

# **Projekt využití nástrojů controllingu ve společnosti XY, s. r. o.**

Bc. Veronika Bršlíková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika BRŠLÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10912**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt využití nástrojů controllingu ve společnosti XY, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, s. r. o. a vypracujte situační analýzu společnosti XY, s. r. o.
- Provedte analýzu současného stavu využívání nástrojů controllingu ve společnosti XY, s. r. o.
- Vypracujte projekt implementace controllingu a jeho nástrojů do společnosti XY, s. r. o.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost, přínosy a rizika projektu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh: 40 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2000. ISBN 80-85963-86-8.  
KRÁL, B. a kol. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.  
REŽŇÁKOVÁ, M., KONEČNÝ, M. Controlling. Brno: VUT v Brně, 2000. ISBN 80-85943-03-4.  
STEINÖCKER, R. Strategický controlling. Praha: BABTEXT, 1992.  
VOLLMUTH, H.J. Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 1991. ISBN 80-7259-029-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 10. dubna 2012



---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je analyzovat současné řízení a využívání controllingu ve společnosti XY, s. r. o. a poskytnout návrhy na zlepšení. Práce je koncipována do dvou částí, do teoretické a praktické části. V teoretické části jsou popsány základní pojmy controllingu, jeho rozdělení a nástroje, které využívá. Praktická část je rozdělena na analytickou část a projekt. V analytické části je představena společnost, provedena situační analýza, která se skládá z analýzy interního a externího okolí, finanční analýzy a SWOT analýzy, dále je zhodnocen současný stav využívání nástrojů controllingu ve společnosti. Projekt obsahuje návrh zavedení controllingových nástrojů, které povedou k efektivnějšímu řízení společnosti. Součástí projektu je zhodnocení ekonomické náročnosti, přínosů a rizik projektu.

Klíčová slova: controlling, controller, analýza, reporting, plánování, kontrola, odchylka, operativní a strategické nástroje, náklady.

## **ABSTRACT**

The aim of thesis is to analyse the current management and use of monitoring in the company of XY, s. r. o., and provide suggestions for improvement. The thesis is divided into two parts: theoretical and practical. In the theoretical part describes the basic concepts of monitoring, its distribution and tools used. The practical part is divided into a part of the analysis and the project. In the analytical section introduced the company carried out a situational analysis, which consists of the analysis of the internal and external environment, financial analysis and SWOT analysis, is further evaluated the current situation as regards the use of instruments in the company. The project contains a proposal from the introduction of controlling tools, which will lead to a more efficient management of the company. The assessment of benefits, economic intensity and risks is also included in the project.

Keywords: controlling, controller, analysis, reporting, planning, control, deflection, operating and strategic methods, cost.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Romanu Zámečníkovi, Ph.D. za obětavý přístup při vedení mé diplomové práce, zejména za poskytnuté odborné rady a doporučení, připomínky a věnovaný čas.

Dále pak děkuji vedení společnosti za umožnění zpracování diplomové práce v jejich společnosti.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>CÍL PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU</b> .....	<b>15</b>
1.1 VZNIK A VÝVOJ CONTROLLINGU.....	16
1.2 CÍLE CONTROLLINGU.....	17
1.3 FUNKCE CONTROLLINGU .....	18
1.3.1 Podnikové plánování.....	18
1.3.2 Podniková kontrola .....	19
1.3.3 Manažerský informační systém.....	20
1.3.4 Reporting.....	20
1.4 ÚKOLY CONTROLLINGU.....	22
1.5 IMPLEMENTACE CONTROLLINGU .....	22
1.5.1 Implementace controllingu jako projekt .....	23
1.6 ZAŘAZENÍ CONTROLLINGU DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	24
1.6.1 Zařazení controllingu bez pozice controllera.....	25
1.6.2 Zařazení controllingu se samostatnou pozicí controllingu.....	25
1.6.3 Samocontrolling .....	26
1.6.4 Externí controlling .....	26
<b>2 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU</b> .....	<b>27</b>
2.1 STRATEGICKÝ CONTROLLING .....	27
2.2 OPERATIVNÍ CONTROLLING .....	28
2.3 FINANČNÍ CONTROLLING .....	29
2.4 PROCESNÍ CONTROLLING.....	30
2.5 PROJEKTOVÝ CONTROLLING.....	30
2.6 FUNKČNÍ OBLASTI CONTROLLINGU.....	31
2.6.1 Logistický controlling .....	31
2.6.2 Výrobní controlling .....	31
2.6.3 Marketingový controlling.....	32
2.6.4 Personální controlling .....	33
2.7 OBLASTI ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU .....	34
2.7.1 Controlling v obchodním podniku .....	34
2.7.2 Controlling v pojišťovnictví.....	34
2.7.3 Controlling v bankách .....	35
2.7.4 Controlling ve veřejné správě .....	35
2.7.5 Controlling v neziskových organizacích.....	35
2.7.6 Controlling ve zdravotnictví .....	35
2.7.7 Hotelový controlling .....	36
<b>3 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>37</b>
3.1 INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	37
3.2 ANALÝZA FINANČNÍ SITUACE PODNIKU .....	37
3.2.1 Analýza rentability .....	37



3.2.2	Ukazatelé aktivity.....	38
3.2.3	Analýza zadluženosti .....	38
3.2.4	Ukazatelé likvidity .....	39
3.3	EXTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	39
3.3.1	Analýza makroprostředí společnosti .....	40
3.3.2	Analýza mikroprostředí.....	40
3.3.3	Situace a trendy v odvětví.....	40
3.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	41
<b>4</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>42</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>44</b>
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	44
5.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	44
5.2.1	Historie a vývoj společnosti .....	44
<b>6</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....</b>	<b>46</b>
6.1	INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	46
6.1.1	Popis činnosti firmy .....	46
6.1.2	Mise, vize a cíle společnosti.....	46
6.1.3	Řízení společnosti .....	47
6.1.4	Organizační struktura společnosti .....	48
6.1.5	Řízení lidských zdrojů.....	49
6.1.6	Informační systém.....	51
6.1.7	Rozdělení produktového portfolia.....	52
6.1.8	Analýza finanční situace společnosti .....	53
6.2	EXTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	62
6.2.1	Zákazníci a služby .....	62
6.2.2	Analýza mikroprostředí společnosti.....	63
6.2.3	Situace a trendy v odvětví.....	64
6.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	66
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.....</b>	<b>69</b>
7.1	SOUČASNÝ STAV VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU .....	69
7.1.1	Podnikové plánování a kontrola.....	69
7.1.2	Řízení nákladů.....	70
7.1.3	Kalkulační systém .....	70
7.1.4	Cash Flow.....	71
7.1.5	Manažerský informační systém.....	71
7.1.6	Reporting.....	72
7.1.7	Controlling pohledávek.....	72
7.1.8	Nástroje marketingového controllingu.....	73
7.1.9	Nástroje personálního controllingu.....	74
7.2	ZHODNOCENÍ PŘEDCHOZÍCH ANALÝZ.....	76
7.2.1	Poznatky předchozích analýz.....	76
<b>8</b>	<b>PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.....</b>	<b>78</b>

8.1	VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	78
8.2	POZICE CONTROLLERA .....	79
8.2.1	Úkoly controllera .....	79
8.3	IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ CONTROLLINGU .....	80
8.3.1	Personální zajištění controllingu .....	80
8.3.2	Plánování.....	81
8.3.3	Kontrola plnění plánů.....	81
8.4	REKLASIFIKACE NÁKLADŮ A VÝNOSŮ .....	81
8.5	KALKULACE NÁKLADŮ .....	83
8.6	SESTAVOVÁNÍ CASH-FLOW .....	83
8.7	FINANČNÍ PLÁN .....	85
8.7.1	Finanční kontrola .....	88
8.7.2	Analýzy odchylek a návrh na opatření.....	90
8.8	CONTROLLING POHLEDÁVEK.....	91
8.8.1	Monitorování věkové struktury pohledávek .....	92
8.8.2	Obrat a doba obratu pohledávek .....	93
8.9	NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU.....	94
8.9.1	Sledování ukazatelů personálního controllingu .....	94
8.9.2	Osobní náklady a ukazatele produktivity práce .....	96
8.9.3	Plán školení .....	97
8.9.4	Motivace a spokojenost pracovníků.....	99
8.10	NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO CONTROLLINGU .....	99
8.10.1	Obchodní plán .....	100
8.10.2	Analýza marketingových nákladů vzhledem k obratu .....	101
8.11	VYTVOŘENÍ CONTROLLINGOVÉHO REPORTINGU.....	102
8.11.1	Reporting nákladových a výnosových položek s meziročním srovnáním .....	103
8.11.2	Přehled závazků a pohledávek z obchodních vztahů .....	106
8.11.3	Reporting plnění důležitých zakázek .....	108
8.11.4	Reporting základních finančních ukazatelů .....	109
8.12	ZDŮVODNĚNÍ A ČASOVÉ VYMEZENÍ PROJEKTU .....	111
8.12.1	Přípravná fáze.....	111
8.12.2	Realizační fáze .....	112
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIK A NÁKLADŮ PROJEKTU.....</b>	<b>115</b>
9.1	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	115
9.2	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU .....	115
9.2.1	Personální .....	116
9.2.2	Informační technologie .....	116
9.2.3	Finanční bariéry .....	116
9.2.4	Plánování.....	117
9.3	ANALÝZA NÁKLADŮ PROJEKTU .....	117
9.3.1	Náklady na vedení controllingu při rozdělení controllingových činností mezi stávající zaměstnance společnosti.....	117
9.3.2	Náklady na vedení controllingu externí firmou .....	120
9.3.3	Náklady na vytvoření samostatné pozice controllera.....	121

9.3.4	Porovnání výše nákladů souvisejících s implementací controllingu ve společnosti XY, s. r. o. ....	122
9.4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU A JEHO EFEKTIVNOSTI.....	123
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>125</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>127</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>130</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>131</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>132</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>134</b>

## ÚVOD

S přechodem naší ekonomiky k tržnímu mechanismu se výrazně zvýšil zájem podniků o moderní metody řízení. Roste zájem podniků poznat svou vlastní situaci, zvýšit finančně hospodářskou výkonnost, přizpůsobit se a hlavně přežít. V situaci rostoucí složitosti podnikových systémů a neustále se měnícího vnějšího a vnitřního prostředí podniku, což vyžaduje neustálé rozhodování, se stává nezbytným základem úspěšnosti každé z cest k naplnění těchto snah controlling. Jedním z hlavních úkolů controllingu je shromažďovat informace potřebné k rozhodování a dát je do vztahu s budoucností podniku. To se děje například prostřednictvím analýz, plánování, řízení a kontroly.

Controlling probíhá napříč celou firmou a předpokládá změnu myšlení jak řadových zaměstnanců, tak vrcholového vedení společnosti. Jen tak se může controlling ve firmě plně rozvinout a přinést veškeré potřebné analýzy a informace.

Diplomová práce je obsahově členěna do dvou hlavních částí, tou je teoretická a praktická část.

Teoretická část popisuje základní pojmy z oblasti controllingu, rozdělení controllingu a nástroje, které využívá. Tato část také obsahuje popis jednotlivých analýz využitelných v rámci controllingu, jako je například finanční analýza podniku, analýza obecného a oborového okolí podniku a SWOT analýza.

Praktická část je rozdělena na analytickou část a projekt. Praktická část, zahrnující představení a bližší charakteristiku společnosti, začíná provedením analýz, jak analýzy okolí podniku, majetkové a finanční struktury, tak analýzy využívání controllingových nástrojů, což je východiskem k formulování návrhů a doporučení a následně zpracování projektu. V rámci projektu jsou popsány kroky, které mohou přispět k lepšímu fungování controllingu a tím podpořit management a společnost při řízení. Po uvedení doporučených controllingových nástrojů a návrhu reportingu jsou zhodnocena rizika, přínosy, náklady, efektivnost a harmonogram projektu.

## CÍL PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je vypracovat projekt týkající se zavedení controllingu do společnosti XY, s. r. o. za účelem posílení ekonomického řízení v této společnosti. Vycházela jsem ze skutečnosti, že ve společnosti controlling dosud není zaveden. Pro zdárné vypracování projektu je potřeba analyzovat tuto společnost a zjistit co nejvíce informací, které poskytnou základ pro výsledné projektové řešení.

Pro vypracování diplomové práce jsem si zvolila následující postup a z toho vyplývající úkoly:

1. na základě zpracování literární rešerše z oblasti controllingu formulovat teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části,
2. provést situační analýzu společnosti XY, s. r. o.,
3. provést analýzu současného stavu využívání controllingových nástrojů ve společnosti XY, s. r. o.,
4. zhodnotit výsledky předchozích analýz a na základě toho formulovat východiska pro zavedení controllingové koncepce do společnosti XY, s. r. o.,
5. vypracovat projekt využití nástrojů controllingu ve společnosti, XY, s. r. o.,
6. vyhodnotit přínosy, rizika, efektivnost a náklady projektu a formulovat doporučení pro vedení společnosti XY, s. r. o.

Při zpracování mé diplomové práce budu postupovat podle výše stanovených zásad. Načerpáné poznatky z literárních a ostatních zdrojů budou zpracovány v podobě syntézy do několika kapitol, dále budou využity metody interní a externí analýzy a projektového řízení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU

Do dnešního dne neexistuje jednotný výklad pojmu controllingu, co autor, to trochu jiný pohled na to, co controlling představuje.

V literatuře, která se zabývá controllingem lze tedy najít mnoho různých definic controllingu, což potvrzuje i Eschenbach (2004, s. 77), který uvádí, že „každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý myslí něco jiného.“

Horvát & Partners (2004, s. 5) ve spojitosti s controllingem uvádí následující: „Zcela mylně a přitom často se controlling srovnává s kontrolou. Controlling je ale mnohem více. Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry hospodářským svědomím podniku.“

Fibírová (2003, s. 10) například uvádí, že controlling je: „Controlling je metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečného průběhu podnikatelského procesu s požadovaným stavem. Těžištěm celého systému je analýza odchylek podle odpovědnosti a podle příčin vzniku. K zajištění těchto funkcí využívá controlling vzájemně propojené systémy. Mezi nejdůležitější patří systém plánování a kontroly, integrovaný informační systém a systém výkazů.“

Král (2002, s. 24) zase definuje controlling jako. „Pojem controlling je chápán jako metoda, jejímž cílem je zvýšit účinnost systému řízení neustálým srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů“.

Steinöcker (1992, s. 9) tvrdí, že: „Vedení každého podniku je zodpovědné za řízení veškerého podnikového dění, které souvisí s dodržением stanovených cílů – zejména zisku. Controlling je komplex úkolů, který s tím souvisí. Jeho zvláštnost nespočívá v tom, že jednotlivé funkce probíhají v podniku integrovaně (stanovení cíle, plánování, řízení, porovnávání dosaženého a plánovaného stavu a kontrola), ale ve způsobu, jakým tyto funkce realizujeme v praxi. Controlling můžeme nazvat jako jakési odštěpení některých úkolů vedení podniku a jejich soustředění v jednom oddělení za účelem lepší koordinace a získávání podkladů pro rozhodování.“

Mikovcová (2007, s. 10) chápe controlling jako „...moderní, funkční model řízení, jehož existence v podniku umožní včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem existenční krize. Aplikace controllingu nutně tedy musí vést k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a tím tedy i k dlouhodobé úspěšné existenci podniku.“

Freiberg (1996, s. 10) controlling definuje: „Controlling je z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na proces plánování, kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.“

Každý autor má na controlling svůj vlastní pohled, všechny uvedené definice controllingu se však shodují, že controlling představuje určitý nástroj řízení. Z uvedených definic controllingu se asi nejvíc přikládám k názoru Frieberga a jeho vyjádření controllingu jako subsystému řízení.

### **1.1 Vznik a vývoj controllingu**

Vznik controllingu se datuje do období 19. a 20. století v dopravních a výrobních podnicích USA. První náplní práce controllerů byla správa finančních záležitostí. První pozice controllera pak vznikla v roce 1892 v průmyslovém podniku General Electric. Velký rozvoj čekal controlling během světové hospodářské krize v roce 1926. Následně se controlling rozrostl o další disciplíny, jako je příprava informací pro plánování, tvorba metodického aparátu pro kontrolu dosahování podnikových cílů a poradenství vedoucím pracovníkům. (Mikovcová, 2007, s. 10)

V roce 1931 byl založen Controllers Institute of America, který byl v roce 1962 následně přejmenován na Financial Executives Institute. Tato instituce stanovila jako hlavní úkoly controllingu následující činnosti: plánování, hodnocení, reporting, poradenství, daňové záležitosti, výkaznictví, ochrana majetku a národohospodářské výzkumy. (Konečný a Režňáková, 1997, s. 5)

V Evropě se pak controlling začal prosazovat až po 2. světové válce v souvislosti s poválečnou obnovou a vstupem amerického kapitálu do evropských zemí. Funkce controllerů byla zřizována zejména u dceřiných společností amerických firem. Následné hospodářské přeměny, jako stagnace průmyslu a ropná krize v 70. letech si vynutily controlling jako samostatnou disciplínu. V České republice byl průkopníkem zavedení controllingu do podniků průmyslník Tomáš Baťa ve 20. letech 20. století. V období centrálního řízení nastala stagnace rozvoje controllingu a opětovně se u nás controlling



objevuje až v 90. letech 20. století v souvislosti se vstupem zahraničního kapitálu. (Mikovcová, 2007, s. 11)

## 1.2 Cíle controllingu

Obecný cíl controllingu, jako systému doplňující řízení, je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Zajištění životaschopnosti zahrnuje tyto cíle:

- Zajištění schopnosti anticipace a adaptace – dává controllingu za úkol vytvářet předpoklady pro přizpůsobení se. Jedná se o poskytování informací o existujících a o možných budoucích změnách okolí.
- Zajištění schopnosti reakce – k tomu přispívá controlling tvorbou informačního a kontrolního systému, který umožňuje sledovat vztah mezi plánem a skutečností a provést odstranění poruch ve vývoji.
- Zajištění schopnosti koordinace – controlling vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. (Eschenbach, 2004, s. 93)

„Controllingová filosofie řízení směřuje k tvorbě řízení vitálního podniku. Základem myšlenkového hlediska controllingu je řízení založené na plánování, řízení a regulaci. Řízení podniku vyhovuje podmínkám controllingu pouze tehdy, splňuje-li následující kritéria:

- je cílově orientované,
- je založené na plánování a kontrole,
- je anticipativní,
- je adaptabilní,
- je flexibilní a rychlé.

Cílem řízení podniku, splňujícího potřeby controllingu, je zajištění životaschopnosti podniku a jeho schopnosti vytvářet hodnoty. Controlling podporuje uskutečnění těchto cílů řízení specifickými funkcemi controllingu, které jsou, je-li potřeba, poskytovány vlastním controllerem a systémy a nástroji controllingu“. (Eschenbach, 2004, s. 75)

### 1.3 Funkce controllingu

Z důvodu naplnění cíle controllingu – zajištění životaschopnosti podniku – controlling poskytuje podporu prostřednictvím svých funkcí, které jsou poskytovány vlastním control-lerem, systémy a nástroji controllingu. Mezi důležité funkce controllingu zahrnujeme plá-nování, rozhodování, motivování, kontrolování, informační. Hlavní funkcí je koordinace systému řízení, aby se zajistila shoda a integrace jednotlivých dílčích systémů řízení a kon-trolovala komplexnost a dynamiku pomocí vnitřní komplexnosti a diferencovatelnosti. (Konečný a Režňáková, 1997)

#### 1.3.1 Podnikové plánování

Plánování lze chápat jako předjímání budoucí činnosti na základě zvažování různých alter-nativ a volbu nejvýhodnější cesty. Plánování tedy označuje systematickou podnikovou činnost, směřující k rozhodování o budoucnosti podniku a určující průběh podnikového procesu jako celku a i jeho dílčích částí. Z hlediska controllingu plánování představuje základní složku controllingového systému řízení. (Mikovcová, 2007, s. 109)

**Plánování lze dělit podle plánovacího horizontu na:**

#### 1. Strategické plánování

Je orientováno dlouhodobě, zpravidla na období nejméně 3 – 5 let. Jedná se o hrubé plánování, které je následně zpřesňováno. Ve strategických plánech jsou stanoveny cíle, který chce podnik dosáhnout v dlouhodobém horizontu.

„Hlavní úlohou strategického plánování je poznat hospodářské, politické, společen-ské a technické změny a vývojové tendence a brát je v úvahu při cílově zaměřeném stanovení budoucích obchodních oblastí nebo oblastí činností“. (Eschenbach, 2004, s. 248)

#### 2. Operativní plánování

Zaměřuje se na krátkodobé plánování, obvykle na období jednoho roku. Operativní plánování poskytuje informace, které jsou nutné k řízení podniku orientovaného na úspěch, respektive na výsledek. Operativní plánování přitom musí splnit tři prvotní úlohy a to: zajištění stavu likvidních prostředků, vytváření rezerv pro budoucnost a uspokojení kapitálových zájmů a jako poslední zvýšení reálné hodnoty kapitálu. (Eschenbach, 2004, s. 489)

„Role controllingu v oblasti plánování leží v zajištění provázanosti plánů, ve volbě vhodné plánovací metodiky, v informačním zajištění plánovacího procesu a v zodpovědnosti za všechny tyto činnosti.“ (Mikovcová, 2007, s. 114)

### 1.3.2 Podniková kontrola

Mezi hlavní úkoly controllingu patří péče o vzájemně sladěný systém plánování a kontroly, spočívající ve vypracování vnitřních norem pro plánování a kontrolu, vypracování vyhodnocení informací o rozdílu mezi plánem a skutečností, vyhodnocení odchylek v běžném obsahovém a časovém srovnání plánu a kontroly.

Kontrolní činnost se zaměřuje hlavně na kontroly činnosti útvarů při plánování, kontroly výsledků, srovnávání skutečnosti s plánem, analýzu odchylek, která poslouží pro aktivní nápravná opatření v budoucnosti.

Analýza odchylek zahrnuje analýzu příčin odchylek, hledání řešení k odstranění příčin odchylek a sledování účinků nápravných opatření. (Konečný a Režňáková 1997, s. 9)

#### **Proces kontroly lze rozdělit na následující základní etapy:**

1. stanovení kontrolních veličin a mezí tolerancí pro odchylky
2. evidence skutečných či očekávaných hodnot
3. propočet odchylek kontrolních veličin
4. analýza odchylek
5. návrh nápravných opatření. (Mikovcová, 2007, s. 135)

#### **Vzniklé odchylky je možné klasifikovat na:**

- odchylky výnosů – závisí na změně množstevní relace různých výrobků nebo výrobních skupin s různým příspěvkem na úhradu, nebo na změně poměrů různých skupin zákazníků s různými cenami
- odchylky nákladů – patří zde odchylky cenové, kapacitní a spotřební. Ty se pak dále mohou členit na odchylky hospodárnosti a odchylky intenzity. (Mikovcová, 2007, s. 143)

#### **Odchylky je možné vyhodnocovat:**

- absolutně – jako rozdíl hodnoty veličiny skutečné od plánované

- relativně – jako absolutní rozdíl vztažený k plánované hodnotě (Mikovcová, 2007, s. 140).

### 1.3.3 Manažerský informační systém

Controlling vyžaduje v dnešní době podporu počítačovým zpracováním dat, protože musí pro vedoucí pracovníky dát informace rychle, musí být orientovány na příjemce a způsobem odpovídajícím situaci, aby plnil svou úlohu. (Eschenbach, 2004)

### 1.3.4 Reporting

Cílem reportingu je poskytovat všem úrovním managementu podniku informace, které jsou podstatné z hlediska rozhodování. Reporting je jedna ze zásadních součástí controllingového procesu, která spočívá v přípravě, zpracování a zhuštění dat a jejich předání konkrétním adresátům. (Mikovcová, 2007, s. 156)

Úkolem reportingu je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat vývoj podniku jako celku a dílčích částí, které jsou z hlediska řízení rozhodující. (Fibířová, 2003, s. 11)

Těžištěm reportingu je zajištění aktuálních a kvalitních externích i interních informací, které jsou obsahem vypracované zprávy – reportu. Obsah a forma informací bývá dána podnikovými směrnici nebo metodickými pokyny. (Mikovcová, 2007, s. 156)

**Aby bylo dosaženo vysoké vypovídající schopnosti reportu, je nutné předem určit:**

- potřebné údaje,
- metodiku zpracování,
- výstupy z hlediska dat,
- finální výstupy jako doporučení. (Mikovcová, 2007, s. 156)

Výkazy a zprávy by měly být uspořádané podle potřeb jejich uživatelů, vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení takovým způsobem, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování. (Fibířová, 2003, s. 11)

### Požadavky na reporty a jejich prezentaci

Úkolem reportingu je příprava informací, které management potřebuje k rozhodování a řízení, přičemž by měly být dodržovány tyto požadavky na reporty:

- **Objektivita** – tento požadavek je podložen tím, že se v podniku střetávají cíle různých zájmových skupin, proto by měla být rozhodnutí managementu podpořena objektivními informacemi. S tím souvisí i nutnost zajistit nezávislost controllingových útvarů.
- **Ověřitelnost a srozumitelnost**, která se týká nejen informací, ale i zdrojových dat, použitých metod i výsledků.
- **Vhodný obsah, forma a struktura zprávy**, tyto předpoklady souvisí s tím, že je nutné respektovat rovinu, pro kterou je zpráva určena. Roviny rozhodování můžeme rozdělit na politickou, strategickou, taktickou a operativní.
- **Včasnost**, zprávy by měly být k dispozici ve správný okamžik, není tedy potřebné je poskytovat okamžitě, ale v termínech, které požaduje příjemce této zprávy. Aktuální zprávy jsou často nepřesné, se stoupající úplností informací sice roste jejich přesnost, nicméně, ale na úkor aktuality. Základní principu controllingu způsobuje, že požadavek aktuality informací má často větší váhu než požadavek úplnosti a přesnosti.

I při prezentaci zpráv by měly být zachovány následující obecné zásady:

- **Zásada stručnosti**, vždy platí, že čím vyšší je úroveň, na kterou je report do-  
dáván, tím větší se klade důraz nejen na jeho rozsah, ale i formu – upřednost-  
ňuje se vhodná, názorná, přehledná grafika, umožňující bleskovou orientaci.
- **Zásada adresnosti** – pro prezentaci má být každému příjemci připraven report,  
v jehož titulním listu je adresát jmenovitě uveden.
- **Vhodná forma**, ta má být dána podnikovou normou, eventuálně individuální-  
mi požadavky příjemce.
- Písemná zpráva má být vždy doprovázena ústní prezentací.
- **Pravidelnost**, tato zásada se týká nejen vypracování reportů, ale i jejich pre-  
zentace. (Mikovcová, 2007, s. 161)

**Podle toho, zda se jedná o pravidelné poskytování zpráv nebo ne, se reporting dělí na:**

1. **Standardní** – zprávy jsou vyhotovované v pravidelných intervalech, mají předem stanovenou strukturu. Obvyklé jsou měsíční, čtvrtletní a roční zprávy.

2. **Mimořádný** – zprávy jsou zpracovávány na požádání, jsou mimořádné z hlediska termínu vyhotovení se standardní strukturou, nebo může jít o zcela mimořádné zprávy. (Fibírová, 2003, s. 12)

## 1.4 Úkoly controllingu

Organizace Financial Executives Institute (FEI) zformulovala hlavní úkoly controllingu – plánování, hodnocení, reporting, poradenství, daňové záležitosti, výkaznictví, ochrana majetku a národohospodářské výzkumy:

- **Plánování** – vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací, přispívat k optimální strategii, sestavení, koordinace a administrativní zajištění podnikových plánů, práce s rozpočty, kalkulacemi.
- **Výkaznictví a interpretace** – nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví, sestavení výkazů, srovnání plán – skutečnost, analýza odchylek, závěrky.
- **Hodnocení a poradenství** – poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly, vyhodnocení finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí.
- **Daňové záležitosti** – daňové plánování, kontrola daní, správa daní.
- **Výkaznictví pro státní účely**- koordinace všech výkazů pro státní instituce.
- **Ochrana majetku** – vnitřní kontrolní systém, revize, zajištění ochrany majetku, pojištění.
- **Národohospodářské výzkumy** – průběžná analýza vnějšího prostředí podniku a vazby podniku na toto prostředí.

I když v podnicích uvedené dílčí části úkolů fungují, nejedná se o controlling. Pokud v podniku existuje ucelený a koordinovaný systém plánování, kontrola a informační zabezpečení pro podporu vedení, který zajišťuje plnění celého souboru úkolů, můžeme mluvit o controllingu. (Konečný a Režňáková, 1997, s. 7)

## 1.5 Implementace controllingu

Zavádění systému controllingu představuje pro podnik hluboce zasahující organizační změnu. Zavedení controllingu je rozhodnutí strategického významu pro podnik přesahující

celý proces organizace a je závislé nejen na schválení, ale také na podpoře a aktivní spoluúčasti podnikového vedení.

**Pod pojmem zavádění controllingu jsou obsaženy různé formy:**

- nové prvotní zavádění nebo institucionalizace systému controllingu – znamená, že v organizaci vůbec neexistuje controlling jako koncepce,
- rozšíření nebo doplnění – k již existujícímu a institucionalizovanému systému controllingu se doplňují jednotlivé stavební kameny,
- přetvoření, nová orientace – systém controllingu se mění co do své filozofie.

