

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Hodnocení efektivity controllingových aktivit podniku**

**Evaluation of effectiveness of controlling activities  
in the company**

Bc. Lucie Zýková

Plzeň 2017

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie ZÝKOVÁ**  
Osobní číslo: **K15N0159P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Hodnocení efektivity controllingových aktivit podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte možnosti controllingu v podnikových aktivitách.
2. Analyzujte nástroje a kritéria controllingu v řízení podniku.
3. Proveďte analýzu controllingových aktivit ve vybraném podniku.
4. Vysvětlete vazbu controllingu na podnikový systém klíčových indikátorů výkonnosti.
5. Na základě provedených analýz vyhodnoňte efektivitu controllingových aktivit a navrhněte možnosti zlepšení.

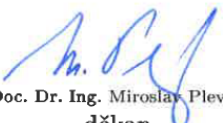
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, Rolf a kol.** *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **HORVÁTH, Péter.** *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9002-2
- **KRÁL, Bohumil a kol.** *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- **PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana.** *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Hodnocení efektivity controllingových aktivit podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 24. dubna 2017

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a ochotný přístup v průběhu zpracování této diplomové práce.

Současně patří mé poděkování také Ing. Janu Pickovi, finančnímu řediteli společnosti PILSEN STEEL s.r.o., a Bc. Pavle Holzknichtové z útvaru Controlling za jejich čas věnovaný konzultacím k této diplomové práci a za poskytnuté podklady a informace.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>1 Vymezení controllingu jako nástroje řízení podniku</b>	<b>11</b>
1.1 Pojem controlling a jeho význam	11
1.2 Vývoj controllingu	12
1.3 Filozofie a vývojové stupně controllingu	13
1.4 Cíle a funkce controllingu	14
1.5 Úlohy controllingového systému	15
1.6 Institucionální zakotvení controllingu	17
1.6.1 Úlohy controllera	17
1.6.2 Začlenění controllingu v organizaci podniku	19
1.7 Vztah controllingu a manažerského účetnictví	20
<b>2 Základní přístupy ke controllingovému systému</b>	<b>22</b>
2.1 Plánování	22
2.1.1 Fáze plánování	23
2.1.2 Plánovací období a úrovně plánování	23
2.1.3 Způsob sestavování plánu	25
2.1.4 Finanční prognózy	25
2.1.5 Rozpočet	26
2.2 Reporting	27
2.2.1 Uživatelé reportingových zpráv	29
2.2.2 Členění reportingu	29
2.2.3 Postup tvorby reportu	30
2.3 Monitoring	31
2.4 Kontrola a analýza odchylek	31
<b>3 Strategický a operativní controlling</b>	<b>33</b>

3.1	Nástroje strategického controllingu.....	34
3.1.1	Analýza globálního prostředí.....	34
3.1.2	Analýza odvětví.....	35
3.1.3	SWOT analýza.....	36
3.2	Nástroje operativního controllingu.....	37
3.2.1	Analýza ABC.....	37
3.2.2	Analýza bodu zvratu.....	38
3.2.3	Target costing.....	39
3.2.4	Activity Based Costing.....	40
<b>4</b>	<b>Finanční controlling .....</b>	<b>41</b>
4.1	Finanční analýza .....	41
4.1.1	Ukazatele likvidity.....	43
4.1.2	Ukazatele aktivity .....	44
4.1.3	Ukazatele rentability.....	44
4.1.4	Ukazatele zadluženosti .....	45
4.2	Controlling pracovního kapitálu.....	46
4.2.1	Controlling pohledávek .....	46
4.2.2	Controlling zásob.....	47
<b>5</b>	<b>Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu .....</b>	<b>49</b>
5.1	Profil společnosti .....	49
5.2	Historie společnosti .....	50
5.3	Situace ve společnosti.....	50
5.4	Tollingový mechanismus.....	52
5.5	Analýza interního prostředí .....	53
5.5.1	Organizační struktura .....	53
5.5.2	Personální politika a firemní kultura .....	54

