Jak už z výše psaného textu vyplývá, tyto nástroje se zaměřují zejména na oblasti pracovního kapitálu (zásoby, odběratelé, dodavatelé atd.), zajištění likvidity podniku, monitorování vývoje finanční struktury, řízení materiálových a finančních toků v rámci vztahu s odběrateli a dodavateli a také monitorováním vývoje nákladů a výnosů. (Fotr et al., 2020, s. 242-243)

Rozpočetnictví

Rozpočetnictví je jeden z významných nástrojů controllingu sloužící k efektivnímu řízení podniku. Navazuje nejen na operativní plánování, ale i na technickohospodářské normy, limity, analýzy a účetnictví. Je tvořen rozpočty vytvořených podle potřeby řízení vnitropodnikových procesů. Ty slouží jako kvantitativní vyjádření všech procesů a kontrolují, zda došlo k jejich naplnění. Lze je označit jako zdroj informací obsahující upozornění ohledně nutnosti zavedení opatření v případě, že existuje možnost negativního hospodářského vývoje. (Tóth a Šagátová, 2020, s.110)

Hlavní podnikový rozpočet je tvořen 3 systémově propojenými rozpočty: rozpočtová rozvaha, výsledovka a rozpočet peněžních toků. Jeho význam je velice důležitý, jelikož vytváří integrační základ systému rozpočtů a plánů.

Samotné vytvoření zmíněných rozpočtů nestačí. K tomu, aby byl tento nástroj řízení účinný, je nutné sledovat porovnat rozpočtovanou výši nákladů se skutečným vývojem a nalézt odchylky. (Strouhal, 2016, s. 99)

Podoba rozpočtu se odvíjí nejen od požadavků na celý rozpočetní systém, ale i od konkrétních podmínek střediska, pro který se rozpočet vytváří a od jeho začlenění v organizační struktuře společnosti. Jinými slovy se forma sestaveného rozpočtu může lišit dle požadavků na jednotlivá střediska.

Při sestavování rozpočtu se využívají metoda jako jsou například stanovení rozpočtu:

- podle reálných údajů z minulého období
- při využití statistických a matematických metod
- pomocí normativních nákladů (plánovaný náklad na jednotku výkonu) atd. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 328)

Forem rozpočtu existuje hned několik. Například pevný rozpočet je využíván zejména v oblasti fixních nákladů. Je to dáno hlavně tím, že jeho cílové veličiny jsou jednoznačně definovány. Naopak variantní rozpočet nemá pevně stanovené cílové veličiny, ale je tvořen pro více možností budoucího vývoje. Tyto varianty se liší v návaznosti na využití kapacity, objem prodeje nebo na počtu uskutečněných jednotlivých aktivit. Tato forma se využívá nejčastěji u nákladových odpovědnostních středisek, kde se stanovuje cíle v oblasti režijních nákladů v návaznosti na stupeň využití kapacit.

Klouzavý rozpočet se zpracovává na určené rozpočtované období. Ten funguje na takovém principu, kdy po uplynutí prvního vymezeného období se získají přesnější informace pro rozpočet na další období. (Strouhal, 2016, s. 100)

ABC analýza

Jedná se o nástroj vhodný pro diferenciaci nejen zásob, ale i dodavatelů. Spočívá v rozdělení materiálových druhů, popřípadě dodavatelů do třech (A, B, C) nebo i více skupin. Pro toto rozčlenění je zapotřebí si zvolit kritérium, u zásob se nejčastěji využívá podíl materiálu na celkové výši celoroční spotřeby. Naopak u dodavatelů se na to, jaký podíl má na obratu dané firmy.

Skupina A představuje 5-15 % materiálních druhů podílejících se na přibližně 80 % celkové spotřeby. Tento druh materiálu je pro firmu rozhodujícím faktorem pro řízení zásob. V této kategorii je monitorován každý materiálový druh zvlášť, jeho zajištění objednávek, plnění dodávek, přísun do výroby atd. Skupina je B, zahrnuje asi 20 % materiálových druhů tvořících přibližně 20% hodnoty zásob. Objednávají se až v okamžiku dovršení stanovené pojistné nebo objednávací zásoby na skladě. Poslední skupinou je C, kde se materiál nakupuje v závislosti přímých poptávky od střediska v požadovaných lhůtách. (Švecová a Veber, 2021, s. 63)

3.2.3 Reporting

Jedním z nejdůležitějších nástrojů controllingu je právě reporting. Jeho hlavním úkolem je prostřednictvím zpráv a výkazů poskytnout zpětnou vazbu o vývoji firmy jako celku nebo i o jejích dílčích částí pomocí komplexního systému ukazatelů a informací. Interpretace těchto výsledků pak slouží jako podklad pro rozhodování pro všechny úrovně řízení. Jeho obsah a detailnost se liší v závislosti na potřebě a hierarchického postavení uživatele, avšak vždy je potřeba dbát na jeho srozumitelnost a přehlednost. (Fotr et al., 2020, s. 247)

Podle Flídra (2023, s. 221) je nutné ke správnému reportingu splnit následující náležitosti:

- Úplnost věcného obsahu – uvedená data by měla být využitelná pro konkrétní účel a obsahovat veškeré podstatné informace.
- Časové hledisko – spočívá v nastavení časového úseku pro podání reportu (týden, měsíc, čtvrtletí)
- Opakovatelnost – je důležitá pro porovnání reportů mezi jednotlivými obdobími je potřeba zachovat a ustálit jednoznačná data reportu.
- Možnost grafického znázornění – pokud je to možné je pro lepší orientaci a přehlednost použít grafické zobrazení vývoje místo číselných tabulek.

Naopak úspěšnost reportingu se dle Fotra et al. (2020, s. 247-248) se odvíjí od:

- Úrovně detailů, struktura a četnosti reportu
- Optimálního využívání informačního systému a jeho kvality
- jednotností firemního reportingu
- stručnosti a přehlednosti zprávy
- zajištění včasné poskytnutí

Získaná data z reportingu se následně využívají k analyzování a nalezení příčin (negativních i pozitivních), jenž způsobily daný stav. V praxi se však setkáme s mnoha případy, kde využití reportingu končí právě interpretací dat, nikoliv jejich analýzou. (Flídr, 2023, s. 223)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se věnuje problematice controllingu jako důležitého nástroje řízení podniku a je zpracována prostřednictvím literární rešerše. Člení se na tři kapitoly. První kapitola definuje controlling, popisuje jeho význam, historický původ a vývoj. Následující podkapitoly charakterizují jeho hlavní úkoly, filozofii, cíle a možnosti začlenění controllingu do organizační struktury organizace. V závěru této kapitoly jsou nastíněny přínosy spojené s využitím controllingového systému, jakožto informačního nástroje podporující rozhodování. Druhá kapitola představuje dva nositele funkce controllingu (tj. controller a manažer) včetně kompetencí, které se od nich vyžadují. Poslední část se zaměřuje na základní členění controllingu na strategický a operativní, včetně popisu jejich vybraných nástrojů a metod.

Controlling je v současnosti považován jako jeden z nejužitečnějších nástrojů podnikatelského řízení. Prostřednictvím různých metod a nástrojů získává kvalitní informace nejen z vnitřního, ale i vnějšího prostředí podniku a tím přináší podklady k efektivnějšímu a rychlejšímu rozhodování manažerů. Nevychází pouze z historických dat jako účetnictví, ale orientuje se převážně na budoucnost a díky tomu umožňuje managementu reagovat na dynamické změny prostředí a identifikovat rizika (popř. příležitosti), na které by se měla firma připravit. Právě těmto nástrojům, zejména operativním se věnuje třetí okruh teoretické části a jejich bližší rozbor a využití bude definováno v následující praktické části.

Mimo to, pomáhá sladit podnikové cíle s reálnými možnostmi a zároveň i propojit a koordinovat dílčí procesy v rámci celé společnosti. Aktivně se také podílí na tvorbě plánů, jejich realizaci i následné kontroly. Porovnáním plánu se skutečným vývojem umožní včasné odhalení odchylek (negativních i pozitivních). Pomocí analýzy nalezne možnou příčinu jejich vzniku a navrhne příslušné nápravné opatření. Velký význam hraje také při řízení likvidity, výkonnosti, nákladů, investic a optimalizaci vnitřních procesů.

Díky širokému spektru využití je controlling aplikovatelný napříč různými odvětvími a velikostmi podniku. Klíčový význam má ve středních a větších podnicích, kde se stává nezbytnou součástí rozhodovacích procesů a je oporou pro vrcholový management. V současné době rychlých změn, digitalizace a rostoucí složitosti podnikových procesů je controlling klíčovým prvkem k dosažení efektivity, udržitelnosti a dlouhodobému růstu.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybranou společností pro tuto diplomovou práci je UNICO MODULAR a.s. sídlící ve Zlínském kraji. Společnost se specializuje na návrh, výrobu a montáž modulárních sestav technologických a obytných kontejnerů. Tyto modulové jednotky jsou plně přizpůsobeny specifickým požadavkům každého zákazníka a vynikají technologicky jedinečným a konstrukčně charakteristickým řešením.

Předností tohoto stavebního systému spočívá v rychlosti jeho výstavby a ve flexibilitě možných řešení. Využívají se pro různé účely jako například různé administrativní budovy, školní zařízení (jako zázemí během rekonstrukce budovy), autosalony, nemocnice, staveništní zařízení nebo i letištní věže.

Hlavním cílem společnosti je poskytovat svým zákazníkům optimální řešení a komplexní servis. Také klade velký důraz na kvalitu, odolnost, dlouhodobou životnost a nízkou údržbu všech svých produktů. Svůj odbyt směřuje převážně na trhy německy mluvících zemí zejména do Německa a území Beneluxu. Z tohoto důvodu jsou veškeré kontejnery a modulární sestavy navrženy a vyrobeny tak, aby splnily konstrukční a technické požadavky určených v těchto zemích.

Společnost je držitelem mnoho prestižních certifikací a odborných způsobilostí., Za zmínku stojí certifikát kvality RAL-GZ619, který reflektuje, že vyráběné modulární systémy splňují přísné bezpečnostní a kvalitní normy stanovené německou organizací RAL. Díky své odbornosti posouvají hranice běžných modulárních systémů a jsou schopni splnit nejen individuální požadavky svým zákazníku, ale i aktuální požadavky norem i trhu. (Rudy, 2024)

5.1 Historie společnosti

Společnost vznikla 1. října 1991 pod názvem UNICO ZLÍN s.r.o. fyzickými osobami s cílem výroby a prodejem univerzálních kontejnerů. V roce 1998 se transformovala na akciovou společnost, což přineslo větší kapitálové zázemí. O dva roky později přesídlila do vlastního areálu v průmyslové zóně ve Vizovicích, čímž získala prostor pro budoucí růst a rozvoj společnosti.

Velká změna ve vlastnictví přišla roku 2002, kdy veškeré akcie koupil Ing. Dušan Rudy, což dalo za vznik rodinného podniku. V říjnu roku 2009 byl změněn obchodní název společnosti na UNICO MODULAR a.s., což mělo reflektovat i změnu orientace podniku na

modulární jednotky. V průběhu let společnost investovala do výstavby výrobních a jiných budov, čímž posílila a zmodernizovala své výrobní možnosti. V současné době je výkonným ředitelem Bsc. Lukáš Rudy. Ten společně s Martinem Rudy jsou členy představenstva a jsou zároveň i syny již zmíněného Ing. Dušana Rudy. Na konci roku 2024 se stal jediným akcionářem Nadační fond rodiny Rudy.

V průběhu posledních let společnost investovala do rekonstrukce svého areálu včetně výrobních, skladovacích a administrativních budov. Aktuálně probíhá výstavba reprezentativních prostor obsahující nové potřebné zázemí pro současný, ale i budoucí nárůst zaměstnanců. Prostřednictvím této budovy společnost rozšíří své podnikatelské činnosti o otevření vyhlášené jídelny společnosti i pro veřejnost a o pronajímání multifunkčního konferenčního sálu na širokou škálu aktivit – konference, vzdělávací programy, workshopy, společenské akce, a dokonce i svatební hostiny. Tento projekt bude pravděpodobně ukončen v průběhu roku 2025.

5.2 Strategie a cíle společnosti

Strategie společnosti je zaměřena na budování dlouhodobě ekonomicky stabilní a generačně udržitelné firmy, která aktivně formuje své podnikatelské prostředí. Hlavním cílem společnosti je nejen poskytovat inovativní a vysoce kvalitní řešení v oblastech stavebnictví a strojírenství, ale i rozšířit její působnost do jiných oblastí za účelem rozvoje regionu.

Jedním z kroků naplnění tohoto cíle je výstavba již zmíněného komunitního centra, která má ve spolupráci s odborníky a univerzitami nabízet vzdělávací programy pro děti a mládež. Tato investice také umožňuje diverzifikovat náplň podnikání mimo technické obory, a to prostřednictvím:

- otevření vlastní restaurace,
- výsadby a provozu skleníku – zisk surovin pro gastronomii,
- založení zahradní buňky se zaměřením na údržbu zeleně.

Další strategické cíle společnosti patří:

- posílení odbornosti a kvality pomocí zvýšení míry automatizace ve výrobě,
- zachování vlastnictví firmy v rodinném kruhu,
- vyhledání tržních mezer, tam kde chybí nabídka kvalitních klíčových komponent a zajisti její vyplnění pomocí založení nových výrobních divizí.

- rozvoj a budování značky, která bude reprezentovat důvěryhodnost, inovativnost a odpovědnost firmy v regionu i v zahraničí.

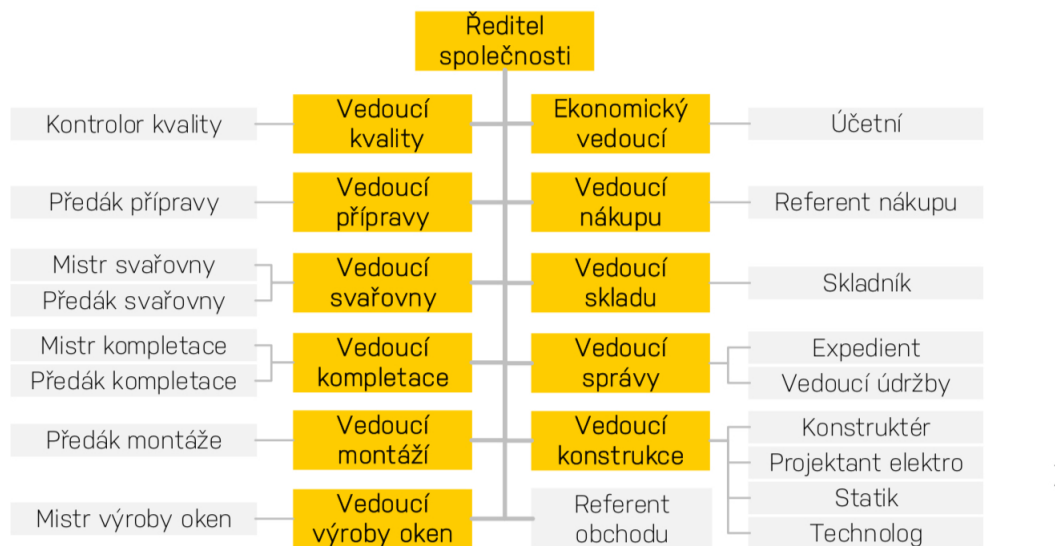
Hlavní moto společnosti je „*Jediná jistota je změna*“.

5.3 Organizační struktura

UNICO MODULAR v současné době zaměstnává přibližně 165 pracovníků. Jako stabilní a důvěryhodný podnik stavějící na pevných hodnotách jako je spolupráce, rodinné tradice a vzájemné podpoře, si udržuje stabilní tým s nízkou mírou fluktuace. Výzvu však nachází v náboru nových členů a z tohoto důvodu se aktuálně potýká s mírným nedostatkem zaměstnanců.

V následujícím období společnost plánuje rozšíření počtu pracovníků v souvislosti s otevřením nového komunitního centra. Toto rozšíření bude vyžadovat nábor nových zaměstnanců především v oboru gastronomie a v organizaci a realizaci akcí.

Jak už bylo uvedeno, společnost UNICO MODULAR se opírá o vysoce kvalifikované a zkušené pracovníky. Z tohoto důvodu je organizační struktura interpretována ve schématu vedení. V následujícím obrázku je zobrazena přehledná struktura vedoucích pracovníků zastupujících řadu klíčových oblastí. (Rudy, 2024)



Obrázek 7 Organizační schéma vedení společnosti

(zdroj: Rudy, 2023)

5.4 ERP systém

Pro řízení podnikových procesů společnost používá informační systém Microsoft Dynamics 365 Business Central. Ten slouží převážně pro správu finančních operací, evidenci zakázek a řízení skladového hospodářství. Umožňuje také fakturaci, sledování nákladů a kontrolu toku peněz. V oblasti zásobování a logistiky podporuje optimalizovat skaldové procesy a plánování materiálových toků, což snižuje riziko spojené s nedostatkem potřebného materiálu. Klíčovou oblastí pro zakázkově řízenou firmu je správa zakázek. Systém poskytuje možnost jejich evidence od jejich přijetí až po expedici, čímž zabezpečuje koordinaci mezi jednotlivými odděleními.