**V praxi se rozlišuje několik rozdílných variant zavádění, které lze kategorizovat podle:**

- podle zásadní koncepce controllingu – v jednom podniku spočívá těžiště v operativní části, jiný podnik zahrnuje do systému controllingu také strategické složky,
- podle zaváděných nástrojů – zavádění operativního nástroje nebo strategického nástroje je dílčím procesem zavádění nebo rozšiřování controllingu a může se definovat jako vlastní projekt zavádění,
- podle rozsahu – zavádění se může vztahovat na celý systém podniku, nebo pouze na dílčí funkční oblasti,
- podle účinku na organizaci – v jakém měřítku s sebou nese zavádění controllingu vytvoření vlastních míst controllingu. (Eschenbach, 2004, s. 599)

### **1.5.1 Implementace controllingu jako projekt**

**Při zavádění controllingu jako projektu je třeba dodržovat následující.**

- „Controlling je definován jako dílčí systém podnikového řízení, který doplňuje řízení. Proces zavádění tohoto dílčího systému do celkového systému musí být chápán jako komplexní proces a musí být odpovídajícím způsobem plánován a připravován.
- Každý postup zavádění je svým způsobem závislý na různých proměnných, které mají vliv na konkrétní provedení. Jako hlavní proměnné jsou odvětví, ve-

likost organizace, typ organizace, chování těch, kterých se to týká, nebo zúčastněných a organizační okolí.

- Pro postup zavádění controllingu jako projektu neexistují žádná vzorová řešení.“ (Eschenbach, 2004, s. 600)

### **Zavádění systému controllingu zahrnuje tyto kroky:**

#### **1. Fáze definice projektu**

Správné formování fáze definice projektu je mimořádně důležité, pokud má mít projekt úspěch, protože jsou zde nastaveny výhybky pro celý průběh projektu. Tedy základní kámen pro úspěšný projekt je položen již při zahájení projektu.

#### **2. Vývoj adekvátního systému controllingu**

V této fázi je nejdříve zjištěn reálný stav počátku projektu.

- Analýza skutečnosti obsahující analýzu předpokladů pro controlling a analýzu současných podnikohospodářských metod a nástrojů.
- Kritika skutečnosti, která zahrnuje posouzení zjištěných předpokladů, stanovení konkrétní potřeby jednání v jednotlivých oblastech a stanovení požadavků na controlling a porovnání se současnou situací.

#### **3. Implementace systému controllingu**

K implementaci controllingu náleží vedle pilotních aplikací, také testovací a zkušební provoz, stejně tak i průběžná modifikace původně plánovaného modelu.

#### **4. Fáze ukončení projektu**

V této fázi je projekt systematicky ukončen, je zhodnocen jeho výsledek a vytvořena zpětná vazba. (Eschenbach, 2004, s. 606)

### **1.6 Zařazení controllingu do organizační struktury**

Postavení controllera v hierarchii podniku je do značné míry závislé na svěřených úkolech, to znamená, že status controllera musí být takový, aby mohl plnit své úkoly. (Horvát & Partners, 2004, s. 249)



### 1.6.1 Zařazení controllingu bez pozice controllera

Pro realizaci tohoto řešení existuje několik možností. První možností je, že funkce controllingu se přenesou na pracovníky odpovědné za účetnictví. Při tomto řešení však hrozí nebezpečí, že důležité úkoly controllera nebudou pracovníkem účetnictví dostatečně přijaty.

Dalším řešením organizace controllingu bez pozice controllera je rozdělení úkolů controllingu na veškeré pozice pověřené vedoucími úkoly. Toto řešení nemůže dobře fungovat, pokud nebude zajištěna cílená a organizovaná výměna informací s jinými oblastmi. (Horvát & Partners, 2004, s. 249)

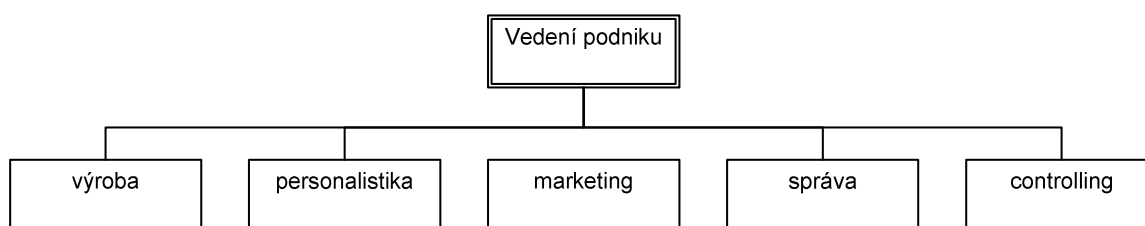
### 1.6.2 Zařazení controllingu se samostatnou pozicí controllingu

„Oddělení controllingu může podle stavu vývoje a situace působit v podniku buď jako štábní, liniiová nebo průřezová jednotka. Záleží to na tom, zda je primárně považována za podporu řízení nebo za výkon řízení.

V této souvislosti je obzvláště důležitý stav vývoje controllingu v podniku. Čím úplněji plní controller své úlohy, tím více bude mít charakter liniiové instance.“ (Eschenbach, 2004, s. 130)

#### Pozice liniiová

Pro liniiové úrovni je charakteristická jasná úprava oprávnění k pokynům – podřízené liniiové instance jsou disciplinárně podřízeny nadřízeným místům. Útvar controllingu v tomto uspořádání již není jen poradním orgánem. Má právo nařizovat a s tím přebírá i zodpovědnost za přijatá rozhodnutí. (Horvát & Partners, 2004, s. 251; Eschenbach, 2004, s. 130)

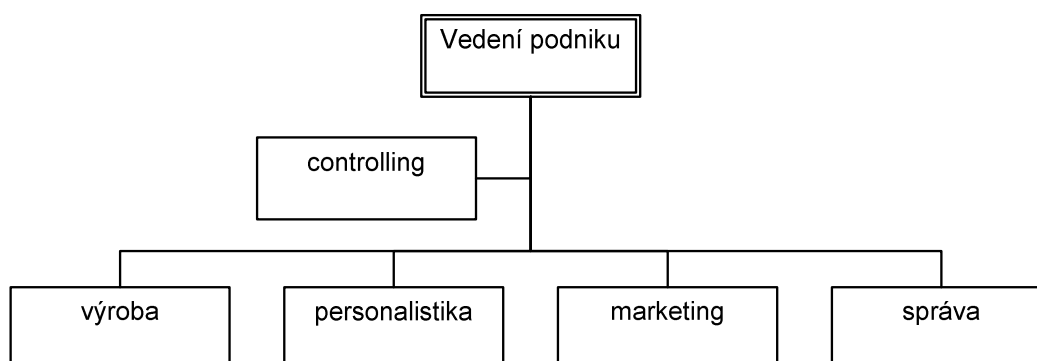


Obr. 1 Controlling jako liniiový útvar (Mikovcová, 2007)

#### Pozice štábní

„Štábní pozice nemají žádné rozhodovací pravomoci ani oprávnění udělovat pokyny vůči liniiovým pozicím. Primárně slouží k odlehčení liniiových pozic tím, že vykonávají přípravu

rozhodování, poradenské a jiné služby pro liniovou pozici, pro kterou jsou vyčleněny.“ (Horvát & Partners, 2004, s. 251)



Obr. 2 Controlling jako štábní útvar (Mikovcová, 2007)

„Při nově zaváděném controllingu v podniku může být výhodnější zřídit nejprve štábní útvar. S pokračujícím vývojem vzniká nutnost obdržet liniová oprávnění, k jejichž rozšíření dochází především v krizových situacích podniku.“ (Eschenbach, 2004, s. 131)

### 1.6.3 Samocontrolling

Samocontrolling je metoda aplikace controllingu, při které se může omezovat rozdělení práce mezi controllerem a nositelem rozhodovací pravomoci. To představuje převzetí úkolů controllingu některými manažery nebo zaměstnanci ve vedoucí úrovni.

Předpokladem pro úspěšnou realizaci samocontrollingu v podniku je vyjasnění, které úkoly controllingu má převzít management a v jaké formě bude controlling poskytovat podporu. Vedoucí pracovníci musí být do převzatých úkolů zaškoleni, aby získali o controllingu potřebné znalosti. (Horvát & Partners, 2004, s. 254)

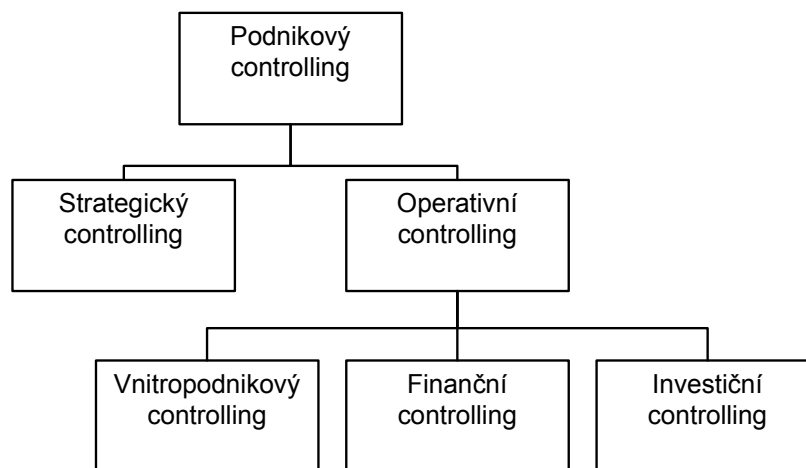
### 1.6.4 Externí controlling

V mnoha menších a středních podnicích není zřízení controllingového oddělení ekonomicky výhodné, nebo nemá podnik k dispozici dostatečně kvalifikovaný personál. Potom podnik může využít buď dočasně, nebo i trvale služeb externích poradců. Výhodou je v tomto případě velmi nízká míra konfliktů s vedením podniku a také rychlejší zavedení controllingového systému. Nevýhodou při využití externích pracovníků může být vynášení informací z podniku. (Finport, © 2010-2011)

## 2 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU

Controlling je možno členit dle různých hledisek.

Z hlediska cílové orientace můžeme controlling členit na strategický a operativní (vnitropodnikový, finanční, investiční).



Obr. 3 Členění controllingu (Rajnoha, 2002)

Z hlediska okruhu aplikace můžeme controlling v nevýrobní sféře rozdělit na controlling bankovní, obchodní, controlling ve veřejné správě, neziskového sektoru, hotelový a zdravotnických zařízení.

Z hlediska funkčního controlling můžeme rozdělit například na controlling personální, controlling kvality, pracovního kapitálu, výrobní, marketingový, nákupní a investiční. (Eschenbach, 2004)

### 2.1 Strategický controlling

„Strategický controlling má za úkol starat se o to, aby dnes byla přijata opatření, která přispívají k zajištění budoucí existence. Musí se systematicky poznávat budoucí šance a rizika, a tím vytvářet předpoklady úspěchu pro budoucnost.

Strategický controlling má za úkol vytvářet předpoklady pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích výsledků“. (Konečný a Režňáková, 1997, s. 52)

Strategické nástroje se používají hlavně k určování a zlepšování budoucích šancí a rizik podniku. Je potřeba najít, rozpracovat a osvojit si nové možnosti úspěchu. Ke strategickým cílům patří především vývoj nových výrobků a služeb. Výstavba kapacit, použití nových technologií, systematické školení zaměstnanců, dosažení dodatečného kapitál, otevírání

nových trhů, zlepšení organizace, získání tržních podílů a otevření nových cest odbytu jsou pak další strategické cíle.

Strategický controlling se zabývá šancemi a riziky podniku. Jde o již používané potenciály úspěchu, jakož i tokové potenciály, které je nutno vyvinout, stejně jako budoucí potřebné zdroje.

U strategického controllingu se jedná o dlouhodobé pojetí, které začíná v přítomnosti a obsahuje 4 až 5 let. Dříve než je možno rozpracovat nové strategie, musí se vedení podniku zabývat ukazateli včasného varování. Změny okolního prostředí mají značný vliv na strategický controlling. (Vollmuth, 1991, s. 209)

**Nejčastěji používanými nástroji strategického controllingu jsou:**

- Analýza SWOT
- Analýza PEST
- Analýza konkurence
- Portfoliová analýza
- Potenciálová analýza
- Analýza silný a slabých míst
- Strategická mezera
- Technika scénáře
- Dlouhodobý úspěch podniku

## **2.2 Operativní controlling**

K nejpodstatnějším cílům podniku patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. K dosažení těchto cílů musí být systematicky nasazeny operativní nástroje.

„Operativní controlling se zabývá postupy pro jeden obchodní rok. Krátkodobé posouzení vychází ze stávajících zdrojů. Řízení provozu probíhá na základě trvalého srovnávání plánovaných a dosažených výsledků.

Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat lepší opatření. Operativní nástroje slouží vedení podniku k tomu, aby neztratilo z očí stanovené krátkodobé cíle.“ (Vollmuth, 1991, s. 6)

Operativní a strategický controlling nemohou být od sebe přísně odděleny, protože existuje neustálé vzájemné působení mezi těmito oběma oblastmi. Operativní plánování velmi silně závisí na plánování strategickém. Naopak operativní úvahy poskytují důležité impulzy pro korekci strategického vývoje podniku. Mezi operativním a strategickým controllingem existuje rovněž pravidelná výměna informací. (Vollmuth, 1991, s. 210)

**V operativním controllingu se používají například následující nástroje:**

- Globální analýza nákladů
- Výpočet příspěvku na úhradu
- Krátkodobý hospodářský výsledek
- Hodnotová analýza
- Plán likvidity
- Sestavení plánovaných bilancí
- Analýza kritických bodů
- Analýza úzkých profilů
- Analýza ABC

### **2.3 Finanční controlling**

„Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování finanční rovnováhy podniku. Funkčnost finančního controllingu je dána kvalitou používaných controllingových nástrojů a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů.“ (Freiberg, 1996, s. 15)

K hlavním úkolům finančního controllingu patří včasné objasnění finančních předností a nedostatků podniku, včasné prognózy finančních omezení, jasné stanovení zásad financování, preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy. (Konečný a Režňáková, 1997, s. 95)

Mezi nejvíce používané nástroje finančního controllingu patří využívání finančního plánování, zejména řízení příjmů a výdajů, řízení Cash-flow, řízení bilančních pohybů. (Konečný a Režňáková, 1997, s. 97)

## 2.4 Procesní controlling

V podnikové praxi vystupují v rostoucí míře do popředí vedle investic a projektů postupy podnikové činnosti, tedy procesy.

Za hlavní nástroj procesního controllingu považuje Eschenbach právě kalkulaci procesních nákladů. Mezi další nástroje procesů řadí benchmarking procesů, procesně orientovanou kalkulaci příspěvku na úhradu a průběžný controlling procesů. Z hlediska dimenze času spatřuje jako hlavní nástroj Time based – Management a z pohledu jakosti zase Total Quality Management. (Eschenach, 2004)

## 2.5 Projektový controlling

Projektový controlling může být definovaný například jako „plánování, řízení a kontrola dosažených výstupů, nákladů a časového harmonogramu projektu.“ Dle této organizace by měl controller především dohlížet na dodržování termínů. Dalším krokem je dohled nad vynaloženými projektovými investičními náklady, s využitím detailních investičních návrhů a investičního plánu. Pro řízení projektových nákladů lze využít kalkulace produktů. Postup projektu by měl být vyhodnocován stupněm plnění.

**Projektový controlling zahrnuje následující úlohy:**

- podporu projektového manažera projektovým controllerem při formulaci cílů projektu a kritérií úspěchu,
- vývoj ukazatelů a měřících systémů, aby bylo možné stanovit odchylky a odhadnout úspěch daného projektu,
- implementaci odpovídajících controllingových standardů a cyklů,
- srovnání projektových plánů s výsledky,
- interpretaci výsledků a vývoje řídicích opatření,
- vypracování projektových zpráv a zajištění adekvátní projektové dokumentace,
- optimální využití zkušeností a synergií získaných v projektu. (Finport, © 2010-2011)

## 2.6 Funkční oblasti controllingu

### 2.6.1 Logistický controlling

Logistické náklady a výkony tvoří nezanedbatelnou část celkových nákladů a výkonů podniku. Aby mohl podnik tyto náklady a výkony efektivně řídit, musí je umět měřit, a to je jedna ze základních úloh logistického controllingu.

**„Logistický controlling zabezpečuje permanentní kontrolu hospodárnosti tím, že:**

- vychází z plánovaných záměrů a možností stanovených různými optimalizačními metodami,
- porovnává plán se skutečností hlavně u nákladů i výkonů,
- upozorňuje na nežádoucí vývoj,
- poskytuje podklady k odhalení i nápravě nežádoucího vývoje v chování logistických systémů,
- průběžně pořizuje, analyzuje a zpracovává potřebné údaje pro rozhodování logistického managementu,
- na jeho podkladě, v případě potřeby, mohou být upraveny i stanovené záměry.“  
(Finport, © 2010-2011)

### 2.6.2 Výrobní controlling

Výrobní controlling je zaměřený na efektivitu výrobního procesu. Výrobní controlling vychází z komplexního výrobního procesu a zabývá se plánováním, měřením, kontrolou a řízením s cílem zlepšení tvorby zákaznický orientovaných výkonů.

„Hlavním posláním výrobního controllingu je měření a řízení efektivnosti výrobního procesu. Toto měření provádí sledováním a statistickým posuzováním výroby v reálných číslech a také provádí modelování. Snaží se o optimalizaci nákupu základních a strategických surovin a také logistického řetězce napříč výrobním procesem. Na základě získaných údajů vyhodnocuje náklady dle výrobních středisek s vazbou na výkon a odměňování pracovníků.“

**Hlavním úkolem výrobního controllingu je:**

- zprůhlednění všech procesů,

- hodnocení relace plán versus skutečnost,
- operativní reakce na vývoj (odchyly),
- trvalé zlepšování,
- určení priorit,
- strategické rozhodnutí.

Základem pro aplikaci výrobního controllingu je plánování a vhodný informační systém. Výrobní controlling zahrnuje celý proces od převzetí objednávky až po předání produktu zákazníkovi.

**Mezi základní složky výrobního controllingu se řadí:**

- controlling pohledávek,
- řízení zásob,
- kapacity,
- průběh výroby,
- produktivita,
- expediční termíny,
- logistika. (Finport, © 2010-2011)

### **2.6.3 Marketingový controlling**

Marketingový controlling se označuje jako oblast analýzy a modelování užitku, plánování a řízení činností v prodeji. Přesněji můžeme tento pojem chápat jako souhrnné označení pro formalizované řízení obchodu.

Prvním a nejdůležitějším úkolem marketingového controllingu je určit oblasti, které mají být analyzovány. Stanovit strukturu údajů, které mají být vyhodnocovány. Najít ty informační zdroje, které nám mohou poskytnout optimální podklady při rozumných nákladech na jejich získání. Trvalé sledování těchto zdrojů je nutné pro analýzu účinnosti našich opatření, včasné zjištění nežádoucích odchylek a efektivní modelování případných korekčních zásahů.



**„Základem efektivního nákupního producentského marketingu je 6 předpokladů:**

1. vytvoření útvaru nákupního marketingu v organizační struktuře nebo objednání této služby outsourcingem,
2. kvalitní personál útvaru nákupního marketingu s vrstevnatými kompetencemi a energetizací dobíjenou celoživotním vzděláváním,
3. vytvořený a fungující marketingový informační systém,
4. definovaný proces nákupního marketingu v organizaci propojený na akviziční proces producenta hodnot,
5. procesní manažerské řízení s využitím controllingu po ose monitoring I – reporting – benchmarking s nejlepšími – controlling změn – manažerská změna – zavedení změny – monitoring dopadů změn,
6. vůle osobní, manažerská, politická, aj.“ (Finport, © 2010-2011)

#### **2.6.4 Personální controlling**

Personální controlling může podnikům pomoci odhalit silné i slabé stránky řízení lidských zdrojů a nalézt rezervy pro zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Podobně jako i jiné oblasti řízení se ani řízení lidských zdrojů neobejde bez vytyčování cílů a sledování a vyhodnocování odchylek plánu od skutečnosti, tedy bez aktivit označovaných jako controlling. Význam řízení lidských zdrojů pro výkonnost podniku a jeho dlouhodobý charakter činí z personálního controllingu jeden ze strategických nástrojů podnikového řízení.

„Cílem personálního managementu je zajistit podniku správné zaměstnance, se správnou kvalifikací, při správných nákladech, ve správném čase na správném místě. Úkolem personálního controllingu je tento proces řídit a sledovat. Personální controlling funguje současně jako systém včasného varování upozorňující na odchylky mezi cíly a skutečností. Personální controlling zároveň může přispět ke zhodnocení nehmotných aktiv podniku, tvořících stále větší část hodnoty podniku.“

Nástroje personálního controllingu mají kvantitativní a kvalitativní podobu. Kvantitativní personální controlling zkoumá a hodnotí, jak se vyvíjejí klíčové ukazatele, kvalitativní personální controlling zkoumá, zda personálně-řídicí nástroje, personální činnosti a perso-

nální projekty jsou skutečně účinné a svou vyspělostí odpovídají domácím nebo zahraničním pravidlům.

Nástroje personálního controllingu se liší tedy svým důrazem na kvantitativní nebo kvalitativní údaje a svým převážně operativním, či strategickým zaměřením. (Finport, © 2010-2011)

## **2.7 Oblasti zavádění controllingu**

### **2.7.1 Controlling v obchodním podniku**

Podstatnými prvky systému controllingu v obchodním podniku jsou:

- Všeobecný controlling podniku – finanční controlling, organizační a strategické plánování, investiční controlling, řízení filiálek, vývoj typů provozů, všeobecný management zákazníků.
- Personální controlling – pružné plánování nasazení pracovníků a měření produktivity pomocí skenovaných dat, „kvalifikační controlling“.
- Controlling sortimentu – plánování sortimentu, řízení sortimentu, kontrola sortimentu.
- Controlling plochy – management prodejní plochy podle analýzy údajů o prodeji podporované skenerem, dále agregovaný interní management plochy podle prodeje, který je realizován prostřednictvím systémů managementu plochy.
- Controlling zbožového hospodářství – objednacím systém, externí logistický systém, interní logistický systém, příjem zboží a koordinace skladu, výdej zboží.

Hlavní části integrovaného systému obchodního controllingu tvoří průběžné informační toky, zpracování informací a jejich komprimace. (Horvát & Partners, 2004, s. 16)

### **2.7.2 Controlling v pojišťovnictví**

V posledních letech se i ve sféře pojišťovnictví věnuje controllingu stále více pozornosti, souvisí to především se změnou struktury oboru a zostřením konkurence.

V zostřené konkurenci vzrostl v posledních letech zájem o výkonné systémy plánování, řízení a kontroly. Zájem se zaměřil také na provozně hospodářský nástroj, a to kalkulaci procesních nákladů. (Horvát & Partners, 2004, s. 18)

### 2.7.3 Controlling v bankách

Zvyšuje se význam controllingu i v bankovníctví, trendy, které na to mají významný vliv, jsou především růst hospodářské soutěže, rostoucí tlak na náklady, klesající úrokové rozpětí a zvyšující se riziko. Dále to jsou změny určení cíle růstu a hospodářského výsledku.

V kvantitativní oblasti bankovního controllingu dominuje tradiční kalkulace úplných nákladů. Zúčtování nepřímých nákladů se provádí většinou pomocí přírážek a ekvivalentů. U bank je potřebné, kvůli velkému podílu nepřímých nákladů, zúčtování podle příčin, například pomocí kalkulace procesních nákladů. (Horvát & Partners, 2004, s. 21)

### 2.7.4 Controlling ve veřejné správě

Zavedení controllingu ve veřejné správě bylo pocítěno na jedné straně rostoucím zadlužením a na druhé straně občany, kteří kritizovali špatnou kvalitu služeb veřejného sektoru. Ve veřejném sektoru chybí výkaznictví, také díky nedostatečné kalkulaci nákladů byla kontrola výkonu ve většině míst nemožná nebo nedostatečná. Další příčinou byla také absence koncepce pro ICT. Kromě toho byly vážné nedostatky v prezentaci správy vůči adresátům a v oblasti personalistiky.

„Pro správní controlling, respektive cílené plánování, řízení a kontrolu nositelů úloh se podle Beckera a Weise, nejlépe osvědčila koncepce „3E model“ (efektivita, efektivnost a ekonomika).“ (Horvát & Partners, 2004, s. 23)

### 2.7.5 Controlling v neziskových organizacích

„Zatímco v soukromé sféře se stal controlling stálou veličinou, v neziskové sféře se k provozně hospodářským nástrojům řízení nepřihlíželo ještě dlouho. Až skutečnost, že tyto organizace získávají od společnosti méně finančních prostředků, vedla k tomu, že se i do tohoto sektoru začaly zavádět nástroje controllingu.“

Výchozími body při zavádění controllingu v neziskovém sektoru by mělo být vybudování strategického plánování know-how a všeobecné strategické zaměření, zlepšování orientace na zákazníky a analýza interních výkonových procesů.“ (Horvát & Partners, 2004, s. 27)

### 2.7.6 Controlling ve zdravotnictví

Úkolem controllingu ve zdravotnictví je například provádění analýz spadových oblastí, vedoucích lékařů, diagnóz a jejich četností, vytížení lůžek v nemocnici a vypracování návrhu budoucích výkonů a budoucího obsazení. Controller je při stanovení hodnot plánů a

tvorbě rozpočtů jednotlivých klinik moderátorem rozhovorů mezi lékaři a vedením nemocnice. (Finport, © 2010-2011)

### **2.7.7 Hotelový controlling**

V podnicích nabízející služby je úloha controllingu velká, znásobená především tím, že jakékoliv příčiny, které způsobí nedodržení plánovaných tržeb a výkonů, zanechají stav, který v daném období nelze nijak změnit. V hotelových službách je rozhodujícím faktorem tržeb a výkonů čas realizace. Pokud se v daném období nedodrží plánovaná výše tržeb, zůstane trvale nenahraditelná.

„Hotelový controlling využívá všechny obecné nástroje controllingu, v oblasti finančního a nákladového, jako controlling ostatních odvětví. Ovšem v některých svých částech musí respektovat specifika tohoto typu podniku. Musí částečně přihlížet na systém vazeb, který v podniku existuje, dále zohlednit i jeho organizační strukturu, strukturu nákladů, sezónní výkyvy.“ (Finport, © 2010-2011)

### 3 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

#### 3.1 Interní analýza společnosti

Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Snaží se specifikovat vnitřní zdroje a schopnosti podniku a současně odhadnout jeho vývoj do budoucna. Interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy.

Podnikové zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení. Znalosti, schopnosti, expertizy pracovníků a vedoucích pracovníků ve funkční oblasti jsou také důležitými aktivy firmy. Je potřeba prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy.

Každý podnik má své určité slabé a silné stránky. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory jako: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody. (Mallya, 2007, s. 53; Sedláčková, 2000, s. 60)

#### 3.2 Analýza finanční situace podniku

Finanční analýza představuje rozbor údajů, jejichž prvotním a zpravidla hlavním zdrojem je finanční účetnictví. Analýzou těchto údajů můžeme získat přehled o majetkové a finanční situaci podniku, a tedy i podklady pro finanční rozhodování a finanční řízení podniku. (Máče, 2006, s. 23)

##### 3.2.1 Analýza rentability

Rentabilita, neboli také výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 29)

1. Rentabilita celkového kapitálu, nebo také rentabilita aktiv, vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Hodnota ukazatele udává, kolik korun vynesla každá koruna investovaného kapitálu. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 32; Máče, 2006, s. 33)
2. Rentabilita vlastního kapitálu odráží výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Tento ukazatel je definován jako poměr čistého zisku a vlastního jmění. (Valach, 1997, s. 99)
3. Rentabilita tržeb poměruje čistý zisk společnosti s celkovými tržbami. Výsledek ukazuje, kolik korun zisku přinesla společnosti jedna koruna tržeb. (Máče, 2006, s. 33)
4. Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů v podniku. Vyjadřuje schopnost podniku odměnit ty, kdo poskytlí prostředky nebo schopnost přilákat nové investory. (Valach, 1997, 98)

### 3.2.2 Ukazatelé aktivity

Pomocí těchto ukazatelů můžeme zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím aktivitám společnosti přiměřená. (Blaha a Jindřichovská, 1996, s. 55)

1. Obrat celkových aktiv udává intenzitu využití aktiv za sledované období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím více je firma efektivní
2. Doba obratu pohledávek ukazuje, „jak dlouho, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny. Z jeho hodnoty vyplývá, zda se podniku daří dodržovat stanovenou obchodně úvěrovou politiku.“ (Grünwald a Holečková, 2004, s. 50)
3. Doba obratu závazků udává dobu, která uplyne mezi nákupem od dodavatele a platbou za tento nákup. (Máče, 2006, s. 36)

### 3.2.3 Analýza zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování své činnosti a majetku cizí zdroje. (Grünwald a Holečková, 2004)

1. Zadluženost vlastního kapitálu, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu udává poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. (Máče, 2006, s. 37)

2. Celková zadluženost, základním ukazatelem zadluženosti je poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům, nazývaný také ukazatel věřitelského rizika. Udává, z kolika procent jsou celková aktiva financována cizím kapitálem. (Máče, 2006, s. 37)
3. Hodnocení finanční nezávislosti. „K měření zadluženosti se dále používá ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům, který je doplňkovým ukazatelem k ukazateli předchozímu, jejich součet se rovná 1, resp. 100 %. Tento ukazatel vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů.“ (Grünwald a Holečková, 2004, s. 96)

### 3.2.4 Ukazatelé likvidity

Odpovídají na otázku, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky. (Blaha a Jindřichovská, 1996, s. 54)

1. Ukazatel běžné likvidity je měřítkem krátkodobé solventnosti podniku.
2. Ukazatel pohotové likvidity odstraňuje vliv nejméně likvidní části oběžných aktiv, tj. zásob. Je měřítkem okamžité solventnosti.
3. Ukazatel okamžité likvidity měří schopnost společnosti hradit okamžitě splatné závazky. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 0,1 až 0,3. (Máče, 2006, s. 35)
4. Pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými finančními zdroji, ať již vlastními nebo cizími.