5.5.3	Produktové portfolio.....	55
5.5.4	Informační zdroje .....	56
5.5.5	Marketing .....	56
5.5.6	Řízení jakosti a ochrana životního prostředí .....	57
5.6	Analýza externího prostředí.....	57
5.6.1	Ekonomické prostředí.....	57
5.6.2	Technické a technologické prostředí .....	59
5.6.3	Sociální faktory .....	60
5.6.4	Legislativa .....	60
5.6.5	Ekologické faktory .....	60
5.7	Analýza odvětví.....	61
5.7.1	Zákazníci .....	61
5.7.2	Dodavatelé.....	63
5.7.3	Substituty.....	64
5.7.4	Konkurence v oboru .....	64
5.7.5	Potenciální konkurence.....	64
5.8	Zhodnocení analýzy interního a externího prostředí podniku .....	65
<b>6</b>	<b>Controlling ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. ....</b>	<b>67</b>
6.1	Charakteristika Controllingového útvaru ve společnosti.....	67
6.1.1	Organizační začlenění Controllingového útvaru .....	67
6.1.2	Náplň činnosti Controllingového útvaru .....	68
6.2	Informační systém společnosti .....	69
6.3	Plánování .....	72
6.4	Reportingový systém společnosti .....	74
6.4.1	Harmonogram zpracovávání reportingových zpráv .....	75
6.4.2	Reportingové zprávy.....	75



6.5	System klíčových indikátorů výkonnosti .....	86
6.5.1	Vazba na systém motivování a odměňování .....	86
6.5.2	Hodnocené ukazatele výkonnosti pro výplatu výkonnostního příplatku ..	87
6.5.3	Vyhodnocení klíčových indikátorů výkonnosti.....	88
6.6	Controlling pracovního kapitálu .....	90
6.6.1	Controlling pohledávek a závazků .....	90
6.6.2	Controlling zásob.....	94
<b>7</b>	<b>Zhodnocení efektivity controllingových aktivit a návrhy na zlepšení .....</b>	<b>96</b>
7.1	Zhodnocení současného stavu controllingového systému .....	96
7.1.1	Controllingový útvar .....	96
7.1.2	Informační systém .....	97
7.1.3	Reportingový systém .....	98
7.1.4	System klíčových indikátorů výkonnosti .....	99
7.1.5	Ekonomická situace společnosti .....	99
7.1.6	Controlling pracovního kapitálu .....	109
7.2	Návrhy a doporučení .....	112
7.2.1	Informační systém .....	112
7.2.2	Reportingový systém .....	113
7.2.3	System klíčových indikátorů výkonnosti .....	115
<b>Závěr</b>	.....	<b>118</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>122</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>123</b>
<b>Seznam grafů</b>	.....	<b>124</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b>	.....	<b>125</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>127</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>131</b>

## Úvod

Současný dynamický vývoj podnikatelského prostředí je charakteristický vysokými nároky na konkurenceschopnost a udržitelnost subjektů, která je spjata s nejistotou. Vznik nových odvětví s vysokou přidanou hodnotou přispívá k tomu, že jsou podniky nuceny odolávat tlakům turbulentního ekonomického prostředí a flexibilně reagovat na změny a nové podněty. Na management podniku jsou proto kladeny vysoké nároky. Prosperita, přežití nebo zánik společnosti je především v jeho kompetenci. Předpokladem pro úspěšnost podnikatelského subjektu je adaptace podmínkám období diskontinuity a koncentrace na rozhodovací aktivity. Nezbytné je věnovat patřičnou pozornost tržní situaci, inovacím, rozvoji zaměstnanců a v neposlední řadě finanční pozici a výkonnosti. Důležitým předpokladem pro efektivní činnost podniku je přístupnost relevantních, kvalitních a aktuálních dat a informací ve správný časový okamžik. V současné době rychlých pokroků jsou informační technologie nenahraditelnou součástí monitorování a řízení veškerých podnikových procesů.

Významnou součástí moderní koncepce řízení podniku je controllingový systém. Koncept controllingu prošel kontinuálním vývojem, přičemž v současné době představuje ucelený účinný instrument pro potřeby manažersko-ekonomického řízení a podpůrný nástroj při rozhodování managementu společnosti. Controlling také participuje na zvyšování konkurenceschopnosti a podnikové efektivnosti. Dnes již není doménou pouze velkých obchodních korporací, ale bývá organizačně a funkčně začleněn i ve středních a malých společnostech.