K danému informačnímu systému jsou nabízené i jiné systémy jako je například Microsoft Power BI sloužící pro pokročilé analýzy dat a vylepšuje náhled na zásadní ukazatelé výkonnosti podniku. Avšak jsou aktuálně využívány „pouze“ základní funkce systému.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO EKONOMICKÉHO STAVU

Analýza ekonomického stavu je provedena pomocí finanční analýzy. Data pro finanční analýzu jsou čerpána z účetních výkazů uvedených ve výročních zprávách organizace. Specifikem této organizace je účetní období v podobě hospodářského roku trvajícího konkrétně od 1.6. do 31.5. následujícího kalendářního roku. Volba tohoto období byla provedena s cílem dosáhnout věrnějšího zobrazení hospodářských výsledků společnosti.

Údaje z finanční analýzy nejsou z časového hlediska plně srovnatelné. První výkaz zachycuje účetní období od 1. března 2021 do 28. února 2022. V následujícím roce došlo ke změně hospodářského roku, čímž došlo k jeho prodloužení – od 1. března 2022 do 31. května 2023. Poslední sledované období již odpovídá nově stanovenému hospodářského roku od 1. června 2023 do 31. května 2024. Tyto rozdíly významně ovlivňují přesnost časového srovnání výsledků finanční analýzy, a proto je nutné je zohlednit. Z tohoto důvodu je finanční analýza zaměřena především na posouzení dlouhodobého vývoje podniku v oblastech zadluženosti, likvidity, ziskovosti a řízení aktiv.

Finanční výkazy společnosti za výše uvedená období, včetně vzorců použitých pro výpočet jednotlivých ukazatelů, jsou součástí příloh této diplomové práce.

6.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je zaměřena na horizontální a vertikální porovnání jednotlivých položek účetních výkazů. Horizontální analýza se využívá k procentuálnímu vyjádření vývoje firmy v čase. Vzhledem k odlišné délce sledovaných období by její výsledky nebyly dostatečně vypovídající, a proto není do finanční analýzy zařazena. Vertikální analýza slouží k interpretaci procentuálního podílu položek účetních výkazů ke zvolené základně.

6.1.1 Vertikální analýza majetkové struktury

V rámci analýzy majetkové struktury jsou hodnoceny položky v rozvaze, u kterých jako základ pro jejich procentuální podíl slouží výchozí celková hodnota aktiva, resp. pasiva.

Tabulka 5 Vertikální analýza aktiv

	28.02.2022	31.5.2023	31.5.2024
AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %
B. Stálá aktiv	26,42 %	18,39 %	26,46 %
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0,47 %	0,06 %	0,00 %
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	25,95 %	18,33 %	26,46 %
<u>B.II.1. Pozemky a stavby</u>	17,07 %	11,58 %	10,28 %
B.II.1.1. Pozemky	0,93 %	0,65 %	0,57 %
B.II.1.2. Stavby	16,14 %	10,93 %	9,71 %
<u>B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory</u>	8,83 %	5,16 %	5,83 %
<u>B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</u>	0,05 %	0,03 %	0,03 %
<u>B.II.5. Poskytnuté zálohy na DHM</u>	0,00 %	1,55 %	10,32 %
C. Oběžná aktiva	73,46 %	81,25 %	73,24 %
C.I. Zásoby	31,44 %	16,39 %	15,00 %
C.I.1. Materiál	17,72 %	10,94 %	8,77 %
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	3,29 %	2,26 %	2,66 %
C.I.3.1. Výrobky	10,43 %	3,20 %	3,57 %
C.II. Pohledávky	13,94 %	22,94 %	25,80 %
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0,34 %	0,20 %	0,17 %
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	13,60 %	22,74 %	25,62 %
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	9,61 %	16,97 %	21,69 %
<u>C.II.2.4. Pohledávky – ostatní</u>	3,99 %	5,77 %	3,93 %
C.IV. Peněžní prostředky	28,08 %	41,92 %	32,45 %
D. Časové rozlišení aktiv	0,12 %	0,35 %	0,30 %

(zdroj: vlastní zpracování)

Převážnou část celkové majetkové struktury představují oběžná aktiva, jejichž podíl dosahuje až 81 %. I když se jedná o výrobní společnost, s výjimkou prvního období dosahují nejvyššího podílu peněžní prostředky, nikoliv zásoby, a to i navzdory realizovaným investicím do rekonstrukcí a oprav budov v areálu. Z pohledu zásob nejvíce dominuje materiál, následovaný nedokončenou výrobou a hotovými výrobky na skladech. Větší nárůst je patrný u krátkodobých pohledávek, jejichž podíl v posledním období dosáhl 25 %. Tato skutečnost může být způsobena i rozdílným datem uzávěrky účetních období.

Z pohledu stálých aktiv jsou nejvíce zastoupeny stavby a hmotné movité věci. Vzhledem k vlastnictví areálu tvoří určitý podíl i pozemky, jejichž hodnota se ve sledovaných letech nijak neměnila. Dlouhodobý nehmotný majetek je primárně tvořen softwarem.

Tabulka 6 Vertikální analýza pasiv

	28.02.2022	31.5.2023	31.5.2024
PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %
A. Vlastní kapitál	86,23 %	85,52 %	87,85 %
A.I. Základní kapitál	10,65 %	7,44 %	6,55 %
A.II. Ážio a kapitálové fondy	1,09 %	3,41 %	1,60 %
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	51,83 %	50,42 %	64,81 %
A.V. VH běžného účetního období	22,66 %	24,24 %	14,90 %
B.+C. Cizí zdroje	13,30 %	14,28 %	12,01 %
B. Rezervy	5,51 %	6,51 %	5,86 %
C. Závazky	7,79 %	7,77 %	6,15 %
C.I. Dlouhodobé závazky	0,74 %	0,00 %	0,00 %
C.II. Krátkodobé závazky	7,05 %	7,77 %	6,15 %
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	0,34 %	0,20 %	1,73 %
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	1,52 %	3,12 %	2,61 %
C.II.8. Závazky ostatní	5,19 %	4,45 %	1,81 %
D. Časové rozlišení pasiv	0,47 %	0,20 %	0,14 %

(zdroj: vlastní zpracování)

Více než 85 % majetku podniku je kryto vlastním kapitálem. Tento stav je způsoben především vysokými zisky, které i po zdanění dosahují až 87 milionů Kč, a základním kapitálem v hodnotě 38,3 milionů Kč. Rezervy jsou vytvářeny na pokrytí nákladů nebo závazků, u nichž existuje určitá pravděpodobnost, že nastanou, ale není u nich jistý ani okamžik vzniku, ani jejich výše. V každém období tvořili rezervy přibližně 5 % celkového podílu.

Zajímavostí u dlouhodobých závazků je absence závazku k úvěrovým institucím. Vzhledem k této skutečnosti největší podíl na cizích zdrojích je tvořen krátkodobými závazky z obchodních vztahů a ostatních závazků jako jsou závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a daňové závazky.

6.1.2 Vertikální analýza finanční struktury

Tato analýza se zaměřuje na vyhodnocení nákladové a výnosové struktury. Pro zjištění byl využit procentuální podíl na celkových nákladech a výnosech, tedy vypočet konkrétní skupiny nákladů k celkovým nákladům, resp. skupina výnosů k celkovým výnosům.

Tabulka 7 Vertikální analýza nákladů

	28.02.2022	31.5.2023	31.5.2024
Náklady	100,00 %	100,00 %	100,00 %
A. Výkonová spotřeba	73,82 %	74,01 %	73,80 %

B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0,87 %	2,06 %	-1,45 %
C. Aktivace (-)	0,00 %	0,00 %	-0,54 %
D. Osobní náklady	18,54 %	15,96 %	21,04 %
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,00 %	1,52 %	2,26 %
F. Ostatní provozní náklady	0,46 %	1,77 %	0,56 %
K. Ostatní finanční náklady	1,38 %	1,71 %	0,77 %
L. Daň z příjmů	2,94 %	2,96 %	3,56 %

(zdroj: vlastní zpracování)

Z výše zobrazené struktury nákladů je patrné, že jejich nejvýznamnější část tvoří výkonová spotřeba, což je způsobeno především vysokou spotřebou materiálu a energie, která je úzce spjatá s charakterem podnikání firmy. Méně podstatnou část nákladů zastupují vyplacené mzdy zaměstnancům. Přibližně 2 % nákladů pak představují náklady na daň z příjmu a odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Ostatní finanční náklady reflektují zejména kurzové ztráty vznikající v souvislosti s exportem výrobků. Společnost v žádném ze zkoumaných období nevykázala náklady za úroky.

Tabulka 8 Vertikální analýza výnosů

	28.02.2022	31.5.2023	31.5.2024
Výnosy	100,00 %	100,00 %	100,00 %
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	98,24 %	97,48 %	93,79 %
II. Tržby za prodej zboží	0,23 %	0,51 %	1,46 %
III. Ostatní provozní výnosy	0,36 %	0,24 %	0,36 %
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0,18 %	0,09 %	0,02 %
III.2. Tržby z prodaného materiálu	0,05 %	0,04 %	0,15 %
III.3. Jiné provozní výnosy	0,14 %	0,10 %	0,20 %
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	0,01 %	0,13 %	0,95 %
VII. Ostatní finanční výnos	1,17 %	1,65 %	3,44 %

(zdroj: vlastní zpracování)

Největší výnosy plynou podniku z tržeb za prodané výrobky, které představují více než 90 % celkových výnosů. Výrazně menší podíl tvoří tržby za poskytované služby, konkrétně za dopravu a montáž. Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny kurzovými zisky.

6.2 Analýza zisku

V následující tabulce jsou interpretovány různé typy zisku za sledované období. Prvním je zisk před úroky, zdaněním a odpisy hmotného i nehmotného majetku neboli EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Následuje EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), což je nezdaněný zisk navýšený o nákladové úroky.

Poslední dvě varianty zisku jsou součástí položek VZZ, a to zisk před zdaněním, tj. EBT ((Earnings Before Taxes) a zisk po zdanění, tj. EAT ((Earnings After Taxes).

Tabulka 9 Analýza zisku v tis. Kč

	28.02.2022	31.5.2023	31.5.2024
EBITDA	113 742	171 660	120 910
EBIT	100 955	155 367	107 802
EBT	100 955	155 367	107 802
EAT	81 512	124 726	87 149

(zdroj: vlastní zpracování)

Na základě výše uvedené tabulky je zřejmá shoda hodnot EBIT a EBT ve všech sledovaných obdobích. Tato skutečnost je způsobena absencí nákladových úroků. Ve druhém sledovaném období je patrně výrazné zvýšení u všech typů zisku, přibližně o 50 mil. Kč. Příčinou tohoto zvýšení je delší zdaňovací období, které bylo způsobeno požadavkem o změnu trvání hospodářského roku. Trvalé úpravy hodnot činí každoročně přibližně 13 mil. Kč.

6.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této kapitole jsou analyzovány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a efektivnosti řízení aktiv.

6.3.1 Rentabilita

Tabulka 10 zobrazuje ukazatele rentability neboli výnosnosti investovaného kapitálu.

Tabulka 10 Ukazatele rentability

	28.02.2022	31.5.2023	31.5.2024
ROA	28,07 %	30,20 %	18,43 %
ROS	13,79 %	13,68 %	16,95 %
ROE	26,28 %	28,35 %	16,96 %
ROCE	32,55 %	35,31 %	20,97 %

(zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje ziskovost celkového kapitálu, jinými slovy měří produkční sílu podniku. Rentabilita tržeb (ROS) reprezentuje ziskovou marži a schopnost společnosti transformovat své tržby na zisk. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) interpretuje procentuální zhodnocení vlastního kapitálu. Posledním ukazatelem rentability je ROCE, tj. ziskovost investovaného kapitálu.

Produkční síla podniku byla v prvních dvou sledovaných obdobích relativně vysoká a dosahovala až 30 %, avšak v posledním období došlo k jejímu výraznému poklesu. Příčinou byl atypický vývoj tržních podmínek vyžadující snížení prodejní ceny v reakci na nízkou poptávku a celkový útlum stavebního průmyslu. Zisková marže byla ve všech sledovaných obdobích na uspokojivé úrovni.

Přestože 80 % majetku společnosti je financováno vlastním kapitálem, jeho zhodnocení v druhém období dosahovalo téměř 29 %, což indikuje dobrou efektivnost jeho využití. Ukazatel ROCE vyjadřuje ziskovost investovaného kapitálu, jímž je u UNICO MODULAR pouze VK. Rozdílné hodnoty ROE a ROCE jsou způsobeny dosažením odlišného typu zisku do vzorců. U ROE se používá zisk po zdanění a u ukazatele ROCE se uplatňuje zisk před zdaněním a úroky.

6.3.2 Likvidita

Jedná se o ukazatel reflektující schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. V následující tabulce 11 jsou zobrazené tři typy likvidity. Běžná likvidita vyjadřuje kolikrát je podnik schopen pokrýt krátkodobé závazky svými oběžnými aktivy. Pohotová likvidita reprezentuje počet pokrytí krátkodobých závazků krátkodobými pohledávkami a peněžními prostředky a okamžitá likvidita interpretuje pokrytí těchto závazků pouze peněžními prostředky.

Tabulka 11 Ukazatele likvidity

	28.02.2022	31.5.2023	31.5.2024
Běžná	10,42	10,46	11,91
Pohotová	5,91	8,32	9,44
Okamžitá	3,98	5,40	5,28

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro správné vyhodnocení je nezbytné uvést optimální hodnoty pro každý typ likvidity. Běžná likvidita by měla být v intervalu (1,5-2,5), pohotová likvidita v (1-1,5) a okamžitá likvidita v rozsahu (0,2-0,5).

Ukazatele likvidity u vybrané společnosti ve všech sledovaných obdobích výrazně převyšují doporučené hodnoty. Tato skutečnost je způsobena velkým objemem peněžních prostředků a nastavenou platební politikou. Závazky jsou zpravidla uhrazeny ihned po jejich obdržení a zaúčtování, a to bez ohledu na jejich datum splatnosti.

6.3.3 Zadluženost

Zadluženost je ukazatel vyjadřující vztah mezi cizími a vlastními zdroji společnosti. Následující tabulka 12 zobrazuje výsledky těchto poměrových ukazatelů zadluženosti.

Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti

	28.02.2022	31.5.2023	31.5.2024
Celková zadluženost	13,30 %	14,28 %	12,01 %
Míra zadluženosti	0,15	0,17	0,14
DCZ/CZ	5,59 %	0,00 %	0,00 %
Úrokové krytí	X	X	X
Krytí DM pomocí VK	3,26	4,65	3,32
Krytí DM pomocí DK	3,29	4,65	3,32

(zdroj: vlastní zpracování)

Optimální výše celkové zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 30 % až 60 %. Z předložených hodnot je však zřejmé, že tento ukazatel nedosahuje ani spodní doporučené hranice v žádném sledovaném období. Nízké procento tohoto ukazatele odráží výše diskutovaný fakt, že majetek společnosti je financován převážně vlastními zdroji, což naznačuje výraznou míru finanční nezávislosti a spíše konzervativní přístup řízení společnosti. S tímto ukazatelem je zároveň spojena míra zadluženosti vyjadřující podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu.

Tato skutečnost je u výrobních společností neobvyklá. Vzhledem ke stabilitě je tento stav spíše pozitivní, jelikož snižuje závislost na externím financování a riziko platební neschopnosti. Na druhou stranu lze však namítat, že příliš nízká zadluženost může poukazovat na nevyužitý finanční potenciál.

Dlouhodobé cizí zdroje vykazovala společnost pouze v prvním sledovaném období, a to ve formě odloženého daňového závazku. V následujících letech již měly CZ pouze krátkodobý charakter. Tento fakt rovněž vysvětluje shodné hodnoty ukazatelů krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji a vlastním kapitálem.

6.3.4 Řízení aktiv

Ukazatele řízení aktiv umožňují posoudit, jak efektivně podnik využívá své prostředky. Tyto ukazatele vyjadřují vztah mezi tržbami a jednotlivými položkami aktiv souvisejícími s hlavními podnikatelskými činnostmi.

Tabulka 13 Řízení aktiv

	28.02.2022	31.5.2023	31.5.2024
Obrat aktiv	2,04	2,21	1,09
Doba obratu zásob	27,86	13,44	25,22
Doba obratu pohled.	24,65	37,41	85,44
Doba obratu závazků	2,69	5,09	8,63

(zdroj: vlastní zpracování)

Obrat aktiv je vypočítán jako poměr tržeb na aktivech. Jestliže výsledná hodnota ukazatele je alespoň 1, naznačuje to efektivní využívání majetku. Obecně platí, že čím vyšší hodnota, tím lepší využití aktiv. Z výše zobrazených hodnot lze konstatovat, že UNICO MODULAR vykazuje z hlediska tohoto ukazatele dobré výsledky. Nižší hodnota v posledním sledovaném období vznikla v důsledku snížení prodejních cen v reakci na útlum ve stavebnictví.

Doba obratu zásob je v každém období rozdílná, avšak vždy je v rozmezí jednoho měsíce, což je v kontextu výroby kontejnerů považováno za přiměřené vzhledem k charakteru a složitosti výroby.