## 3.3 Externí analýza společnosti

„Analýza vnějšího okolí podniku se zabývá rozborem faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Soustřeďuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti.“

Základním úkolem této analýzy je definování okolí a identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi. Na jedné straně okolí vymezuje podniku hranice jeho strategického prostoru a na straně druhé otevírá prostor pro nové strategie. (Sedláčková, 2000, s. 7)

### 3.3.1 Analýza makroprostředí společnosti

Makroprostředí znamená celkovou politickou, ekonomickou, sociální a technologickou oblast, v níž se podnik pohybuje. Vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení, technologické inovace, mohou značně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Různá míra schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat, často představuje podstatný faktor ovlivňující úspěšnost podniku. (Sedláčková, 2000, s. 9)

### 3.3.2 Analýza mikroprostředí

„Stav faktorů mikrookolí představovaného především odvětvím, ve kterých podnik operuje, a dále bezprostředně konkurenčními silami, je pro úspěšnost podniku zásadní. Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Důležité je především odhadnout jejich budoucí vývojové trendy.“ (Sedláčková, 2000, s. 22)

### Porterův model konkurenčního prostředí

Vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, je především určována působením pěti základních faktorů:

1. Vyjednávací silou zákazníků
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů
4. Hrozbou substitutů
5. Rivalitou firem působících na daném trhu

Na výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby, ale i příležitosti, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 53)

### 3.3.3 Situace a trendy v odvětví

V této části analýzy okolí jsou připravovány informace o hospodářském sektoru, ve kterém podnik působí nebo v budoucnu bude operovat. Úkolem analýzy je získat údaje o konkurenci, nabídce, poptávce, o možnostech nákupu a o trhu pracovních sil. Analýza odvětví



může kromě toho poskytnout první údaje o možnostech a rizicích, které v odvětví vznikají tím, že má v porovnání s jinými odvětvími nižší nebo vyšší růst. (Steinöcker, 1992, s 21)

### 3.4 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Je přístupem, který umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí. Jedná se o analýzu:

- strengths – silných stránek podniku
- weaknesses – slabých stránek podniku
- opportunities – příležitostí v okolí podniku
- threats – hrozeb v okolí podniku

Analýza silných a slabých stránek představuje interní analýzu firmy, analýza příležitostí a hrozeb je výsledkem externí analýzy firmy.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a současně být připraven na potencionální příležitosti a hrozby. (Sedláčková, 2000, s. 78)

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je zpracována způsobem kritické rešerše, která rozebírá controlling včetně jeho nástrojů pro řízení a analytické metody použité v praktické části. Jejím cílem je vytvořit teoretickou základnu pro následující praktickou část práce.

Neexistuje jednoznačná definice pojmu controlling, v odborné literatuře můžeme najít mnoho různých definic tohoto pojmu. Každý autor má vlastní pohled na tento pojem, ale spoušť částečně odlišný od názorů ostatních. V jednom však můžeme najít shodu u všech autorů, a to, že controlling neznamena ve svém významu kontrolu, ale mít pod kontrolou, představuje tedy nástroj řízení, který má podporovat a pomáhat řídicím pracovníkům. Mezi základní prvky controllingového systému lze zařadit plánování, kontrolu, řízení a reporting.

Controlling lze členit dle různých hledisek. Nejběžnější členění je dle cílové orientace, tedy členění na controlling strategický a operativní. Operativní controlling se zaměřuje na budoucnost v rámci jednoho roku. Strategický controlling je zaměřen na delší časové období. Oba systémy využívají soubor nástrojů, pomocí kterých se snaží poskytnout řídicím pracovníkům dostatek relevantních informací pro jejich rozhodování.

Pro zavedení controllingu do společnosti existují různé motivy. Neexistuje, ale žádný nejvhodnější systém controllingu, který by vyhovoval každému podniku. Tak jako neexistuje žádné vzorové řešení pro jeho úspěšnou implementaci do podniku. Konkrétní systém controllingu i způsob jeho implementace se musí přizpůsobit těm faktorům, které jsou pro podnik specifické. Důležité je také vhodně zvolit způsob zařazení controllingu v hierarchii podniku. To záleží především na tom, zda bude controllingu přisuzována funkce podpory řízení nebo výkonu řízení.

Pro správnou implementaci controllingu je důležité důkladně poznat podnik a jeho okolí, k tomu slouží situační analýza. Situační analýza se skládá z analýzy interní, externí a analýzy finanční situace. Interní analýza zkoumá vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Externí analýza má za úkol rozbor faktorů vnějšího okolí, které ovlivňují podnik. Analýza finanční situace pomocí analýzy finančních výkazů posuzuje zdraví podniku a jeho slabiny.

V současnosti se problematice controllingu věnuje mnoho autorů a mnoho firem. Jsou pořádána nejrůznější školení spjatá s problematikou controllingu. To je důkazem toho, že controlling a jeho nástroje jsou v dnešní době významnou součástí řízení mnoha podniků.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 5.1 Základní údaje o společnosti

Společnost XY je právnická osoba, společnost s ručením omezeným. Společnost sídlí v Ostravě. Základní kapitál vložený do společnosti společníky má hodnotu 200 000 Kč.

Společnost má hlavní sídlo a hlavní kancelář v Ostravě a další kanceláře má také v Praze a v Brně.

### 5.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti jsou následující činnosti:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s nájmem,
- reklamní činnost a marketing,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- zpracování dat, služby databank, správa sítí,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- grafické práce a kresličské práce.

#### 5.2.1 Historie a vývoj společnosti

V roce 1998 nynější ředitel společnosti založil malou společnost – fyzickou osobu, která se zabývala tvorbou webových stránek. Získával první větší zakázky ve svém regionu a zkušenosti, jak v tvorbě webových prezentací, tak i v managementu společnosti. Ke konci roku 1999 byl nucen zaměstnat první pomocné síly, brigádníky.

V roce 2003 došlo ke sloučení obchodních aktivit se společností podobného zaměření, což mělo silný vliv na zdokonalení služeb novým i stávajícím zákazníkům. Společnost, která vznikla sloučením dvou vzájemně podobných společností, byla následně pojmenována PA Holding.

PA Holding zavedl nové výrobní technologie a aplikace, nabídl svým zákazníkům širší škálu produktů a služeb. Také byla zahájena masivní reklamní kampaň k oslovení a získání nových zákazníků. PA Holding se začal rozrůstat i mimo území České republiky.

V roce 2004 vznikla společnost XY, která se zaměřila především na webdesing, webhosting, CRM a CMS systémy, internetové aplikace, reklamní kampaně, e-business a ostatní služby internetu.

Rok 2006 přinesl do společnosti řadu pozitivního. Bylo vybudováno kvalitní zázemí v Ostravě a kladen důraz na vznik samostatných týmů složených z programátorů, grafiků, kóderů a manažerů. Soustřeďuje se také na zkvalitnění obchodní základny a vylepšení interní komunikace.

Rok 2007 znamenal přechod na právnickou osobu, společnost s ručením omezeným a zároveň proběhlo stěhování do větších kancelářských prostor na Sokolské ulici v Ostravě. Aktivity společnosti se tak mohly aktivněji rozrůstat i do ostatních regionů České republiky.

## 6 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Situační analýza společnosti zahrnuje analýzu interního a externího prostředí analyzované společnosti.

### 6.1 Interní analýza společnosti

Interní prostředí společnosti zahrnuje všechny důležité aktivity, které jsou řízeny podnikovým managementem. Mezi tyto součásti patří řízení a organizace společnosti, ekonomické a finanční podmínky, lidské zdroje, systém práce s informacemi.

#### 6.1.1 Popis činnosti firmy

Firma se zaměřuje na tři hlavní okruhy činnosti, na webdesing spolu s tvorbou a modernizací www stránek, potom na internetový marketing a tvorbu systémů a aplikací.

Společnost XY, s. r. o. také nabízí systémy a aplikace, konkrétně například internetový obchod, redakční systémy – CMS, firemní systémy – CRM, realitní systémy a redakční systém a internetové stránky pro obce.

#### 6.1.2 Mise, vize a cíle společnosti

##### Vize společnosti

Vize popisuje ideální budoucnost, co žene podnik stále dopředu. Firma má vizi stanovenou následovně:

- Chceme být mezi prvními deseti poskytovateli webdesignu a webových aplikací v České republice.

##### Mise společnosti

Mise je to, čeho chce firma podnikáním dosáhnout. Co děláme, pro koho a proč. Ve společnosti je mise stanovena následovně:

- Chceme pomoci našim současným i budoucím zákazníkům, aby se dokázali profesionálně prezentovat na internetu a tím se stali konkurenceschopnějšími nejen u nás, ale i v zahraničí.
- Chceme vyvíjet a přizpůsobovat webové aplikace přesně dle klientových požadavků a potřeb.

- Chceme umožnit našim klientům lépe a efektivněji zasáhnout jejich cílovou skupinu pomocí micro stránek, sociálních sítí a použitých multi-médií.
- Chceme našim zákazníkům poradit, jak využít webové aplikace tak, aby jejich pracovní síla mohla pracovat efektivněji a produktivněji.
- Chceme investovat do našeho vzdělání a rozšiřování vědomostí. Chceme, aby naši lidé měli vědomosti a schopnosti uspokojit zákazníka nejen českého, ale i ze zahraničí.

### **Cíle společnosti**

Hlavním cílem podniku je kvalitní uspokojení potřeb zákazníků a posílení postavení firmy na trhu poskytovatelů webdesignu a webových aplikací v České republice a s tím spojené zvyšování vlastní konkurenceschopnosti.

Vedlejšími cíly je udržování pozitivní a příjemné firemní kultury, zaměřovat se na spolupráci, která zvýší zisky nejen firmě, ale i jejím obchodním partnerům, neustále se vzdělávat a usilovat o neustálé vylepšování zákaznického servisu.

### **6.1.3 Řízení společnosti**

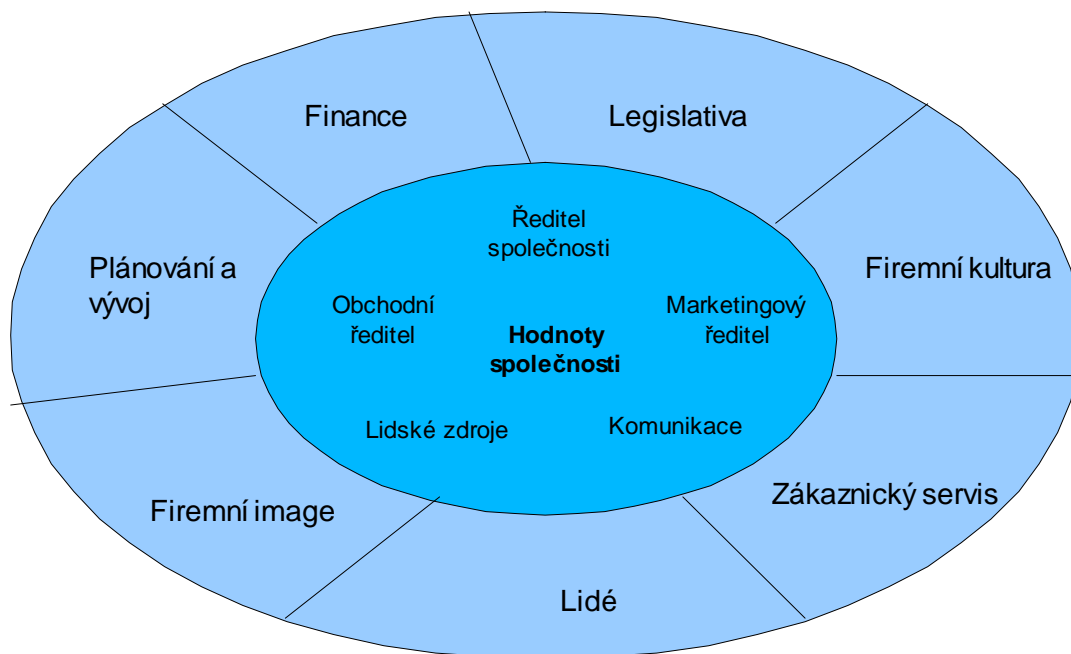
Ve vedení společnosti je ředitel, jemuž jsou přímo podřízeni obchodní ředitel a marketingový ředitel.

Ředitel společnosti je zodpovědný za technický úsek, výrobu, inovace a řízení společnosti.

Obchodního ředitel má na starosti obchodní zástupce pro ČR, výběr, školení a motivaci, pečuje o zákazníky, informuje o požadavcích a možných nových postupech.

Marketingový ředitel zodpovídá za marketingové oddělení offline i online.

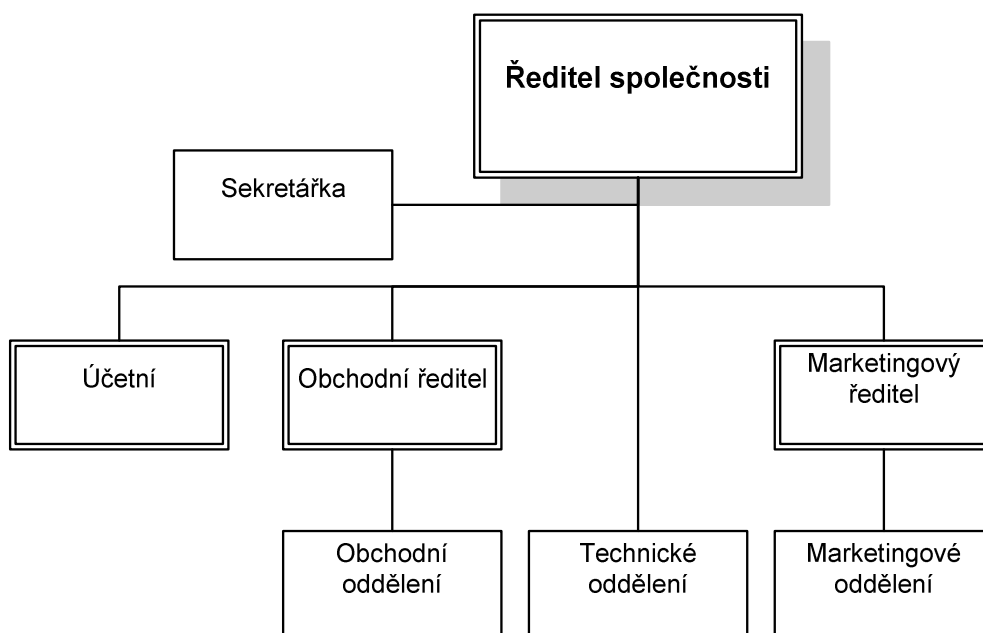
Na následujícím obrázku (Obr. 4) jsou znázorněny hodnoty řízení společnosti XY, s. r. o.



Obr. 4 Hodnoty řízení (XY, s. r. o., 2007)

#### 6.1.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je uspořádána liniově se štábní pozicí, kde nejvyšší pozice patří technickému řediteli, jemu jsou podřízeni obchodní ředitel, marketingový ředitel, účetní a na štábní pozici sekretářka. Každý ředitel pak odpovídá za řízení jemu podřízenému úseku. Organizační struktura je znázorněna na následujícím obrázku (Obr. 5).



Obr. 5 Organizační struktura společnosti XY, s. r. o.



### 6.1.5 Řízení lidských zdrojů

Společnost zaměstnávala 20 zaměstnanců ke konci roku 2010. Ve společnosti jsou zaměstnání především mladí lidé, jelikož se jedná o marketingovou společnost, která se zabývá tvorbou webových stránek.

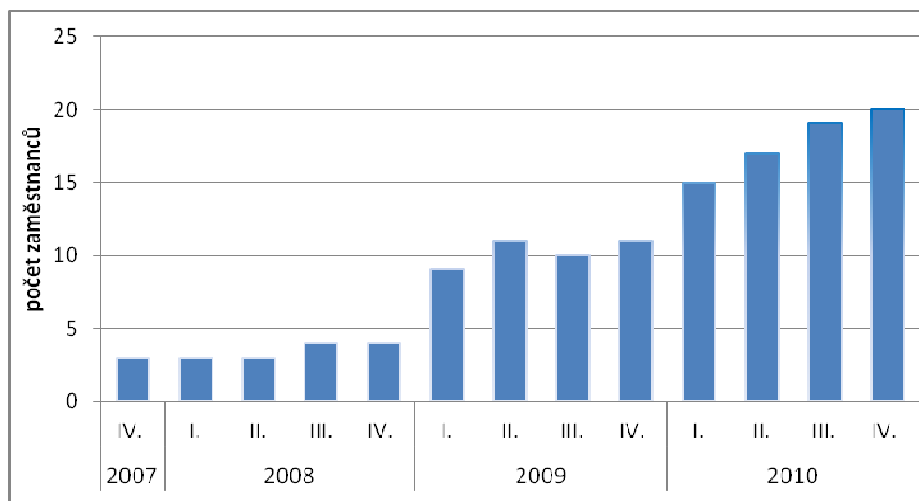
#### Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2007 je uveden v následující tabulce (Tab. 1) a graficky znázorněn na obrázku (Obr. 6), kde lze vidět postupný nárůst počtu zaměstnanců, je to způsobeno především docela krátkou dobou působení firmy na trhu. V začátcích existence společnosti pracovali ve firmě především jen její zakladatelé. Občas byl krátkodobě zaměstnán, obvykle na dohodu provedení práce, nějaký student vysoké školy, většinou jako programátor, když bylo potřeba pomoci s nějakou zakázkou. Postupně jak přibývalo zakázek, přibýval i počet zaměstnanců.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY, s. r. o.

ROK	ČTVRTLETÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ	PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ
2007	IV. čtvrtletí	3	3
2008	I. čtvrtletí	3	3,5
	II. čtvrtletí	3	
	III. čtvrtletí	4	
	IV. čtvrtletí	4	
2009	I. čtvrtletí	9	10,25
	II. čtvrtletí	11	
	III. čtvrtletí	10	
	IV. čtvrtletí	11	
2010	I. čtvrtletí	15	17,75
	II. čtvrtletí	17	
	III. čtvrtletí	19	
	IV. čtvrtletí	20	

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 6 Znáznornění vývoje počtu zaměstnanců společnosti XY, s. r. o.

### Osobní náklady a ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce, které jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 2) zachycují výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance.

Tab. 2 Osobní náklady a hodnoty ukazatele produktivity práce

UKAZATELÉ	2008	2009	2010
Průměrný počet zaměstnanců	3,50	10,25	17,75
Průměrný měsíční výdělek (v Kč)	39 071	14 285	13 277
Produktivita práce (v tis. Kč)	1 214,57	399,51	332,45
Mzdová produktivita práce	2,59	2,33	2,09
Mzdová rentabilita	0,15	- 0,34	- 0,05
Průměrné náklady na odměňování (v tis. Kč)	361,71	126,83	120,68

Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita práce se počítá jako poměr tržeb k průměrnému počtu zaměstnanců a udává, jak vysoké byly tržby na zaměstnance. Pozitivní je růst ukazatele v časové řadě. Na výsledcích produktivity práce vidíme, že hodnota ukazatele v roce 2009 v porovnání s předchozím rokem o hodně snížila. Je to způsobeno tím, že firma prakticky při stejných tržbách zaměstnávala v roce 2009 dvakrát více zaměstnanců oproti roku 2008, tento trend bohužel pokračoval i v roce 2010.

Mzdová produktivita porovnává tržby se mzdovými náklady. Ukazatel udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Za pozitivní se považuje růst ukazatele

v časové řadě. Hodnota tohoto ukazatele se po všechny tři sledované období pohybovala v přibližně stejné výši.

Mzdová rentabilita se zjistí jako podíl hospodářského výsledku za běžnou činnost a mzdových nákladů. Ukazatel udává, jak vysoký podíl hospodářského výsledku za běžnou činnost připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Na mzdové rentabilitě se odrazil záporný hospodářský výsledek v roce 2009 a 2010, proto je její hodnota v obou těchto letech záporná.

Průměrné náklady na odměňování se vypočítají jako podíl celkových nákladů na odměňování a počtu zaměstnanců. Ukazují, jaké byly průměrné náklady na odměňování za rok na jednoho pracovníka.

### **Kvalifikační struktura**

Jelikož se jedná o společnost zabývající se marketingem a vývojem webových stránek, většina pracovníků ve společnosti má vysokoškolské vzdělání, menší část zaměstnanců pak středoškolské vzdělání.

### **Vzdělávání a školení**

Společnost zabezpečuje pro zaměstnance odborné školení týkající se jejich náplně práce a dále pak jazykové kurzy.

### **Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance ve společnosti zahrnuje především záležitosti týkající se pracovní doby, pracovního prostředí, personálního rozvoje, služeb poskytovaných zaměstnancům. Každý zaměstnanec má nárok na příspěvek na stravování. Zaměstnanci společnosti mají flexibilní pracovní dobu. Společnost pořádá pravidelně alespoň jednou ročně minimálně dvou denní Teambuilding, za účelem stmelení pracovního kolektivu.

### **6.1.6 Informační systém**

Pro zabezpečení komunikace mezi pracovníky v rámci celého podniku slouží komunikační systém vyvinutý samotnou společností a přizpůsobený konkrétním podmínkám ve společnosti a potřebám interní komunikace.

Tento informační systém, ale slouží pouze pro komunikaci mezi jednotlivými pracovníky společnosti a ke správě zakázek. Neobsahuje žádné další moduly, jako jsou například skladové hospodářství, lidské zdroje, finanční a nákladové účetnictví. Obsahuje pouze databázi

zákazníků společnosti, a to jak aktuálních zákazníků, minulých ale i potenciálních zákazníků.

Databázi aktuálních zákazníků používá obchodní a technické oddělení ke správě aktuálních zakázek. Databáze minulých a potenciálních zákazníků používá marketingové oddělení pro pravidelné i mimořádné oslovování zákazníků s nabídkami. U veškerých zákazníků je vedena evidence o spolupráci, zaznamenané dokončené nebo probíhající zakázky i zakázky, které jsou zatím ještě ve fázi jednání. Také jsou u každého zákazníka vedeny informace o každém osolení, s podrobnostmi o tom kdy byl zákazník osloven, kterým pracovníkem, jaké služby nebo produkty mu byly nabídnuty nebo o čem byl informován a jaká jeho byla odezva.

Dále se v informačním systému zaznamenává vývoj zpracování zakázek podniku. U každé zakázky zpracované i již dokončené jsou zaznamenaná veškeré údaje o zákazníkovi, aktuální fáze zpracování zakázky. Dále se vede to, který pracovník se na zpracování zakázky kdy podílel a co bylo jeho konkrétní náplní činnosti, kdy mu byl daný úkol zadán a kdy ho dokončil.

Z této databáze se dá vyčíst vytiženost jednotlivých pracovníků, ale pouze těch, kteří se přímo podílejí na zpracování zakázek nebo na oslovování zákazníků. Ale nejsou v ní například vůbec vedeny konkrétní náklady na zpracování jednotlivých zakázek.

Pro vedení finančního účetnictví společnost využívá účetní program Pohoda.

### 6.1.7 Rozdělení produktového portfolia

V následující tabulce (Tab. 3) je rozdělení produktového portfolia dle vztahu k firmě, hlavní produkty jsou rozděleny do čtyř kategorií na produkty nejziskovější, nejpoptávanější, produkty, které firma nejlépe ovládá a produkty nejméně ziskové.

Tab. 3 Rozdělení produktového portfolia dle vztahu k firmě

	Nejziskovější	Nejpoptávanější	Firma nejlépe umí	Nejméně ziskové
<b>Název produktu</b>	- CRM - CMS - Corporate identity	- Webdesign - E-schop - SEM - CMS	- Webdesign / redesign - SEO - SEM	- Statické weby - Webhosting

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí přílohy (PIV) je kompletní analýza produktového portfolia společnosti XY, s. r. o.

### **6.1.8 Analýza finanční situace společnosti**

Tato část se věnuje vyhodnocením ekonomické situace společnosti použitím vybraných ekonomických ukazatelů, vyplývajících z finanční analýzy. Součástí přílohy je rozvaha společnosti XY, s. r. o. za roky 2008 až 2010 příloha (PI), a výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s. r. o. za roky 2008 až 2010 příloha (PII), na základě kterých byla provedena následující analýza finanční situace společnosti.

#### **Majetková a finanční struktura společnosti**

Při posuzování majetkové a finanční struktury společnosti, neboli také vertikální analýze rozvahy, hodnotíme strukturu aktiv a pasiv společnosti. Jednotlivé položky finančních výkazů posuzujeme v relaci k nějaké adekvátní veličině. Jako základ procentuální analýzy rozvahy se bere hodnota všech aktiv nebo pasiv podniku.

Majetek společnosti tvoří z největší části oběžný majetek. Je to způsobeno především tím, že podnik svou činnost provozuje v pronajatých prostorách, tudíž nevlastní žádný nemovitý majetek. V roce 2009 společnost pořídila do vlastnictví osobní automobil. Největší podíl na oběžném majetku pak mají krátkodobé pohledávky, které tvoří v roce 2009 a 2010 dokonce 60 %.

Procentuální rozbor aktiv neboli vertikální analýza rozvahy na straně aktiv, je vyčíslen v následující tabulce (Tab. 4)

Tab. 4 Procentuální rozbor aktiv společnosti XY, s. r. o.

POLOŽKA ROZVAHY		podíl na bilanční sumě		
		2010	2009	2008
	AKTIVA CELKEM	100,0 %	100,0 %	100,0 %
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	20,6 %	22,6 %	0,0 %
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	20,6 %	22,6 %	0,0 %
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	78,5 %	75,3 %	99,2 %
C.I.	Zásoby	2,3 %	1,8 %	8,1 %
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C.III.	Krátkodobé pohledávky	61,2 %	60,4 %	44,0 %
C.IV.	Finanční majetek	15,0 %	13,1 %	47,1 %
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	0,9 %	2,1 %	0,8 %
D.I.	Časové rozlišení	0,9 %	2,1 %	0,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik používá k financování své činnosti především cizí kapitál, v roce 2008 tvořil přes 60 % z celkových pasiv podniku. V roce 2009 i 2010 tvořil už dokonce 104 % z celkových zdrojů financování, to bylo způsobeno především záporným hospodářským výsledkem v těchto letech. Ztráta byla v roce 2009 způsobena z velké části tím, že firma, která podniku dlužila přes 350 tis. Kč, přešla do konkurzu. Dále na záporný hospodářský výsledek mělo vliv, že se podniku v roce 2009 snížily výkony, ale výkonová spotřeba naproti tomu vzrostla. Největší podíl na cizích zdrojích měly krátkodobé závazky, které tvoří přes 60 % a dokonce přes 80% veškerých cizích zdrojů. Tento nárůst souvisel s nedokončenými zakázkami, na které podnik vynaložil již část nákladů, vybral na ně zálohu (která se projevila právě v nárůstu krátkodobých závazků), ale dokončeny byly většinou až v následujícím roce.

Procentuální rozbor pasiv neboli vertikální analýza rozvahy na straně pasiv, je vyčíslen v následující tabulce (Tab. 5).

Tab. 5 Procentuální rozbor pasiv společnosti XY, s. r. o.

POLOŽKA ROZVAHY		podíl na bilanční sumě		
		2010	2009	2008
	PASIVA CELKEM	100,0 %	100,0 %	100,0 %
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	- 6,4 %	- 4,1 %	31,1 %
A.I.	Základní kapitál	9,1 %	10,9 %	11,8 %
A.II.	Kapitálové fondy	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,9 %	1,1 %	1,2 %
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	- 9,6 %	16,6 %	3,0 %
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	- 6,9 %	- 32,7 %	15,1 %
B.	CIZÍ ZDROJE	104,0 %	104,0 %	64,1 %
B.I.	Rezervy	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B.II.	Dlouhodobé závazky	16,8 %	22,2 %	0,0 %
B.III.	Krátkodobé závazky	87,2 %	81,8 %	64,1 %
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	2,5 %	0,1 %	4,8 %
C.I.	Časové rozlišení	2,5 %	0,1 %	4,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Analýza výnosů a nákladů

Při analýze výnosů a nákladů nám nejlépe poslouží vertikální analýza výkazu zisku a ztrát. Při vertikální analýze zkoumáme roli jednotlivých činitelů na tvorbě zisku společnosti. Jednotlivé položky finančních výkazů posuzujeme v relaci k nějaké adekvátní veličině. Jako základ procentní analýzy výkazu zisku a ztráty je zvolena suma tržeb za vlastní výrobky a služby.

Z následující tabulky (Tab. 6) je zřejmé, že podnik je nevýrobního charakteru, protože prakticky veškeré výnosy za všechna sledovaná období tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, a vzhledem k tomu, že se jedná o marketingovou společnost, v tomto případě jsou na mysli jen tržby za prodej služeb. Tato položka tvoří prakticky 100 % z veškerých výnosů společnosti. Tržby za prodej zboží podnik nevykazuje, protože se nezabývá obchodní činností a tedy prodejem zboží.