### **Cíle a metodika diplomové práce**

**Základním cílem** diplomové práce je analýza a zhodnocení controllingových aktivit ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. Primární cíl práce je dále rozpracován do dílčích cílů. Diplomová práce vychází z teoretického základu týkající se možností controllingu v podnikových aktivitách, jež jsou náplní úvodních kapitol. Úvod do dané problematiky bude soustředěn na definování pojmu controlling, vymezení jeho základního významu, vývoje a cílů. Součástí bude i deskripce základních přístupů ke controllingovému systému a objasnění rozdílů a nástrojů strategického a operativního controllingu. Dále bude stručně představen finanční controlling, v jehož rámci je definován klíčový význam finanční analýzy a controllingu pracovního kapitálu. V úvodu analytické části diplomové práce bude představen zvolený podnikatelský subjekt PILSEN STEEL s.r.o.

Na základě analýzy interních a externích faktorů působících na podnik bude zhodnoceno prostředí společnosti. Stěžejní kapitola této části diplomové práce bude orientována na analýzu controllingového systému podniku. Její náplní bude charakteristika Controllingového útvaru včetně vymezení organizačního začlenění této organizační jednotky podniku a rozbor informačního systému společnosti. Důležitou součástí této kapitoly bude analýza reportingového systému a soustavy klíčových indikátorů společnosti, jejichž vyhodnocení a příprava je jednou z aktivit controllerů podniku. Na základě analýzy controllingového systému společnosti bude současný stav controllingu zhodnocen a následně budou doporučena jistá opatření, která by zefektivnila činnosti Controllingového útvaru společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

#### **Dílčími cíli diplomové práce jsou:**

- definice pojmu controlling, vysvětlení jeho cílů a funkcí,
- komparace strategického a operativního zaměření controllingu,
- vymezení základních technik a nástrojů controllingu,
- charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu,
- popis institucionálního zakotvení controllingu v organizační struktuře podniku,
- rozbor podnikového informačního systému s vazbou na controlling,
- provedení analýzy controllingových aktivit podniku,
- objasnění vazby soustavy klíčových indikátorů výkonnosti na controlling,
- posouzení efektivnosti controllingových aktivit a doporučení návrhů na zlepšení,
- shrnutí závěrů diplomové práce.

#### **Metodika práce**

Za účelem dosažení vytyčeného základního cíle a dílčích cílů práce bylo využito tohoto metodického postupu:

- volba relevantních literárních pramenů zaměřených na problematiku controllingu,
- seznámení se se společností PILSEN STEEL s.r.o., sběr informací, kontaktování a spolupráce s kompetentními pracovníky Controllingového útvaru za účelem shromáždění dat a podkladů nezbytných pro analýzu controllingových aktivit podniku,
- na základě získaných poznatků zhodnocení stávajícího stavu controllingového systému a návrh vhodných opatření vedoucích ke zlepšení.

# 1 Vymezení controllingu jako nástroje řízení podniku

Mnohé společnosti se v minulém století potýkaly s problémy, které byly v rámci běžně praktikovaných metod podnikové ekonomické praxe jen obtížně řešitelné. Rostoucí náklady, stagnující obraty, přesycené trhy nebo neuspokojivý hospodářský vývoj jsou faktory, které zesilují tlak na zisk. Pro zajištění cílů v oblasti rentability a likvidity jsou v současné době 21. století podnikatelské subjekty nuceny využívat nové koncepce, nástroje a techniky. Nástrojem, který pomáhá cíle realizovat a zajistit dlouhodobou existenci podniku, je controlling. Controlling lze uvést jako významný nástroj řízení, díky němuž musí být v podniku zavedeno systematické plánování, důsledná kontrola a řízení jednotlivých procesů. Tyto základní funkce jsou předpoklady pro lepší a účinnější rozhodování, snižování nejistoty a eliminaci rizika. (Vollmuth, 2011)

## 1.1 Pojem controlling a jeho význam

Ačkoliv je výraz „controlling“ běžně překládán jako „kontrola“, je toto vymezení příliš úzké a nedostačující. Slovní základ „control“ neznamená pouze kontrolovat, nýbrž také řídit, regulovat, ovládat, přezkoušet i dohlížet. Controlling je tedy třeba vnímat jako komplexní systém a způsob řízení podniku. (Vollmuth, 2011, Mikovcová, 2007)

V dostupné literatuře zabývající se problematikou controllingu lze nalézt různé definice a výklady controllingu.