Zajímavý je však markantní rozdíl mezi dobou obratu závazků a pohledávek. Zatímco závazky jsou splaceny nejpozději do 9 dnů, doba splatnosti pohledávek dosahuje v posledním sledovaném období téměř 3 měsíce. Tento výrazný rozdíl je však překvapivý vzhledem k objemu peněžních prostředků společnosti. Jejich platební politika je založena na velice dobrých obchodních vztazích se zákazníky a analýze jejich solventnosti, což limituje výskyt nesplacených pohledávek. I když současné nastavení plateb nemá v současnosti negativní vliv na likviditu, tak udržení tohoto stavu do budoucna není zaručeno, a proto by bylo vhodné přehodnotit strategii v řízení těchto dvou oblastí.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU OPERATIVNÍHO ŘÍZENÍ

Z důvodu rozsahu a složitosti problematiky controllingu napříč celou společností je praktická část záměrně zúžena na konkrétní organizační jednotku – středisko specializované na výrobu oken. Vzhledem k velké míře vertikální integrace pokrývající celý proces od konstrukčního návrhu přes jednotlivé výrobní fáze až po finální montáž, by zpracování tohoto tématu na celý podnik představovalo výrazně obsáhlý a obtížně uchopitelný rámec. Proto zaměření na jedno středisko umožňuje provést detailnější analýzu procesů v rámci konkrétního výrobního celku, čímž bude zajištěna vyšší vypovídací hodnota a aplikovatelnost zjištěných poznatků.

Středisko bylo vybráno na základě rozhodnutí ředitele společnosti. Jedná se o relativně nově zřízený úsek, jehož vznik vycházel ze snahy přizpůsobit výrobní procesy specifickým požadavkům vlastních projektů. Integrace výroby oken do vlastních výrobních kapacit tak přinesla lepší podmínky pro technickou optimalizaci, flexibilitu a standardizaci výstupní kvality dle interních potřeb. Z počátku bylo středisko zaměřené pouze na výrobu oken pro interní projekty, avšak postupem času se společnost rozhodla poskytnout své produkty i konkurenci z důvodu efektivnějšího využití výrobních kapacit.

Provedení finanční analýzy na úrovni konkrétního střediska není možná, jelikož účetnictví společnosti není střediskově členěno, a tudíž neposkytuje detailní informace o jednotlivých organizačních částech. Náklady jsou účtovány zakázkově a jejich struktura nezahrnuje veškeré druhy nákladů. Z tohoto důvodu výše provedená finanční analýza byla zpracována pouze na hospodaření společnosti jako celku.

První část této kapitoly představuje organizační strukturu střediska včetně pracovních pozic a popisu jejich náplně. Dále je uvedena charakteristika vyráběných produktů a interpretace nákladů dle zakázek střediska. Největší část je věnována analýze výrobního procesu především operativního plánování.

Tato kapitola je zpracována na základě informací a dat získaných přímo od vedení společnosti a odpovědných pracovníků za vybraný úsek. Přehled nákladů ze zakázek střediska byl poskytnut z interního účetnictví firmy.

7.1 Organizační struktura střediska

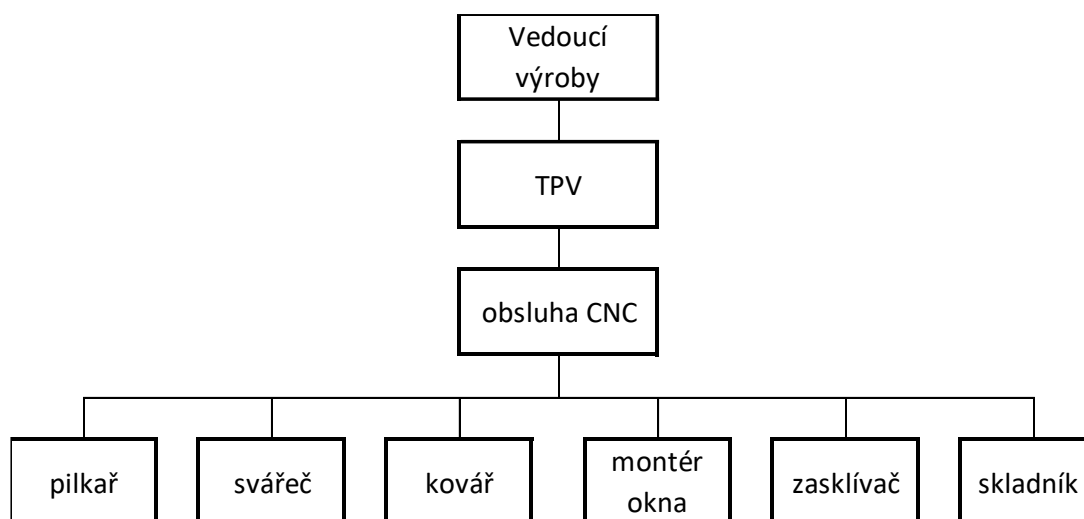
Výrobní středisko aktuálně zaměstnává devět pracovníků. Nejvýše zastoupená funkce je pozice vedoucího výroby, jenž nese odpovědnost za plánování výrobních procesů,

koordinaci činností v rámci střediska a zejména za celkový provoz. Jeho přímým zástupcem je pracovník technické přípravy (TPV). Jeho hlavním úkolem je nákup materiálu dle specifikací jednotlivých zakázek a stavu zásob, komunikace a budování dobrých obchodních vztahů s dodavateli. Oba pracovníci vykonávají svou činnost v oddělené administrativní části odkud mají přehled o celkovém průběhu výroby.

V rámci samotné výroby plní klíčovou roli pozice obsluhy CNC strojů a frézy na sloupky, která je zároveň i partákem vedoucího výroby. Jedná se o nejkvalifikovanějšího pracovníka na hale z pohledu jeho zkušeností a délky praxe. Dále ve výrobě působí pracovník obsluhující pilu, tj. pilkař, odpovídající za řezání profilů dle konkrétních technických parametrů jednotlivých zakázek. Svářeč vytváří okenní rámy svářením již zmíněných nařezaných profilů. Dále také obsluhuje přístroj na čištění svárů.

Pracovník zabývající se montáží kovacích prvků (tj. kovář) instaluje funkční komponenty do rámců a křidel. Navazuje činnost dvou pracovníků mající na starost kompletaci oken tzn. montáž sloupků, rolet a rámového kování. Závěr výroby zabezpečují dva zasklívači zasazující sklo do okenního rámu a přidáním zasklívacích lišt. Posledním zaměstnancem umožňujícím plynulý chod výroby je skladník. Jedná se o jediného pracovníka, u něhož je nutná klasifikace týkající se manipulace s vysokozdvizným vozíkem.

Organizační struktura je zobrazena na obrázku 10. Detailnější popis výrobního procesu je rozebrán v následujících kapitolách.



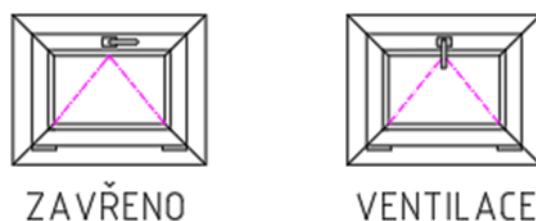
(zdroj: vlastní zpracování)

7.1 Charakteristika oken

Tento výrobní úsek se specializuje pouze na produkci oken určených pro kontejnery a modulární sestavy, nikoliv pro klasické zděné stavby. V návaznosti na tuto skutečnost firma přišla s novým řešením oken, kdy roleta je konstrukčně zakomponovaná přímo do rámu okna, a tudíž není potřeba dodatečného uchycení pomocí samostatných montážních prvků. Tento přístup tak zvyšuje kompaktnost a estetiku samotného výrobku a zároveň i efektivnost montážního procesu. Pro zajištění tohoto technického řešení se využívají speciálně navržené profily s atypickým tvarem. Díky tomuto jedinečnému konstrukčnímu know-how disponuje firma na trhu minimální konkurencí, která v současné době představuje jediného konkurenta nabízejícího srovnatelné výrobní řešení.

I když se firma specializuje na výrobu oken mající v sobě zabudovaný kastlík s roletou, nabízí i varianty bez této specifikace. Každé okno se liší jak konstrukčně, tak i rozměrově dle unikátních požadavků zákazníka. Ať už se jedná o velikost rámu, postavení kliky, způsob zabezpečení a otvírání, počet křídel, použití dvojskla nebo trojskla apod. Z důvodu zakázkové výroby tak nedisponují specifickým označením jednotlivých druhů, ale rozlišují je dle jejich charakteristik. Například:

Sanitární okno – je jednoduché malé okno s jedním křídlem, jednoduchým kováním, ornamentním sklem a otevírá se sklopením.



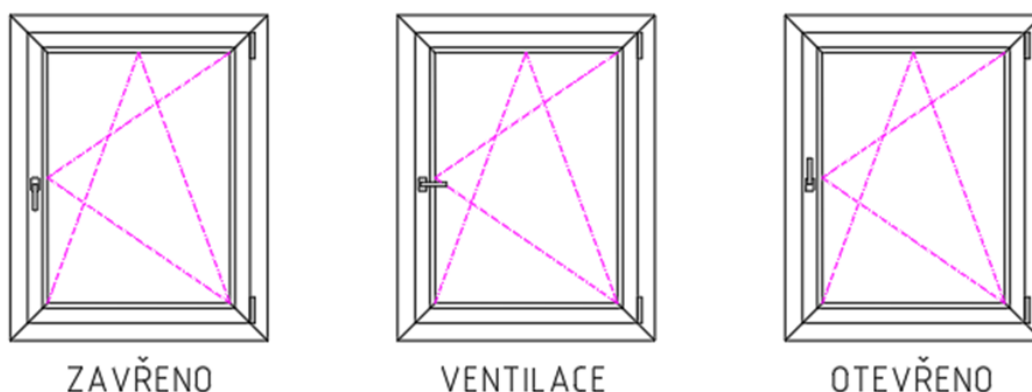
Obrázek 9 Sanitární okno

(zdroj: návod na použití oken UNICO MODULAR a.s.)

Okno PVC, OS-OS/FIX-FIX – jedná se o větší dvoukřídlé okno. Horní část křídla je otevíráno sklopně a dolní část je fixní. Na rozdíl od sanitárního okna už obsahuje jiný druh rámu a například bezpečnostní lepené sklo. Zkratka PVC označuje syntetický plastový materiál polyvinylchlorid. Zaručuje vysokou odolnost vůči Uv záření, vlhkosti a povětrnostním vlivům, dlouhodobou životnost, dobré izolační vlastnosti (tepelné i zvukové) a možnost recyklace. Zkratka OS-OS označuje dvě křídla, kdy každé je otevíravé- sklopné.

Poslední zkratka FIX-FIX se používá právě u dvoudílného okna, kde obě části jsou neotvíratelné, tedy fixní.

Vario-okno PVC s hliníkovou roletou RAL7016 – je představitel nejkomplikovanějšího a časově nejnáročnější okna pro výrobu. Opět se jedná o dvoukřídle okno, ale s roletou. Jedná se o kombinaci O-OS, kde jedno křídlo je otvíravé (O) a druhé otvíravé sklopné (OS). Označení RAL7016 představuje standardizovaný odstín šedé barvy (antracitová šedá) podle vzorníku RAL, který je v současné době trendem na trhu. Okno je zvenku kaširované tzn., že je na profil z venkovní strany aplikovaná laminovaná fólie s požadovanou barvou a texturou. Fólie se převážně využívá kvůli estetické úpravě, ale i větší odolnosti. Mimo jiné se zde opět využívá bezpečnostní lepené sklo a kování tilt-first. Jedná se o bezpečnostní opatření využívané převážně ve školních zařízeních. Funguje na principu, kdy upřednostňuje ventilační funkci, kterou lze na klíce uzamknout, před otevírací. Vario je nejčastěji vyráběno pro vlastní potřeby pro prodej kontejnerů v nejrůznějších rozměrech.



Obrázek 10 Vysvětlení fungování specializovaného kování Tilt-First

(zdroj: návod na použití oken UNICO MODULAR a.s.)

7.2 Náklady dle zakázek střediska

Jak už bylo diskutováno výše, účetnictví společnosti není členěno podle jednotlivých středisek. Náklady jsou evidovány na základě zadaných zakázek a nezahrnují veškeré náklady spojené s danou organizační jednotkou. V následující tabulce 14 je zobrazena výše nákladů realizovaných zakázek v roce 2023 v tisících korunách. Výsledky byly získány z účetního deníku.

Tabulka 14 Náklady dle zakázek výroby oken za rok 2023 v tis. Kč

501	Spotřeba materiálu	20 162,10 Kč
501150	Výdej sklad-okna	19 949,50 Kč
501820	Nástroje a nářadí	212,60 Kč
511	Opravy a udržování	392,30 Kč
511100	Údržba a servis strojů/nářadí	32,20 Kč
511200	Oprava strojů a nářadí	344,80 Kč
511220	Oprava VZV	15,30 Kč
512	Cestovné	9,20 Kč
512110	Cestovné tuzemsko THP	6,80 Kč
512210	Cestovné zahraničí THP	2,40 Kč
518	Nákup služeb	413,00 Kč
518100	Nájem softwaru (Klaes)	257,50 Kč
518240	Školení, semináře a vzdělávání	6,20 Kč
518250	Certifikační služby-technické	44,50 Kč
518600	Výroba vlastních dílů	104,80 Kč
521	Mzdové náklad	4 414,80 Kč
521100	Hrubé mzdy THP	1 177,60 Kč
521130	Mzdové náklady-lékař THP	3,60 Kč
521140	Mzdové náklady – dovolené THP	80,70 Kč
521200	Hrubé mzdy HPP (výrobní)	2 779,50 Kč
521220	Mzdové náklady – nemoc (výrobní)	34,30 Kč
521230	Mzdové náklady – lékař (výrobní)	25,20 Kč
521240	Mzdové náklady – dovolené (výrobní)	313,90 Kč
524	Zákonné sociální pojištění	1 480,70 Kč
524100	Sociální pojištění (THP)	313,00 Kč
524110	Zdravotní pojištění (THP)	113,60 Kč
524200	Sociální pojištění (výrobní)	773,40 Kč
524210	Zdravotní pojištění (THP)	280,70 Kč
548	Ostatní provozní náklady	35,80 Kč
548200	Zákonné pojištění	35,80 Kč
563100	Kurzové ztráty	62,40 Kč
	Celkem	26 970,30 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného členění nákladů je patrné, že celkové provozní náklady dle zakázek dosáhly téměř 27 milionů Kč. Největší nákladovou položkou je spotřeba materiálu, přičemž dominantní podíl je tvořen náklady spojené s prodejem vyrobených oken. Znatelně menší část je zastoupena režijním materiálem v podobě nástrojů a nářadí. Oprava a údržba strojů a nářadí společnost vyšla na 392 tis. Kč.

Významná výše nákladů je také spojena s odměňováním pracovníků. Mzdové náklady jsou evidovány zvlášť pro pracovníky ve výrobě a pro technickohospodářské pracovníky.

V rámci analytického rozlišení se také specifikují jednotlivé složky jako je nemoc, dovolená či lékařské prohlídky. Celkové náklady na mzdy za rok 2023 se pohybovaly okolo 4 milionů Kč, přičemž největší část tvoří hrubé mzdy výrobních pracovníků. Od hrubých mezd se odvíjí náklady na zákonné sociální pojištění skládající se z plateb sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. I zde je patrné analytické rozlišení dle vazby ke mzdám pracovníkům výroby a THP.

Dále jsou také sledovány náklady na využívaný specializovaný software, školení, certifikační služby, výrobu vlastních dílů nebo i oblasti jako jsou cestovné, zákonné pojištění a kurzové ztráty.

Současná forma evidence nákladů je z pohledu finančního účetnictví zcela dostačující, avšak z pohledu manažerského účetnictví a controllingu má určitá omezení. Tento systém účtování neobsahuje některé složky nákladů jako je spotřeba energie, opotřebení strojů nebo i bližší specifikaci druhu spotřebovaného materiálu. Obecně tak nelze určit přesnou nákladovost daného střediska ani analyzovat jeho efektivitu.

7.3 Operativní plánování

Aktuálně společnost stejně jako její střediska postrádají formalizovaný systém plánování. Je to dáno hlavně z důvodu rychlého růstu společnosti a tendencí si téměř veškeré díly vyrábět ve vlastní režii, což zvyšuje množství a složitost koordinace jednotlivých procesů. Na složitosti samotného plánování přidává také jedinečnost každé zakázky vyžadující individuální přístup a flexibilitu plánování. Jinými slovy proces plánování v zakázkové výrobě je mnohem náročnější než při standardizované výrobě, kde se výroba daného produktu nemění, a tudíž je jednodušší zmapovat jejich časovou a kapacitní náročnost. I když zde není plně implementován formalizovaný přístup plánování, je plánování realizováno na základě dlouholetých zkušeností a praxe jednotlivých vedoucích středisek i samotného vedení. Díky tomu jsou schopni koordinovat veškeré činnosti tak, aby bylo zajištěno včasné a kvalitní plnění zakázek.

Pro návrh, kalkulaci a řízení výroby oken je využíván specializovaný software Klaes. Tento systém poskytuje možnost detailního modelování zakázek, generování výrobních podkladů, výpočty materiálových nákladů, čímž značně zjednodušuje celý proces. Dále je využíván na kalkulaci cen zahrnující přesná vstupní data.

Software nabízí možnost rozšíření o modul plánování kapacit a termínů, který by umožnil automatické plánování zakázek. Avšak tento modul není součástí základní licence a jeho pořízení firma dosud nepovažovalo za nutné.

7.3.1 Plánování zakázek

Plánování zakázek probíhá na operativní úrovni a je založeno na každodenních operativních poradách pro vedoucí jednotlivých středisek. Tyto porady slouží primárně ke koordinaci časového harmonogramu nově přijatých zakázek tak, aby bylo jasné, kdy jednotlivé komponenty musí být připraveny pro další fáze výroby či kompletace s cílem zajistit dokončení projektu ve smluvně stanoveném termínu.