Tab. 6 Procentuální rozbor výnosů společnosti XY, s. r. o.

POLOŽKA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT		podíl na bilanční sumě		
		2010	2009	2008
I.	Tržby za prodej zboží	0,0 %	0,0 %	0,0 %
II.	Výkony	102,4 %	97,5 %	102,9 %
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100,0 %	100,0 %	100,0 %
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	2,4 %	- 2,5 %	2,9 %
3.	Aktivace	0,0 %	0,0 %	0,0 %
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	0,0 %	0,0 %	0,0 %
IV.	Ostatní provozní výnosy	1,9 %	2,8 %	0,0 %
V.	Převod provozních výnosů	0,0 %	0,0 %	0,6 %
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,0 %	0,0 %	0,0 %
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,0 %	0,0 %	0,0 %
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0,0 %	0,0 %	0,0 %
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0,0 %	0,0 %	0,0 %
X.	Výnosové úroky	0,0 %	0,0 %	0,0 %
XI.	Ostatní finanční výnosy	0,0 %	0,0 %	0,0 %
XII.	Převod finančních výnosů	0,0 %	0,0 %	0,0 %
XIII.	Mimořádné výnosy	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v následující tabulce (Tab. 7) největší podíl na nákladech společnosti má výkonová spotřeba, která zahrnuje především náklady na služby a minimálně pak spotřebu materiálu a energie, a to kolem 60 % ve všech sledovaných obdobích. Druhou nejvýraznější položkou v nákladech jsou osobní náklady, které tvoří zhruba 40 % veškerých nákladů. Ostatní položky nákladů již nejsou nijak výrazné.



Tab. 7 Procentuální rozbor nákladů společnosti XY, s. r. o.

NÁKLADY		podíl na bilanční sumě		
		2010	2009	2008
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B.	Výkonová spotřeba	57,4 %	66,8 %	54,3 %
C.	Osobní náklady	49,1 %	41,8 %	39,7 %
D.	Daně a poplatky	0,1 %	0,1 %	0,1 %
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,0 %	0,0 %	0,0 %
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,0 %	0,0 %	0,0 %
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0,0 %	5,3 %	0,0 %
H.	Ostatní provozní náklady	0,2 %	0,2 %	0,0 %
I.	Převod provozních nákladů	0,0 %	0,0 %	0,6 %
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0,0 %	0,0 %	0,0 %
K.	Náklady z finančního majetku	0,0 %	0,0 %	0,6 %
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	0,0 %	0,0 %	0,0 %
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0,0 %	0,0 %	0,0 %
N.	Nákladové úroky	0,0 %	0,0 %	0,0 %
O.	Ostatní finanční náklady	0,2 %	0,5 %	0,4 %
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0,0 %	0,0 %	2,2 %
R.	Mimořádné náklady	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Vývoj tržeb, nákladů, výnosů a hospodářského výsledku

Na vývoji nákladů a výnosů můžeme vidět, že zatímco výnosy se zvýšily v roce 2009 jen nepatrně oproti roku 2008, náklady rostly mnohem výrazněji. Důsledkem toho byl také výrazný pokles výsledku hospodaření. Ztráta podniku v roce 2009 byla způsobena také i tím, že klient, který firmě dlužil 350 tis. Kč, přešel do konkurzu. V roce 2010 můžeme vidět, že firma sice opět vykazovala ztrátu, ale již ne tak vysokou jak v předchozím roce.

Následující tabulka (Tab. 8) vyčísluje výši tržeb, nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ve všech třech sledovaných obdobích.

Tab. 8 Vývoj tržeb, nákladů, výnosů a hospodářského výsledku společnosti

UKAZATEL	OBDOBÍ		
	2010	2009	2008
Vývoj tržeb (v tis. Kč)	5 763	4 199	4 133
Vývoj nákladů (v tis. Kč)	6 166	4 817	3 928
Vývoj výnosů (v tis. Kč)	6 015	4 215	4 274
Vývoj výsledku hospodaření (v tis. Kč)	- 151	-602	346

Zdroj: Vlastní zpracování

### Poměrová analýza

#### 1. Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Hodnoty ukazatelů rentability ve sledované společnosti jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 9).

Tab. 9 Ukazatelé rentability

UKAZATEL	OBDOBÍ		
	2010	2009	2008
Rentabilita celkového kapitálu	- 6,90 %	- 32,66 %	20,44 %
Rentabilita vlastního kapitálu	107,09 %	792,11 %	48,48 %
Rentabilita tržeb	- 2,56 %	- 14,70 %	6,00 %
Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu	- 66,52 %	- 180,78 %	65,78 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle finanční analýzy odvětví hodnoty rentability vlastního kapitálu v odvětví v roce 2008 dosahují 23,87 % a v roce 2009 mají hodnotu 16,59 %.

Na hodnotách všech ukazatelů rentability sledovaného podniku se v roce 2009 a 2010 odrazil záporný hospodářský výsledek.

Vysoký růst rentability vlastního kapitálu v roce 2009 a 2010 byl pouze zdánlivý, a bylo to jen kvůli tomu, že hodnoty hospodářského výsledku i vlastního kapitálu byly záporné.

V roce 2010 se všechny ukazatele rentability oproti roku 2009 mírně zlepšily.

## 2. Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří efektivitu hospodaření podniku s jeho aktivy. Měří rychlost obratu jednotlivých složek a hodnotí vázanost kapitálu v určitých formách aktiv.

Hodnoty ukazatelů aktivity podniku za roky 2008 až 2010 jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 10).

*Tab. 10 Ukazatelé aktivity*

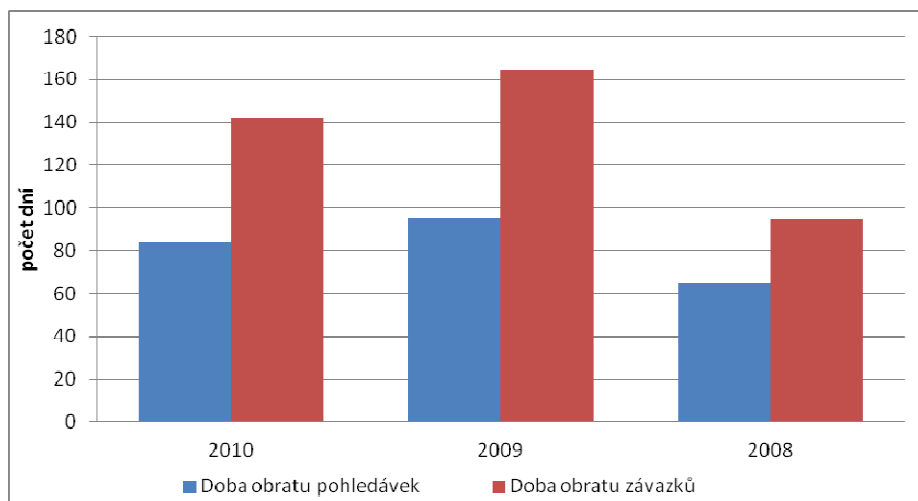
<b>UKAZATEL</b>	<b>OBDOBÍ</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Doba obratu aktiv		135,34	164,27	145,36
Doba obratu pohledávek		83,71	95,42	64,89
Doba obratu závazků		142,11	164,35	94,59

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek je docela vysoká, v roce 2008 je to 65 dní a v roce 2009 už téměř 100 dní, což už jsou mírně vyšší hodnoty. V roce 2010 se tato hodnota mírně snížila na 84 dní. Tento ukazatel, ale nemá konkrétně pro společnost XY, s. r. o., vzhledem k jejímu předmětu činnosti, přesnou vypovídající hodnotu. Doba zpracování zakázek uzavíraných firmou se pohybuje v řádech několika měsíců. Proto firma požaduje po uzavření smlouvy zálohu ve výši 30 % až 50 % předpokládané konečné ceny, po dokončení je lhůta splatnosti zbylé částky 10 až 15 dnů.

Doba obratu závazků je ještě vyšší než doba obratu pohledávek. Pokud tedy porovnáme dobu obratu pohledávek a závazků ve všech sledovaných obdobích, můžeme vidět, že doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek. Využívání bezúročného kapitálu ve formě dodavatelského úvěru je pro firmu výhodnější.

Vývoj doby obratu závazků a pohledávek v jednotlivých sledovaných letech a jejich vzájemné porovnání je znázorněn na následujícím obrázku (Obr. 5)



Obr. 7 Vývoj doby obratu pohledávek a závazků společnosti XY, s. r. o.

### 3. Ukazatelé zadluženosti

Analýza zadluženosti je jedním ze základních nástrojů finančního řízení společnosti, měří rozsah, ve kterém podnik využívá cizí kapitál. Zadluženost není pouze zápornou charakteristikou podniku. Její zvyšování může přispívat k celkové rentabilitě, a tím i k tržní hodnotě firmy, ale zároveň zvyšuje riziko finanční nestability. Proto by měl podnik usilovat o co nejvhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu.

Tab. 11 Ukazatelé zadluženosti

UKAZATEL	OBDOBÍ	2010	2009	2008
Zadluženost vlastního kapitálu (v tis. Kč)		- 16,13	- 25,22	2,06
Zadluženost vlastního kapitálu		- 1 613,48 %	- 2 522,37 %	206,46 %
Celková zadluženost		103,98 %	104,02 %	64,15 %
Hodnocení finanční nezávislosti		- 6,44 %	- 4,12 %	31,07 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkrétní hodnoty ukazatelů zadluženosti společnosti XY, s. r. o. za sledované období jsou uvedeny v předchozí tabulce (Tab. 11).

Z ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu můžeme vidět, že podnik mnohem více využívá cizí kapitál než vlastní. Zadluženost roste především s výrazným růstem krátkodobých závazků. Vysoká zadluženost však může být pro podnik značně nebezpečná z hlediska jeho platební schopnosti. Zadluženost vlastního kapitálu se v roce 2009 výrazně zvýšila,

z 206 % v roce 2008 vzrostla v roce 2009 až na 2 522 %, rok 2010 pak zaznamenal pozitivní pokles na - 1 613 %.

Obvykle se doporučuje, aby se hodnota ukazatele celkové zadluženosti pohybovala mezi 30 % a 60 %, což bylo dodrženo zhruba jen v roce 2008. V roce 2009 tento ukazatel signalizoval rizikovou zadluženost, kdy podnik už využívá z více jak 90 % cizí kapitál. Bylo to způsobeno především výrazným zvýšením krátkodobých závazků.

#### 4. Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují, zda a v jaké míře je společnost schopna plnit své krátkodobé závazky. Následující tabulka (Tab. 12) uvádí hodnoty ukazatelů likvidity analyzované společnosti za roky 2008 až 2010.

*Tab. 12 Ukazatelé likvidity*

<b>UKAZATEL</b>	<b>OBDOBÍ</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Běžná likvidita		0,901	0,920	1,546
Pohotová likvidita		0,875	0,898	1,420
Okamžitá likvidita		0,172	0,160	0,734

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle finanční analýzy odvětví hodnoty běžné likvidity dosahují v roce 2008 hodnoty 1,83 a v roce 2009 2,47. Pohotová likvidita měla hodnotu 1,75 v roce 2008 a v následujícím roce 2,35. Okamžitá likvidita tvořila v roce 2008 hodnotu 0,34 a v roce 2009 také měla hodnotu 0,34.

Hodnota ukazatele běžné likvidity by se měla optimálně pohybovat kolem hodnoty 2, ale neměla by být nižší než 1, což můžeme říct, že bylo po celé sledované období zhruba zachováno, i když v roce 2009 a 2010 hodnoty klesly mírně pod 1.

Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat mírně nad hodnotou 1. Tento požadavek byl zachován v roce 2008, v roce 2009 a 2008 je hodnota mírně pod hodnotou 1. Hodnota pohotové likvidity ve srovnání s předchozím ukazatelem se jen mírně snížila, což ukazuje, že vliv zásob ve struktuře aktiv není tak podstatný. V roce 2008 je hodnota tohoto ukazatele až příliš vysoká, což značí o neefektivním využívání likvidních prostředků.

Za uspokojivou hodnotu ukazatele okamžité likvidity se považuje hodnota v rozmezí od 0,1 do 0,3. Doporučené hodnoty podnik dodržel ve všech obdobích. V roce 2008 byla hod-

nota tohoto ukazatele zbytečně až moc vysoká. Podnik tedy držel více finančních prostředků, než bylo nutné a tyto prostředky mohl využít efektivněji.

Když srovnáme hodnoty likvidy odvětví se sledovaným podnikem, vidíme, že hodnoty podniku jsou skoro celou dobu nižší než v odvětví, ale zároveň se prakticky celé období pohybují kolem doporučených hodnot, což je pro podnik pozitivní.

### **Závěr k finanční analýze**

Majetek společnosti tvoří z největší části oběžný majetek a podnik používá k financování své činnosti především cizí kapitál. Prakticky veškeré výnosy společnosti tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a největší podíl na nákladech má výkonová spotřeba, konkrétně služby, a osobní náklady.

Na ukazatele rentability měl vliv záporný hospodářský výsledek v roce 2009 a 2010, a tyto ukazatele jsou tudíž zkreslené. Doba obratu pohledávek je průměrně zhruba kolem 80 dní a doba obratu závazků je průměrně asi 134 dnů, za sledované období. Ukazatelé zadluženosti opět jasně ukazují, že společnost mnohem více využívá cizí kapitál než vlastní. Pro podnik je pozitivní, že hodnoty likvidity jsou mírně nižší než hodnoty odvětví a zároveň se prakticky celé sledované období pohybují kolem doporučených hodnot.

## **6.2 Externí analýza společnosti**

Externí analýza společnosti XY, s. r. o. se soustřeďuje na vnější okolí, které společnost ovlivňuje pozitivně i negativně.

### **6.2.1 Zákazníci a služby**

#### **Největší a nejvýznamnější zákazníci**

Nejvýznamnějším zákazníkem společnosti se v roce 2010 stala společnost Whirlpool, dalšími významnými zákazníky jsou například následující firmy:

- Henkel,
- Hyundai,
- Cafe+co DELIKOMAT,
- Invia.cz,
- Club Bonver,

- Brill,
- HRK,
- HZP,
- Kroměříž.cz,
- OZO Ostrava, s. r. o.,
- Drogerie TETA Praha.

### Nejprodávanější služby (produkty)

Největší zájem ze strany zákazníků je především o tvorbu webových stránek, dále pak o tvorbu e-shopů a internetovou reklamu. Z internetové reklamy jsou nejvíce využívány nástroje optimalizace pro vyhledávače SEO a PPC reklama.

### 6.2.2 Analýza mikroprostředí společnosti

Mikroprostředí jsem zanalyzovala pomocí tzv. Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Tab. 13). Jde o rozbor pěti dynamických konkurenčních faktorů, které ve velké míře ovlivňují dané odvětví.

Tab. 13 Konkurenční vlivy v odvětví

VLIVY V ODVĚTVÍ	POSITIVNÍ FAKTORY	NEGATIVNÍ FAKTORY
Vyjednávací síla dodavatelů	Značná konkurence mezi dodavateli webhostingu – nízká cena vstupu	Nedostatek kvalitních grafiků a programátorů – vysoká cena lidských zdrojů
Vyjednávací síla zákazníků	Vyšší všeobecná vzdělanost a znalost internetu – požadavky na kvalitní internetová řešení	Vysoká konkurence v oboru – tlak zákazníků na ceny
Hrozba vstupu nových firem	Nízká atraktivita ziskovosti odvětví – vstup nových podniků na trh je pomalý	Nízké kapitálové nároky na vstup nových firem
Hrozba substitutu	Zatím neexistuje žádná náhrada webu	Stále více dostupnější nástroje pro výrobu webových stránek
Rivalita konkurence	Internet nabízí obrovskou možnost se odlišit	Velká konkurence v odvětví – firmy se prakticky ničím nediferencují

Zdroj: Vlastní zpracování

**Hlavní konkurenti firmy:**

Největšími konkurenty podniku jsou zejména firmy:

- AARON GROUP, spol. s r. o.,
- AMI Praha, a. s.,
- ET NETERA, a. s.,
- FG Forrest, a. s.,
- Internet Projekt, a. s.,
- Lundegaard spol. s r. o.,
- Mater Advertures, s. r. o.,
- MEDIA FACTORY ČR, a. s.,
- OgilvyInteractive,
- Onlio, a. s.,
- První multimediální, s. r. o.,
- SYMBIO Digital, s. r. o.,
- WDF – Web Design Faktory, spol. s r. o.

**6.2.3 Situace a trendy v odvětví**

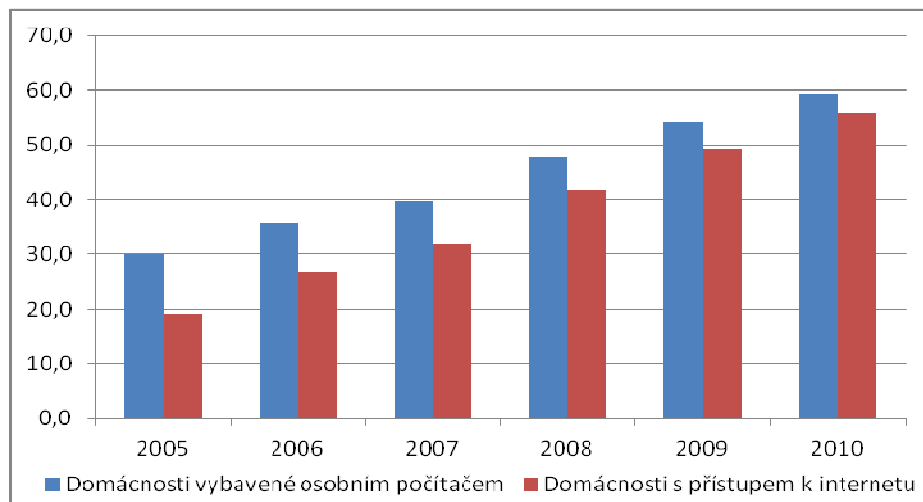
Společnost XY, s. r. o. je zařazena do odvětví dle CZ-NACE do sekce J – Informační a komunikační činnosti, konkrétně 63.1 Činnosti související se zpracováním dat a hostingem, činnosti související s webovými portály.

Informační a komunikační technologie (ICT) v podnikatelském sektoru mají nezastupitelnou roli již několik let. V současné době téměř všechny podniky používají počítač a mají připojení k internetu. Každým rokem dochází k dalšímu vylepšování komunikace a možností šíření informací jak mezi podniky a ostatními společnostmi, tak i v rámci podniku samotného prostřednictvím ICT. Tyto technologie umožnily i zcela nový způsob provádění jednotlivých podnikových procesů jako je prezentace podniku prostřednictvím webových stránek, elektronické obchodování atd. (Český statistický úřad, © 2012)

Vývoj tohoto odvětví v minulosti i dnes ovlivňuje především růst počtu osobních počítačů v domácnostech a s tím i související růst webových stránek firem a obcí. Jak se stále zvy-

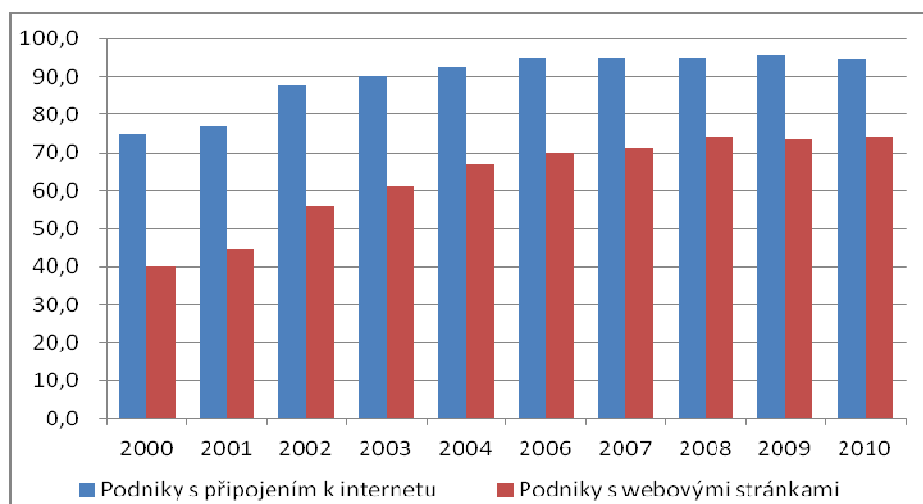


šuje množství osobních počítačů v domácnostech a tím i samozřejmě i množství domácností připojených na internet, roste i množství firem, státních institucí i obcí majících webové stránky. Na následujícím obrázku (Obr. 6) můžeme vidět růst počtu domácností s vlastním počítačem a růst počtu domácností s připojením k internetu.



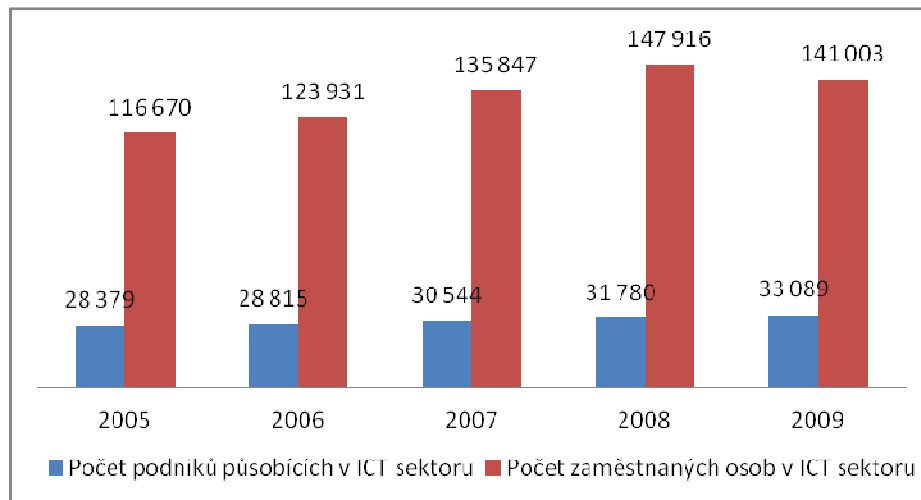
*Obr. 8 Podíl domácností vybavených osobním počítačem a přístupem k internetu (Český statistický úřad, © 2012)*

Na následujícím grafu (Obr. 7) je vidět podíl podniků majících připojení k internetu a rostoucí počet podniků s webovými stránkami. Zatímco v roce 2000 mělo webovou prezentaci 40 % podniků, v roce 2010 je to už 74 % všech podniků.



*Obr. 9 Podíl podniků s připojením k internetu a s webovými stránkami (Český statistický úřad, © 2012)*

S rostoucím využíváním internetu a webových stránek v podnicích roste i počet firem působících v ICT sektoru a počet osob zaměstnaných v tomto sektoru, jak znázorňuje následující obrázek (Obr. 8). (Český statistický úřad, © 2012)



Obr. 10 Počet podniků a zaměstnaných osob v ICT sektoru (Český statistický úřad, © 2012)

### 6.3 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza (Tab. 14) je výstupem situační analýzy, přehledně zobrazuje silné a slabé stránky společnosti a zároveň její příležitosti a hrozby. Jednou z podmínek dobrého fungování společnosti je správné definování kritických faktorů úspěchu. Mezi tyto faktory patří právě příležitosti a hrozby, slabé a silné stránky.

Tab. 14 SWOT analýza společnosti XY, s. r. o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stabilní a zkušený tým pracovníků</li> <li>2. Široké portfolio zákazníků</li> <li>3. Firemní kultura zaměřená na inovace</li> <li>4. Konkurenceschopné produkty</li> <li>5. Silná značka na Ostravsku</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nedostatek kvalitních obchodních zástupců</li> <li>2. Slabé povědomí o značce v Praze a okolí</li> <li>3. Problémy s dokončováním projektů na čas</li> <li>4. Špatná komunikace uvnitř společnosti</li> </ol>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Přejít na lepší programovací jazyk (potenciál větších zakázek)</li> <li>2. Rostoucí počet uživatelů internetu a jejich uživatelská schopnost</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zvyšující se náklady na lidský kapitál</li> <li>2. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> <li>3. Trvajících ekonomická recese</li> <li>4. Zvyšující se konkurence</li> </ol>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Silné stránky:**

Silnou stránkou podniku je především to, že zaměstnává poměrně stabilní a zkušený tým pracovníků, většinou jde o mladé lidi, kteří dobře orientují v oboru podnikání firmy. Společnost má poměrně široké portfolio zákazníků, nezaměřuje se pouze na jeden trh, ale má zastoupení zákazníků z malých začínajících firem, přes zahraniční až po nadnárodní a silné firmy na trhu. Další silnou stránkou je i to, že se společnost vyznačuje firemní kulturou zaměřenou na inovace, to znamená, že se firma snaží držet krok s nejnovějšími inovacemi, a její produkty jsou konkurenceschopné i vůči daleko větším a zkušenějším firmám.

#### **Slabé stránky:**

Výrazným problémem pro podnik jsou problémy s dokončováním projektů na čas, čas zpracování zakázky se mnohokrát značně protahuje nad původní smluvně stanovený. Je to způsobeno především špatnou komunikací mezi zaměstnanci podniku. Jednou z nevýhod je i slabé povědomí o značce v Praze a okolí. Pokud chce firma nadále růst, je důležité, aby rozšířila své působení hlavně v Praze. S tím souvisí i další slabá stránka, kterou je nedostatek kvalitních obchodních zástupců, kteří jsou právě důležití pro rozšíření působení firmy.

**Příležitosti:**

Příležitostí pro podnik může být například to, že poměrně brzo přešla na lepší programovací jazyk, což firmě může přinést potenciál větších zakázek. Velkou příležitostí je samozřejmě i to, že neustále roste počet uživatelů internetu a i jejich uživatelská schopnost. Tím, že roste počet uživatelů internetu, roste samozřejmě i počet firem s webovými stránkami, množství reklamy na internetu, internetových obchodů a další příležitostí pro firmu.

**Hrozby:**

Jednou z hrozeb pro podnik je to, že je v současnosti na trhu nedostatek odborně kvalifikovaných pracovníků, aby byla společnost schopna opravdu přicházet na trh v dostatečném předstihu s inovacemi, nebo aby byla schopna plnit zakázky opravdu včas. S tím ale souvisí i další hrozba a to, stále rostoucí náklady na lidský kapitál. Samozřejmými hrozbami v dnešní době jsou, jako pro všechny ostatní firmy v ostatních oborech, stále ještě trvající ekonomická recese a neustále se zvyšující konkurence.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Společnost nemá v současné době vytvořeno samostatné oddělení controllingu ani pozici controllera.

### 7.1 Současný stav využití nástrojů controllingu

V podniku nejsou zavedeny a používány téměř žádné controllingové nástroje. Controllingové aktivity, které se v podniku provádí, jsou uskutečňovány především ředitelem a samozřejmě i částečně účetní společností. Každý z těchto odpovědných pracovníků si pro své účely sestavuje tabulky v programu Microsoft Excel. Výstupy jejich činnosti nejsou kompletovány a nevycházejí z nich žádné skutečnosti nebo návrhy a opatření.

Koordinovaný a ucelený systém controllingových aktivit není tedy v podniku nijak zabezpečen. Controllingové činnosti mají přímou vazbu na výsledky z účetnictví. Tyto informace jsou ale data o minulém vývoji, zatímco controlling je orientován na budoucí vývoj.

Hospodářská činnost se sleduje ročně za celý podnik, nesledují se jednotlivé produkty, které firma nabízí zvláště, ani jednotlivé zakázky nebo zákazníci.

#### 7.1.1 Podnikové plánování a kontrola

Ve společnosti není zaveden systém plánování nákladů a výnosů, nejsou tedy stanoveny žádné konkrétní plánované cíle.

V podniku nejsou stanoveny žádné konkrétní měřitelné cíle, jsou stanoveny pouze cíle spojené se strategií společnosti, jako například poskytovat kvalitní služby zákazníkům a posílení postavení firmy na trhu. Jako vedlejší cíl společnosti je například stanoveno zvyšovat zisky ve firmě, ale není již stanoveno s jakými náklady, jakou organizační strukturou pracovníků ani například s jakými investicemi nebo náklady.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti není dosud zaveden systém plánování, neprobíhá ani žádná podniková kontrola. Výsledky měsíčních uzávěrek kontroluje pouze ředitel společnosti. Pouze jednou za rok na poradě vedení podniku jsou prezentovány hospodářské výsledky společnosti, ale to jsou výsledky minulých období a nejsou porovnávány s žádnými plány nebo předpoklady.

### 7.1.2 Řízení nákladů

Společnost sleduje náklady pouze dle druhového členění, tzn. podle stejnorodých skupin nákladů spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů. Toto členění nákladů umožňuje zjistit, co bylo spotřebováno a je uplatněno při členění účtů v účtové skupině 5 - Náklady ve finančním účetnictví. Analyticky člení pouze položku nákladů ostatní služby a to na následující položky:

- nájem,
- grafické návrhy, poradenství,
- odměny za zprostředkování,
- právní, daňové, účetní služby,
- poštovné,
- hosting, obnovovací poplatky, registrace,
- internet, hovorné, služby reklamní,
- ostatní služby,
- ostatní služby nedaňové.

Ve společnosti není zavedeno členění nákladů na přímé a nepřímé, členění nákladů dle zakázek ani členění nákladů na variabilní a fixní.