Vollmuth (2011, s. 11) uvádí, že *„controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“*

Rovněž Horváth (2004, s. 5) svou definicí potvrzuje to, že controlling je mnohem více než kontrola. *„Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“*

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

V české literatuře se lze setkat s tvrzením Krále (2010, s. 26), který chápe controlling jako *„metodu, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním*

*srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“*

Z výše uvedených definic lze shrnout, že controlling je široce aplikovaná metoda řízení, jejíž podstatou je monitorování skutečně dosažených výsledků a jejich porovnávání s plánem, který vychází z cílů stanovených vedením podniku. Dalšími kroky jsou nacházení a analýza odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti, navrhování opatření a řízení krizových situací. (Havlíček, 2011, Lazar, 2012)

Zásadním předpokladem pro účinnost controllingu ve společnosti je implementace vhodného informačního podnikového systému. Díky průběžným kontrolám a komparaci skutečného a žádoucího stavu lze včas odhalit slabá místa v podniku a řídicí pracovníci mohou rychle provést potřebná nápravná opatření. (Vollmuth, 2011)

## **1.2 Vývoj controllingu**

Počátky controllingu jako přístupu k řízení lze vysledovat ve Spojených státech amerických již na přelomu 19. a 20. století. Jeho zaměření toho času ale bylo velmi úzké, náplň práce controllerů byla správa finančních záležitostí. K rozvoji controllingu došlo v roce 1926, v období světové hospodářské krize, kdy byly změněny způsoby vnitropodnikového řízení. V této době již controlleri připravovali podklady pro plánování a rozhodování či poskytovali poradenství vedoucím pracovníkům. Význam controllingu v USA s postupem času dále rostl a v polovině 20. století se již controlleri zabývali vyhodnocováním a srovnáváním plánu se skutečností, navrhovali vhodná opatření, řídili daňové záležitosti, náklady, finance, majetek atd. (Lazar, 2012, Mikovcová, 2007)

V Evropě se controlling začal prosazovat až v průběhu druhé poloviny 20. století v souvislosti s reakcí na poválečnou obnovu hospodářství, stagnací průmyslu a rostoucími požadavky na efektivnější řízení podniků. V 70. letech 20. století byl controlling vnímán jako nástroj zaměřený na informační podporu řízení (reporting). Vznikla nová funkce controllera, který připravoval informační podklady pro rozhodování vedoucích pracovníků. Náplň controllingu se však s postupem času stále rozšiřovala. (Lazar, 2012)

V bývalém Československu se první znaky controllingu objevily již ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které se nechaly inspirovat americkými

korporacemi. Za průkopníka controllingu na našem území je označován Tomáš Baťa (1876-1932). Centrálně řízená ekonomika v poválečném období byla zcela v rozporu s filozofií controllingu. V souvislosti se vstupem zejména německého a rakouského kapitálu se v Československu controlling opět objevil až v 90. letech 20. století. (Mikovcová, 2007)

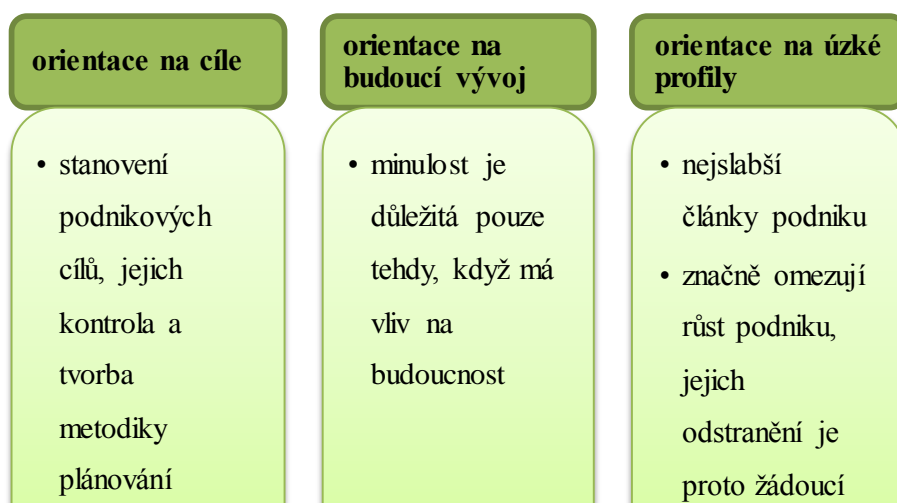
Controlling se adaptuje měnícím se podmínkám i požadavkům řízení. Je stále v relativně rychlém vývoji a stává se komplexnějším a přínosnějším nástrojem pro řízení podniků, kde je aplikován. (Lazar, 2012)