Při stanovení pořadí zakázek se zohledňuje nejen interní, ale i externí poptávka. Interní zakázky představující vlastní výrobu modulárních systémů jsou z pohledu priorit nadřazené. Společnost neakceptuje každou přijatou poptávku a přistupuje k nim selektivně. Každý potencionální externí odběratel podléhá internímu hodnocení, kde je posuzována především jeho solventnost. Díky tomuto přístupu dochází ke snížení možného rizika plynoucího z nesplacených pohledávek a tím se zaručuje i finanční stabilita.

Kalkulace prodejní ceny zakázky

Nabídka je sestavována na základě individuálních požadavků každého zákazníka. Vedoucí výroby dle těchto požadavků vypracuje podrobný rozpis potřebného materiálu a specifikuje veškeré potřebné výrobní operace (například počet drážek, montážních otvorů, dírek apod.) do programu Klaes. U některých druhů oken je program schopen zadat jednotlivé parametry automaticky a ve zbylých případech je potřebné tyto operace manuálně zapnout, vypnout, nastavit nebo upravit dle specifických potřeb. Tento podrobný rozpis zakázky slouží jako podklad pro kalkulaci následné prodejní ceny, vytvoření výrobního listu a nastavení jednotlivých strojů pro výrobu.

Nabídkové ceny se počítají pomocí kalkulací prostřednictvím specializovaného softwaru dle zadaných technických specifikací jednotlivých zakázek. Zahrnuje:

1. Aktuální nákupní ceny potřebného materiálu – aktualizují se dle známých cenových nabídek dodavatelů.
2. Náklady na práci
 - Výpočet je založen na časovém zatížení vyplývajícím z počtu nezbytných technických operací prováděných daným strojem. Naopak u manuálních operací je

časová náročnost stanovena na základě rozměrových parametrů zpracovávaného materiálu.

- U každého stroje je v programu historicky definován časový interval reflektující čas trvání jednotlivé operace. Například pila má dobu trvání jednoho řezu nastavenou na jednu minutu. Celkové časové zatížení tohoto stroje tak odpovídá počtu provedených řezů k získání požadovaných délek profilů ze standardní vstupní šestimetrové vstupní délky.

Tabulka 15 Stanovené doby trvání jednotlivých operací strojů střediska

Číslo operace	Označení	Čas na jednotku
1	____ přířez ____	
2	přířez profilu	1,00 min
3	přířez profilu	1,00 min
4	přířez výztuží	0,50 min
5	____ strojní práce ____	
6	montáž výztuží	0,20 min
7	vrtání dýblů	0,20 min
8	frézování odvodnění	0,20 min
9	____ svařování ____	
10	svařování profilů	0,65 min
11	svařování sloupků	0,25 min
12	svařování příček	0,20 min
13	____ kování ____	
14	montáž kování	
15	____ zasklení ____	
16	usazení skla	
17	zasklívací lišty	0,20 min
18	____ ostatní práce ____	
19	prac. místo šikminy	15,00 min
20	prac. místo oblouky	20,00 min
21	prac. místo příčky	4,50 min
22	prac. místo příčky	4,50 min
23	____ montáže ____	
24	montáž na dílně	
25	montáž na dílně	
26	montáž na stavbě	

(zdroj: vlastní zpracování)

- Činnosti jako kování, montáž nebo zasklení jsou prováděny manuálně pracovníky. Vzhledem k různým konstrukčním řešením oken je časová náročnost těchto operací odvozena od rozměrových parametrů zvoleného materiálu. Tyto údaje jsou v programu zpracované do tabulek, které slouží jako zdroj dat pro výpočet potřebného času na základě zadané šířky a výšky materiálu. Rozměry v tabulkách jsou zadané v milimetrech a časové hodnoty v minutách.
 - o Zasklení – čas je odvozen od vnějších rozměrů skla.

Tabulka 16 Stanovené časy pro zasklení dle rozměru vnějšího skla

V/Š (mm)	500	1000	1500	2000	9999
500	8 min	8 min	8 min	8 min	60 min
1000	8 min	8 min	8 min	15 min	70 min
1700	8 min	8 min	15 min	45 min	80 min
2300	35 min	40 min	45 min	50 min	90 min
9999	60 min	70 min	80 min	90 min	100 min

(Zdroj: vlastní zpracování dle programu Klaes)

- o Okování – doba trvání je nastavena dle vnějšího rozměru křídla

Tabulka 17 Stanovené časy na okování dle rozměru vnějšího křídla

V/Š (mm)	1000	1500	2000	3000	9999
1000	10 min	10 min	10 min	40 min	45 min
1500	10 min	10 min	10 min	45 min	50 min
2000	10 min	10 min	20 min	50 min	55 min
3000	40 min	45 min	50 min	60 min	70 min
9999	50 min	55 min	60 min	70 min	80 min

(Zdroj: vlastní zpracování dle programu Klaes)

- o Montáž – čas je definován dle vnějšího rozměru rámu

Tabulka 18 Stanovené časy pro montáž stavby podle rozměru vnějšího rámu

V/Š (mm)	1000	1500	2000	2500	9999
1000	60 min	80 min	100 min	120 min	250 min
1500	80 min	100 min	120 min	150 min	300 min
2000	100 min	120 min	150 min	190 min	350 min
2500	120 min	150 min	190 min	230 min	400 min
9999	250 min	300 min	350 min	400 min	500 min

(Zdroj: vlastní zpracování dle programu Klaes)

- Celková časová náročnost je odvozena od složitosti okenní konstrukce a jejího objemu. Výpočet je prováděn programem Klaes, dle zadaného vzorce. Výše

nákladů je tedy závislá na složitosti jednotlivých operací a jejich časové náročnosti, přičemž program zohledňuje specifické parametry každé zakázky.

3. Pevně stanovenou marži zajišťující požadovaný zisk společnosti.

U rozsáhlejších objednávek většího a sériového objemu, odpovědný pracovník ručně zadá množstevní cenu. Tato sleva reflektuje úspory vniklé z výhodnější ceny při nákupu většího množství potřebného materiálu. To zajistí konkurenčně atraktivní cenové nabídky bez snížení plánovaného zisku.

Po sestavení kalkulace se tato nabídka odesílá ke schválení zákazníkovi. Až po odsouhlasení je zakázka navedena do informačních systémů i specializovaného softwaru pod unikátním identifikačním číslem. Číslo pro interní a externí zakázky se nijak neodlišuje, což komplikuje jakoukoliv kvantitativní analýzu jejich poměru. Z tohoto důvodu nelze bez dodatečných informací přesně určit jaká produkce ve sledovaném období převažovala. Absence jakékoliv identifikace typu zakázek také představuje určité omezení při vyhodnocování jejich výnosnosti.

7.3.2 Plánování výroby

Plánování výroby spadá do kompetence vedoucího výroby, který jej provádí na základě přehledu aktuálně zadaných zakázek v informačním systému. Klíčovým faktorem pro určení jejich pořadí je smluvně stanovený termín expedice. V případě výroby oken pro interní potřeby je nutné brát v úvahu dvoutýdenní časovou rezervu nutnou pro včasnou kompletaci kontejnerů.

Při plánování se také zohledňují zakázky, obsahující požadavek týkající se lakování oken. Jedná se o jediný proces výroby realizovaný externí společností. Kromě samotné doby lakování a času pro zaschnutí barvy je tak nezbytné počítat i s možným posunutím procesu z důvodu vytížené výrobní kapacity externího dodavatele. Tento faktor obvykle prodlužuje výrobní proces přibližně o dva týdny.

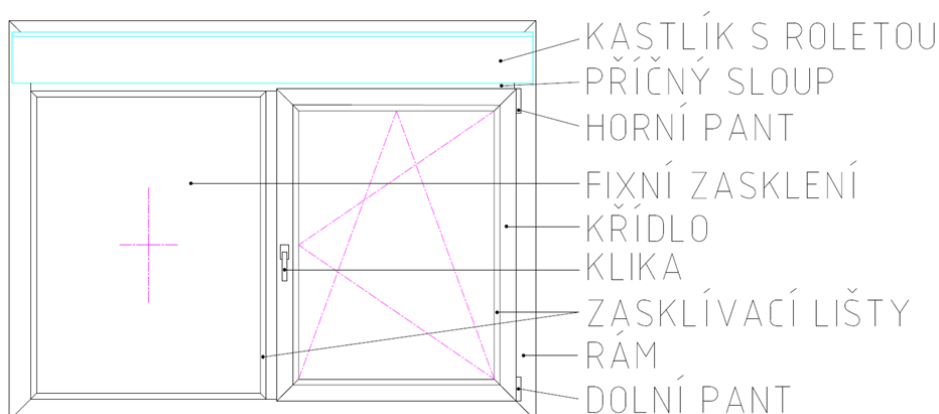
Samotné rozvržení zakázek je provedeno dle odborného posouzení vedoucího výroby, které plyne z dlouholetých zkušeností a znalosti kapacitních možností, technické a technologické náročnosti jednotlivých zakázek.

Proces výroby

Stěžením výroby je tzv. výrobní list. Ten je vytvořen softwarem a vychází ze zakázkového listu. Obsahuje důležité informace pro pracovníky ve všech fázích:

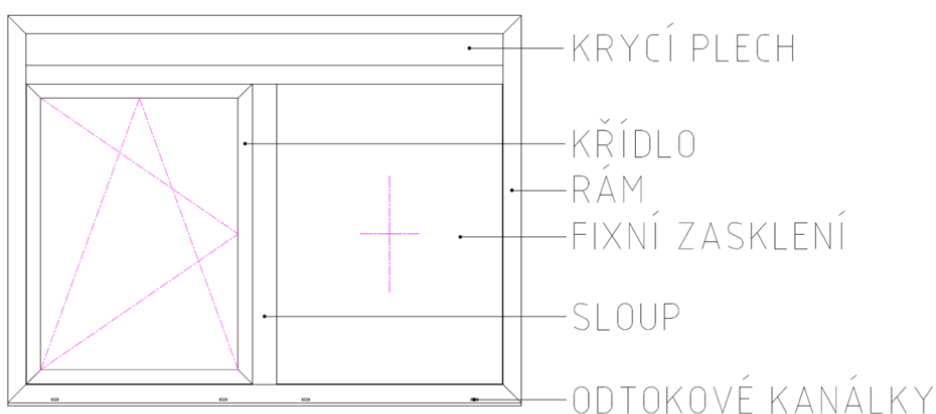
1. Číslo zakázky – slouží k orientaci.
2. Náskres okna s potřebnými rozměry.
3. Seznam materiálu – množství a rozměry.

Pro lepší orientaci v následujícím textu je na obrázku 11 a 12 zobrazena konstrukce okna z vnitřního a vnějšího pohledu s popisy jednotlivých dílů.



Obrázek 11 Konstrukce okna – vnitřní pohled

(zdroj: návod na použití oken UNICO MODULAR a.s.)



Obrázek 12 Konstrukce okna – venkovní pohled

(zdroj: návod na použití oken UNICO MODULAR a.s.)

Výroba je částečně řízena moderními technologiemi, avšak některé procesy jsou stále prováděny manuálně. Obsluha vyžaduje především výměnu kusů a kontrolu činnosti daného stroje. Nastavení většiny strojů je uskutečněno pomocí štítku s kódem, který nese veškerá potřebná data pro opracování daného výrobku. Proces výroby je následovný

- **Pila** – výroba začíná nařezáním šestimetrových profilů na požadované rozměry aktuální výrobní zakázky. Každý jednotlivý díl je následně polepen již zmíněným štítkem obsahující kód a označením zakázky. Tyto štítky jsou generovány strojem na základě zaslané výrobní zakázky z programu Klaes.
- **Obráběcí CNC** – veškeré činnosti vykonává na základě informací obsažených v nalepeném štítku s kódem na daném profilu. Operátor je zodpovědný za výměnu kusů a kontrolu správnosti jeho činností. V závislosti na charakteru výrobních zakázek během obrábění obsluha vyplňuje čas frézováním sloupků nebo řezáním výztuh a hřídelí.
- **Dvouhlavá svářečka** – zde probíhá svařování opracovaných profilů, čímž vzniká rám či křídlo okna. Dvouhlavá svářečka umožňuje svařování pouze na dvou místech současně. Pro získání kompletního rámu či křídla je však potřebné tento krok provést dvakrát, jelikož jsou složeny ze čtyř profilů.
- **CNC čistička** – je zařízení sloužící k odstranění vyčnívajícího plastu ze svárových spojů a tím zajišťuje čistý a esteticky upravený povrch. Tento proces je zcela automatizován prostřednictvím přednastavených parametrů. Za obsluhu tohoto stroje zodpovídá svářeč, který vykonává v průběhu procesu sváření jiného kusu.
- **Kovací stanice** – představuje první fázi výroby, která je vykonávána zcela manuálně. V této části výroby kovář provádí montáž a upevnění kování na okenní křídla (ovládací kliky, pojistky proti svěšování křídla, různé druhy protiplechů, sklápěcí nůžky, závěsy křídla apod.)
- **Montážní linka** – práce na montážní lince probíhá opět manuálně a je realizována dvěma pracovníky. Spočívá v montáži sloupků rolet a rámového kování. Tato fáze výroby vyžaduje vysokou míru zručnosti a fyzické zdatnosti.
- **Pila na zasklívací lišty** – zasklívací lišty slouží k upevnění skla v okenním rámu. Pracovník nejdříve pomocí měřidla pečlivě změří vzdálenost mezi jednotlivými rámy, jelikož z důvodu montáže se mohou tyto vzdálenosti nepatrně lišit. Jakmile si je jistý s přesným měřením, stisknutím tlačítka na měřidle zašle automaticky naměřenou hodnotu do řezací pily, která na základě těchto údajů provede přesné nařezání zasklívacích lišt. Tato automatizace předchází možným odchylkám a díky tomu lišty přesně padnou do okenních rámu.

- **Zasklívání** – posledním krokem výroby je usazení skla do okenního rámu nebo křídla. Fixní usazení je provedeno pomocí již zmíněných zasklívacích lišt, které zajišťují optimální těsnost a stabilitu skla, což přispívá izolačním vlastnostem okna.

Výrobní kapacity

Výrobní kapacita strojů není pevně stanovena. U zařízení jako je svářečka a čistička, je pouze definováno, kolik minut je potřeba na provedení jednoho sváru. Nicméně ani u těchto strojů není stanovena maximální výrobní kapacita. Množství a rychlost vykonané práce na jednotlivých pozicích plyne ze zkušeností kvalifikovaných pracovníků, kteří na základě svých znalostí dokážou odhadnout, kolik dílů jsou schopni zpracovat za daný časový úsek.

V programu jsou zaznamenány údaje o všech operacích prováděných stroji, včetně stanoveného času jejich trvání. U manuální činnosti je časová náročnost naopak odvozena od rozměrů zpracovávaného materiálu. Tyto údaje však slouží primárně ke kalkulaci prodejní ceny nikoliv k určování maximálních výrobních kapacit.

K výrobě je v současnosti využíváno devět zařízení, která obsluhují primárně čtyři pracovníci. Celkově se na výrobním procesu podílí osm zaměstnanců. Organizace výroby je nastavena na jednosměnný provoz s denní osmihodinovou pracovní dobou během standardních pracovních dnů. V případě zpoždění v plnění zakázek je výroba doplněna o víkendové směny, což zaručuje dodržení stanovených termínů. Pracovníci jsou odměňováni na základě hodinové sazby a nejsou povinni plnit žádné pevně stanovené pracovní normy. Tento systém organizace práce umožňuje pružnou reakci na aktuální požadavky na kapacity a termíny dodání.

7.3.3 Plánování nákupu a zásob

Nakup materiálu má v kompetenci TPV pracovník, který jej realizuje na základě informací uvedených v aktuálních zakázkových listech. Ty poskytují přehled o zakázkách a projektech v rámci celé společnosti a vycházejí ze schválených nabídek zákazníky. Obsahují mnoho důležitých informací, včetně specifikace potřebného materiálu, díky nimž představuje ideální podklad pro plánování objednávek.

Dalším důležitým faktorem při plánování objednávek je aktuální stav skladových zásob. Evidenci materiálu a monitorování jeho skladové dostupnosti zajišťuje informační systémem. Avšak z důvodu nedávného přechodu na nový ERP systém stále probíhá optimalizace dat, která v ojedinělých případech způsobuje drobné nesrovnalosti. Proto

dochází i k fyzické kontrole aktuálního stavu zásob probíhající ve spolupráci s ostatními pracovníky. Tento postup je využíván zejména u spojovacího materiálu s krátkou dodací lhůtou, který je brán jako spotřební.

Skladovací prostory jsou součástí výrobní haly a jejich kapacita je výrazně omezená. Nedostatek skladovacích prostor představuje jeden z nejzásadnějších problémů střediska. Mnoho materiálu je objednáváno z Německa a standardní dodací lhůta se pohybuje okolo dvou týdnů. Největší problém ve skladování však vzniká v pořízení speciálních profilů s tříměsíční dodací lhůtou. Ty jsou z důvodu délky dodání a nákladnosti dopravy objednávány tak, aby zaplnily celý kamion, který pojme 40 palet šestimetrových profilů.