Výnosy společnost nečlení ani analyticky, takže ve výnosech jsou pouze položky tržby z prodeje služeb, ostatní provozní výnosy a úroky. Firma nemá přehled o tom, jaké jsou výnosy na jednotlivé zakázky nebo zákazníky, nebo i třeba produkty.

### 7.1.3 Kalkulační systém

Jednotný kalkulační systém nemá společnost zavedený. S tím souvisí i členění nákladů ve společnosti, jelikož jsou náklady členěny jen analyticky a ne účelově nebo dle kalkulačního členění, není kalkulace ceny ani možná.

Ceny nabídek jsou stanovovány většinou na základě zkušeností a cen konkurence, s přihlédnutím na konkrétního zákazníka a druh zakázky. Tvorba cen se ve společnosti neprovádí dle žádného metodického postupu cenové kalkulace.

Předběžná cena zakázky se většinou stanoví, dle předpokládaných nákladů, které jsou již známy, například z některé minulé podobné nebo shodné zakázky, a k tomu se přidá požadovaný zisk. Mnohokrát se ale stane, že skutečné náklady jsou mnohem vyšší, než byly ty plánované a cena zakázky vzroste nebo je zisk na zakázce mnohem menší než s jakým se počítalo.

#### 7.1.4 Cash Flow

Důležitým faktorem v řízení financí v kterékoliv společnosti je řízení peněžních toků. Společnost nemá ze zákona povinnost sestavovat výkaz o peněžních tocích a také ho ani nesestavuje. Společnost tím pádem ani netvoří plánovaný přehled o peněžních tocích, který je důležitou součástí finančních plánů.

Přehled o peněžních tocích pro účely interního řízení zobrazuje důsledky minulých řídicích rozhodnutí na peněžní toky. Výkaz cash flow podává tedy kompletní pohled na likviditu podniku a obecně i na finanční řízení, z toho důvodu je jeho absence v podniku zásadní.

#### 7.1.5 Manažerský informační systém

Ve firmě funguje informační systém, který podnik vyvinul speciálně pro svou činnost.

Slouží ale pouze jako informační obchodní a manažerský systém. Jsou do něj zaznamenáváni zákazníci podniku minulí, současní i potenciální zákazníci, kteří již firmou byli osloveni, a kteří by teprve měli být v budoucnu osloveni. Také se do něj zaznamenává průběh zakázek, v jaké etapě zpracování zakázky jsou a kteří zaměstnanci se na ní podílejí, konkrétně na jaké činnosti a kolik hodin práce vynaložili na zpracování zakázky.

Tento systém pak slouží jako jeden ze zdrojů informací pro stanovení odměňování zaměstnanců a také jako databáze zákazníků. Z databáze se dá vyčíst pouze vytíženost pracovníků, kteří se přímo podílejí na zpracování jednotlivých zakázek nebo na oslovování zákazníků. Tento informační systém, už ale nijak nesleduje náklady, které byly vynaloženy na jednotlivé zakázky. Takže podává pouze přehled o tom, jaké zakázky podnik zpracoval, detailní údaje o zákazníkovi i o jeho historii vzhledem k podniku a kteří pracovníci se na zpracování zakázky přímo podíleli.

Ale záznam údajů do tohoto systému probíhá většinou s časovým zpožděním, nikdo nekontroluje, jestli zadávané údaje do systému jsou správné a úplné. Špatná komunikace pomocí tohoto systému je, také jedním ze základních problémů, proč v podniku dochází k častému opoždování ve zpracování zakázek.

Pro vedení finančního účetnictví společnost využívá účetní program Pohoda.

### 7.1.6 Reporting

Měsíční uzávěrka probíhá k patnáctému dni následujícího měsíce, do této doby jsou zaúčtovány veškeré doklady vztahující se k uplynulému měsíci. Průběžné výsledky hospodaření ve formě zkrácené rozvahy a výkazu zisku a ztrát jsou předkládány pouze řediteli podniku. A to jen jako informační materiál, nejsou porovnávány s žádnými plány ani s výkazy za minulé období. Na poradě vedení jsou prezentovány pouze roční výsledky hospodaření, které ale nejsou porovnávány s plánem, a není tedy možné zjistit jakékoliv odchylky od uvažovaných výsledků.

Společnost také nesleduje žádné ukazatele finanční analýzy pro hodnocení finanční situace podniku. Sledování ukazatelů finanční analýzy je důležité nejen pro znalost finanční situace podniku, ale také jako nástroj srovnání s konkurencí.

#### Nejpoužívanější reporty:

- hospodaření podniku (zahrnuje čtvrtletní výsledovku podniku, ve které jsou náklady členěny analyticky)
- přehled o tržbách (obsahuje údaje o skutečných tržbách po čtvrtletích),
- nedokončená výroba (v nedokončené výrobě jsou vedené ještě nedokončené zakázky, zahrnuje přehled nákladů vynaložených čtvrtletně na nedokončenou výrobu)
- přehled pohledávek (obsahuje informace o vystavených fakturách, s datem splatnosti, doplněné o datum skutečného uhrazení)

Všechny tyto reporty jsou zpracovány čtvrtletně. Reporty jsou většinou zpracovány jako tabulky v programu Microsoft Excel. Reporty zpracovává účetní společnosti a předkládá je pouze řediteli společnosti.

### 7.1.7 Controlling pohledávek

V oblasti controllingu pohledávek je pozornost věnována pouze pohledávkám s delší dobou po splatnosti. Nejsou využívány žádné další ukazatele a postupy pro řízení pohledávek. Sledování pohledávek je náplní účetní. V případě, že je v účetní evidenci pohledávka delší dobu po splatnosti upozorní účetní ředitele společnosti, který rozhodne, jaké další kroky budou následovat. Většinou, ale jen zákazníka upozorní na dluh vůči firmě a další



kroky následují, až když následně není pohledávka opravdu uhrazena a je už delší dobu po splatnosti. Už se i stalo, že byla pohledávka, která již měla být uhrazena, úplně přehlédnuta a začala být řešena, až když už byla značnou dobu po splatnosti.

Podnik se tím, že si nehlídá splatnosti pohledávek, dostává nejen sám do platebních obtíží, ale také to na něj následně vrhá špatné světlo, když začne pohledávku vymáhat až po značné době po splatnosti.

Tab. 15 Přehled výše pohledávek po splatnosti společnosti XY, s. r. o.

Pohledávky po lhůtě splatnosti (v tis. Kč)	Výše pohledávek					
	rok 2008		rok 2009		rok 2010	
	absolutní výše	v %	absolutní výše	v %	absolutní výše	v %
Do 30 dnů	71	10,32 %	454	47,00 %	294	29,66 %
30 až 90 dnů	20	2,91 %	37	3,83 %	45	3,78 %
90 až 180 dnů	7	1,02 %	124	12,84 %	324	27,18 %
Celkem pohledávky po splatnosti	98	14,24 %	615	63,66 %	663	55,62 %
Pohledávky v lhůtě splatnosti	590	85,76 %	351	36,34 %	529	44,38 %
<b>Celkem pohledávky</b>	<b>688</b>	<b>100,00 %</b>	<b>966</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 192</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V předchozí tabulce (Tab. 15) je zpracován přehled struktury pohledávek po splatnosti ke konci tří sledovaných období. Z tabulky lze jasně vidět, že zatímco v roce 2008 tvořily pohledávky po splatnosti jen 14 % veškerých pohledávek, v roce 2009 je to již téměř 64 %, v roce 2010 klesly mírně na 56 %.

Placení pohledávek s opožděním nebo dokonce vůbec může znamenat pro společnost, že se může stát sama insolventní. Vzhledem, k tomu že v podniku za poslední dva analyzované roky vzrostlo množství pohledávek po lhůtě splatnosti téměř čtyřnásobně, je důležité, aby se společnost této problematice začala věnovat.

### 7.1.8 Nástroje marketingového controllingu

Ve společnosti není zavedeno marketingové nebo obchodní plánování, také se nijak nesledují náklady vynaložené na marketing a jejich efektivita.

Při založení podniku v roce 2007 byla sepsána Analýza a Strategie společnosti, která obsahovala analýzu odvětví, klíčové faktory úspěchu, analýzu konkurence, analýzu zákazníků, interní analýzu společnosti, marketingový plán a plán expanze. Tyto plány, které jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obr. 9), byly stanoveny na rok 2008 a první pololetí roku 2009. V roce 2008 ještě probíhala průběžná kontrola plnění těchto plánů a hodnocení odchylek od plánů, ale po skončení těchto plánů, již neproběhlo žádné souhrnné zhodnocení těchto plánů a žádné nové pokračující plány již nebyly ani stanoveny. Také už neprobíhaly žádné další analýzy, jak interní, tak analýzy odvětví a konkurence.

Firemní cíle									
Plány rok 2007	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celý rok 2008
Zefektivnit procesy uvnitř společnosti									
Vylepšit prezentaci firmy/podporu prodeje									
Vylepšit podporu zákazníků/péče o zákazníky									
Zaměřit se na informační systémy a Web 2.0									
Zefektivnit marketing									
Založení S.R.O.									

Expanzní cíle						
Plány	1. pololetí 2008	2. pololetí 2008	1. pololetí 2009	2. pololetí 2009	1. pololetí 2010	2. pololetí 2010
Expanze 1 (Brno)						
Expanze 2 (Praha)						
Expanze 3 (Bratislava)						

Obr. 11 Marketingový plán a plán expanze (XY, s. r. o., 2007)

### 7.1.9 Nástroje personálního controllingu

V podniku nejsou zavedeny téměř žádné nástroje personálního controllingu.

Nezaznamenávají se počty zaměstnanců měsíčně ani jejich složení dle věku a pohlaví, a toto zaznamenávání by ani vzhledem k tomu, že se jedná o mladou a poměrně malou společnost, nemělo význam. Ukazatele fluktuace v podniku se také nenevidují, jelikož pracovníci jsou zatím poměrně stálí a nemění se příliš často, také to ani dříve vzhledem k velikosti podniku nemělo smysl. Ukazatele nemocnosti a absence společnost nemá vytvořeny.

Pracovníci se poměrně často účastní různých školení, protože společnost dbá na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Ale následně již není zjišťována efektivita těchto uskutečněných školení, ani neprobíhají žádné testy znalostí před a po školení.

Také se neuplatňuje v podniku žádné personální plánování, nejsou stanoveny plány školení ani plány mzdových prostředků.

Z personálního řízení je největší pozornost věnována získávání nových pracovníků, jelikož se jedná o poměrně mladou společnost, která poměrně rychle nabírá nové zaměstnance a

roste tak postupně celkový počet zaměstnanců v podniku. Získávání a výběr nových pracovníků má na starosti v podniku ředitel společnosti, jen co se týče hledání nových obchodních zástupců, se na tomto výběru podílí také obchodní ředitel.

V podniku je zaveden a dodržován následující postup procesu získávání a výběru nových pracovníků:

- nejprve přijde impuls a zjištění toho, že bude potřeba obsadit určitá pracovní místa, a zpracuje se popis a specializace obsazovaného pracovního místa, tedy jaká je povaha práce na těchto pracovních místech a jaké odborné schopnosti pracovníků se očekávají,
- následuje zvážení možných alternativ k obsazování pracovního místa, jestli je opravdu nutné toto místo obsadit nebo vytvořit, jestli není možné práci pokrýt rozdělením práce na jiné pracovní místa, formou přesčasů nebo částečným úvazkem,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, firma nejčastěji požaduje samozřejmě profesní životopis, motivační dopis, dále doklady o vzdělání a také speciální dotazník firmy,
- dále přichází na řadu formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění, zváží se, o jaké pracovní místo se jedná a v jakých médiích bude nabídka uveřejněna, společnost všechny nabídky práce uveřejňuje na svých internetových stránkách, na svých stránkách na facebooku, dále pak firma posuzuje, na jakých dalších internetových portálech práce uveřejní nabídku, jestli využije tištěné inzerce v novinách, osloví vysoké školy popřípadě úřady práce,
- následuje shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a předvýběr vhodných uchazečů, kdy společnost rozdělí uchazeče na velmi vhodné, vhodné a nevhodné,
- po té je sestaven abecední seznam uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým řízením, a pak probíhá vlastní výběrové řízení, jehož náplň se liší podle charakteru obsazovaného pracovního místa, kromě pohovorů jsou součástí výběrového řízení i testy pracovní způsobilosti,
- po ukončení výběrového řízení jsou všichni neúspěšní uchazeči informováni elektronickou formou o výsledku výběrového řízení, a jejich data jsou uscho-

vána, pro případné použití v budoucnosti, s úspěšným uchazečem je uzavřen pracovní poměr.

## 7.2 Zhodnocení předchozích analýz

Předchozí analytická část, která obsahovala situační analýzu podniku a analýzu současného využívání nástrojů controllingu, detailně zmapovala aktuální situaci podniku a její poznatky jsou shrnuty v následující kapitole. Na základě těchto zjištěných poznatků vypracuji návrh na zefektivnění využití nástrojů controllingu a tím na zlepšení ekonomického řízení společnosti.

### 7.2.1 Poznatky předchozích analýz

Provedená analýza současného stavu využívání nástrojů controllingu ve společnosti přinesla několik důležitých poznatků, které brání efektivnějšímu chodu této společnosti:

- V organizační struktuře podniku není zahrnut controllingový útvar a ani pozice controllera. Některé činnosti controllera vykonává ředitel a účetní společnosti, ale ne v dostatečné míře.
- Ve společnosti v současné době není zaveden jakýkoliv ucelený systém controllingu, ani společnost nepoužívá téměř žádné nástroje controllingu.
- V podniku není veden žádný systém plánování a tedy ani kontroly, nejsou stanoveny žádné konkrétní dosažitelné a měřitelné cíle.
- Společnost sleduje náklady pouze z hlediska druhového, což je pro řízení finanční situace v podniku a stanovení cen, nedostatečné.
- V podniku není dosud zaveden ani jednotný kalkulační systém. S tím souvisí i stanovování cen produktů a zakázek. Ceny nabídek jsou proto stanovovány individuálně, na základě zkušeností, cen konkurence a s přihlédnutím na druh zakázky.
- Společnost nemá ze zákona povinnost sestavovat výkaz o peněžních tocích, a ani ho dobrovolně nesestavuje.
- Manažerský informační systém, který společnost vyvinula speciálně pro svou činnost, pro potřeby controllingu nepodává dostatečné informace. Tento systém

v současné době slouží pouze jako informační obchodní a manažerský systém a hlavně jako databáze zákazníků.

- Ve společnosti není využíván žádný ucelený reportingový systém, který by přinášel vedení podniku potřebné informace důležité pro kvalitní ekonomické řízení společnosti.
- Společnost také nevyhodnocuje žádné ukazatele finanční analýzy, k hodnocení finanční situace podniku a případně ke srovnání s konkrétní konkurencí nebo celým odvětvím.
- V podniku zcela neexistuje téměř žádné řízení pohledávek. Podnik se tím zbytečně může dostávat sám do platebních obtíží.
- Ve společnosti není zavedeno ani marketingové nebo obchodní plánování, a také se nijak nesledují náklady vynaložené na marketing a jejich efektivita.
- Z nástrojů personálního controllingu v podniku také nejsou zavedeny téměř žádné. I když se pracovníci poměrně často účastní školení, není nijak sledována jejich efektivita. V podniku se též neuplatňuje žádné personální plánování.

Projektová část bude navazovat na zjištěné nedostatky v analytické části, které je nutné odstranit, aby bylo možné zavést vybrané nástroje controllingu.

Důležitým předpokladem úspěšné a efektivní implementace controllingu je zajištění určitých podmínek, jako jsou například styl řízení, organizace podniku, forma hospodaření, informační systém, atd.

## **8 PROJEKT VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.**

V předchozí kapitole jsem zanalyzovala současný stav využívání controllingu ve sledované společnosti. Na základě poznatků získaných analýzou vypracuji návrh na zefektivnění využití controllingových nástrojů. Hlavním cílem projektu je navrhnout takový způsob řešení implementace controllingových nástrojů do společnosti, který podpoří ekonomický systém řízení a plánování společnosti.

Controllingové řízení firmy podnikající v oblasti marketingu má velký význam z hlediska plnění strategických, ale i taktických a operativních cílů firmy. Přináší racionalizaci a vyšší hospodárnost v oblasti nákladů, zkvalitňuje rozhodovací proces, pomáhá manažerům firmy předcházet špatným rozhodnutím nebo je odhalovat.

### **8.1 Vymezení projektových příležitostí**

Na základě předchozích analýz jsem vymezila následující projektové příležitosti ke zlepšení současného systému controllingu ve společnosti XY, s. r. o.

- Osvěta top managementu z oblasti controllingu a jeho nástrojů. Vedení musí jasně definovat, co od controllingu očekává a především musí mít osobní zájem využívat jeho nástroje a metody.
- Personální zajištění provádění nástrojů controllingu a následné vyškolení určených pracovníků v oblasti controllingu.
- Reklasifikace nákladů společnosti na fixní, variabilní a smíšené náklady.
- Zavedení kalkulace nákladů finálních výkonů nebo služeb.
- Zavedení pravidelného sestavování Cash flow.
- Navržení a pravidelné sestavování plánů, následná kontrola plnění plánů a případná analýza odchylek.
- Zavedení controllingových nástrojů jako je controlling pohledávek, nástroje personálního a marketingového controllingu.
- Vytvoření pravidelného controllingového reportingu.

## 8.2 Pozice controllera

Uvedené nedostatky ve společnosti jsou způsobeny především tím, že zde není zřízena pozice pracovníka, který by se naplno nebo i částečně zabýval controllingem a měl potřebné znalosti a zkušenosti spojené s používáním controllingových nástrojů v řízení společnosti.

Při posuzování toho, zda je potřeba, aby byl v podniku zaměstnán pracovník, který by se zabýval controllingem na plný úvazek, jsem vzala v úvahu, to že se jedná o mladou a také poměrně malou společnost. Proto pro počáteční implementaci vybraných nástrojů controllingu není nezbytně nutné, aby bylo vytvořeno specializované oddělení nebo zaměstnání pracovníci zabývající se pouze controllingem.

Po zvážení výhod a nevýhod, a hlavně po posouzení počáteční finanční náročnosti se zavedením samostatné pozice controllera do společnosti jsem usoudila, že zřízení této pozice v současné situaci by bylo pro společnost příliš nákladné. Jednotlivé náklady, jak na vytvoření samostatné pozice controllera, tak při rozdělení jednotlivých nástrojů controllingu mezi stávající zaměstnance, jsou uvedeny v nákladové analýze.

Mým návrhem proto bude zajistit základní funkce controllingu rozšířením a zkvalitněním prováděných činností. Zaměřím se na implementaci vybraných nástrojů controllingu, zavedení a zkvalitnění systému plánování, kontroly a reportingu. Implementaci a provádění nástrojů controllingu, které navrhuji do řízení společnosti zavést, si proto mezi sebe rozdělí stávající zaměstnanci. Jejich konkrétní rozdělení je zpracováno v kapitole personální zajištění controllingu.

V budoucnu záleží na vývoji finanční situace v podniku a jejím postavením na trhu, zda zváží zavedení samostatné pozice controllera. Rozhodně bych, ale společnosti nedoporučila vedení controllingu externí firmou, protože při tomto způsobu vedení controllingu hrozí nebezpečí úniku informací z podniku.

### 8.2.1 Úkoly controllera

Jelikož se ve firmě nebude zavádět pozice controllera, jeho úkoly si tedy rozdělí mezi sebou pracovníci, kteří budou mít ve společnosti na starosti jednotlivé nástroje controllingu.

Jejich hlavními úkoly bude:

- reklasifikace nákladů a výnosů, kalkulace nákladů,

- sestavování Cash-flow,
- řízení plánovacího procesu a sestavení plánů, a to finančního plánu, plánu školení a obchodního plánu,
- porovnání plánů a skutečnosti, tzn. analýza odchylek a návrhy opatření k jejich odstranění,
- řízení pohledávek,
- sledování ukazatelů personálního controllingu a ukazatelů produktivity práce,
- analýza marketingových nákladů,
- pravidelné provádění finanční analýzy a sestavení výkazů reportingu.

### **8.3 Implementace nástrojů controllingu**

Na základě provedené analýzy současného stavu využívání nástrojů controllingu ve společnosti, byly popsány nástroje, které společnost využívá. Podle mého názoru nejsou nástroje controllingu využívány v dostatečné míře. Budu se proto orientovat na zavedení nástrojů, které mohou přispět k efektivnějšímu řízení společnosti a tím mohou pomoci dosáhnout úsporu nákladů. A zároveň nebudou představovat výrazné zvýšení finančního zatížení firmy.

Samotné subsystémy controllingu se budou týkat následujících oblastí controllingu:

- nástroje finančního plánování a kontroly,
- nástroje personálního controllingu a
- nástroje marketingového controllingu.

#### **8.3.1 Personální zajištění controllingu**

Jelikož se ve firmě zatím nebude vytvářet samostatná pozice controllera, navrhuji rozdělení controllinových činností mezi stávající zaměstnance.

Proces controllingu představuje sledování činností společnosti, analýzu a vyhodnocování jejích výsledků, vytváření závěrů a návrhů na odstranění zjištěných nedostatků. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců a jedinou činností firmy, nedoporučuji vytvoření samostatné pozice controllera, ale navrhuji rozdělení jednotlivých činností controllingu mezi stávající zaměstnance a to následujícím způsobem:



- Obchodní ředitel by měl na starosti nástroje personálního controllingu.
- Marketingový ředitel by byl odpovědný za zavedení nástrojů marketingového controllingu.
- Účetní by zpracovával nástroje finančního controllingu, spolu s ním by se na něm podílel i ředitel společnosti. Protože finanční controlling je důležitou součástí řízení, proto by bylo dobré, aby byl ředitel alespoň částečně angažovaný v nástrojích finančního controllingu, také by finanční controlling byl nejrozsáhlejší částí controllingu v podniku.

### 8.3.2 Plánování

Každá firma, která chce efektivně podnikat, musí řídit svou činnost na základě plánů. Vzhledem k tomu, že ve firmě nedochází k tvorbě plánů a plánovacího procesu, doporučuji vytvořit plány, o které se bude možné opírat při samotné činnosti controllingu. Navrhuji, aby se pravidelně sestavovaly následující plány:

- finanční plán, který se bude skládat z plánovaných výnosů, nákladů a hospodářského výsledku, plánované rozvahy a plánovaného Cash-flow,
- plán školení a
- obchodní plán.

### 8.3.3 Kontrola plnění plánů

Controlling se neobejde bez kontroly plnění plánů. Odchyly od plánů je nutné sledovat alespoň v měsíčních nebo čtvrtletních intervalech a zjištěné výrazné odchyly analyzovat. Na základě rozboru je nezbytné v nejbližším termínu přijmout nápravná opatření.

Kontrola plnění plánů bude taktéž součástí nástrojů controllingu zaváděných ve společnosti.

## 8.4 Reklasifikace nákladů a výnosů

Ve společnosti XY, s. r. o. se náklady člení pouze dle druhového členění, není zavedeno členění nákladů na variabilní a fixní. Toto třídění je ale vnímáno jako významný nástroj pro řízení nákladů. Jeho zavedení je důležité pro potřeby controllingového řízení podniku, konkrétně například pro správnou kalkulaci nákladů.

Při reklasifikaci nákladů je nutné pracovat se všemi nákladovými položkami analytické evidence, které se rozčlení proti seznamu variabilních nákladů (VN), fixních nákladů (FN) a smíšených nákladů (SN). Podrobné třídění konkrétních položek nebo jejich skupin se provádí podle rozdílné příčiny jejich vzniku. Pokud nelze tuto příčinu jednoznačně určit bude se jednat o smíšené náklady. Návrh rozdělení nákladů společnosti na variabilní, fixní a smíšené je uveden v následující tabulce (Tab. 16).

Úkolem controllera, tedy účetní společnosti, bude nejen náklady dle tohoto seznamu přetřídít, ale současně je nutné je neustále kontrolovat, doplňovat a aktualizovat dle nových poznatků a aktuálního vývoje.

*Tab. 16 Rozdělení nákladů na fixní a variabilní*

Účetní skupina	Účet	Název účtu	VN	FN	SN
<b>50x</b> <b>Spotřebované nákupy</b>	501100	Kancelářské potřeby, drobné nákupy		x	
	501200	DKP nad 5tis. Kč		x	
<b>51x</b> <b>Služby</b>	512000	Cestovné		x	
	513000	Náklady na reprezentaci		x	
	518100	Nájem		x	
	518200	Grafické návrhy, poradenství	x		
	518300	Odměny za zprostředkování	x		
	518400	Právní, daňové a účetní služby			x
	518500	Poštovné		x	
	518600	Hosting, obnovovací poplatky, registrace	x		
	518700	Internet, hovorné, služby reklamní		x	
	518800	Ostatní služby			x
	518999	Ostatní služby nedaňové			x
<b>52x</b> <b>Osobní náklady</b>	521100	Mzdové náklady – vedení podniku, účetní		x	
	521200	Mzdové náklady	x		
	524000	Zákonné sociální pojištění	x		
	527100	Penzijní připojištění vedení podniku		x	
<b>53x Daně a poplatky</b>	538000	Ostatní daně a poplatky		x	
<b>54x</b> <b>Jiné provozní náklady</b>	548999	Ostatní provozní náklady			x
<b>56x Finanční náklady</b>	568000	Ostatní finanční náklady			x

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož je v podniku zavedeno analytické členění pouze nákladů, a to jen do té míry, aby bylo možné blíže rozlišit jednotlivé nákladové druhy. Výnosy nejsou členěny ani analyticky. Podnik tudíž nemá žádný přehled o nákladovosti jednotlivých produktů nebo zakázek ani o jejich výnosech.

Doporučila bych vedení společnosti analytické členění nákladů a výnosů dle jednotlivých, alespoň důležitějších, zakázek nebo produktů. Společnost tak bude schopna zjistit pozpátku, které zakázky nebo produkty byly jak finančně pro společnost náročné, kolik na ně vynaložila mzdových prostředků nebo jiných nákladů.

## 8.5 Kalkulace nákladů

Kalkulace finálních výkonů nebo služeb je důležitým informačním nástrojem s velkým rozsahem možností využití. Používá se jednak pro rozhodování, stanovení cen, ale hlavně jako nástroj řízení hospodárnosti. Jelikož analýza odhalila, že společnost v současnosti nevyužívá kalkulace pro tvorbu cen, bude potřeba zavést nový kalkulační systém.

Zavedení kalkulací ve společnosti bude mít na starosti ředitel podniku spolu s účetní. V této oblasti budou spolupracovat i s obchodním a marketingovým úsekem. Jejich úkolem bude navrhnout metodické postupy kalkulací cen jednotlivých produktů, alespoň těch často opakovaných a nejvíce požadovaných od zákazníků.

Kalkulace, které by se v podniku zaváděly, by mohli být například kalkulace variabilních nákladů, s využitím ukazatele příspěvku na úhradu pro hodnocení činnosti obchodních zástupců společnosti a hodnocení ziskovosti zákazníků a zakázek.

Vzhledem k tomu, že se v podniku dosud žádné nástroje controllingu nepoužívaly a předmětem mé diplomové práce jsou jen základní návrhy, tyto kalkulace jsou již navazujícím nástrojem, proto nejsou v mém návrhu podrobně specifikovány.

## 8.6 Sestavování Cash-flow

Každý podnik musí trvale získávat peněžní prostředky k úhradě svých závazků. Základní informaci o tom, kolik účetní jednotka skutečně vyprodukovala finančních prostředků a jak je dále využila, podává přehled o peněžních tocích neboli cash flow. Tento výkaz je významný nejen pro samotné vlastníky, ale také zejména pro externí subjekty, investory a věřitele, protože poskytuje, vedle rozvahy a výkazu zisku a ztrát, další důležitý pohled na finanční situaci podniku.

Navrhuji proto, aby podnik tento výkaz sestavoval pravidelně i s ostatními výkazy, tedy rozvahou a výkazem zisku a ztrát, ve čtvrtletních intervalech.

Výkaz bude sestavován ve standardní struktuře, tzn. v rozdělení na provozní, finanční a investiční Cash flow. V následující tabulce (Tab. 17) je zobrazeno Cash flow firmy za roky 2008, 2009 a 2010, které jsem sestavila nepřímou metodou. Celý výkaz Cash flow je součástí přílohy (PIII).

Tab. 17 Přehled o peněžních tocích společnosti XY, s. r. o.

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (v tisících Kč)	rok		
	2010	2009	2008
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	241	797	475
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>			
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	- 151	- 602	346
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim. položkami	- 151	- 602	346
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	232	54	72
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	81	- 548	418
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	81	- 548	327
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 33	- 417	0
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	- 33	- 417	0
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>			
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	- 41	409	- 5
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	20
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	- 41	409	15
<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	7	- 556	342
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	248	241	817

Zdroj: Vlastní zpracování

Bylo by vhodné, kdyby podnik také sestavoval plán Cash flow, který by měl být výchozím plánem pro ostatní plány finančního charakteru. Plánovaný výkaz se bude sestavovat opět ve standardní struktuře, rozdělený na provozní, finanční a investiční CF a bude vycházet ze stavu peněžních prostředků na začátku plánovaného období, bude tedy sestaven přímou metodou.

Stejně jako sestavení plánovaného výkazu CF bude důležité následně po uplynutí plánovaného období srovnat plnění s dosaženou skutečností.