### 1.3 Filozofie a vývojové stupně controllingu

V počátku svého rozvoje plnil controlling převážně **funkci registrační**. Soustředil se zejména na sběr dat a do ostatních aktivit nebyl zainteresován. Vyšším stupněm je aktivně orientovaný controlling, který plní **navigační funkci**. Je zaměřen na kontrolu efektivity hospodaření a na tvorbu návrhů vedoucích ke zlepšení. **Koordinační a inovační funkci** zastává controlling orientovaný na řízení. V souvislosti s tímto nejvyšším vývojovým stupněm lze hovořit o vytvoření vlastního systému řízení, který využívá veškeré relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit. (Mikovcová, 2007)

Na základě výše uvedených tvrzení vysvětlujících význam controllingu lze charakterizovat filozofii controllingu pomocí třech základních principů. Schéma znázorňující oblasti controllingového systému je uvedeno na obrázku č. 1.

**Obrázek č. 1: Obsah controllingového systému**



Zdroj: vlastní zpracování dle Vollmutha (2011) a Mikovcové (2007), 2017

Z předchozího textu plyne, že je zapotřebí controlling chápat jako systém řízení s vlastní filozofií, který je postaven na několika základních předpokladech a principech.

## 1.4 Cíle a funkce controllingu

Dle Eschenbacha (2004), který popisuje širší koncepci controllingu, přispívá controlling k zajištění životaschopnosti podniku. Tento základní cíl controllingu lze rozpracovat na dílčí cíle řízení, kterými jsou:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce podniku,
- zajištění schopnosti koordinace.

Úlohou controllingu je mimo jiné poskytovat informace o existujících změnách okolí (**schopnost adaptace**) a o možných změnách budoucích (**anticipace**). Controlling přispívá k zajištění **schopnosti reakce** podniku také díky implementaci informačního kontrolního systému, který dokumentuje vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem. Controllingový systém tvoří předpoklady pro sladění a **koordinaci** aktivit jednotlivých subsystémů řízení podniku – umožňuje držet zájmy jednotlivých zájmových skupin ve vzájemné rovnováze. (Eschenbach, 2004, Mikovcová, 2007)

Controlling v rámci systému řízení a podpory managementu podniku přebírá několik základních funkcí a výkonů.

### ▪ **Podpora řízení**

Controlling poskytuje managementu podniku veškeré služby, které podporují vedoucího pracovníka při plnění jeho úloh. Controlling přitom nese zodpovědnost za věcnou správnost, včasnost a přiměřenost podpory. Naproti tomu manažer zodpovídá za rozhodnutí, které učiní, ať se již řídí radami controllera či nikoliv. V rámci této funkce je controlling v podobném postavení jako jiné služby podporující vedení, např. právní oddělení. Tuto oblast lze označit jako **informační funkci**. (Eschenbach, 2004)

### ▪ **Doplnění řízení dalšími výkony**

Controlleri mohou doplňovat vedení podniku tím, že provádějí řídicí výkony či se aktivně na řízení podílejí. Jejich pracovní náplň zahrnuje zejména vytváření controllingových nástrojů, metod a technik, které jsou následně využívány v jednotlivých subsystémech řízení. Rozsah kompetencí controllerů a škála možností

jsou závislé na velikosti dané společnosti, na její tržní pozici, na stylu řízení nebo také na tom, zda je management ochoten zavést controlling do všech úrovní řízení podniku. V rámci této problematiky lze hovořit o **inovační funkci**. (Eschenbach, 2004, Mikovcová, 2007)