Nákupce má od dodavatelů přesné informace o pořizovací ceně materiálu i o předpokládané době jeho dodání. Se všemi svými dodavateli je dlouhodobě udržován dobrý obchodní vztah, díky němuž se zajišťuje plynulost a flexibilita dodávek. V následujícím obrázku je ilustrován přehled množství či délky potřebných komponent k výrobě již zmíněného nejjednoduššího sanitárního okna. K jednotlivému materiálu je uveden dodavatel, cena materiálu a předpokládaná doba dodání.

Tabulka 19 Přehled materiálu pro výrobu sanitárního okna, včetně pořizovacích cen a délky dodání

Popis	Množství	Měrná jednotka	Pořizovací cena
Dodavatel1 – dodání 5dnů			
Sklo	1	KS	897,00 Kč
Dodavatel2 – dodání 12týdny			
Profil A bílý, bílé těsnění	2,268	M	250,43 Kč
Profil B bílý, bílé těsnění	1,789	M	170,63 Kč
Profil C bílý	1,275	M	42,23 Kč
Dodavatel3 – dodání 3dny			
Profil D bílý	2,429	M	144,90 Kč
Dodavatel4 – dodání 3dny			
Kování1	1	KS	55,58 Kč
Kování2	2	KS	16,66 Kč
Kování3	1	KS	5,49 Kč
Kování4	1	KS	64,98 Kč
Kování5	1	KS	66,36 Kč
Kování6	1	KS	66,55 Kč
Kování7	2	KS	2,37 Kč
Kování8	2	KS	2,67 Kč
Kování9	2	KS	19,50 Kč

Kování10	2	KS	5,15 Kč
Kování11	1	KS	49,01 Kč

(zdroj: vlastní zpracování dle interních informací)

Kapacita skladu ani optimální stav zásob nejsou stanoveny. Objednávky materiálu jsou prováděny převážně dle aktuálního stavu zásob, přehledu realizovaných objednávek, specifikace jednotlivých zakázek, dodací lhůty jednotlivých druhů materiálu a nákladů na dopravu. Veškeré objednávky jsou evidovány v informačním systému, včetně specifikace materiálů a stanoveného termínu dodání.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analýze současného stavu předchází představení společnosti UNICO MODLAR a.s., která se zabývá zakázkovou výrobou modulárních sestav. Tato kapitola zahrnovala popis historického vývoje, organizační struktury a využití ERP systému společností.

Analýza současného stavu společnosti byla z důvodu rozsahu a problematiky controllingu napříč celou společností zúžena na konkrétní organizační jednotku. Výjimkou byla finanční analýza, která z důvodu chybějících dat o hospodaření střediska byla zpracována na hospodaření cel společnosti. Z důvodu rozlišnosti délky sledovaných období a změny hospodářského roku byly vybrány pouze vypovídající a relevantní ukazatele zaměřující se především na dlouhodobý vývoj základních oblastí.

Finanční analýza zahrnovala vertikální analýzu, analýzu zisku a základních poměrových ukazatelů. Výsledky analýzy ukazují na dlouhodobě ziskový podnik s konzervativním přístupem finančního řízení. Rentabilita společnosti dosahovala velmi dobrých hodnot, a to i přes její pokles v posledním sledovaném období, kvůli nepříznivému vývoje trhu. Vysoké zisky z minulých let vytvořily znatelnou finanční rezervu a vysoký podíl vlastního kapitálu. Společnost tak díky svému charakteru a těmto faktům nemá potřebu využití cizích zdrojů.

Absence dlouhodobého i krátkodobého úvěru vedla k nízké zadluženosti, což sice zajišťuje větší finanční stabilitu podniku, ale zároveň může naznačovat nevyužití finančního potenciálu. Tento fakt podporují i hodnoty běžné, pohotové i okamžité likvidity výrazně převyšující horní doporučené hranice. Na druhou stranu při analýze doby obratu byl identifikovaný kontrast v podobě vysoké doby splatnosti pohledávek a nízké doby splatnosti závazků, což by mohlo do budoucna ovlivnit finanční stabilitu společnosti. Proto jsou nezbytné pravidelné kontroly cash-flow a v případě negativního vývoje zvážit změnu v řízení závazku a pohledávek.

Třetí část analytické části se věnovala podrobnému rozebrání samotného střediska. Nejprve byla stručně popsána organizační struktura společnosti, včetně popisu jednotlivých pracovních pozic a stručně představen i sortiment vyráběných produktů. Následovala analýza nákladů dle zakázek a současného stavu operativního plánování a řízení výroby s cílem posoudit jaký je celkový stav operativního řízení střediska výroby oken.

Analýza nákladů střediska byla provedena na základě nákladů realizovaných zakázek v hospodářském roce od 1.6.2023 do 31.5.2024. Výsledky analýzy poukázaly na určité omezení ve vykazování z pohledu potřeb controllingu a manažerského účetnictví. Mezi podstatné nedostatky lze zahrnout:

- Absence kompletních nákladů střediska – evidence nákladů dle zakázek neobsahuje především náklady na spotřebu energie, odpisy strojů nebo i detailní specifikaci spotřebovaného materiálu. Absence těchto hodnot znemožňuje komplexního posouzení nákladovosti a efektivity střediska.
- Neúplná specifikace nákladů – není známo použití konkrétního typu materiálu. V přehledu nákladů je patrné určité rozlišení určitého typu režijního materiálu, ale není zřejmé, zda je evidence úplná.
- Chybějící identifikace fixních a variabilních nákladů – zásadní pro přesnější kalkulace a plánování a k lepšímu pochopení chování nákladů při určitém objemu produkce.
- Neznámá výnosnost střediska – jelikož je výsledek výroby meziprodukt nevykazující vlastní tržby, lze sledovat pouze výnosnost externích zakázek.

Operativní plánování střediska je založeno převážně na osobních zkušenostech, znalosti výrobního procesu a komunikace mezi pracovníky, čímž je vyvinut určitý tlak na osobní přítomnosti klíčových pracovníků. Plánování výroby a rozdělení zakázek není podloženo žádným uceleným plánem, který by umožnil zpětné sledování plnění a odhalení odchylek. Zakázky jsou zařazeny do výroby dle smluvně stanoveného termínu dokončení a bez znalosti dostupné kapacity, což může vést k přetížení výroby nebo nevyužití kapacit. Dostupná kapacita strojů ani pracovníků není jasně stanovena. Nicméně je definován čas na jednotlivé úkony strojů a časová náročnost na práci zaměstnanců dle rozměru opracovávaného dílu. Tyto informace však slouží výhradně pro kalkulaci prodejní ceny zakázky, nikoliv pro plánování výroby.

Nákup materiálu je v kompetenci TPV pracovníka, který uskutečňuje objednávky na základě zakázkového listu, který obsahuje informace o nezbytném materiálu k výrobě dané zakázky. Nákup materiálu je výrazně omezen nízkou, ale neznámou kapacitou skladových prostor. Optimální ani pojistná výše zásob není stanovena.

9 PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

Následující část této práce bude věnována návrhu využití vybraných nástrojů controllingu. Tyto nástroje jsou navrženy dle zjištěných nedostatků operativního řízení vyplívajících z výše dostupných informací v analytické části.

9.1 Návrh operativního plánování

Operativní plánování představuje klíčový nástroj řízení, který přináší schopnost rychle a efektivně reagovat na aktuální změny. V současné době, kdy je vývoj trhu velice dynamický a obtížně předvídatelný, se plánování stává nezbytnou součástí řízení středních a větších podniků.

Tvorba plánu vychází z historických dat, která obohacuje o predikce a výhled do budoucnosti. Každá společnost by měla mít jasně definovaný postup, jak chce dosáhnout svých stanovených cílů. Dobře nastavený systém operativního plánování umožňuje včas identifikovat negativní odchylky od plánu a následně navrhnout opatření k jejich eliminaci. Odpovědnou osobou za sestavení těchto plánů byl staven vedoucí výroby.

9.1.1 Plánování zakázek

Základem operativního plánování je plán odbytu, který představuje stavební pilíř pro plán výroby. Vzhledem k charakteru střediska postrádá tento druh plánu významu. Výsledný produkt slouží převážně pouze jako komponent potřebný pro kompletaci modulárních systémů, a tím pádem neprodukuje společnosti výnos. Jelikož se středisko zaměřuje na zakázkovou výrobu, plán odbytu bude nahrazen plánem zakázek.

Zakázky střediska oken jsou rozděleny na interní a externí. Interních zakázky mají prioritní charakter a představují výrobu oken pro kompletaci zakázky na modulární sestavy. Z tohoto důvodu by mělo být plánování interních zakázek úzce spojeno s plánem výroby kontejnerů. Externí zakázky se zabývají výrobou oken pro konkurenci a jejich plánování je přizpůsobeno aktuální výrobní zátěženosti.

Jako podklad pro tvorbu výrobního plánu je doporučen plán zakázek, který bude měsíčně aktualizován. Tento plán zahrnuje nejen již potvrzené, ale také i očekávané zakázky odvíjející se z historických dat, opakujících se zakázek, sezónních výkyvů, sledování aktuálního trendu apod. Na jeho základě se následně bude odvíjet plánování výrobních

kapacit, zajištění potřebného materiálu či stanovení termínu dokončení nových externích zakázek tak, aby nedošlo k překročení dostupné výrobní kapacity.

Tabulka 20 Návrh plánu zakázek

PLÁN			SKUTEČNOST		
Typ zakázky	Typ okna	Počet ks	Typ zakázky	Typ okna	Počet ks
Interní			Interní		
Externí			Externí		

(zdroj: vlastní zpracování)

9.1.2 Návrh pro výpočet výrobních kapacit

V současné době středisko plánuje výrobu pouze na základě intuice, znalosti výrobního procesu, a smlouveného termínu dokončení. K tomu, aby bylo možné vytvořit systematický plán výroby je nutné stanovit výrobní kapacitu. Vzhledem k charakteru výroby, která je primárně zakázková bylo by velice komplikované stanovit odpovídající kapacitu výrobních strojů v počtech kusů, z důvodu jejich velké variability v složitosti a technologických postupů, které mění jejich časovou náročnost. Proto byl zvolen postup založený na časové náročnosti výroby jednoho kusu odvíjející se od typu a technické náročnosti vyráběného okna. Tento způsob umožní přesnější stanovení kapacit a plánování výroby.

K určení časové náročnosti výroby jednoho kusu byly vybrány tři typy oken, které se objevují mezi zakázkami pravidelně a liší se konstrukčně i rozměrově. Jedná konkrétně o: sanitární okno, vario a dvoukřídlé okno bez rolety. U těchto oken bylo provedeno detailní měření všech výrobních operací nezbytných pro jejich kompletaci.

Sanitární okno

Jak již bylo zmíněno, jedná se o malé jednokřídlé okno, jehož konstrukční řešení patří mezi ty nejjednodušší. Okno se skládá z rámu, křídla a plastového protirámu. V následující tabulce je zobrazena časová náročnost výroby jednoho kusu na jednotlivých výrobních stanovištích.

Tabulka 21 Časová náročnost výroby sanitárního okna

Stanoviště	Čas	Jednotky
Pila	10	min

CNC	7	min
Svařování	13	min
Čištění/frézování svárů	6	min
Ruční čištění (rámeček)	1,35	min
Kovací stanice	4	min
Montážní linka	3	min
spojení (rám+protirám+křídlo)	0,35	min
zasklené	4	min
Celkový čas všech operací	48,7	min
Průběžné operace (nezahrnovat)	6	min
Čistý čas výroby	42,7	min
Započítání odchylky	15 %	
Celkový čas s odchylkou	49	min

zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že celková doba potřebná k výrobě jednoho kusu sanitárního okna činí přibližně 42 min. Do této hodnoty byla však zahrnuta jistá rezerva, která odráží běžné provozní výkyvy. Tato rezerva byla stanovena ve výši 15 %. Po započtení této rezervy vychází celkový čas výroby přibližně na 50 min.

Jednoduchost konstrukce tohoto typu okna se odráží v krátké době potřebné pro montáž na kovací stanici a montážní lince, která se pohybuje okolo 4 min. Časově nejnáročnější operace byla naměřena u řezání profilů a svařování. Proces řezání profilů je prodloužen z důvodu krátkých rozměrů, jenž pila není schopna nařezat jedním řezem. Pro získání požadovaných rozměrů pro rám či křídlo, je tedy nutné provést daný řez dvakrát. Ačkoliv se pro úsporu času řezají dva profily zároveň, tak tato skutečnost výrazně prodlužuje celkovou dobu operace.

Tabulka 22 Rozpis časové náročnosti operací – pila (sanitár.)

název operace	počet operací	čas na operaci (s)	celkem (s)	celkem (min)
načtení zakázky	1	60	60	1,00
nastavení stroje	1	90	90	1,50
nachystání/výměna přílošek	1	20	20	0,33
nachystání profilů	2	80	160	2,67
upevnění	2	20	40	0,67
Řezání (4 profily)	8	10	80	1,33
posunutí profilu	2	10	20	0,33
manipulace (měření, lepení kódu, zasazení do vozíku)	4	30	120	2,00
celkem	21	320	590	10

(zdroj: vlastní zpracování)

Naopak proces svařování je jedním z nejdelších úkonů u každého typu okna. Operace, při které je schopna svářečka udělat dva sváry zároveň trvá přibližně 65 sekund. Během tohoto procesu daný pracovník obsluhuje i čističku svárů, na které dohromady stráví přibližně 6 min času. Tato hodnota nebyla do celkového výrobního času zahrnuta, jelikož neprodlužuje výrobní proces.

Tabulka 23 Rozpis časové náročnosti operací – svařování (sanitár.)

Rám a křídlo				
Název operace	Počet operací	Čas na operaci (s)	Celkem (s)	Celkem (min)
nachystání	2	40	80	1,33
sváření	4	65	260	4,33
manipulace	6	40	240	4,00
celkem	12	145	580	10
Protírám				
Název operace	Počet operací	Čas na operaci (s)	Celkem (s)	Celkem (min)
nachystání	1	30	30	0,50
sváření	2	65	130	2,17
manipulace	1	30	30	0,50
celkem	4	125	190	3

(zdroj: vlastní zpracování)

Vario

Ve výrobě se také pravidelně objevuje okno s názvem Vario. Jedná se o dvoukřídle okno s roletou obvykle využívané pro interní projekty týkající se prodeje kontejnerů a modulárních sestav. Konstrukce toho okna vyžaduje výrobu příčného a štulpového sloupku. Příčný sloupek je dosazený vodorovně na horní část rámu kvůli zabudování kastlíku na roletu. Naopak štulpový sloupek slouží ke spojení dvou křídel bez pevného středového sloupku v rámu. Následující tabulka obsahuje výčet nutných výrobních operací a jejich časové náročnosti.

Tabulka 24 Časová náročnost výroby okna Vario

Stanoviště	Čas	Jednotky
Pila	16	min
CNC	28	min
Frézování sloupku	1	min
Řezání výztuh	6	min
Ořezání vnitřních lemů	6	min
Svařování	13	min
Čištění/frézování svárů	13	min
Kovací stanice	27	min

barvení svárů	4	min
křídlo bez kliky + štulpovy s.	18	min
křídlo s klikou	5	min
Zasklení (2 pracovníci)	4	min
Kastlík na roletu	5	min
Montážní linka (2 pracovníci)	8	min
Spojení – svatba (rám+protirám+křídlo)	7	min
Celkový čas všech operací	135	min
<i>Průběžné operace (nezahrnovat)</i>	<i>22</i>	<i>min</i>
Čistý čas výroby	115	min
Započítání odchylky	15 %	
Celkový čas s odchylkou	132	min
Celkový čas s odchylkou (h)	2,2	hod

(zdroj: vlastní zpracování)

Na základně provedeného měření došlo ke zjištění, že časová náročnost výroby okna typu Vario po započítání provozní rezervy činí přibližně 2,2 hodiny, Oproti sanitárnímu oknu zde přibývají operace jako je například: frézování sloupku, řezání výztuh, ořezání vnitřních lemů či příprava kastlíku na zasazení rolety. Šedě vyznačené úkony v tabulce 24 neprodlužují celkový čas výroby, jelikož jsou vykonávány paralelně v době, kdy probíhá činnost jiného stroje. Ořezání vnitřních lemů u profilů je nezbytné, aby se roleta přesně zapadla do vymezeného prostoru.

Na základě údajů z tabulky 24 lze tvrdit, že časově nejnáročnější fázi výroby představují operace na výrobní zařízení CNC. K prodloužení výrobního času zde dochází kvůli tvorbě tzv. kapes na roletu na dvou výškách rámu, kde každá kapsa zvyšuje čas výroby přibližně o 2 min. Při těchto úkonech dochází ke zvýšenému znečištění přístroje, což vyžaduje jeho častější úklid. Délka opracování ostatních profilů se mění na základě zadaných počtu operací ve stroji a pohybuje se v rozmezí 35–90 sekund.

Následující tabulka 25 reflektuje všechny nezbytné operace k opracování všech profilů na CNC stroji.