## 8.7 Finanční plán

Ve společnosti není zavedeno jakékoliv plánování ani kontrola, proto jedním z prvních kroků bude zavedení finančního plánování do společnosti. Nástroje finančního plánování a kontroly by měly být následující:

- sestavování plánu výnosů, nákladů a hospodářského výsledku,
- sestavování plánované rozvahy,
- pravidelná tvorba plánu Cash flow,
- zavedení kontroly plnění plánů výnosů, nákladů a hospodářského výsledku,
- následná analýza odchylek a návrh opatření.

Finanční plánování bude ve společnosti probíhat následujícím způsobem. Hlavním plánem společnosti bude finanční plán, který se skládá z plánovaných výnosů, nákladů a hospodářského výsledku a doplňovat ho bude plánovaný výkaz peněžních toků a plánovaná rozvaha. Účetní společnosti sestaví návrh finančního plánu, který zpracuje ve spolupráci s obchodním a marketingovým ředitelem, ten následně předloží ke konzultaci řediteli společnosti.

### Plán výnosů

Plán tržeb je základem celého plánovacího procesu, na jehož základě jsou sestaveny další dílčí plány. Z obecného hlediska musí výnosy převyšovat náklady, jinak by společnost generovala ztrátu. Plán bude tvořit jediná položka, a to tržby z prodeje služeb, protože ostatní provozní výnosy a finanční výnosy tvoří na celkových výnosech zanedbatelnou výši.

Ve firmě představují největší zdroj příjmů tržby z prodeje služeb, proto by bylo určitě vhodné, kdyby se firma detailně zaměřila na objemy prodejů. Finanční plán bude vycházet z plánu prodejů, který se zpracuje na základě údajů o zpracování zakázek. Obchodní oddělení bude podávat informace o plánovaných i probíhajících zakázkách v následujícím čtvrtletí. Vzhledem k tomu, že zakázky ve firmě mají spíše dlouhodobější charakter, nemělo by ani význam vypracovávat plán na kratší období.

Plán zakázek bude mít základ v manažerském informačním systému podniku, kde podnik zaznamenává údaje o zákaznících, nynějších i potenciálních, s jako nabídkou je podnik oslovil a jaká byla jejich reakce. Vzhledem k většinou dlouhodobějšímu charakteru zakázek podniku je obchodní oddělení schopno předběžně říci, které důležitější, finančně významnější, zakázky je možno uzavřít v následujícím čtvrtletí.

### **Plán nákladů**

Největší část nákladů tvoří služby a osobní náklady. Plán nákladů bude vycházet z plánu objemu prodeje, tedy z plánovaných zakázek. Na základě informací obchodního oddělení o plánovaných i probíhajících zakázkách v následujícím období podnik stanoví předpokládané náklady na zpracování zakázek. Plán nákladů na zpracování zakázek se stanoví dle již zpracovaných zakázek stejného rozsahu z minulosti, jelikož v podniku nejsou zavedeny žádné kalkulace. V budoucnu se bude plán nákladů na zpracování zakázek sestavovat dle kalkulací, které se v podniku zavedou.

Režijní náklady na vedení podniku a ostatní náklady stanoví podnik na základě minulého období.

Součástí plánu nákladů bude i plán mzdových nákladů a to jak stálých pracovníků, tak i případných brigádních pracovníků, jelikož bude k dispozici plán zakázek a podnik bude vědět, jestli mu budou stačit momentální pracovní kapacity.

V následující tabulce (Tab. 18) je znázorněn možný plán nákladů a výnosů, kde jsou náklady dle variabilního členění a výnosy, které obsahují tržby z prodeje služeb. Dále se budou za jednotlivé čtvrtletí zaznamenávat hodnoty za minulé období a plánované hodnoty.

Tab. 18 Plán nákladů a výnosů

PLÁN NÁKLADŮ A VÝNOSŮ								Rok: .....	
Položka	I. čtvrtletí		II. čtvrtletí		III. čtvrtletí		IV. čtvrtletí		
	Minulé období	Plán	Minulé období	Plán	Minulé období	Plán	Minulé období	Plán	
Spotřeba materiálu									
Cestovné									
Náklady na reprezentaci									
Nájem									
Grafické návrhy, poradenství									
Odměny za zprostředkování									
Hosting, obnovovací poplatky									
Ostatní služby									
Mzdové náklady									
Ostatní osobní náklady									
Daně a poplatky									
Ostatní provozní náklady									
Finanční náklady									
<b>Celkové náklady</b>									
<b>Výnosy (tržby z prodeje služeb)</b>									

Zdroj: Vlastní zpracování

**Plán hospodářského výsledku**

Na základě stanovení plánu výnosů a nákladů bude schopen podnik stanovit předběžný plán hospodářského výsledku, který se bude zaznamenávat do následující tabulky (Tab. 19).

Tab. 19 Plán výsledku hospodaření

PLÁN VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ								Rok: .....	
Položka	I. čtvrtletí		II. čtvrtletí		III. čtvrtletí		IV. čtvrtletí		
	Minulé období	Plán	Minulé období	Plán	Minulé období	Plán	Minulé období	Plán	
Výnosy									
Náklady									
Výsledek hospodaření									

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhuji, aby se vytvořený roční plán společnosti nebral jako pevně stanovený plán, vůči kterému se bude jen porovnávat dosažená skutečnost. Vzhledem k neustálým změnám na trhu se jedná pouze o jakýsi rámec, jakého hospodářského výsledku chce společnost dosáhnout.

Doporučením pro vedení společnosti bude, aby se plán na základě situace na trhu upravoval a to vždy na tři měsíce dopředu.

### 8.7.1 Finanční kontrola

Finanční kontrola se bude týkat plánovaných výnosů, nákladů a hospodářského výsledku.

Nástroje finanční kontroly bude mít na starosti účetní ve spolupráci s ředitelem podniku. Porovnáním skutečných a plánovaných veličin bude posuzovat reálnost plánu, resp. reálnost předpokladů uvažovaných při jeho tvorbě.

Účetní na základě porovnání skutečnosti a plánu identifikuje chyby a nedostatky v prováděcích a řídicích činnostech. Jeho úkolem bude tedy odhalit jejich příčiny a navrhnout opatření k jejich nápravě.

#### Kontrola plnění plánů výsledků hospodaření a mzdových nákladů

Na konci čtvrtletí bude plány výnosů, nákladů a hospodářského výsledku účetní porovnávat se skutečností a zjištěné odchylky bude analyzovat. Bude-li to žádoucí a nebude-li se jednat o jednorázově vynaložené náklady, které byly předem odsouhlaseny ve vedení, pak účetní připraví také návrh doporučení za účelem vyvarování se nežádoucímu výskytu takových nákladů v budoucnu.



V prvním řádku se zaznamenává plán v tisících Kč, další řádek pak vždycky zobrazuje hodnoty skutečně dosažené a následuje odchylka od skutečnosti v %. Díky takto zpracované tabulce bude mít společnost přehled o plnění stanovených plánů.

Následující tabulka (Tab. 20) znázorňuje vybrané ukazatele a srovnání plánu se skutečností.

Tab. 20 Čtvrtletní kontrola plnění plánů výsledků hospodaření a mzdových nákladů

<b>KONTROLA PLNĚNÍ PLÁNŮ</b>					
<b>VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ A MZDOVÝCH NÁKLADŮ</b>					
		Čtvrtletí:.....			
Ukazatel		I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
Výnosy	plán				
	skutečnost				
	% odchylka				
Náklady	plán				
	skutečnost				
	% odchylka				
Výsledek hospodaření	plán				
	skutečnost				
	% odchylka				
Mzdové náklady	plán				
	skutečnost				
	% odchylka				

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Kontrola nákladů**

Výnosy tvoří jediná položka, a to tržby z prodeje služeb, proto je není potřeba dále podrobovat kontrole. Mnohem rozsáhlejší jsou náklady, proto by bylo vhodné, kdyby ještě následovala detailnější kontrola nákladů.

Náklady by byly uspořádány podle analytického členění, tak jako byly i plánovány. Účetní opět porovná plánované hodnoty se skutečnými a analyzuje vzniklou případnou odchylku.

V následující tabulce (Tab. 21) je znázorněna možná kontrola nákladů společnosti, opět se budou zaznamenávat hodnoty plánované, skutečné a procentuální odchylka.

Tab. 21 Kontrola nákladů

KONTROLA NÁKLADŮ				Rok: .....			
Položka	I. čtvrtletí			...	IV. čtvrtletí		
	Plán	Skutečnost	% odchylka	...	Plán	Skutečnost	% odchylka
Spotřeba materiálu							
Cestovné							
Náklady na reprezentaci							
Nájem							
Grafické návrhy, poradenství							
Odměny za zprostředkování							
Hosting, obnovovací poplatky							
Osobní náklady							
Ostatní služby							
Daně a poplatky							
Ostatní provozní náklady							
Finanční náklady							
<b>Celkové náklady</b>							

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.7.2 Analýzy odchylek a návrh na opatření

Základem pro další řízení nápravných opatření je zpracování analýzy odchylek, která umožní velmi rychlou orientaci v nedodržení předpovídaných cílů. Analýzu je nutné, stejně jako ostatní sestavy, vytvářet čtvrtletně.

Následující tabulka (Tab. 22) umožňuje zaznamenání odchylek a zároveň podání návrhu na případná opatření. V prvním sloupci tabulky je uvedena položka, u které došlo k odchylce. Odchylka je u každé položky vyčíslena v Kč. Dále následuje popis důvodu odchylky a návrh na opatření. Zaznamenán je i zodpovědný pracovník za provedení opatření. A tabulka končí kontrolou plnění opatření, která je podložena datem kontroly a podpisem oprávněné osoby.

Budou stanoveny toleranční meze u odchylek jednotlivých kontrolních veličiny a teprve při jejich překročení budou odchylky vstupovat do procesu analýzy příčin vzniku odchylky. Bez stanovení tolerančních mezí by se pracovník musel věnovat každé, i sebemenší odchylce a mohlo by dojít k plýtvání nad nepodstatnými rozdíly. Toleranční meze slouží

k rozlišení významných závažných odchylek od odchylek drobných. Musí být tedy stanovena důležitost a významnost odchylek a k tomu přiřadit i postup řešení.

Dále je nutné rozlišit odchylky u výnosů a nákladů. V případě výnosů bude stanovena minimální hodnota výše tržeb. Naproti tomu u nákladových položek budou stanoveny maximální limity, kterých je potřebné se držet, proto aby bylo dosaženo hospodárnosti a efektivnosti.

Je nutností analyzovat příčiny odchylek. Příčiny vzniku odchylek mohou být různé, velmi častým důvodem vzniku odchylky je změna tržních podmínek nebo také chybné plánování. Úkolem pracovníka controllingu je analyzovat odchylky, které překročí stanovené toleranční meze a zjistit příčiny jejich vzniku a získat tak podklady pro rozhodování o stanovení nápravného řešení.

Z tohoto výkazu je zřejmé, kde a z jakého důvodu k odchylce došlo i jaká jsou navržena opatření.

Tab. 22 Analýza odchylek a návrhu opatření

ANALÝZA ODCHYLEK A NÁVRH NA ŘEŠENÍ Čtvrtletí:..... Rok:.....						
Položka	Odchylka v Kč	Důvod odchylky	Návrh opatření	Zodpovědný pracovník	Kontrola	
					Datum	Podpis

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8.8 Controlling pohledávek

Controllingu pohledávek není v současné době ve společnosti věnována téměř žádná pozornost. Nejsou využívány žádné ukazatele pro hodnocení pohledávek a nejsou stanovena pravidla, která by vedla ke snižování rizik spojených s pohledávkami.

Úkolem controllingu pohledávek je v maximální možné míře zamezit vzniku nákladů spojených s nedobytnými pohledávkami, k tomu můžeme využít pomocí monitorování pohledávek.

Zaváděné nástroje controllingu navrhuji následující:

- monitorování věkové struktury pohledávek a
- plánování a sledování hodnot obratu a doby obratu pohledávek.

### **8.8.1 Monitorování věkové struktury pohledávek**

Součástí monitorování pohledávek by se mělo stát sledování věkové struktury pohledávek. Společnost by měla toto monitorování provádět alespoň každé čtvrtletí, jelikož zakázky, které firma přijímá, mají většinou dlouhodobější charakter, vyhodnocování stárí pohledávek každý měsíc by bylo zbytečné. Pohledávky by bylo dobré rozdělit do několika skupin:

- Pohledávky 0 až 30 dní po splatnosti: této skupině pohledávek není potřeba věnovat zvláštní pozornost.
- Pohledávky 31 – 60 dnů po splatnosti: u těchto pohledávek je potřeba zjistit důvod neuhrazení a popřípadě zahájit upomínací řízení.
- Pohledávky 61 – 90 dnů po splatnosti: této skupině pohledávek je zapotřebí věnovat vysokou pozornost a je nutné zahájit možné kroky, dle charakteru pohledávek, k směřující k inkasu pohledávek.
- Pohledávky nad 91 dnů po splatnosti: pokud se v podniku vyskytnou i tyto pohledávky, měly by být k nim v minulosti podniknuty kroky pro jejich inkaso a sledován jejich průběh.

V následující tabulce (Tab. 23) obsahuje navrhovaný přehled o věkové struktuře pohledávek.

Tab. 23 Věková struktura pohledávek

Věkové skupiny pohledávek (dle počtu dnů po splatnosti)	Výše pohledávek								Rok:.....
	I. čtvrtletí		II. čtvrtletí		III. čtvrtletí		IV. čtvrtletí		
	v tis. Kč	% z celku	v tis. Kč	% z celku	v tis. Kč	% z celku	v tis. Kč	% z celku	
0 – 30									
31 – 60									
61 – 90									
více než 91									
Celkem pohledávky po lhůtě splatnosti									
Pohledávky ve lhůtě splatnosti									
<b>Celkem pohledávky</b>									

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.8.2 Obrat a doba obratu pohledávek

Monitorování pohledávek by se mělo provádět pomocí ukazatelů obratu pohledávek a doby obratu pohledávek, tyto hodnoty by se měli také posuzovat čtvrtletně. Společnost by se měla také zaměřit na srovnání ukazatelů obratu pohledávek a závazků.

Je stanoven plán hodnot ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků na celý rok dopředu, pak jsou zobrazeny skutečně dosažené hodnoty jednotlivých ukazatelů i hodnoty, ze kterých se daný ukazatel vypočítává. A nakonec se zaznamená průměrná odchylka, která byla zaznamenána za jednotlivé čtvrtletí.

Plán hodnot ukazatelů bych doporučila zadávat v intervalu hodnot od minimální hodnoty do maximální hodnoty.

Plán, sledování a vyhodnocování ukazatelů obratu a doby obratu pohledávek je zobrazen v následující tabulce (Tab. 24).

Tab. 24 Doba obratu pohledávek a závazků za čtvrtletí

Přehled ukazatelů obratu a doby obratu pohledávek						Rok:.....
Ukazatel	Plán	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí	Průměrná odchylka
Tržby z prodeje služeb	-					-
Pohledávky ke konci období	-					-
Závazky ke konci období	-					-
Doba obratu pohledávek						
Doba obratu závazků						

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8.9 Nástroje personálního controllingu

Do podniku zaváděné nástroje personálního controllingu by se měl týkat následujících oblastí:

- zavedení a pravidelné sledování ukazatelů personálního controllingu a ukazatelů produktivity práce, spolu s vedením přehledu o fluktuaci pracovníků společnosti,
- sestavování plánů školení jednotlivých pracovníků i s finančními prostředky plánovanými na jejich realizaci, vedení evidence o vzdělávání pracovníků obsahující časovou a finanční náročnost vzdělání pracovníků ve společnosti,
- sledování efektivity školení pracovníků,
- vyhodnocování motivace a spokojenosti pracovníků.

### 8.9.1 Sledování ukazatelů personálního controllingu

Společnosti bych doporučila sledovat následující ukazatele personálního controllingu:

- **Průměrné náklady na odměňování:** lze vypočítat jako podíl celkových nákladů na odměňování a počtu zaměstnanců.
- **nemocnost nebo absence:** tento ukazatele vypočítáme jako podíl počtu dnů absence a celkového počtu disponibilních pracovních dnů. Tento ukazatel říká, kolik dnů z celkových možných zaměstnanec byl nemocný nebo měl jiné absence.

- **plnění termínů dokončování zakázek:** můžeme vypočítat například jako podíl skutečně dokončených zakázek a plánovaného nebo předpokládaného počtu dokončených zakázek za období. Ukazatel se může vykazovat například v procentech. Podnik získá představu o tom, jak jednotliví pracovníci plní za dané období plánovaný počet dokončených zakázek, a kteří pracovníci mají problémy s dokončováním zakázek na čas.

Tento ukazatel je pro podnik důležitý, vzhledem k tomu, že většina zakázek podniku je termínově omezená, tedy i práce jednotlivých pracovníků na zakázkách je termínově limitovaná. Je důležité, aby včas splnili svou práci a mohli následovat další činnosti na zakázce, protože jinak dochází k opoždění plnění zakázek podniku. S čímž má podnik v současné době značné problémy.

- **plnění počtů školení:** opět můžeme vypočítat jako podíl skutečného počtu absolvovaných školení jednotlivých pracovníků a plánovaného počtu školení. Vedení podniku má přehled o tom, jestli se zaměstnanec účastní všech plánovaných školení.

Přehled ukazatelů personálního controllingu je znázorněn následující tabulkou (Tab. 25).

*Tab. 25 Přehled sledování ukazatelů personálního controllingu*

<b>PŘEHLED UKAZATELŮ PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU</b>				
<b>Jméno zaměstnance:</b> .....			<b>Období:</b> .....	
<b>Ukazatel</b>	<b>Plánovaná hodnota</b>	<b>Skutečná hodnota</b>	<b>Splnění plánu v %</b>	<b>Odchylka v %</b>
Průměrné náklady na odměňování				
Nemocnost				
Ostatní absence				
Plnění termínů dokončování zakázek				
Plnění počtu školení				

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Fluktuace pracovníků**

Společnost dosud nijak nesledovala fluktuaci pracovníků, pokud velikost společnosti i nadále poroste stejným tempem, bylo by dobré, kdyby se zavedl přehled fluktuace pracovníků.

Díky této evidenci bude mít společnost přehled o počtu nových pracovníků i počtu odcházejících pracovníků a důvodech ukončení pracovních poměrů. Přehled fluktuace pracovníků je znázorněn následující tabulkou (Tab. 26).

Tab. 26 Přehled fluktuace pracovníků společnosti

<b>PŘEHLED FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ</b>	
Období:.....	Počet zaměstnanců:.....
Počet nově přijatých zaměstnanců za sledované období	
Celkový počet ukončených pracovních poměrů za sledované období	
Výpověď ze strany zaměstnance	
Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele	
Zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnavatele	
Zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance	
Dohoda o rozvázání pracovního poměru	
Skončení pracovního poměru na dobu určitou	
Odchody do důchodu	
Jiný způsob	
Příčiny odchodů zaměstnanců	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.9.2 Osobní náklady a ukazatele produktivity práce

Jako doplnění ukazatelů personálního controllingu mohou sloužit i ukazatele produktivity práce. Společnosti bych doporučila informativně sledovat následující ukazatele:

- **Produktivita práce z tržeb** se počítá jako poměr tržeb k průměrnému počtu zaměstnanců a udává, jak vysoké byly tržby na zaměstnance. Společnost může následně za jednotlivé období porovnat, při jak vysokých tržbách kolik zaměstnávala zaměstnanců.
- **Mzdová produktivita** porovnává tržby se mzdovými náklady. Ukazatel udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Vedení společnosti má přehled o tom, jak se zvyšují mzdové náklady s růstem tržeb a naopak.
- **Mzdová rentabilita** se zjistí jako podíl hospodářského výsledku za běžnou činnost a mzdových nákladů. Ukazatel udává, jak vysoký podíl hospodářského výsledku za běžnou činnost připadá na 1 Kč mzdových nákladů.



V následující tabulce (Tab. 27) je znázorněn přehled osobních nákladů a ukazatelů produktivity práce ve čtvrtletním členění.

Tab. 27 Přehled osobních nákladů a ukazatelů produktivity práce

<b>PŘEHLED OSOBNÍCH NÁKLADŮ A UKAZATELŮ PRODUKTIVITY PRÁCE</b>						Rok: .....
<b>Ukazatel</b>	<b>Období</b>	<b>I. čtvrtletí</b>	<b>II. čtvrtletí</b>	<b>III. čtvrtletí</b>	<b>IV. čtvrtletí</b>	<b>Průměr za rok</b>
Průměrný počet zaměstnanců						
Mzdové náklady						
Tržby						
Hospodářský výsledek za běžnou činnost						
Průměrný měsíční výdělek						
Produktivita práce						
Mzdová produktivita práce						
Mzdová rentabilita						

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.9.3 Plán školení

Podnik by měl zavést plán školení, vzhledem k tomu, že podnik působí v oboru, který se neustále vyvíjí. Musí tedy počítat s tím, že i jeho pracovníci se musí pravidelně účastnit školení a dalšího vzdělávání, pokud podnik chce obstát v konkurenčním boji.

Plán školení, který je znázorněn následující tabulkou (Tab. 28), by měl obsahovat jméno pracovníka, počet plánovaných školení a finanční náklady vyhrazené na tyto školení. Poté následují témata jednotlivých školení, cena za jednotlivé školení, jméno školitele nebo název firmy, která bude pracovníky školit, datum školení a místo, kde bude školení probíhat.

Plán školení se bude zpracovávat na rok dopředu, a podrobnosti k jednotlivým školením se budou plánovat minimálně čtvrt roku dopředu.

Společnost tak bude mít přehled rok dopředu kolik prostředků má vyhrazeno na školení zaměstnanců. Plánované finanční náklady na školení se budou stanovovat dle počtu škole-

ní, oboru školení a aktuálních cenových nabídek školení na období, na které se zpracovává plán školení.

Tab. 28 Plán školení

PLÁN ŠKOLENÍ				Období: .....			
Jméno pracovníka	Veškeré školení za období		Jednotlivé školení				
	Plán (počet)	Finanční náklady	Téma	Cena	Školitel	Datum	Místo

Zdroj: Vlastní zpracování

Vhodné by také bylo, kdyby společnost sledovala nejen detaily školení, kterých se pracovníci účastní, ale také jejich efektivitu. Protože náklady na odborné školení většinou hradí zaměstnavatel a při rostoucím počtu zaměstnanců ve společnosti určitě porostou i částky vynakládané na školení a další odborné vzdělávání pracovníků. Proto by společnost měla mít přehled o tom, jestli jsou tyto prostředky vynaložené efektivně.

Mohly by se například zavést testy znalostí před a po školení formou různých testů nebo dotazníků. Nebo pro zvýšení účinnosti školení mohou zavést zaškolování dalších zaměstnanců pracovníky, kteří se zúčastnili odborného školení, nebo následné pořádání pracovních workshopů s tématem školení. To znamená, že pracovník, který se zúčastnil školení, by pak měl za povinnost další pracovníky, kterých by se školení tématem mohlo týkat zaškolit a uvést do problematiky. Tím by společnost ušetřila prostředky za další pracovníky, kteří by se měli účastnit školení. Nebo by se následně po školení uspořádal ve společnosti workshop, nebo menší seminář, na kterém by pracovník, který se zúčastnil školení, předal ostatním pracovníkům získané poznatky.

### Přehled vzdělávání

Plán školení by měl doplňovat přehled vzdělávání. Tento přehled by zobrazoval nejen náklady vynaložené na školení, a to jak finanční prostředky společnosti, tak i finanční prostředky získané jiným způsobem, tak také i hodinovou náročnost vzdělávání zaměstnanců.

Ukazoval by také, kolik hodin bylo vzdělávání vedeno vlastními, tedy interními pracovníky společnosti a na kolik hodin byli najímání externí pracovníci. Nástin možného vzhledu přehledu vzdělávání zaměstnanců je zobrazen následující tabulkou (Tab. 29).

Tab. 29 Přehled vzdělávání zaměstnanců společnosti

<b>PŘEHLED VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b>	
Období:.....	Počet zaměstnanců:.....
Náklady z rozpočtu společnosti (Kč)	
Náklady z fondů Evropské unie (Kč)	
Náklady z jiných fondů (Kč)	
Náklady na vzdělávání zaměstnanců celkem (Kč)	
Počet hodin bezplatného vzdělávání zaměstnanců	
Počet hodin placeného vzdělávání zaměstnanců	
Počet hodin vzdělávání zaměstnanců celkem	
Počet hodin vzdělávání zaměstnanců vedeného interními pracovníky	
Počet hodiny vzdělávání zaměstnanců vedeného externími pracovníky	

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.9.4 Motivace a spokojenost pracovníků

Společnost by také měla v rámci zajištění stability pracovníků alespoň jednou ročně zjišťovat spokojenost pracovníků. K tomuto účelu je možné použít například:

- rozhovory při hodnocení zaměstnanců,
- pravidelné dotazníkové šetření,
- neformální setkání,
- je možné zavést schránku na připomínky zaměstnanců,
- různé kombinace dotazníků a rozhovorů
- a skupinové rozhovory.

#### 8.10 Nástroje marketingového controllingu

Součástí nástrojů marketingového controllingu, který se bude v podniku zavádět, bude obchodní plán a analýza marketingových nákladů.

### 8.10.1 Obchodní plán

Následující tabulka (Tab. 30) znázorňuje možný vzhled obchodního plánu společnosti.

Jako první se uvedou produkty nebo služby, na které se chce společnost v dané období soustředit a prvky marketingového mixu.

Jednoduše se formuluje poslání, tedy co firma dělá a jaký to má smysl. Vizí se má na mysli, jak vidí firma svou budoucnost. Firma má vizi, podle které chce být mezi prvními deseti poskytovateli webdesignu a webových aplikací v České republice. Hlavní cíl, by měl být jasně specifikovaný, měřitelný, motivující a dosažitelný. Společnost má momentálně stanovený hlavní cíl jako, „kvalitní uspokojení potřeb zákazníků a posílení postavení firmy na trhu poskytovatelů webdesignu a webových aplikací v České republice a s tím spojené zvyšování vlastní konkurenceschopnosti. Hlavní cíl je možné rozložit na několik dílčích cílů, které mohou umožnit lepší dosažení hlavního cíle. Cílovou skupinou se myslí, detailní specifikace těch, kdo kupují uvedené produkty nebo služby nebo komu jsou určeny.

Strategií je stručný popis cesty, kterou se podnik chce dostat k vytyčenému cíli. Taktikou se strategie rozdělí na jednotlivé kroky. V rozpočtu se stanoví objem financí, které budou pro naplnění cílů potřeba, částka kterou společnost hodlá vynaložit na jednotlivé aktivity. Rozpočet by měl být detailně rozepsán. Samozřejmě je důležitá kontrola, proto jako poslední krok je podstatné určit, jakým způsobem a jak často se bude plnění plánu kontrolovat.

Tab. 30 Obchodní plán

OBCHODNÍ PLÁN NA ROK .....		
Produkty a služby:	Produkt	
	Místo	
	Cena	
	Propagace	
Poslání:		
Vize a cíle:	Vize:	
	Hlavní cíl:	
	Dílčí cíle:	
Cílová skupina:		
Marketingová strategie:	Strategie:	
	Taktika:	
Rozpočet:		
Kontrola:		

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.10.2 Analýza marketingových nákladů vzhledem k obratu

Analýza marketingových nákladů vzhledem k obratu sleduje dodržování plánovaných nákladů na marketing.

Podnik si může stanovit, jaké marketingové nástroje bude sledovat a vyhodnocovat, například osobní prodej, reklama, podpora prodeje, public relations. Pro osobní prodej podnik zaměstnává pro zastoupení v několika krajích obchodní zástupce. Podnik na svoje působení upozorňuje umístěním reklamy převážně na internetu a v odborných časopisech. V rámci public relations podnik vydává informační Newsletter, ve kterých informuje o jeho historii, činnosti, novinkách a jeho nabízených službách.

Následující tabulka (Tab. 31) navrhuje přehled marketingových nákladů, jak plánovaných tak i skutečných, vzhledem k obratu podniku, je členěna na jednotlivé měsíce.

Tab. 31 Přehled marketingových nákladů vzhledem k obratu

Přehled marketingových nákladů vzhledem k obratu (vyjádřené v %)								Rok:.....	
Měsíc	Osobní prodej		Reklama		Public relations		Celkem		
	plán	skutečnost	plán	skutečnost	plán	skutečnost	plán	skutečnost	
Leden									
Únor									
Březen									
Duben									
Květen									
Červen									
Červenec									
Srpen									
Září									
Říjen									
Listopad									
Prosinec									
<b>Celkem</b>									

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.11 Vytvoření controllingového reportingu

Neodmyslitelnou součástí controllingového systému je zajištění zpětné vazby, která je velmi důležitá pro ekonomické řízení společnosti. Pro zajištění efektivní zpětné vazby bude využito reportingu. Zpětnou vazbou se rozumí podávat informace o výsledcích, kterých bylo dosaženo, jak jich bylo dosaženo a jak se odchyľují od plánu.

Základním úkolem reportingu je vytvořit komplexní systém ukazatelů a informací, které budou vyhodnocovat nejen vývoj celé společnosti, ale také jednotlivých zakázek a projektů, které jsou z hlediska řízení společnosti důležitá a rozhodující.

Navrhují tvorbu reportů, jako součást pracovní náplně controllera, především finančního, a zajištění tak efektivní zpětné vazby. Výkazy a zprávy by byly uspořádané podle potřeb jejich uživatelů. Sestavovány by byly v požadované struktuře, která by usnadnila a urychlila rozhodování.

Reporting by měl v sobě především sdružovat všechny předchozí oblasti a souhrnně podnik informovat o aktuálním stavu.