Tabulka 25 Rozpis časové náročnosti operací – CNC (Vario)

Název operace	Počet operací	Čas na operaci (s)	Celkem (s)	Celkem (min)
načtení zakázky	1	30	30	0,50
načtení kódu	13	10	130	2,17
jízda stroje	13	1434	1434	23,90
<u>Rám</u>	<u>4</u>	<u>969</u>	<u>969</u>	<u>16,15</u>
1. výška	1	480	480	8,00

2. výška	1	217	217	3,62
horní šířka	1	100	100	1,67
dolní šířka	1	172	172	2,87
Příčný sloupek	1	65	65	1,08
Křídla	8	400	400	6,67
4x výška	4	175	175	2,92
4x šířka	4	225	225	3,75
ofoukání+ oddělení folie	13	30	390	6,50
nastavení kartáče (kvůli roletě)	2	35	70	1,17
dírky na odtok vody (příčný sloupek)	1	55	55	0,92
dání výztuh	2	40	80	1,33
čištění stroje	2	120	240	4,00
Celkový čas všech operací	47	1754	2429	38,32
22	18	160	565	9,92
Čistý čas	29	1594	1864	28

(zdroj: vlastní zpracování)

Dvoukřídlé okno bez rolety

Posledním provedené měření bylo provedeno u dvoukřídlého okna bez rolety (O/OS). Tento typ okna se skládá z rámu, dvou křídel, štulpového sloupku a podkladového profilu, který je přidělován na spodní šířku rámu kvůli parapetu.

Tabulka 26 Časová náročnost výroby dvoukřídlého okna bez rolety

Stanoviště	Čas	Jednotky
Pila	17	min
CNC	14	min
Řezání výztuh	7	min
Svařování+ čištění	18	min
Kovací stanice	23	min
křídlo bez kliky	10	min
štulpový sloupek	6	min
křídlo s klikou	7	min
Zasklení (2 pracovníci)	5	min
Montážní linka (2 pracovníci)	6	min
spojení (rám+ protirám+ křídlo)	5	min
Celkový čas všech operací	96	min
Průběžné operace (nezahrnovat)	7	min
Čistý čas výroby	89	min
Započítání odchylky	15 %	
Celkový čas s odchylkou	102	min
Celkový čas s odchylkou (h)	1,7	hod

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 26 zobrazuje výsledky provedeného měření časové náročnosti výroby dvoukřídlého okna bez rolety. Celkový čas na výrobu tohoto typu okna vychází po započtení provozní rezervy přibližně na hodinu a 40 minut. Na základě tohoto měření lze konstatovat, že výroba okna bez rolety trvá přibližně půl hodiny kratší dobu než výroba okna s roletou.

Návrh úpravy časové náročnosti výroby pro následné stanovení normohodin

Vzhledem k tomu, že měření bylo provedeno za situace, kdy ve výrobě chyběl jeden pracovník, je nezbytné ověřit, zda stanovená časová náročnost u jednotlivých typů odpovídá skutečnému provozu i při plném personálním obsazení a vyššímu objemu produkce. Lze totiž předpokládat, že sériovost či větší objem vyráběných kusů mohou ovlivnit výsledný reálný čas.

Následující tabulka 27 je sestavena za účelem porovnání naměřené časové náročnosti výroby u sledovaných typů oken s reálnou časovou náročností v běžném provozu. Výsledné hodnoty mohou následně sloužit pro úpravu a zpřesnění normohodin pro jednotlivé typy oken.

Tabulka 27 Návrh formuláře pro úpravu normohodin dle provozu

Typ okna	Počet ks	Normovaný čas (1ks)	Plánovaný čas (h)	Skutečný čas	Odchylka (%)
Sanitární		0,5			
Vario		2,2			
Dvoukřídlé okno		1,7			

(zdroj: vlastní zpracování)

Přehled činností ovlivňující časovou náročnost výroby

Na základě výsledků provedeného měření byly identifikovány výrobní procesy spojené s konkrétními konstrukčními specifikacemi vybraných typů oken. Tyto data mohou sloužit jako základ pro odhad časové náročnosti výroby u méně frekventovaných či atypických typů oken, u kterých by samotné měření nebylo efektivní. Níže uvedená tabulka obsahuje výčet identifikovaných procesů, ze kterých lze následně vytvořit obecně aplikovatelný rámec pro kalkulaci výrobního času na základě konstrukční složitosti konkrétního okna. Tato tabulka je navržena s cílem postupného doplnění dalších specifikací a přesnější úpravy odhadované doby na základě realizovaného provozu a odborných znalostí pracovníku střediska, čímž se docílí přesnější sestavení systematického plánu výroby.

Tabulka 28 Dopad specifikace oken na časovou náročnost výroby

Specifikace	Popis a důvod	Odhadovaná doba prodloužení
Barevné profily	Nutnost zabarvení svárů konkrétní barvou kvůli designu	5-10 min
Počet křídel	Více křídel= více výrobních operací a složitější montáž	30-35 min
Rozměry/ váha	Malé rozměry= zdržení při řezání profilů velké rozměry= náročnější manipulace vyšší váha – nutná výpomoc dalšího pracovníka	5-15 min
Styl otevírání	Odlišné využití kování	5-8 min
Roleta	Složitější a náročnější výroba	30-40 min

(zdroj: vlastní zpracování)

Kapacita pracovníků

Pro výpočet výrobní kapacity střediska je nezbytné znát i dostupnou kapacitu pracovníků odvíjející se od počtu pracovníků, délky pracovní doby a režim směn. Aktuálně pracuje ve středisku 8 zaměstnanců v jednosměnném provozu. Směna trvá 8 hodin čistého času a probíhá pouze ve standardních pracovních dnech, tj. od pondělí do pátku.

Z toho vyplývá že:

- Denní kapacita: 8 pracovníků $\times$ 8 hod. = 64 hod.
- Týdenní kapacita: 64 hod. $\times$ 5 dní = 320 hod.
- Měsíční kapacita: odvíjí se od počtu pracovních dnů v daném měsíci

Normohodiny představují odhadovanou časovou náročnost při standardních podmínkách. Z toho vyplývá, že jakákoliv nepřítomnost pracovníka (nemoc, dovolená) snižuje reálně dostupnou pracovní kapacitu, což má za následek prodloužení času nezbytného k dokončení konkrétního výrobku. Stanovení a plánování pracovních kapacit umožňuje efektivnější plánování výroby.

9.1.3 Návrh pro plánování výroby

Pro efektivní řízení výroby jsou navrženy dva typy výrobních plánů s odlišným využitím. Pro účely denního řízení je zpracován týdenní plán (výrobní rozvrh), který reflektuje aktuálně potvrzené zakázky. Obsahuje plánované pořadí, předpokládaný termín zahájení a ukončení výroby dle stanovených normohodin. Určení pořadí jednotlivých zakázek je založeno na dosavadním nesystematickém plánování výroby, které se odvíjí od smluvených termínů dokončení konkrétních zakázek a stanovených priorit, tj. interní zakázky mají vyšší prioritu než externí. Tento přístup umožňuje efektivní sledování plnění termínů, optimalizaci kapacit a zajištění plynulého chodu výroby i v podmínkách zakázkové výroby. Z důvodu

menších skladovacích prostor je nezbytné zadání dané zakázky tak, aby její dokončení bylo co nejbližší smluveného termínu dokončení.

Tabulka 29 Plán výroby pro účely denního řízení

Pracovní kapacita:		64 hod.				Plán		Skutečnost		
ID zakázky	Typ zakázky	Typ okna	Počet ks	Norma (hod)	Dead-line	Zahájení	Dokončení	Zahájení	Dokončení	Odchylka

(zdroj: vlastní zpracování)

Druhý navržený typ plánu přímo navazuje na plán zakázek. Jeho hlavním cílem je časově rozpracovat jednotlivé zakázky, určit časovou náročnost jejich výroby a odhadnout potřebné množství materiálu včetně jeho dostupnosti. Výsledné údaje následně budou tvořit podklad pro plán nákupu, řízení zásob, orientační sestavení rozpočtu výrobních nákladů a přesnější stanovení termínu dokončení pro externí zakázky s ohledem na plánované kapacity.

Tabulka 30 Návrh plánu výroby

PLÁN						SKUTEČNOST					
Pracovní kapacita						Pracovní kapacita					
Typ zakázky	Typ okna	Počet ks	Norma (h)	Stav zásob	Plán. čas	Typ zakázky	Typ okna	Počet ks	Norma (h)	Skuteč. čas	Odchylka

(zdroj: vlastní zpracování)

9.1.4 Návrh využití ABC analýzy v plánování nákupu a zásobování

Pro lepší efektivitu plánování zásob a nákupních aktiv je doporučena kategorizace jednotlivých materiálových položek pomocí ABC analýzy. Vzhledem k charakteru výroby se domnívám, že členění materiálu dle významu by nebylo vhodné, a proto je navrženo rozčlenění dle 2 kategorií: délka dodací lhůty a pravidelnost spotřeby. Díky této kombinaci bude možné:

- identifikovat pravidelně se opakující položky s delší dodací lhůtou
- stanovit bezpečnostní zásoby a úroveň pojistného množství u materiálu s delší dodací lhůtou na základě jejich potřeby
- omezit skladování přebytečných položek s lepší dostupností

Tabulka 31 Návrh kategorizace materiálu

Dodací lhůty	Pravidelné využívaný materiál		
	1 (opakovaně)	2 (nárazově)	3 (ojediněle)
SP (3 měsíce)	SP1	SP2	SP3
A (2 a více týdnů)	A1	A2	A3
B (1-2 týdny)	B1	B2	B3
C (do 1 týdne)	C1	C2	C3

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro následné stanovení pojistné a bezpečnostní zásoby je nezbytné analyzovat průměrnou spotřebu jednotlivých materiálových skupin.

9.2 Návrh na kombinované řízení nákladovosti zakázek a střediska

Pro správné controllingové řízení je zapotřebí, aby společnost měla vytvořený kvalitní datový základ. Vzhledem k velikosti podniku a náročnosti výrobního procesu je sledování nákladů dle zakázek nedostačující, jelikož poskytuje pouze informace o výnosnosti zakázek a nezohledňuje veškeré druhy nákladů pro správné plánování, rozpočetnictví a vyhodnocení efektivity. Zavedením střediskového účetnictví získá společnost možnost evidovat, plánovat a vyhodnocovat hospodaření jednotlivých organizačních jednotek, čímž dojde ke zvýšení transparentnosti a efektivity řízení.

Dalším nezbytným krokem pro nabytí kvalitnějších informací není pouze správné přiřazení dle místa jejich vzniku, ale i vytvořit odpovídající strukturu nákladů, včetně jejich vhodného členění. K identifikaci místa vzniku nákladů se využívá rozdělení nákladů na přímé a nepřímé.

Přímé náklady lze přímo přiřadit ke konkrétnímu produktu, zakázce či středisku. Mezi tento typ nákladů patří například materiál, mzdy dělníků apod. Naopak nepřímé náklady nelze jednoznačně přiřadit, a proto se rozdělují za pomoci alokací. Typicky se jedná o náklady na údržbu, energie, administrativu či údržbu. Tento typ členění nákladů také slouží jako podklad pro kalkulace, rozpočtování nebo i ke zjištění ziskovosti jednotlivých produktu, zakázek či střediska.

Pro lepší pochopení chování nákladů je také přínosné rozdělení na variabilní a fixní. Variabilní náklady se mění s objemem produkce, a tudíž a fixní nikoliv. Dalším důležitým využitím je výpočet bodu zvratu, řízení kapacit, nebo k simulaci různých scénářů.

9.2.1 Návrh na úpravu struktury nákladů a jejich kalkulačního členění

Níže vypracovaná tabulka vychází z poskytnuté struktury nákladů střediska dle realizovaných zakázek v roce 2023. Obsahuje návrh na detailnější evidenci spotřeby materiálu a začlenění dříve nezahrnutých nákladových položek jako jsou odpisy strojů, spotřeba energie, manka a škody a náklady za služby jako je lakování.

K podrobnější navržené struktuře nákladů byl zároveň i vytvořen návrh na kalkulační členění. Toto členění je pro efektivnější řízení doporučeno udělat nejen ve vztahu k zakázce, ale i ke konkrétnímu středisku. I když v současné době společnost využívá ke kalkulaci nákladovosti pro cenotvorbu specializovaný systém, tak jde pouze o orientační výpočty nikoliv o reálné náklady. Přesnější účetní rozdělení nákladů dle zakázek poskytne detailnější přehled o skutečných nákladech, což by vedlo k efektivnějšímu plánování a sledování nákladů a následné identifikaci odchylek. Získaná data by mohla také sloužit jako podklad pro vyhodnocení ziskovosti zakázek, k odhalení různých chyb, možného plýtvání nebo nadhodnocení zakázek, jelikož dosavadní automatický výpočet postrádá zpětnou vazbu.

Naopak sledování přímých a nepřímých nákladů na úrovni střediska umožní řídit jeho efektivitu. Poskytne možný základ pro přesnější kalkulaci zakázek a přehled o nákladovosti výroby a provozování střediska, což umožní i vytvářet plány, rozpočty a měsíční odchylky, které následně budou součástí reportu o hospodaření společnosti.

Tabulka 32 Návrh detailnější struktury a kalkulačního členění nákladů

Číslo účtu	Název	Sledování dle zakázky	Sledování dle střediska
501	Spotřeba materiálu	x	x
501100	Profily	přímé	přímé
501110	Skla	přímé	přímé
501120	Kování	přímé	přímé
501130	Rolety a kastlíky na rolety	přímé	přímé
501140	Spojovací materiál	nepřímé	přímé
501150	Montážní doplňky (šroubky apod.)	nepřímé	přímé
501160	Těsnění, montážní pěna	nepřímé	přímé
501170	Nářadí (vrtačky, nýtovačky)	nepřímé	přímé
501180	Pracovní pomůcky (rukavice, špunty)	nepřímé	nepřímé
501200	ostatní přímý materiál	přímé	přímé
502	Spotřeba energie	x	x
502100	Elektřina	nepřímé	nepřímé
511	Opravy a udržování	x	x

511100	Údržba a servis strojů/nářadí	nepřímé	přímé
511200	Oprava strojů a nářadí	nepřímé	přímé
511220	Oprava VZV	nepřímé	přímé
512	Cestovné	x	x
512110	Cestovné tuzemsko THP	nepřímé	přímé
512210	Cestovné zahraničí THP	nepřímé	přímé
518	Nákup služeb	x	x
518100	Nájem softwaru	nepřímé	přímé
518240	Školení, semináře a vzdělávání	nepřímé	přímé
518250	Certifikační služby-technické	nepřímé	přímé
518600	Výroba vlastních dílů	přímé	přímé
518700	Lakování	přímé	přímé
518800	Účetní služby	nepřímé	nepřímé
521	Mzdové náklady	x	x
521100	Hrubé mzdy THP	nepřímé	přímé
521130	Mzdové náklady-lékař THP	nepřímé	přímé
521140	Mzdové náklady – dovolené THP	nepřímé	přímé
521200	Hrubé mzdy HPP (výrobní)	přímé	přímé
521220	Mzdové náklady – nemoc (výrobní)	nepřímé	přímé
521230	Mzdové náklady – lékař (výrobní)	nepřímé	přímé
521240	Mzdové náklady – dovolené (výrobní)	nepřímé	přímé
524	Zákonné sociální pojištění	x	x
524100	Sociální pojištění (THP)	nepřímé	přímé
524110	Zdravotní pojištění (THP)	nepřímé	přímé
524200	Sociální pojištění (výrobní)	nepřímé	přímé
524210	Zdravotní pojištění (výrobní)	nepřímé	přímé
549	Manka a škody z provozní činnosti	nepřímé	přímé
551	Odpisy	x	x
551100	Odpisy strojů	nepřímé	přímé
563	Kurzové ztráty	nepřímé	přímé

(zdroj: vlastní zpracování)

Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé je pro plánování nákladovosti střediska klíčové. Nepřímé náklady ve vazbě na zakázky je výhodnější sledovat na úrovni střediska, nikoliv ke konkrétním zakázkám či k jejich jednotlivým typům. Hlavním důvodem je administrativní náročnost a složitost rozpočítání, ze kterého plyne větší riziko nepřesného přiřazení nákladů, což může vést ke zkreslení kalkulací a následného vyhodnocení výkonnosti.

Ačkoliv většina nákladů střediska jsou přímé, byly nalezeny tři nákladové položky, které mají charakter nepřímý, a tudíž je potřeba je rozpočítat mezi organizační jednotky podle určitého poměru. Jedná se o pracovní pomůcky, spotřebu energie a účetní služby:

- Pracovní pomůcky (rukavice, ochranné pomůcky, pracovní oděvy atd.) jsou pořízovány pro celý podnik. Jejich rozpočítání je vhodné provést například na základě podílu počtu výrobních pracovníků střediska k celkovému počtu výrobních zaměstnanců. V tomto případě by podíl na sledované střediska činilo přibližně 8 %.
- Spotřeba energie je z pohledu střediska nepatrným nákladem, jelikož výroba není tolik energeticky náročná a výrobní hala využívá solární energie z fotovoltaických panelů. K vhodné přiřazená nákladů by zde mohla být využita podlahová plocha střediska (939 m²) k celkové podlahové ploše jednotlivých středisek.
- Účetní služby představují náklad spojený se mzdou interní účetní. Alokace tohoto nepřímého nákladů by mohla být na základě nákladovosti střediska k celkovým nákladům podniku. Vzhledem k minulému období by tento náklad představoval zhruba 4 % z celkové mzdové nákladovosti.

Ke zjištění reálné nákladovosti zakázek by bylo nutné definovat rozvrhové základny i u nepřímých nákladů ve vazbě k zakázkám. Zjištěné procento nákladů by se následně přičetlo ke zjištěným přímým nákladům.

9.2.2 Návrh na kapacitní členění nákladů

Pro efektivní sestavení plánu nákladů střediska je rozdělení nákladů i podle objemu produkce. Fixní náklady představují neměnní složku plánu a výše variabilních nákladů je odvozena od plánovaného objemu produkce. Níže uvedená tabulka doporučuje rozlišení jednotlivých nákladových položek navrhované struktury na variabilní a fixní. U nákladů, které jsou označeny jako smíšené je nezbytné na základě historických dat navrhnout procentuální podíl variabilní a fixní složky.

Tabulka 33 Návrh na kapacitní členění nákladů

Číslo účtu	Název	Kapacitní členění
501	Spotřeba materiálu	x
501100	Profily	variabilní
501110	Skla	variabilní
501120	Kování	variabilní
501130	Spojovací materiál	variabilní

501140	Montážní doplňky	variabilní
501150	Těsnění, montážní pěna	variabilní
501160	Nářadí a pracovní pomůcky	smíšené
501170	ostatní režijní materiál	smíšené
502	Spotřeba energie	x
502100	Elektřina	variabilní
511	Opravy a udržování	x
511100	Údržba a servis strojů/nářadí	smíšené
511200	Oprava strojů a nářadí	fixní
511220	Oprava VZV	fixní
512	Cestovné	x
512110	Cestovné tuzemsko THP	fixní
512210	Cestovné zahraničí THP	fixní
518	Nákup služeb	x
518100	Nájem softwaru	fixní
518240	Školení, semináře a vzdělávání	fixní
518250	Certifikační služby-technické	fixní
518600	Výroba vlastních dílů	variabilní
518700	Lakování	variabilní
518800	Účetní služby	fixní
521	Mzdové náklady	x
521100	Hrubé mzdy THP	fixní
521130	Mzdové náklady-lékař THP	fixní
521140	Mzdové náklady – dovolené THP	fixní
521200	Hrubé mzdy HPP (výrobní)	variabilní
521220	Mzdové náklady – nemoc (výrobní)	fixní
521230	Mzdové náklady – lékař (výrobní)	fixní
521240	Mzdové náklady – dovolené (výrobní)	fixní
524	Zákonné sociální pojištění	x
524100	Sociální pojištění (THP)	fixní
524110	Zdravotní pojištění (THP)	fixní
524200	Sociální pojištění (výrobní)	variabilní
524210	Zdravotní pojištění (výrobní)	variabilní
549	Manka a škody z provozní činnosti	fixní
551	Odpisy	x
551100	Odpisy strojů	variabilní
563	Kurzové ztráty	fixní

(zdroj: vlastní zpracování)

10 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Následující kapitola se zabývá vyhodnocením projektu týkající se využití nástrojů controllingu ve vybrané společnosti. Tento proces zahrnuje vymezení rizika, přínosů a nákladové náročnosti projektu. Cílem projektu je navrhnout využití takových nástrojů controllingu, které přispěje k efektivnějšímu řízení společnosti.

10.1 Přínosy projektu

Z implementace projektových návrhů je možné očekávat spíše přínosy nefinančního charakteru. Hlavními přínosy vypracovaného projektu jsou:

- **Zavedení systematického plánování zakázek** poskytuje základ pro následné plánování výroby. Tento plán umožňuje identifikovat pravidelně se opakující zakázky či specifické typy oken. Na základě těchto informací lze určit častěji spotřebovaný materiál, což vede k efektivnějšímu plánování jeho nákupu.
- **Stanovení časové náročnosti výroby u jednotlivých typů oken** umožňuje efektivnější plánování výrobních kapacit a usnadňuje rozvržení výrobní pořadí zakázek v případě nepřítomnosti odpovědného pracovníka.
- **Identifikace konstrukčních specifikací**, které mohou ovlivnit časovou náročnost výroby, poskytuje přesnější odhad potřebného času k výrobě atypického nebo méně častých typu produktů. Tím přispívá k přesnějšímu plánování a rozvržení výrobních zakázek.
- **Vytvoření týdenního rozvrhu výroby na základě aktuálních zakázek** poskytuje lepší přehled nad celkovým průběhem výroby. Tento přehled umožňuje rychlou reakci na případné odchylky od původně stanoveného plánu.
- **Prostřednictvím plánu výroby** je možné časově rozplánovat zakázky, určit dostupné kapacity a identifikovat druh a dostupnost potřebného materiálu. Na základě informací z vytvořeného plánu je možné stanovit termín dokončení pro příchozí externí poptávky tak, aby bylo zajištěno, že výrobní kapacity nejsou přetíženy nebo naopak nevyužity.
- **Správné sestavení plánů výroby** vede k efektivnějšímu využití výrobních kapacit a ke snížení nákladů na mzdy kvůli přesčasům.

- **Rozčlenění materiálu pomocí ABC analýzy** dle délky dodání a pravidelnosti spotřeby poskytne středisku podstatné informace pro efektivnější plánování nákupu materiálu. Tato analýza může také sloužit jako podklad ke stanovení výše pojistné zásoby u jednotlivých skupin materiálu.
- **Detailnější struktura materiálu** na úrovni střediska a jeho rozdělení na základě kalkulačního a kapacitního členění poskytne solidní základ pro budoucí implementaci plánování nákladu a tvorbu rozpočtu. Tento přístup umožní podrobněji sledovat materiálové náklady v rámci střediscích a lépe řídit spotřebu materiálu v závislosti na výrobních kapacitách a plánovaných zakázkách.

10.2 Rizika projektu

Každý projekt nemá pouze pozitivní vliv, ale váží se na něj i určitá rizika. Před zahájením projektu je třeba vždy porovnat tyto rizika s možným přínosem a určit, zda je implementace daného projektu výhodná či nikoliv. Rizika tohoto projektu mohou být následující:

- Neochota zaměstnanců se přizpůsobit změnám – přechod z intuitivního plánování na systémové může vyvolat určité nejistoty pracovníků nebo neochotu k vedení nové evidence, kterou mohou považovat za nepotřebnou.
- Riziko nesprávného plánování – chybné odhady časové náročnosti výroby či pracovních kapacit může vést k neefektivnímu rozvrhu výroby.
- Závislost na kvalitě vstupních dat – efektivnost plánování je založena na přesnosti vstupních informací, které je třeba aktualizovat.
- Zvýšená časová náročnost spojená s implementací – během zavádění nového systému plánování dochází ke zvýšení administrativě, což může způsobit přetížení odpovědného pracovníka a následně negativně ovlivnit plynulost výroby.

10.3 Ekonomická náročnost

Ekonomická náročnost projektu vyplývá primárně z interních nákladů spojených s implementací následným využíváním doporučených nástrojů controllingu. Jedná se zejména o mzdové náklady související s časovou náročností zavedení systému a se zvýšením administrativní zátěže odpovědných pracovníků.

Pro návrhy tabulek a formulářů byl využit Ms Excel, který je ve společnosti již využíván, a tudíž nevyžaduje žádnou investici do nového systému. Samotná implementace

plánování výroby je však z hlediska času velice náročná a představuje zásah do stávajícího systému řízení. Nákladové položky se týkají především času potřebného na vytvoření tabulek, jejich přizpůsobení konkrétním podmínkám výroby a na zaškolení odpovědného pracovníka, které zahrnují seznámení se strukturou plánování, obsluhou tabulek a pravidly jejich aktualizací. Tyto náklady představují jednorázovou investici.

Zavedením zcela nového systematického plánování výroby zároveň dochází ke zvýšení administrativní zátěže pracovníka, který bude odpovědný za jeho průběžnou správu. To zahrnuje pravidelnou aktualizaci dat, sledování vytíženosti výroby a vyhodnocení plnění plánu. Vzhledem k tomu, že se jedná o opakující se činnosti, představují pro společnost nový průběžný náklad.

Prostřednictvím projektu byla také navržena nová struktura nákladů, včetně jejich členění na přímé a nepřímé a dále na variabilní a fixní. Tento návrh představuje odborný zásah do účetního systému a vyžaduje aktivní zapojení účetní. Proces implementace tak zahrnuje konzultaci s vedením společnosti, identifikaci a správné zařazení jednotlivých nákladových položek a návrh nové analytiky pro přesnější sledování nákladů. Zavedení této struktury je vhodné naplánovat na začátek nového hospodářského roku, kdy lze provést úpravy bez narušení probíhajícího účetního období.

Kromě implementace je nezbytné počítat s průběžnými náklady vyplývající z časové náročnosti pravidelného účtování nákladů podle nové struktury. Zmíněné náklady tohoto návrhu představují mzdové náklady účetní a zahrnují zvýšenou administrativní náročnost.

Tabulka 34 Ekonomická náročnost projektu

Nákladová položka	Typ nákladu	Časová náročnost (h)	Hodinová sazba (Kč/h)	Celkový náklad
Vytvoření a přizpůsobení plánovacích tabulek	jednorázový	10	330	3 300,00 Kč
Školení odpovědného pracovníka	jednorázový	5	330	1 650,00 Kč
Správa a aktualizace plánů (ročně)	průběžný	60	330	19 800,00 Kč
Implementace nové struktury nákladů	jednorázový	12	290	3 480,00 Kč
Účtování podle nové struktury (ročně)	průběžný	18	290	5 220,00 Kč
Celkem (roční+ jednorázové)				33 450,00 Kč
Celkem (průběžné roční)				25 020,00 Kč
Celkem (jednorázové)				8 430,00 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 24 zobrazuje výpočet předpokládané ekonomické náročnosti projektu. Pro stanovení nákladovosti byla použita odhadovaná interní hodinová mzdová sazba, včetně zákonných odvodů zaměstnavatele při průměrném fondu pracovní doby 160 h/měsíc. Předpokládaná hrubá mzda účetní činí 35 000 Kč a odpovědné osoby za plánování výroby 40 000 Kč.

Jednorázové náklady z implementace projektu podle výpočtu činí 8 430 Kč a průběžné roční náklady na 25 020 Kč.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala návrhem využití nástrojů ve vybrané společnosti specializující se na výrobu kontejnerů a modulárních sestav. S ohledem na rozsah a komplexitu celého výrobního procesu byla praktická část záměrně zúžena na konkrétní středisko zabývající se výrobou oken. Navržené controllingové nástroje v projektové části práce jsou tak primárně určeny ke zvýšení efektivity řízení právě tohoto výrobního úseku.

Z provedené analýzy v praktické části bylo zjištěno, že operativní řízení výroby oken probíhá převážně na intuici a osobních zkušenostech pracovníků, bez přesně stanovených výrobních kapacit a bez systematického plánování, což naznačuje vysokou míru personální závislosti. Specifikací tohoto střediska je, že se jedná o zakázkovou výrobu, kde se výrobky přizpůsobují konkrétním požadavkům zákazníka. Tato skutečnost výrazně komplikuje stanovení výrobních kapacit, jelikož není možné využít jednotné časové normy a kapacitní plány se musí neustále přizpůsobovat.

Na základě těchto zjištění byl navržen projekt využití vybraných nástrojů controllingu ve vybrané společnosti. Jeho hlavním cílem bylo navrhnout takové nástroje controllingu, které přispějí ke zvýšení efektivity řízení výroby sledovaného střediska. Prostřednictvím projektu byl vytvořen návrh systematického plánování výroby pomocí tabulek a formulářů v MS Excel. Součástí návrhu bylo také doporučení využití ABC analýzy pro rozdělení materiálu pro zefektivnění řízení nákupu a také zavedení detailnější struktury nákladů sledované i na střediskové úrovni.

Poslední část praktické části je věnována vyhodnocením vypracovaného projektu, které definuje přínosy, rizika a nákladovost projektu.

Závěrem lze konstatovat, že navržené řešení má potenciál přispět k efektivnějšímu řízení sledovaného střediska. Do budoucna by mohla společnost zvážit rozšíření využití nástrojů controllingu na celopodnikové úrovni, a to včetně zavedení výkonnostních ukazatelů a rozšíření datové podpory pro rozhodovací procesy. Vzhledem k plánovanému rozšiřování podnikatelských aktivit může controlling sehrát klíčovou roli v urychlení rozhodování a současně přispět ke snížení časové zátěže vedení společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEHRINGRT, Stefan, 2023. *Financial Controlling*. Online. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-40527-4. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40527-4>. [cit. 2025-03-12].

BEHÚNOVÁ, Annamaria; KNAPCIKOVA, Lucia a BEHÚN, Marcel, 2022. *Company Controlling*. Online. Springer International Publishing. ISBN 9783031131530. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-031-13153-0_7. [cit. 2025-03-12].

Co je ERP, c2025. Online. Oracle. Dostupné z: <https://www.oracle.com/cz/erp/what-is-erp/>. [cit. 2025-03-17].

Co je SWOT analýza a jak ji vypracovat, 2022. Online. Generali Česka Profi. 11.08.2022. Dostupné z: <https://www.generaliceskaprofi.cz/-/co-je-swot-analyza-a-jak-ji-vypracovat>. [cit. 2025-02-26].

Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil: Jak analyzovat firmu podle Porterova modelu, 2021. Online. MyTimi. 17. 9. 2021. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil/>. [cit. 2025-03-03].

DEIMEL, Klaus; HEUPEL, Thomas a WILTINGER, Kai, 2022. *Controlling*. Online. 2. vydání. Vahlen. ISBN 978-3-8006-5785-8. Dostupné z: <https://doi.org/10.15358/9783800657858>. [cit. 2025-03-22].

FLÍDR, Jiří, 2023. *Propojení výroby a informačních systémů v praxi*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2459-6.

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-1632-4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>.

HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina. ISBN 9789663884943.

HORVÁTH, Péter; GLEICH, Ronald a SEITER, Mischa, 2020. *Controlling*. 14. vydání. München: Verlag Franz Vahlen. ISBN 978-3-8006-5870-1. Dostupné také z: <https://doi.org/10.15358/9783800658701>. [cit. 2025-03-22].

JANKELOVÁ, Nadežda, 2022. *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-263-3.

KERZNER, Harold, 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-16535-4.

KOVALEVA, Valentina; RUSETSKIY, Mikhail; OKOROKOVA, Olga; FRANTSISKO, Olga a ANTOSHKINA, Anna, 2018. *Historical and Cultural Aspects of Controlling*. Online. *Journal of History Culture and Art Research*. Roč. 7, č. 3, s. 12. ISSN 2147-0626. Dostupné z: <https://doi.org/10.7596/taksad.v7i3.1742>. [cit. 2025-01-30].

KRÁL, Bohumil, 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-568-1.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Účetnictví a daně. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4133-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-0366-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/uvod-do-podnikove-ekonomiky-6028/>.

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

MITYSKA, Milan, 2022. *Efektivní nástroje pro samoobslužné zpracování dat v prostředí controllingu*. Online. CAFINews. 23.9.2022. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/efektivni-nastroje-pro-samoobsluzne-zpracovani-dat-v-prostredi-controllingu>. [cit. 2025-03-19].

Návod na použití oken- interní materiál firmy

Operativní controlling, c2017-2025. Online. Certifikace Manažerských Systémů. Dostupné z: <https://www.cems-cz.com/clanok/1038-operativni-controlling>. [cit. 2025-02-13].

Pět sil, které formují váš trh, c2025. Online. Algotech. Dostupné z: <https://www.algotech.cz/novinky/porteruv-model-5-sil>. [cit. 2025-03-03].

PONIŠČIAKOVÁ, Olga a GOGOLOVÁ, Martina, 2017. *Podnikový controlling*. Vysokoškolské učebnice. V Žilině: Žilinská univerzita, Edis - vydavatel'ské centrum ŽU. ISBN 978-80-554-1320-4.

POŘÍZEK, Jan, 2019. *SWOT analýza a její využití*. Online. Ecommerce Bridge. 21. března 2019. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>. [cit. 2025-02-26].

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.

RUDY, Lukáš, 2023. *Výroční zpráva*. PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=79359738&subjektId=583574&spis=684716>. [cit. 2025-03-31].

RUDY, Lukáš, 2024. *Výroční zpráva*. PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=79359738&subjektId=583574&spis=684716>. [cit. 2025-03-31].

SCHERMERHORN, John R. a BACHRACH, Daniel G., 2020. *Management*. Fourteenth edition. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-67779-6.

SCHÖNING, Stephan a MENDEL, Viktor, 2023. *Competence Development in Controlling and Management Accounting:: With Systematic Personnel Development to Success*. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 9783658393908.

STROUHAL, Jiří, [2016]. *Ekonomika podniku*. Třetí aktualizované vydání. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. Praha: Institut certifikace účetních. ISBN 978-80-87985-07-6.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠVECOVÁ, Lenka a VEBER, Jaromír, 2021. *Produkční a provozní management*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1385-9.

TAMULEVIČIENĖ, Daiva a ANDRONICEANU, Armenia, 2020. SELECTION OF THE INDICATORS TO MEASURE AN ENTERPRISE'S VALUE AND ITS CHANGES IN THE CONTROLLING SYSTEM FOR MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. Online. *ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES*. Roč. 7, č. 3, s. 1440-1458. ISSN 2345-0282. Dostupné z: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(1)). [cit. 2025-03-17].

TAMULEVIČIENĖ, Daiva a SUBAČIENĖ, Rasa, 2019. Integrating a behavioral aspect when developing the structure of a controlling system oriented towards increasing a company's value. Online. *The Theoretical Journal of Accounting*. Roč. 104, č. 160, s. 129 - 148. ISSN 1641-4381. Dostupné z: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.4359>. [cit. 2025-03-17].

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0689-9. TÓTH, Miroslav a ŠAGÁTOVÁ, Slávka, 2020. *Nákladový controlling*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-906-2.