**Reporty by byly následující:**

- **Standardní** – jednalo by se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které by měly předem stanovenou strukturu. Periodicita sestavování by byla měsíční a roční.
- **Mimořádné** – tyto zprávy by byly vyhotovované na základě příkazu vedení podniku, z mimořádných důvodů, např. z hlediska termínu vyhotovení nebo důvodů vyhotovení.

**Obsah reportingových zpráv**

Důležitým krokem je stanovení obsahu reportingové zprávy, proto se pokusím navrhnout jednotlivé položky, které by měla každá reportingová zpráva obsahovat a vykazovat jejich hodnoty. Bude se jednat především o vyhodnocování plánu, skutečnosti a odchylek. Pokud se odchylky vyskytnou, je třeba zdůvodnit příčinu jejich vzniku a navržené nápravné opatření. Obsah reportingových zpráv musí být výstižný, stručný, přehledný. K přehlednosti a výstižnosti přispějí i grafické znázornění a stručný komentář uvedených výsledků.

**Soubor reportingových zpráv bude obsahovat:**

- a) Nákladové a výnosové položky za jednotlivé měsíce a v souhrnu za čtvrtletí s meziročním srovnáním.
- b) Přehled pohledávek a závazků z obchodních vztahů
- c) Reporting plnění důležitých zakázek
- d) Reporting základních finančních ukazatelů

**8.11.1 Reporting nákladových a výnosových položek s meziročním srovnáním**

Pro potřeby rychlé orientace a vývoje hodnot v čase bych navrhla vytvořit reporting výsledků hospodaření.

Ukazatele by byly pro přehlednost prezentovány v tabulkách, členěny na jednotlivé měsíce, vykazovány v souhrnu za jednotlivá čtvrtletí. Jednotlivé položky by obsahovaly hodnoty za minulé a aktuální období s meziročními odchylkami. Tabulky by byly doplněny

stručným komentářem a odůvodněním výraznějších výkyvů, vypovídající schopnost tabulek by mohla být zvýšena i vývojovými grafy.

Využila bych již zavedeného analytického členění nákladů v podniku, a výkaz nákladů bych členila podle tohoto analytického členění. Aby mělo vedení podniku přehled o tom, který měsíc byly na co přesně vynaloženy náklady. Výnosy zatím není třeba členit analyticky, protože většina výnosů jsou tržby z prodeje služeb.

Vedení podniku bude mít tak měsíčně přehled o vývoji jednotlivých nákladů a výnosů i s porovnáním s minulým obdobím.

V následující tabulce (Tab. 32) je návrh přehledu nákladů s meziročním srovnáním v čtvrtletním členění, tato tabulka je konkrétně sestavena pro I. čtvrtletí roku 2012.



Tab. 32 Přehled nákladů s meziročním srovnáním za čtvrtletí

PŘEHLED NÁKLADŮ S MEZIROČNÍM SROVNÁNÍM					I. čtvrtletí		2012
Položka nákladů (v tis. Kč)	1/11	1/12	Relativní změna	...	1-3 2011	1-3 2012	Relativní změna
Spotřeba materiálu							
Cestovné							
Náklady na reprezentaci							
Ostatní služby							
Nájem							
Grafické návrhy a poradenství							
Odměny za zprostředkování							
Právní, daňové a účetní služby							
Hosting, obnovovací poplatky, registrace							
Internet, hovorné, reklamní služby							
Ostatní služby							
Osobní náklady							
Mzdové náklady							
Zákonné sociální pojištění							
Zákonné sociální náklady							
Daně a poplatky							
Ostatní provozní náklady							
Finanční náklady							
Mimořádné náklady							
<b>Náklady celkem</b>							

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka (Tab. 33) znázorňuje návrh možného vzhledu a náležitostí přehledu výnosů s meziročním srovnáním za I. čtvrtletí roku 2012.

Tab. 33 Přehled výnosů s meziročním srovnáním za čtvrtletí

PŘEHLED VÝNOSŮ S MEZIROČNÍM SROVNÁNÍM					I. čtvrtletí		2012
Položka výnosů (v tis. Kč)	1/11	1/12	Relativní změna	...	1-3 2011	1-3 2012	Relativní změna
Tržby z prodeje služeb							
Jiné provozní výnosy							
Finanční výnosy							
Mimořádné výnosy							
<b>Výnosy celkem</b>							

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.11.2 Přehled závazků a pohledávek z obchodních vztahů

#### Přehled závazků z obchodních vztahů

Přehled závazků z obchodních vztahů se bude sestavovat čtvrtletně, budou v něm uvedeni zvlášť významnější dodavatelé společnosti nebo dodavatelé, u kterých má společnost vyšší hodnotu závazků a pak souhrnně ostatní drobnější dodavatelé. Tento přehled je členěn na celkovou hodnotu závazku, hodnotu závazku po splatnosti a podíl závazku po splatnosti na celkovém závazku.

Přehled závazků z obchodních vztahů umožní vedení podniku mít kompletní přehled o svých závazcích, nejen o celkových závazcích, ale také o závazcích k jednotlivým dodavatelům a přehled o závazcích, které už jsou po splatnosti.

Následující tabulka (Tab. 34) zobrazuje možný přehled závazků z obchodních vztahů.

Tab. 34 Přehled závazků z obchodních vztahů

<b>PŘEHLED ZÁVAZKŮ Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ</b>		Čtvrtletí:..... Rok:.....				
Společnost	Celkové závazky	Závazky po splatnosti				
		Celkem	% podíl	do 30 dnů	do 60 dnů	nad 60 dnů
1.						
2.						
3.						
...						
Ostatní závazky						
<b>Celkové výše závazků</b>						

Zdroj: Vlastní zpracování

**Přehled pohledávek z obchodních vztahů**

Přehled pohledávek z obchodních vztahů se bude sestavovat stejně jako přehled závazků čtvrtletně. Budou v něm opět uvedeni zvláště všichni důležitější a větší zákazníci společnosti, souhrnně pak mohou uvádět menší zákazníky, pokud tak uznají za vhodné. Tento přehled je sestaven ve stejné struktuře jako přehled závazků. Možný vzhled přehledu pohledávek z obchodních vztahů je znázorněn následující tabulkou (Tab. 35).

Tab. 35 Přehled pohledávek z obchodních vztahů

<b>PŘEHLED POHLEDÁVEK Z OBCHODNÍCH VZTAHŮ</b>		Čtvrtletí:..... Rok:.....				
Společnost	Celkové pohledávky	Pohledávky po splatnosti				
		Celkem	% podíl	do 30 dnů	do 60 dnů	nad 60 dnů
1.						
2.						
3.						
...						
Ostatní pohledávky						
<b>Celková výše pohledávek</b>						

Zdroj: Vlastní zpracování

Sledování splatnosti závazků a pohledávek je důležitý bod, z hlediska řízení likvidity podniku. Aby podniku nevznikaly prodlevy, které by musel řešit dalším financováním, je nutné dbát na to, aby pohledávky vždy měly kratší splatnost než jeho závazky.

### 8.11.3 Reporting plnění důležitých zakázek

Reporting plnění důležitých zakázek, znázorněný následující tabulkou (Tab. 36), se bude sestavovat měsíčně, a bude označen číslem zakázky, identifikací odběratele a předpokládanou dobou realizace zakázky, která byla se zákazníkem sjednána při uzavření smlouvy.

Do reportu se bude zaznamenávat postup realizace, počet pracovníků pracujících na zakázce, mzdové náklady za pracovníky pracující na zakázce, všechny ostatní náklady a zaplacené zálohy od odběratele. Všechny tyto položky budou uvedeny v plánovaných hodnotách a pak pro srovnání ve skutečných hodnotách, následovat bude i vyčíslení odchylek.

Bylo by vhodné, kdyby podnik sledoval také u důležitých zakázek časový postup realizace zakázky ve vztahu k vynaloženým nákladům. Měl by tedy porovnávat nejen již vynaložené náklady s plánovanými, ale také v jaké fázi zakázky se nachází, ve srovnání s tím, v jaké by se podle plánu měl nacházet podle skutečně vynaložených nákladů. Protože je důležité vědět, že již vynaložil určitou výši nákladů, zatímco plánoval náklady mnohem menší, ale také je důležité vědět, že podle plánu této výše nákladů měl dosáhnout například ve třetí fázi projektu, zatím co ve skutečnosti je teprve v první fázi.

Tento report je důležitý pro firmu z toho důvodu, že ve společnosti dochází k častému zpoždění dokončení zakázek. Společnost ve smlouvě, kterou uzavírá se zákazníkem, udává předběžnou dobu trvání zpracování zakázky. Tato doba se ale v mnoha případech značně protáhne, což pro podnik není dobrou vizitkou a také to může přinášet další náklady ve formě různých penále. Je proto důležité, aby se tyto zpoždění minimalizovala, kontrolovat a následně pak analyzovat časový a nákladový nesoulad plánu a skutečnosti.

Tab. 36 Reporting plnění důležitých zakázek

Zakázka číslo:		Odběratel:					
Předpokládaná doba realizace zakázky:							
Ukazatel	měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Postup realizace	plán						
	skutečnost						
	odchylka						
Počet pracovníků pracujících na zakázce	plán						
	skutečnost						
	odchylka						
Mzdové náklady	plán						
	skutečnost						
	odchylka						
Ostatní náklady	plán						
	skutečnost						
	odchylka						
Zaplacené zálohy od odběratele	plán						
	skutečnost						
	odchylka						

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.11.4 Reporting základních finančních ukazatelů

Součástí reportingového systému budou informace o podílových ukazatelích a jejich vývoji. Údaje pro přehlednou a snadnou orientaci budou prezentovány v tabulkách (Tab. 37) a budou doplněny grafy.

Provedením finanční analýzy byly zjištěny neuspokojivé hodnoty u některých ukazatelů. Proto navrhuji, aby zpracování a vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy probíhalo alespoň jednou za čtvrtletí.

Z ukazatelů zadluženosti by bylo nejvhodnější sledovat míru zadluženosti a celkovou zadluženost. Součástí ukazatelů rentability by měly být ukazatelé rentability tržeb, celkového a vlastního kapitálu. Pomocí těchto ukazatelů může vedení podniku sledovat schopnost podniku vytvářet nové zdroje a schopnost dosahovat zisku. Ukazatele aktivity jsou již sou-

částí monitoringu pohledávek, proto se nebudou znovu analyzovat. Likvidita bude obsahovat ukazatele pohotové a okamžité likvidity.

Skutečné hodnoty by se měly porovnávat s plánovanými případně doporučenými hodnotami nebo hodnotami odvětví. Pro rozbor ukazatelů je vhodné použít srovnání v čase a s hodnotami dosaženými v odvětví. Informace by měly být doplněny komentářem, který by upozornil na výrazné odchylky od plánovaných nebo doporučených hodnot a zároveň navrhl vhodné doporučení pro zlepšení.

V rámci situační analýzy podniku jsem ukazatele finanční analýzy podniku XY, s. r. o. vypočítala a to pro období od roku 2008 do roku 2010. Takže společnost může pokračovat v jejich pravidelném vyhodnocování a má možnost tedy porovnat vývoj ukazatelů i ve vztahu k minulému období.

Tab. 37 Sledování ukazatelů finanční analýzy

Ukazatel	Plánovaná (doporuč.) hodnota	Skutečná hodnota	Odchylka	Komentář a nápravné opatření
<b>Zadluženost</b>				
Míra zadluženosti				
Celková zadluženost				
<b>Rentabilita</b>				
Rentabilita tržeb				
Rentabilita celkového kapitálu				
Rentabilita vlastního kapitálu				
<b>Likvidita</b>				
Pohotová likvidita				
Okamžitá likvidita				
<b>Další ukazatele</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8.12 Zdůvodnění a časové vymezení projektu

V této kapitole se soustředím na časové vymezení výše navrženého projektu. Projekt nyní rozdělím na přípravnou a realizační fázi.

### 8.12.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnuje plán projektu, v jehož rámci dojde k objasnění hlavního důvodu implementace projektu a zodpovězení důležitých otázek.

#### Co vedlo k vytvoření projektu?

Nedostatečné využívání základních nástrojů controllingu ve společnosti XY, s. r. o.

#### Význam projektu?

Controlling je účinný nástroj pro zrychlení a zkvalitnění rozhodování a jeho využití vede ke zlepšení hospodaření společnosti.

Důvody pro zavedení controllingu do společnosti jsou následující:

- zvýšení podpory ekonomického systému řízení,
- nedostatečný pohled do budoucnosti – absence plánování a kontroly,
- nedostatečné informace potřebné pro rozhodování,
- zlepšení systému řízení nákladů,
- zvýšení tržeb, zvýšení rentability a efektivnější využívání majetku,
- zvýšení konkurenceschopnosti.

#### Hlavní cíl projektu?

Zavedení a zdokonalení nástrojů controllingu, pomocí nichž může být společnost lépe ekonomicky řízena, s tímto hlavním cílem přímo souvisí další a to vytvoření a zavedení systému plánování a kontroly, zdokonalení systému hospodaření, analyzování odchylek skutečnosti od plánu a z toho vyplývá snadnější předpovídání tendencí vývoje jednotlivých ukazatelů společnosti.

#### Kritéria úspěchu?

- Zdokonalení systému řízení,
- zlepšení kontrolní činnosti,

- zkvalitnění informovanosti.

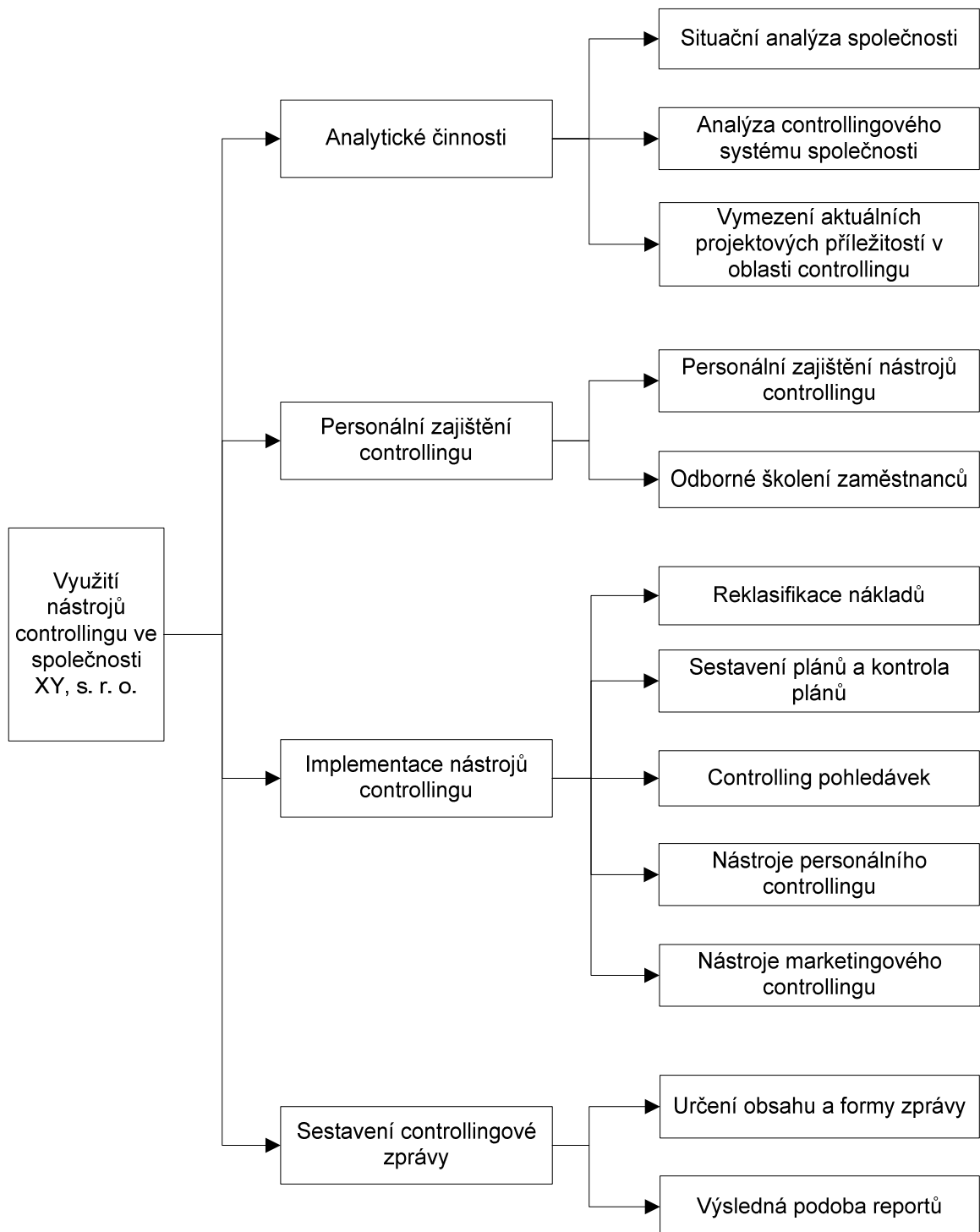
### **Omezení projektu?**

- Oblast personální: rozdělení činností controllingu mezi stávající pracovníky.
- Oblast finanční: snaha o co nejnižší finanční nároky.
- Oblast časová: splnění termínu pro zajištění funkčnosti zdokonalených controllingových nástrojů.

### **8.12.2 Realizační fáze**

Realizační fáze je znázorněna pomocí diagramu provedených prací (Obr. 10) a časovým harmonogramem prací (Obr. 11) směřujících k zavedení a zdokonalení systému controllingu ve společnosti XY, s. r. o.

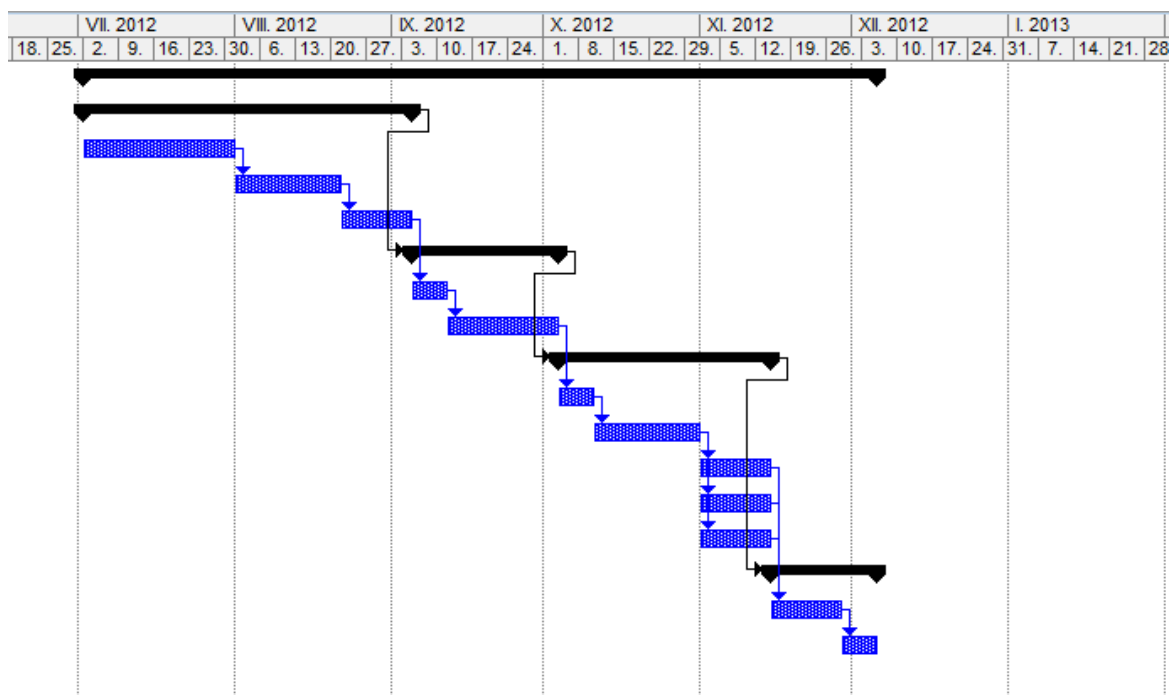




Obr. 12 Diagram provedených prací

Výše uvedený diagram prací zobrazuje činnosti, které je nutné uskutečnit pro úspěšnou realizaci projektu a dosažení stanoveného cíle. Tyto práce jsou obsaženy v časovém harmonogramu, který jednotlivým činnostem přiřazuje časovou náročnost.

▣ <b>Využití nástrojů controllingu ve společnosti XY, s. r. o.</b>	<b>110 dny</b>	<b>2.7. 12</b>	<b>5.12. 12</b>
▣ <b>Analytické činnosti</b>	<b>45 dny</b>	<b>2.7. 12</b>	<b>4.9. 12</b>
Situční analýza společnosti	20 dny	2.7. 12	31.7. 12
Analýza controllingového systému společnosti	15 dny	1.8. 12	21.8. 12
Vymezení aktuálních projektových příležitostí v oblasti controllingu	10 dny	22.8. 12	4.9. 12
▣ <b>Personální zajištění controllingu</b>	<b>20 dny</b>	<b>5.9. 12</b>	<b>3.10. 12</b>
Personální zajištění nástrojů controllingu	5 dny	5.9. 12	11.9. 12
Odborné školení zaměstnanců v oblasti controllingu	15 dny	12.9. 12	3.10. 12
▣ <b>Implementace nástrojů controllingu</b>	<b>30 dny</b>	<b>4.10. 12</b>	<b>14.11. 12</b>
Reklasifikace nákladů	5 dny	4.10. 12	10.10. 12
Sestavení plánů a kontrola plánů	15 dny	11.10. 12	31.10. 12
Controlling pohledávek	10 dny	1.11. 12	14.11. 12
Nástroje personálního controllingu	10 dny	1.11. 12	14.11. 12
Nástroje marketingového controllingu	10 dny	1.11. 12	14.11. 12
▣ <b>Sestavení controllingové zprávy</b>	<b>15 dny</b>	<b>15.11. 12</b>	<b>5.12. 12</b>
Určení obsahu a formy zprávy	10 dny	15.11. 12	28.11. 12
Výsledná podoba reportů	5 dny	29.11. 12	5.12. 12



Obr. 13 Harmonogram prací

Časový harmonogram realizace projektu vychází z navržených činností, které byly charakterizovány v předchozích kapitolách. Započítí realizace celého projektu je plánováno na 2. července 2012 a předpokládaná délka realizace je 5 měsíců. Jde o předběžný návrh celkové realizace, skutečný průběh realizace se může měnit v závislostech na okolnostech a aktuální situaci.

Celkový projekt je rozdělen na 4 části, které na sebe navazují. Největší část této doby je věnována analytickým činnostem a pak samotné implementaci projektu. Předpoklad úplného využívání controllingových aktivit se plánuje od začátku prosince roku 2012.

## 9 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIK A NÁKLADŮ PROJEKTU

### 9.1 Přínosy projektu

Vedení podniku si musí uvědomit, že v počátku zavedení některých controllingových nástrojů získá podnik především přínosy nefinančního charakteru. Po zapracování controllingu do běžného řízení a chodu podniku může podnikové vedení očekávat i finanční přínosy v podobě úspory nákladů.

Pokud bude controlling zaveden do podniku a budou správně využívány jeho nástroje, lze očekávat následující přínosy:

- vytvoření výstupů pro potřeby vedení společnosti,
- lepší plánování a plnění plánů,
- provázanost plánu a skutečnosti,
- včasné odhalení negativních odchylek od plánů,
- standardizované reporty,
- včasné informace o vývoji podnikového okolí a zabránění nebo minimalizace negativních vlivů na podnikání,
- možnost rychleji reagovat na požadavky trhu, a tím zvýšit konkurenceschopnost a zejména ziskovost podniku,
- zjišťování slabých míst za jednotlivé podnikové oblasti a jejich odstranění tvorbou nápravných opatření,
- podpora vedení díky přesnějším informacím,
- operativní ovlivňování nepříznivého vývoje výsledku hospodaření za pomoci měsíčních výpočtů základních ukazatelů finanční analýzy a srovnání výsledků s hodnotami ostatních podniků v odvětví,
- zlepšení kontrolního systému.

### 9.2 Analýza rizik projektu

Od zavedení controllingových nástrojů do systémů řízení se musí počítat i s možnými riziky, se kterými se ale potýká každý projekt.

Uvedená následující rizika by, ale vedení společnosti neměla odradit od implementace nástrojů controllingu do společnosti. Jakýkoliv projekt nebo jakákoliv implementace nejen nového systému řízení sebou přináší určitá rizika. Vedení společnosti by mělo s těmito riziky předem počítat a mělo by se jim snažit předcházet.

### **9.2.1 Personální**

V první řadě se jedná o nedůvěru a averzi vůči něčemu novému, co zasahuje do zavedeného systému práce. Zaměstnanci mohou projevovat neochotu spolupracovat, podílet se na něčem novém a neztotožní se s novým systémem řízení a kontroly. Zaměstnanci zainteresovaní do nového systému nemusí být ochotni přijímat změny zažitých pracovních postupů a důslednější kontroly vykonávaných činností. Úspěšnost zavedení controllingu může být také do jisté míry ovlivněna i schopnostmi pracovníků vykonávajících dané úkoly. Mohou vzniknout problémy s nedostatečnou kvalifikací nebo znalostmi pracovníků.

Pro minimalizaci tohoto rizika je nutné provést firemní školení s vybranými zaměstnanci týkající se zavádění principů controllingového řízení, postupu implementace controllingu, novými povinnostmi a především k objasnění přínosů a výhod plynoucích ze zavedení controllingu.

### **9.2.2 Informační technologie**

Další překážkou může být problém v informačním zabezpečení. Stávající ekonomický informační systém se může projevit jako nedostačující pro zavedení controllingových nástrojů. Nedostatek nebo nadbytek informací, špatná struktura a forma. Rizikem také může být nesprávné pochopení nastavení nástrojů a z toho vyplývající nezbytné zpracování informací, které by měly sloužit pro rozhodování.

### **9.2.3 Finanční bariéry**

Jedná se o případné dodatečné náklady spojené s implementací controllingu. Může se jednat například o pořízení nového informačního systému, náklady na další dodatečné školení zaměstnanců, nezbytné pro kvalitní vykonávání práce controllera. Mohou to být, ale také náklady na zřízení nové pracovní pozice controllera ve společnosti, pokud se společnost následně rozhodne pro její zřízení.

### 9.2.4 Plánování

Váženým rizikem pro navrhovaný systém hodnocení výkonnosti jsou případné nepřesnosti, kterých se mohou dopustit osoby pověřené sestavováním plánů. Plánované hodnoty musí být definovány co nejpřesněji. Podhodnocené plánované ukazatele by způsobily jednodušší splnění a překročení plánů. Na druhou stranu by nereálné hodnoty plánu vedly k nemožnosti jeho splnění.

## 9.3 Analýza nákladů projektu

Projekt byl vypracován s ohledem na co nejnižší finanční zatížení společnosti.

Zatím se nebude pořizovat nový informační systém. Pro chod controllingu se bude používat ekonomický systém Pohoda, spolu s manažerským informačním systémem podniku a MS Excel.

Úkoly controllingu budou vykonávat stávající zaměstnanci společnosti. Společnost proto nebude nucena zaměstnat žádného nového specializovaného pracovníka.

V následující části je vypracován přehled předpokládaných nákladů na vedení controllingu nejen při rozdělení činností mezi stávající zaměstnance společnosti, ale i náklady na vytvoření samostatné pozice controllera. Toto vyčíslení je uvedeno pro informaci vedení podniku, protože se může stát, že se společnost časem rozhodne zřídit samostatnou pozici nebo popřípadě zadat controlling externí společnosti. Tohoto vyčíslení nákladů jsem použila jako východisko při rozhodování jakým způsobem zavést nástroje controllingu do společnosti.

Vyčíslení nákladů je pouze orientační, náklady na projekt se mohou zvýšit a měnit vzhledem ke složitosti nebo náročnosti požadovaných výstupů, popř. se bude muset pořídit jiný SW, nebo se společnost rozhodne použít jiné prostředky, než které jsou uvedeny v návrhu.

### 9.3.1 Náklady na vedení controllingu při rozdělení controllingových činností mezi stávající zaměstnance společnosti

Pokud společnost nepřijme žádného nového zaměstnance a rozdělí controllingové činnosti mezi stávající zaměstnance, musí počítat hlavně s náklady na nutné proškolení příslušných zaměstnanců.

Jak už jsem uvedla, do podniku by měly být zavedeny nástroje personálního controllingu, marketingového controllingu a hlavně finančního controllingu. Obchodní ředitel by se sou-

středil na personální controlling, marketingový ředitel na marketingový controlling a účetní, částečně s ředitelem společnosti, by měli na starosti nástroje finančního controllingu.

Doporučila bych proto, aby tito pracovníci společnosti absolvovali školení, pomocí kterého by získali potřebné informace k vedení controllingu.

Vybrala jsem, následují semináře, které nabízí Controller – Institut:

### **1. Finanční controlling**

Cena semináře: 25 200 Kč včetně DPH

Obsah semináře:

- Oblasti a rozsah finančního plánování
- Analýza účetních výkazů
- Rozbor plnění finančních a výkonových ukazatelů
- Investiční controlling
- Řízení pracovního kapitálu
- Cash flow management
- Hodnotový management, EVA
- Případová studie

Cílová skupina:

Seminář je určen zejména pro controllery, odborníky v oblasti financí a účetnictví, liniové managery s controllingovými úkoly a pro experty všech oborů, kteří se chtějí rozvíjet ve směru controlling.

Rozsah semináře: 3 dny

### **2. Personální controlling**

Cena semináře: 18 900 Kč včetně DPH

Obsah semináře:

- Význam a vymezení personálního controllingu: proč personální controlling, cíle a přínosy personálního controllingu, organizace personálního controllingu, operativní a strategický personální controlling, kvantitativní a kvalitativní personální controlling, nástroje personálního controllingu.

- Kvantitativní personální controlling: personální ukazatele, jejich konstrukce a interpretace, ukazatele personálních procesů, personální cíle, personální benchmarking, personální reporting.
- Kvalitativní personální controlling: nástroje kvalitativního personálního controllingu, personální standardy a personální manuál organizace, dotazování zaměstnanců a manažerů, jeho metody a interpretace, řízení personálních rizik, audit personálního řízení.
- Hodnocení efektivity personálních opatření a návratnosti personálních výdajů.

Cílová skupina:

Seminář je určen personálním manažerům a specialistům, controllerům i dalším podnikovým specialistům zabývajícím se zaváděním či rozvojem personálního controllingu anebo zdokonalováním účinnosti a efektivity personálního řízení.

Rozsah semináře: 2 dny

### 3. Marketingový controlling

Cena semináře: 13 200 Kč včetně DPH

Obsah semináře:

- Vazba na strategický controlling
- Hodnocení efektivity marketingových nákladů a výpočet ROI
- Prodej, marketing, trade marketing – funkce a specifika jednotlivých činností
- Plánování a sledování marketingových nákladů, schvalovací procesy
- Reporting a zajímavé ukazatele v marketingu (KPIs)
- Některé daňové záležitosti marketingových aktivit z pozice manažera
- Specifika online marketingu
- Oceňování hodnoty značky a vliv na profitabilitu společnosti

Cílová skupina:

Seminář je určen zejména pro controllery marketingu, business controllery, finanční ředitele a manažery a pro pracovníky marketingových oddělení zodpovědné za investice.

Rozsah semináře: 1 den

Bylo by dobré, kdyby se pracovníci následně pak pravidelně účastnili školení a seminářů, aby se postupně zvyšovala jejich kvalifikace pro vedení controllingu a aby byli neustále informovaní o novinkách a změnách v oblasti controllingu.

Tyto vyčíslené náklady na školení pracovníků, by byly společností pravděpodobně stejně vynaloženy, i pokud by se rozhodla pro vytvoření samostatné pozice controllera. Proto jsou tyto náklady použity i při vyčíslení nákladů na vytvoření samostatné pozice controllera ve společnosti.

Další náklady, které ještě připadají v úvahu při vedení controllingu touto formou, jsou náklady na odměny pro stávající zaměstnance, kteří přiberou ke své práci ještě navíc zpracování navržených nástrojů controllingu. Těmito zaměstnanci jsou ředitel společnosti, obchodní ředitel, marketingový ředitel a účetní společnosti. Vzhledem k tomu, že ředitel společnosti, obchodní a marketingový ředitel jsou zároveň majiteli společnosti a zavedení nástrojů controllingu bylo jejich návrhem, nebudou požadovat, alespoň v začátcích, za tuto práci odměny ke svému platu. Jaké odměny by měla dostat účetní společnosti, záleží na posouzení vedení podniku, a také na tom, jak je nastavena pracovní smlouva. Vzhledem k tomu, že tento pracovník byl přijat na plný úvazek do společnosti teprve nedávno, když už se o zavedení controllingu do řízení společnosti začalo uvažovat. Já bych předběžně navrhla měsíční odměnu pro účetní ve výši kolem 5 000 Kč, to je včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem 6 700 Kč. Do kalkulace nákladů bych zahrнула i odměny pro ředitele společnosti, obchodního a marketingového ředitele, kteří sice zatím nepožadují žádné odměny, ale mělo by být s nimi počítáno. Pro všechny jsem předběžně stanovila odměnu ve výši 2 500 Kč pro každého, to je celkem měsíčně včetně sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem 10 050 Kč.

### **9.3.2 Náklady na vedení controllingu externí firmou**

Jestliže se společnost rozhodne pro vedení controllingu externí firmou musí počítat s paušálními náklady, které bude měsíčně platit specializované firmě.

Tato forma vedení controllingu je, ale pro tento podnik zcela nevhodná, jelikož se navrhuje zavedení nástrojů hned tří oblastí controllingu, a to nástrojů controllingu finančního, marketingového a personálního. Pro tyto oblasti controllingu je potřeba hodně detailních a konkrétních informací z podniku a ty externí firma nikdy nemůže mít v dostatečné kvalitě a kvantitě, a také co je hlavní při využití externích pracovníků hrozí únik informací z podniku. Proto tento způsob vedení controllingu ani nekalkuluji.



### 9.3.3 Náklady na vytvoření samostatné pozice controllera

Pokud by se firma v budoucnu zamýšlela nad vytvořením samostatné pozice controllera ve firmě, musela by počítat přibližně s následujícími náklady.

Je potřeba nejdříve podat inzerát z důvodu hledání pracovníka na pozici controllera. Nejlepší by bylo podání inzerátu alespoň do jednoho tisku, na webové stránky a na portál úřadu práce, který je také hojně navštěvovaný. Nejvhodnější tiskovinou pro umístění inzerce pro společnost bude Deník Moravskoslezský, protože je na Ostravsku, kde firma sídlí populární. Dále z webových stránek budou nejvhodnější následující stránky [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz), a [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Ceny inzerátů se odvíjí od délky jejich umístění, počtu řádků a další hledisek. Jednorázové náklady na inzerci činí dle nabídek výše uvedených společnosti následující přibližné částky:

*Tab. 38 Náklady na zveřejnění nabídky práce formou inzerátu*

Umístění inzerátu	Doba zveřejnění inzerátu	Cena inzerátu
Deník Moravskoslezský	6 opakování	3 900,- Kč
<a href="http://www.jobs.cz">www.jobs.cz</a>	1 měsíc	9 480,- Kč
<a href="http://www.profesia.cz">www.profesia.cz</a>	1 měsíc	2 160,- Kč
<a href="http://www.prace.cz">www.prace.cz</a>	1 měsíc	4 200,- Kč
Celkem za inzerci		15 540,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je třeba počítat s náklady na vybavení pracoviště controllera. Controller by měl místo výkonu práce v sídle společnosti v Ostravě, protože tam sídlí i účetní a ředitel společnosti. Pracovní místo by měl v některé již zařízených kancelářích společnosti, takže náklady na nábytek a kancelářské zařízení zatím nemusíme počítat. Bylo by ale nutné pracoviště vybavit počítačovou technikou v ceně asi 25 000 Kč až 30 000 Kč, a telekomunikačními prostředky, fax může controller používat již stávající fax ve společnosti, a telefon by se pracovníkovi pořídil mobilní, protože pracovníci často pracují i z domu, a bude tedy neustále dostupný. Cena mobilního telefonu se pohybuje v rozmezí 5 000 Kč až 10 000 Kč. Je potřeba zvážit také jestli se bude uvažovat o koupi specializovaného informačního systému nebo postačí výstupy z účetního programu a budou se využívat tabulky v MS Excel. Pokud by se společnost přece jen rozhodla pořídit nový informační systém je potřeba počítat i s těmito náklady.

Mzdové náklady, které tvoří mzdy a odvody na sociální a zdravotní pojištění, byly stanoveny předběžně na základě průzkumu výše mzdy controllera v Moravskoslezském kraji na webových stránkách nabízející zaměstnání. Průměrná mzda controllera se pohybuje v rozmezí kolem 30 000 Kč až 40 000 Kč měsíčně. Včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem by tato částka činila celkem 40 200 Kč až 53 600 Kč.

Kromě toho je potřeba počítat s náklady na odborné školení a kurzy, kterých by se měl pokud možno pravidelně účastnit v zájmu zachování a zvyšování odbornosti.

#### **9.3.4 Porovnání výše nákladů souvisejících s implementací controllingu ve společnosti XY, s. r. o.**

Souhrnný přehled nákladů souvisejících s implementací controllingu ve společnosti XY, s. r. o., buď formou vytvoření samostatné pozice controllera nebo rozdělení zaváděných nástrojů controllingu mezi stávající zaměstnance, je uveden v následující tabulce (Tab. 39).

Náklady na vedení controllingu pomocí stávajících zaměstnanců podniku obsahují náklady spojené s administrativou související se zaváděním nástrojů controllingu do společnosti a úpravou pracovní náplně některých pracovníků. Dále pak obsahuje náklady na školení z oblasti controllingu a měsíční odměny pro zaměstnance, kteří budou mít na starosti navrhované nástroje controllingu.

Náklady na vytvoření samostatné pozice controllera ve společnosti obsahují náklady na inzerci nabídky na obsazení pozice controllera, náklady spojené s administrativou výběru, přijímání a adaptace nového pracovníka, náklady na kancelářské vybavení pracoviště, a stejně jako v případě, rozdělení nástrojů controllingu mezi stávající zaměstnance, náklady na školení z oblasti controllingu. Dále potom obsahují mzdové náklady nového pracovníka controllingu.

Tab. 39 Porovnání výše nákladů souvisejících s implementací controllingu ve společnosti

Náklady v Kč	Vedení controllingu pomocí stávajících zaměstnanců		Vytvoření samostatné pozice controllera	
	Jednorázové N	Průběžné N	Jednorázové N	Průběžné N
Inzerce			15 540	
Administrativa	2 000		8 000	
Vybavení pracoviště			40 000	
Školení, semináře	82 500		57 300	
Mzdové náklady				53 600
Odměny		16 750		
<b>Celkem za 1 měsíc</b>	84 500	16 750	120 840	53 600
<b>Celkem za 1 rok</b>	285 500		764 040	

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny zmíněné náklady jsou uvedeny v částkách, které představují informativní vyjádření. Hodnoty jednotlivých položek mohou být odlišné na základě nejrůznějších hledisek a okolností, odvíjejících se od rozhodnutí vedení společnosti a změn cen na trhu.

#### 9.4 Ekonomické zhodnocení projektu a jeho efektivity

Pro zdůvodnění efektivity tohoto projektu je třeba porovnat předpokládané přínosy a náklady na jeho realizaci. O formulaci kvalitativních přínosů projektu využití nástrojů controllingu ve společnosti pojednává bod 9.1 a předpokládané náklady na realizaci jsou vyčísleny v bodu 9.3.

Z nákladové analýzy jasně vyplývá, že momentálně je pro společnost opravdu výhodnější, když nebude zaměstnávat samostatného pracovníka controllingu, ale nově zaváděné nástroje controllingu rozdělí mezi stávající zaměstnance. K tomuto rozhodnutí se přiklání i to, že se jedná o mladou a poměrně mladou společnost, kde by momentálně nebylo účelné zavádět sofistikovanější nástroje controllingu a zaměstnávat samostatného pracovníka na pozici controllera. Při rozdělení nově zaváděných nástrojů controllingu mezi stávající zaměstnance činí náklady přibližně 285 500 Kč, zatím co při zaměstnání nové pracovníka na pozici controllera činí náklady už asi 764 040 Kč.

Vyčíslení ekonomických přínosů tohoto projektu však v tomto okamžiku nebude možné. Až zavedením nástrojů controllingu do společnosti bude možné s odstupem času vyčíslit i jeho peněžní přínosy.

Dle poznatků z praxe je dokázáno, že úspěšná implementace controllingu může přinést nejen úsporu času managementu, ale také může vést k poklesu fixních nákladů o 10 až 15 %.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem společnosti je kvalitní uspokojování potřeb zákazníků, posílení postavení firmy na trhu a zvyšování konkurenceschopnosti. Efektivní řízení, podporované kvalitními informacemi dostupnými ve správném čase, správným uživatelům a ve správné struktuře, je základním předpokladem k jeho splnění.

Ve společnosti neexistuje ucelený systém controllingu, který je nedílnou součástí řízení a jehož úkolem je poskytovat managementu potřebné informace. Společnost v minulosti využívala některé controllingové nástroje, ale jen okrajově, ty ale neposkytovaly komplexní a dostatečně kvalitní informace a tím neumožňovaly efektivní využívání controllingu k řízení společnosti.

Právě tyto skutečnosti se staly podnětem pro vypracování mé diplomové práce, jejímž cílem bylo navrhnout možné využití controllingových nástrojů v řízení společnosti.

První část diplomové práce spočívala ve zpracování literární rešerše z oblasti controllingu a jeho nástrojů použitých následně v praktické části. Tyto získané teoretické poznatky sloužily jako podklad pro praktickou část diplomové práce.

V úvodu analytické části byla nejprve představena společnost, poté následovala situační analýza a analýza dosavadního využívání controllingu ve společnosti. Na základě provedené analýzy byly identifikovány nedostatky současného systému. Ve společnosti nebyl zřízen útvar controllingu ani zde nebyla zavedena funkce controllera. V podniku nebyly dosud zavedeny a používány téměř žádné controllingové nástroje, systém plánování, kontroly a reportingu byl také značně nedostatečný.

Projektová část vycházela z informací získaných z jednotlivých analýz a z nich vyplývajících nedostatků. Po zvážení zda zavést pozici controllera do společnosti jsem usoudila, na základě nákladové analýzy, že zřízení této pozice v současné situaci by bylo pro společnost zbytečně nákladné. Také vzhledem k tomu, že se jedná o mladou a poměrně malou společnost nebylo by zatím účelné zavádět sofistikovanější nástroje controllingu a s nimi pozici controllera. Rozhodla jsem se proto zabezpečit navržené zaváděné nástroje controllingu rozdělením činností mezi stávající zaměstnance. Mnou navržené nástroje ke zlepšení systému controllingu byly reklasifikace nákladů na fixní, variabilní a smíšené, zavedení kalkulace nákladů a zavedení pravidelného sestavování Cash flow. Dalšími mnou navrženými nástroji bylo pravidelné sestavování plánů, jejich následná kontrola a případná analýza

odchylek, zavedení monitoringu pohledávek, nástrojů personálního a marketingového controllingu a následně vytvoření controllingového reportingu. Návrhy jsem pro lepší znázornění doplnila o tabulky. Projekt uzavřelo zdůvodnění a časové vymezení projektu, obsahující také diagram provedených prací a časový harmonogram.

V následující kapitole jsem vyhodnotila přínosy a rizika projektu. Následně jsem projekt podrobila nákladové analýze s porovnáním nákladů na rozdělení nástrojů controllingu mezi stávající pracovníky společnosti nebo při přijetí nového pracovníka na pozici controllera.

Vzhledem k tomu, že v podniku se dosud prakticky žádné nástroje controllingu nepoužívaly, předmětem mé diplomové práce byly jen základní návrhy, aby se controlling do společnosti zavedl. Po úspěšné implementaci controllingu do společnosti by měly následovat další nástroje, dle již zjištěných nedostatků. Těmito nástroji by mohly být například kalkulace variabilních nákladů jako nástroj pro hodnocení ziskovosti zakázek a zákazníků, ale i pro účely hodnocení a odměňování obchodních zástupců a samozřejmě i další nástroje controllingu.

Domnívám se, že má diplomová práce by mohla přinést společnosti cenné informace využitelné k efektivnějšímu ekonomickému řízení společnosti a takovým způsobem vytvořený projekt by mohl užitečným podkladem pro realizaci implementace koncepce controllingu ve společnosti XY, s. r. o.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BLAHA, S. Zdenek a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 1996. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Vyd. 2. upr. Praha: Management Press. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.
- [2] DOUCHA, Rudolf, 1996. *Finanční analýza podniku: praktické aplikace*. Vyd. 1. Praha: Vox Konsult. 224 s. ISBN 80-902111-2-7.
- [3] ESCHENBACH, Rolf a kol, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI Publishing. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [4] FIBÍROVÁ, Jana, 2003. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [5] FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 199 s. Czech edition. ISBN 80-85943-03-4.
- [6] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2004. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 2. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha. 180 s. ISBN 80-7079-257-4.
- [7] HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER, 1992. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: Bibtex. 160 s. ISBN 80-900178-8-6.
- [8] HORVÁT & PARTNERS. 2004. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 5. přepracované vyd. Praha: Profess Consulting. 288 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ, 1997. *Controlling*. Brno: PC-DIR Real. 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
- [11] KISLINGEROVÁ Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [12] KRÁL, Bohumil a kol, 2002. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- [13] MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 156 s. ISBN 80-247-1558-9.

- [14] MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [15] MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [16] RAJNOHA, Rastislav, 2002. *Strategický a operativní controlling*. 1. Vyd. Zvolen: Technická univerzita. 136 s. ISBN 80-228-1450-1.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [18] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [19] STEINÖCKER, Reinhard, 1992. *Strategický controlling*. Vyd. 1. Praha: BABtext. 171 s.
- [20] VALACH, Josef, 1997. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. 245 s. ISBN 80-901991-6-X.
- [21] VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [22] VOLLMUTH, Hilmar J, 1991. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting. 360 s. ISBN 80-7259-029-4.
- [23] VRÁNOVÁ, Šárka, 2008. *Finanční analýza*. Zlín: Z Studio. 57 s. CZ.04.1.03/3.3.13.2/0024
- [24] VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: Sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting. 115 s. ISBN 80-7259-012-X.

#### Internetové zdroje:

- [25] *FinPort: znalostní portál finančního řízení* [online]. Zlín, © 2010-2011 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: [http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni\\_rizeni\\_podniku\\_a\\_controlling:controlling](http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:controlling)
- [26] *Český statistický úřad* [online]. Praha, © 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>



- [27] *Jobs.cz: Spojení s elitou* [online]. Praha, © 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>
- [28] *Prace.cz: Nejvíce možností - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí* [online]. Praha, © 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/>
- [29] *Profesia.cz: Zaměstnání, volná pracovní místa, nabídky práce* [online]. Praha, © 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/>
- [30] *Moravskoslezský deník* [online]. České Budějovice, © 2005 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://moravskoslezsky.denik.cz/>

Ostatní zdroje:

- [31] XY, s. r. o. 2007. *Analýza a Strategie XY, s. r. o.* Ostrava.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CF	Cash Flow
CP	Cenný papír
CZ - NACE	Klasifikace ekonomických činností
FN	Fixní náklady
ICT	Informační a komunikační technologie
SN	Smíšené náklady
SW	Software
VN	Variabilní náklady

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Controlling jako liniový útvar (Mikovcová, 2007) .....	25
Obr. 2 Controlling jako štábní útvar (Mikovcová, 2007) .....	26
Obr. 3 Členění controllingu (Rajnoha, 2002) .....	27
Obr. 4 Hodnoty řízení (XY, s. r. o., 2007).....	48
Obr. 5 Organizační struktura společnosti XY, s. r. o.....	48
Obr. 6 Znázornění vývoje počtu zaměstnanců společnosti XY, s. r. o.....	50
Obr. 7 Vývoj doby obratu pohledávek a závazků společnosti XY, s. r. o.....	60
Obr. 8 Podíl domácností vybavených osobním počítačem a přístupem k internetu (Český statistický úřad, © 2012).....	65
Obr. 9 Podíl podniků s připojením k internetu a s webovými stránkami (Český statistický úřad, © 2012) .....	65
Obr. 10 Počet podniků a zaměstnaných osob v ICT sektoru (Český statistický úřad, © 2012).....	66
Obr. 11 Marketingový plán a plán expanze (XY, s. r. o., 2007).....	74
Obr. 12 Diagram provedených prací.....	113
Obr. 13 Harmonogram prací.....	114

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. ....	49
Tab. 2 Osobní náklady a hodnoty ukazatele produktivity práce.....	50
Tab. 3 Rozdělení produktového portfolia dle vztahu k firmě.....	52
Tab. 4 Procentuální rozbor aktiv společnosti XY, s. r. o.....	54
Tab. 5 Procentuální rozbor pasiv společnosti XY, s. r. o. ....	55
Tab. 6 Procentuální rozbor výnosů společnosti XY, s. r. o. ....	56
Tab. 7 Procentuální rozbor nákladů společnosti XY, s. r. o. ....	57
Tab. 8 Vývoj tržeb, nákladů, výnosů a hospodářského výsledku společnosti.....	58
Tab. 9 Ukazatelé rentability.....	58
Tab. 10 Ukazatelé aktivity.....	59
Tab. 11 Ukazatelé zadluženosti.....	60
Tab. 12 Ukazatelé likvidity.....	61
Tab. 13 Konkurenční vlivy v odvětví.....	63
Tab. 14 SWOT analýza společnosti XY, s. r. o.....	67
Tab. 15 Přehled výše pohledávek po splatnosti společnosti XY, s. r. o. ....	73
Tab. 16 Rozdělení nákladů na fixní a variabilní.....	82
Tab. 17 Přehled o peněžních tocích společnosti XY, s. r. o. ....	84
Tab. 18 Plán nákladů a výnosů.....	87
Tab. 19 Plán výsledku hospodaření.....	88
Tab. 20 Čtvrtletní kontrola plnění plánů výsledků hospodaření a mzdových nákladů.....	89
Tab. 21 Kontrola nákladů.....	90
Tab. 22 Analýza odchylek a návrhu opatření.....	91
Tab. 23 Věková struktura pohledávek.....	93
Tab. 24 Doba obratu pohledávek a závazků za čtvrtletí.....	94
Tab. 25 Přehled sledování ukazatelů personálního controllingu.....	95
Tab. 26 Přehled fluktuace pracovníků společnosti.....	96
Tab. 27 Přehled osobních nákladů a ukazatelů produktivity práce.....	97
Tab. 28 Plán školení.....	98
Tab. 29 Přehled vzdělávání zaměstnanců společnosti.....	99
Tab. 30 Obchodní plán.....	101
Tab. 31 Přehled marketingových nákladů vzhledem k obratu.....	102
Tab. 32 Přehled nákladů s meziročním srovnáním za čtvrtletí.....	105

---

Tab. 33 Přehled výnosů s meziročním srovnáním za čtvrtletí.....	106
Tab. 34 Přehled závazků z obchodních vztahů.....	107
Tab. 35 Přehled pohledávek z obchodních vztahů .....	107
Tab. 36 Reporting plnění důležitých zakázek.....	109
Tab. 37 Sledování ukazatelů finanční analýzy .....	110
Tab. 38 Náklady na zveřejnění nabídky práce formou inzerátu .....	121
Tab. 39 Porovnání výše nákladů souvisejících s implementací controllingu ve společnosti .....	123

**SEZNAM PŘÍLOH**

- PI Rozvaha společnosti XY, s. r. o. za roky 2008 až 2010
- PII Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s. r. o. za roky 2008 až 2010
- PIII Přehled o peněžních tocích společnosti XY, s. r. o. za roky 2008 až 2010
- PIV Analýza produktového portfolia společnosti XY, s. r. o.

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O. ZA ROKY  
2008 AŽ 2010**

POLOŽKA ROZVAHY (v tisících Kč)		rok		
		2010	2009	2008
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 188</b>	<b>1 843</b>	<b>1 693</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>	0	0	0
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>450</b>	<b>417</b>	<b>0</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>450</b>	<b>417</b>	<b>0</b>
1.	Pozemky	0	0	0
2.	Stavby	0	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	450	417	0
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>1 718</b>	<b>1 387</b>	<b>1 679</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>50</b>	<b>33</b>	<b>137</b>

1.	Materiál	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	50	33	137
3.	Výrobky	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>1 340</b>	<b>1 113</b>	<b>745</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 192	966	688
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	34	46	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	107	94	50
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	7	7	7
<b>C.IV.</b>	<b>Finanční majetek</b>	<b>328</b>	<b>241</b>	<b>797</b>
1.	Peníze	85	46	190
2.	Účty v bankách	243	195	607
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý majetek	0	0	0
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>14</b>
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>14</b>
1.	Náklady příštích období	9	15	1
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	11	24	13



	POLOŽKA ROZVAHY (v tisících Kč)	rok		
		2010	2009	2008
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 188</b>	<b>1 843</b>	<b>1 693</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>-141</b>	<b>-76</b>	<b>526</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
1.	Základní kapitál	200	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Emisní ážio	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
1.	Zákonný rezervní fond	20	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Hospodářský výsledek minulých let</b>	<b>-210</b>	<b>306</b>	<b>51</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	306	51
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-210	0	0
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>-151</b>	<b>-602</b>	<b>255</b>
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>2 275</b>	<b>1 917</b>	<b>1 086</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>368</b>	<b>409</b>	<b>0</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Závazky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	4	25	0
9.	Jiné závazky	364	384	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0

<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>1 907</b>	<b>1 508</b>	<b>1 086</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	561	264	114
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	198	147	129
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	44	33	41
7.	Stát - daňové závazky a dotace	96	86	278
8.	Přijaté zálohy	1 008	972	524
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
11.	Jiné závazky	0	6	0
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
1.	Výdaje příštích období	43	1	48
2.	Výnosy příštích období	11	1	33

**PŘÍLOHA PII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI**  
**XY, S. R. O. ZA ROKY 2008 - 2010**

POLOŽKA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY (v tisících Kč)		č.ř.	rok		
			2010	2009	2008
I.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>01</b>	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0	0
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>03</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>04</b>	<b>5 901</b>	<b>4 095</b>	<b>4 251</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	5 763	4 199	4 133
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	138	-104	118
3.	Aktivace	07	0	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>08</b>	<b>3 306</b>	<b>2 803</b>	<b>2 243</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	197	189	246
2.	Služby	10	3 109	2 614	1 997
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>11</b>	<b>2 595</b>	<b>1 292</b>	<b>2 008</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>2 829</b>	<b>1 757</b>	<b>1 641</b>
1.	Mzdové náklady	13	2 142	1 300	1 266
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	549	342	317
4.	Sociální náklady	16	137	115	58
D.	Daně a poplatky	17	0	5	5
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	0	0
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	223	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	107	119	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	12	10	0
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	23
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	23
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>30</b>	<b>-139</b>	<b>-584</b>	<b>362</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0

J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0
VII.	<b>Výnosy z dl. finančního majetku</b>	33	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	35	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	39	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	40	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2	1	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	14	19	16
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>48</b>	<b>-12</b>	<b>-18</b>	<b>-16</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	49	0	0	91
1.	splatná	50	0	0	91
2.	odložená	51			
**	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>52</b>	<b>-151</b>	<b>-602</b>	<b>255</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	55	0	0	0
1.	splatná	56	0	0	0
2.	odložená	57	0	0	0
*	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	59	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>60</b>	<b>-151</b>	<b>-602</b>	<b>255</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>61</b>	<b>-151</b>	<b>-602</b>	<b>346</b>

**PŘÍLOHA PIII: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH SPOLEČNOSTI  
XY, S. R. O. ZA ROKY 2008 AŽ 2010**

POLOŽKA PŘEHLEDU O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (v tisících Kč)		rok		
		2010	2009	2008
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	241	797	457
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	- 151	- 602	346
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	0	0	0
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	0	0	0
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	0	0	0
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	-151	- 602	346
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	232	54	72
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	- 208	- 393	- 713
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	457	343	713
A. 2 3	Změna stavu zásob	- 17	104	72
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	81	- 548	418
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0	0	0
A. 4	Přijaté úroky	0	0	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0	0	- 91
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	81	- 548	327

<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>				
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 33	- 417	0
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	- 33	- 417	0
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>				
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	- 41	409	- 5
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	20
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0	0	20
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	- 41	409	15
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	7	- 556	342
R.	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	248	241	817

## PŘÍLOHA PIV: ANALÝZA PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

	NÁZEV KLÍČOVÉHO PRODUKTU / SLUŽBY		
	Webdesign	Interní Systémy	Corporate Identity
<b>Jednotlivé části (zaměření) klíčových produktů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Webdesign / redesign</li> <li>- Statické weby, Webhosting</li> <li>- E-marketing, E-shop</li> <li>- SEO, Údržba webu, SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CRM</li> <li>- SMS</li> <li>- Trénink/consulting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporate Identity</li> </ul>
<b>Budoucí důležitost / potenciál</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 %</li> </ul>
<b>Klíčové faktory k úspěchu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoce kvalitní design</li> <li>- Jednoduchost</li> <li>- Uživatelsky přijatelný</li> <li>- Měřitelné výsledky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uživatelsky přijatelný, pochopitelný a jednoduchý</li> <li>- Nízká nákladovost, měřitelné výsledky</li> <li>- Systém založený na webu (plně kompatibilní s firemními web. stránkami)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraktivní, účelná, jednoduchá a naplňující zákazníkům účel podnikání</li> <li>- Měřitelné výsledky</li> </ul>
<b>Podstata služby pro zákazníka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zefektivní komunikaci se zákazníky</li> <li>- Účelná prezentace firem. produktů a služeb</li> <li>- Upevní vztah mezi zákazníkem a firmou atraktivním webdesignem</li> <li>- Účinný Public Relations nástroj</li> <li>- Zvýšení návštěvnosti a ziskovosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zjednoduší a zefektivní firemní procesy a spojí je s webovou stránkou.</li> <li>- Pokud je správně implementována do firemní strategie, zvýší produktivitu, sníží náklady a zprůhlední firemní procesy, zvýší zisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraktivní prezentace firmy umožní přilákat zákazníka, zvýší reputaci firmy a spolu s kvalitní webovou stránkou a IS je nepostradatelnou součástí konkurenceschopnosti firmy</li> </ul>
<b>Typický zákazník / segment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zákazníci, u nichž je web součástí firemní strategie, tzn. některé malé firmy a veškeré střední a velké firmy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Středně velké firmy a velké firmy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malé až velké firmy.</li> </ul>