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VOLLMUTH, Hilmar J., 2004. *Nástroje controllingu od A do Z*. Druhé české vydání. Poradce controllingu. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-032-4. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:cdb9e420-6bc3-11ed-b42c-005056827e51>.

What Is a Business Controller?: Requirements of a business controller, 2025. Online. Indeed. 14.2.2025. Dostupné z: <https://sg.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-a-business-controller>. [cit. 2025-03-07].

ZLÁMAL, Jaroslav; BAČÍK, Petr a BELLOVÁ, Jana, 2020. *Management: základy managementu*. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-421-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Kybernetický systém	19
Obrázek 2 Štábní forma začlenění controllingu do společnosti.....	21
Obrázek 3 Liniová forma začlenění controllingu do podniku	21
Obrázek 4 Konstrukční schéma controllingového systému	23
Obrázek 5 Struktura controllingu.....	29
Obrázek 6 Ukázka SWOT analýzy	32
Obrázek 7 Organizační schéma vedení společnosti.....	44
Obrázek 8 Organizační struktura výrobního střediska oken	55
Obrázek 9 Sanitární okno.....	56
Obrázek 10 Vysvětlení fungování specializovaného kování Tilt-First.....	57
Obrázek 11 Konstrukce okna – vnitřní pohled	64
Obrázek 12 Konstrukce okna – venkovní pohled	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní vývojové etapy controllingu	16
Tabulka 2 Úkoly controllingu a jejich časová náročnost vyjádřena v %.....	26
Tabulka 3 Hlavní rozdílné znaky mezi strategickým a operativním controllingem.....	28
Tabulka 4 Charakteristika operativního controllingu	34
Tabulka 5 Vertikální analýza aktiv	47
Tabulka 6 Vertikální analýza pasiv	47
Tabulka 7 Vertikální analýza nákladů	48
Tabulka 8 Vertikální analýza výnosů	49
Tabulka 9 Analýza zisku v tis. Kč	50
Tabulka 10 Ukazatele rentability	50
Tabulka 11 Ukazatele likvidity	51
Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti	52
Tabulka 13 Řízení aktiv	52
Tabulka 14 Náklady dle zakázek výroby oken za rok 2023 v tis. Kč.....	57
Tabulka 15 Stanovené doby trvání jednotlivých operací strojů střediska	61
Tabulka 16 Stanovené časy pro zasklení dle rozměru vnějšího skla	62
Tabulka 17 Stanovené časy na okování dle rozměru vnějšího křídla.....	62
Tabulka 18 Stanovené časy pro montáž stavby podle rozměru vnějšího rámu	62
Tabulka 19 Přehled materiálu pro výrobu sanitárního okna, včetně pořizovacích cen a délky dodání.....	67
Tabulka 20 Návrh plánu zakázek.....	72
Tabulka 21 Časová náročnost výroby sanitárního okna	72
Tabulka 22 Rozpis časové náročnosti operací – pila (sanitár.).....	73
Tabulka 23 Rozpis časové náročnosti operací – svařování (sanitár.)	74
Tabulka 24 Časová náročnost výroby okna Vario.....	74
Tabulka 25 Rozpis časové náročnosti operací – CNC (Vario).....	75
Tabulka 26 Časová náročnost výroby dvoukřídlého okna bez rolety.....	76
Tabulka 27 Návrh formuláře pro úpravu normohodin dle provozu.....	77
Tabulka 28 Dopad specifikace oken na časovou náročnost výroby	77
Tabulka 29 Plán výroby pro účely denního řízení	79
Tabulka 30 Návrh plánu výroby	79
Tabulka 31 Návrh kategorizace materiálu	79
Tabulka 32 Návrh detailnější struktury a kalkulačního členění nákladů.....	81
Tabulka 33 Návrh na kapacitní členění nákladů.....	83

Tabulka 34 Ekonomická náročnost projektu	87
--	----

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ	Cizí zdroje
DCZ	Dlouhodobé cizí zdroje
DK	Dlouhodobý kapitál
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings Before Taxes
ERP	Enterprise Resource Planning
FEI	Financial Executives Institute
ICV	Internationaler Controller Verein
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
TPV	technická příprava výroby
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZV	Vysokozdvížený vozík
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha k 28.2.2022 v tis. Kč

Příloha P II: Výkaz zisku a ztrát k 28.2.2022 v tis. Kč

Příloha P III: Rozvaha k 31.5.2023 v tis. Kč

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztrát k 31.5.2023 v tis. Kč

Příloha P V: Rozvaha k 31.5.2024 v tis. Kč

Příloha P VI: Výkaz zisku a ztrát k 31.5.2024 v tis. Kč

Příloha P VII: Seznam použitých vzorců

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA K 28.2.2022 V TIS. KČ

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni: 28.2.2022

(v celých tisících Kč)

IČ: 25540734

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 19.8.2022

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba kovových konstrukcí a jejich dílů

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

UNICO MODULAR a.s.

Nádražní 1136

Vizovice

76312

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	432 010	72 312	359 698	309 442
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	166 818	71 785	95 033	95 118
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	8 348	6 661	1 687	2 547
2.	Ocenitelná práva	06	8 348	6 661	1 687	2 547
2.1.	Software	07	8 348	6 661	1 687	2 547
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	158 470	65 124	93 346	92 571
1.	Pozemky a stavby	15	88 206	26 812	61 394	62 337
1.1.	Pozemky	16	3 332	0	3 332	3 332
1.2.	Stavby	17	84 874	26 812	58 062	59 005
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	72 490	40 713	31 777	29 519
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	-2 401	-2 401	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	175	0	175	175
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	175	0	175	175
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	540
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	540
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	264 777	527	264 250	213 730
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	113 617	527	113 090	89 658
1.	Materiál	39	64 281	527	63 754	34 547
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	11 820	0	11 820	16 426
3.	Výrobky a zboží	41	37 516	0	37 516	38 685
3.1.	Výrobky	42	37 516	0	37 516	38 685
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	50 140	0	50 140	46 961
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	1 226	0	1 226	1 119
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	1 226	0	1 226	1 119
2.	Krátkodobé pohledávky	57	48 914	0	48 914	45 842
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	34 565	0	34 565	34 482
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	14 349	0	14 349	11 360
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	7 599	0	7 599	8 098
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	1 152	0	1 152	1 489
4.6.	Jiné pohledávky	67	5 598	0	5 598	1 773
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	101 020	0	101 020	77 111
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	880	0	880	332
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	100 140	0	100 140	76 779



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	415	0	415	594
1.	Náklady příštích období	79	415	0	415	594

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	359 698	309 442
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	310 165	237 085
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	38 300	38 300
1.	Základní kapitál	04	38 300	38 300
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	3 932	-136
2.	Kapitálové fondy	09	3 932	-136
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	3 932	-136
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	186 421	151 039
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	186 421	151 039
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	81 512	47 882
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	47 856	71 780
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	19 819	18 916
4.	Ostatní rezervy	28	19 819	18 916
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	28 037	52 864
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	2 676	2 552
8.	Odložený daňový závazek	40	2 676	2 552
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	25 361	50 312
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	1 228	11 179
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	5 473	18 603
8.	Závazky ostatní	55	18 660	20 530
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	5 777	5 422
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	2 747	3 099
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	10 117	8 174
8.7.	Jiné závazky	62	19	3 835
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	1 677	577
1.	Vydaje příštích období	67	1 677	577

Podpisový záznam
 . 11.12.2011

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT K 28.2.2022 V TIS. KČ

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	730 638	630 377
II.	Tržby za prodej zboží	02	1 713	8 474
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	488 850	440 171
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 709	7 897
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	392 734	315 419
3.	Služby	06	94 407	116 855
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	5 775	-9 695
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	122 787	118 185
D.1.	Mzdové náklady	10	92 287	87 997
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	30 500	30 188
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	30 366	29 014
2.2.	Ostatní náklady	13	134	1 174
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	13 224	7 408
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	12 787	10 699
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	12 787	10 699
2.	Úpravy hodnot zásob	18	437	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	-3 291
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	2 664	1 344
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 303	662
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	349	211
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 012	471
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	3 047	19 407
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	727
3.	Daně a poplatky	27	302	225
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	902	13 018
5.	Jiné provozní náklady	29	1 843	5 437
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	101 332	64 719
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	69	32
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	69	32
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	8 666	10 787
K.	Ostatní finanční náklady	47	9 112	16 274
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-377	-5 455
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	100 955	59 264
L.	Daň z příjmů	50	19 443	11 382

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	19 319	13 867
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	124	-2 485
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	81 512	47 882
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	81 512	47 882
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	743 750	651 014

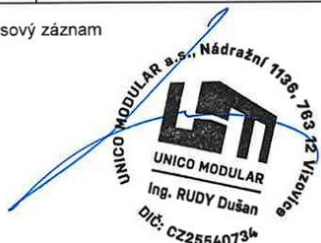
PŘÍLOHA P III: ROZVAHA K 31.5.2023 V TIS.KČ

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	602 592	88 080	514 512	359 698
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	182 706	88 080	94 626	95 033
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	8 348	8 014	334	1 687
2.	Ocenitelná práva	06	8 348	8 014	334	1 687
2.1.	Software	07	8 348	8 014	334	1 687
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	174 358	80 066	94 292	93 346
1.	Pozemky a stavby	15	88 665	29 109	59 556	61 394
1.1.	Pozemky	16	3 332	0	3 332	3 332
1.2.	Stavby	17	85 333	29 109	56 224	58 062
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	79 929	53 358	26 571	31 777
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	-2 401	-2 401	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	175	0	175	175
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	175	0	175	175
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	7 990	0	7 990	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	7 920	0	7 920	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	70	0	70	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	418 066	0	418 066	264 250
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	84 346	0	84 346	113 090
1.	Materiál	39	56 291	0	56 291	63 754
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	11 606	0	11 606	11 820
3.	Výrobky a zboží	41	16 449	0	16 449	37 516
3.1.	Výrobky	42	16 449	0	16 449	37 516
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	118 015	0	118 015	50 140
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	1 015	0	1 015	1 226
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	1 015	0	1 015	1 226
2.	Krátkodobé pohledávky	57	117 000	0	117 000	48 914
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	87 308	0	87 308	34 565
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	29 692	0	29 692	14 349
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	9 985	0	9 985	7 599
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	910	0	910	1 152
4.6.	Jiné pohledávky	67	18 797	0	18 797	5 598
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	215 705	0	215 705	101 020
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	503	0	503	880

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	215 202	0	215 202	100 140
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	1 820	0	1 820	415
1.	Náklady příštích období	79	1 432	0	1 432	415
3.	Příjmy příštích období	81	388	0	388	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	514 512	359 698
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	440 014	310 165
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	38 300	38 300
1.	Základní kapitál	04	38 300	38 300
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	17 555	3 932
2.	Kapitálové fondy	09	17 555	3 932
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	17 555	3 932
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	259 433	186 421
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	259 433	186 421
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	124 726	81 512
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	73 476	47 856
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	33 495	19 819
4.	Ostatní rezervy	28	33 495	19 819
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	39 981	28 037
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	0	2 676
8.	Odložený daňový závazek	40	0	2 676
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	39 981	25 361
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	1 010	1 228
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	16 053	5 473
8.	Závazky ostatní	55	22 918	18 660
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	6 776	5 777
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	3 689	2 747
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	12 448	10 117
8.7.	Jiné závazky	62	5	19
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	1 022	1 677
1.	Výdaje příštích období	67	1 022	1 677

Podpisový záznam



PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT K 31.5.2023 V TIS. KČ

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 129 792	730 638
II.	Tržby za prodej zboží	02	5 882	1 713
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	765 443	488 850
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	5 692	1 709
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	601 417	392 734
3.	Služby	06	158 334	94 407
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	21 281	5 775
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	165 113	122 787
D.1.	Mzdové náklady	10	123 366	92 287
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	41 747	30 500
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	40 992	30 366
2.2.	Ostatní náklady	13	755	134
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	15 766	13 224
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	16 293	12 787
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	16 293	12 787
2.	Úpravy hodnot zásob	18	-527	437
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	2 755	2 664
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 065	1 303
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	513	349
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 177	1 012
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	18 298	3 047
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	959	0
2.	Prodaný materiál	26	10	0
3.	Dané a poplatky	27	405	302
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	13 676	902
5.	Jiné provozní náklady	29	3 248	1 843
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	152 528	101 332
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	1 479	69
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1 479	69
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	19 081	8 666
K.	Ostatní finanční náklady	47	17 721	9 112
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	2 839	-377
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	155 367	100 955
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	30 641	19 443

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	33 317	19 319
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-2 676	124
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	124 726	81 512
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	124 726	81 512
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	1 158 989	743 750

PŘÍLOHA P V: ROZVAHA K 31.5.2024 V TIS.KČ

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	686 242	101 185	585 057	514 512
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	256 003	101 185	154 818	94 626
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	8 348	8 337	11	334
2.	Ocenitelná práva	06	8 348	8 337	11	334
2.1.	Software	07	8 348	8 337	11	334
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	247 655	92 848	154 807	94 292
1.	Pozemky a stavby	15	91 265	31 097	60 168	59 556
1.1.	Pozemky	16	3 332	0	3 332	3 332
1.2.	Stavby	17	87 933	31 097	56 836	56 224
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	98 238	64 152	34 086	26 571
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	-2 401	-2 401	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	175	0	175	175
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	175	0	175	175
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	60 378	0	60 378	7 990
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	13 360	0	13 360	7 920
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	47 018	0	47 018	70
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	428 506	0	428 506	418 066
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	87 736	0	87 736	84 346
1.	Materiál	39	51 285	0	51 285	56 291
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	15 570	0	15 570	11 606
3.	Výrobky a zboží	41	20 874	0	20 874	16 449
3.1.	Výrobky	42	20 874	0	20 874	16 449
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	7	0	7	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	150 925	0	150 925	118 015
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	1 015	0	1 015	1 015
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	1 015	0	1 015	1 015
2.	Krátkodobé pohledávky	57	149 910	0	149 910	117 000
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	126 922	0	126 922	87 308
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	22 988	0	22 988	29 692
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	11 815	0	11 815	9 985
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	696	0	696	910
4.6.	Jiné pohledávky	67	10 477	0	10 477	18 797
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1 + C.IV.2)	75	189 845	0	189 845	215 705



Vytvářeno v programu FORM studio - www.kupimera.cz

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	164	0	164	503
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	189 681	0	189 681	215 202
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	1 733	0	1 733	1 820
1.	Náklady příštích období	79	1 733	0	1 733	1 432
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	388

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	585 057	514 512
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	513 978	440 014
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	38 300	38 300
1.	Základní kapitál	04	38 300	38 300
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	9 370	17 555
2.	Kapitálové fondy	09	9 370	17 555
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	9 370	17 555
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	379 159	259 433
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	379 159	259 433
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	87 149	124 726
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	70 258	73 476
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	34 281	33 495
4.	Ostatní rezervy	28	34 281	33 495
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	35 977	39 981
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	35 977	39 981
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	10 130	1 010
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	15 244	16 053
8.	Závazky ostatní	55	10 603	22 918
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	6 635	6 776
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	3 916	3 689
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	0	12 448
8.7.	Jiné závazky	62	52	5
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	821	1 022
1.	Výdaje příštích období	67	821	1 022

Podpisový záznam

UNICO MODULAR a.s., Nádražní 1136, 763 12 Vizovice

 UNICO MODULAR
 Růžka Lukáš
 DIČ: CZ25540734

UNICO MODULAR a.s., Nádražní 1136, 763 12 Vizovice

 UNICO MODULAR
 Růžka Martin
 DIČ: CZ25540734



PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT K 31.5.2024 V TIS. KČ

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	626 175	1 129 792
II.	Tržby za prodej zboží	02	9 731	5 882
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	428 347	765 443
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	9 701	5 692
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	311 949	601 417
3.	Služby	06	106 697	158 334
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-8 390	21 281
C.	Aktivace (-)	08	-3 127	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	122 145	165 113
D.1.	Mzdové náklady	10	91 391	123 366
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	30 754	41 747
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	30 237	40 992
2.2.	Ostatní náklady	13	517	755
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	13 108	15 766
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	13 108	16 293
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	13 108	16 293
2.	Úpravy hodnot zásob	18		-527
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	2 429	2 755
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	115	1 065
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	1 006	513
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 308	1 177
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	3 247	18 298
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		959
2.	Prodáváný materiál	26		10
3.	Daně a poplatky	27	313	405
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	786	13 676
5.	Jiné provozní náklady	29	2 148	3 248
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	83 005	152 528
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	6 327	1 479
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	6 327	1 479
VII.	Ostatní finanční výnosy	42	22 941	19 081
K.	Ostatní finanční náklady	47	4 471	17 721
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	24 797	2 839
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	107 802	155 367

Vytvářeno v programu FORM studio - www.usbnetse.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	20 653	30 641
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	20 653	33 317
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		-2 676
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	87 149	124 726
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	87 149	124 726
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	667 603	1 158 989

Podpisový záznam

PŘÍLOHA P VII: SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Rentabilita:

$$ROA = \frac{EBIT}{AKTIVA}$$

$$ROS = \frac{EBIT}{TRŽBY}$$

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

$$ROCE = \frac{EBIT}{(VK + CIZÍ ÚROČENÝ KAPITÁL)}$$

Likvidita:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotvá} = \frac{\text{krátk. pohledávky} + \text{krát. fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zadluženost:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Řízení aktiv:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$