- **Koordinace**

Důležitou úlohou controllingu v podniku je vytvářet předpoklady pro sladění celého systému řízení. Controlling vystupující v **koordinační funkci** se podílí na vzniku a vývoji jednotlivých subsystémů řízení a na koordinaci metod a nástrojů v nich užívaných. Dále controllingový systém zaručuje tvorbu struktury systémů a procesů a vztahy mezi nimi. (Eschenbach, 2004, Mikovcová, 2007)

## **1.5 Úlohy controllingového systému**

Každý podnikatelský subjekt má dānu určitou strategii, kterou dosahuje zajištěním vhodných procesů a tvorbou účelné organizační struktury, do níž je včleněn systém controllingu. Nejdůležitější součásti systému řízení, které jsou úlohou podnikového controllingového systému, vycházejí ze základních cílů a funkcí controllingu. Jsou jimi:

- plánování a kontrola,
- zásobování informacemi. (Horváth, 2004)

Controllingové aktivity v rámci plánování nejsou omezeny jen na operativní a taktické plánování, ale v úvahu jsou brány i strategické aspekty. Ve vztahu k systému plánování je úlohou controllerů zejména výběr relevantních metod pro predikci budoucího vývoje, zajištění věcného a časového souladu podnikových plánů nebo doporučení vhodných nástrojů vedoucích ke splnění vytýčených cílů. Controllingový útvar v podniku se může také přímo podílet na tvorbě plánů. Je nutné zdůraznit, že plánování má smysl, pokud lze srovnávat skutečný stav se stavem žādoucím, analyzovat odchylky dle jejich příčin a navrhopvat opatření, která umožnĳí návrat procesu do stanovených mezĳ. Dalším základnĳm úkolem controllingu je kontrola. Kontrolujĳ se pouze ty plánované veličiny, které jsou významné pro dosažení podnikových cílů a ty, které nesplňujĳ předem dané meze tolerance. (Horváth, 2004, Synek, 2011)



V souvislosti s vytvářením informačního systému se jedná o zjišťování potřeby informací, získávání informací, jejich zpracování pomocí účetnictví a poskytnutí v rámci výkaznictví. (Horváth, 2004)

Je zřejmé, že systémy plánování, kontroly a toku informací musejí být vytvořeny v součinnosti. Základní součásti systému řízení budou blíže specifikovány v kapitole 2. Obrázek č. 2 doplňuje výše uvedené skutečnosti a souvislosti systému controllingu.

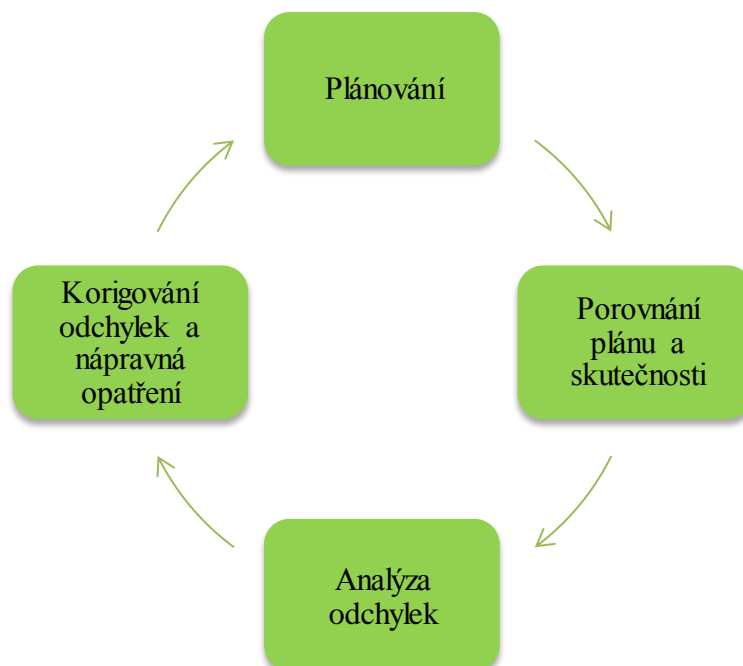
### **Obrázek č. 2: Controllingový systém**



Zdroj: vlastní zpracování dle Horvátha (2004), 2017

Za jiný pohled na práci controllera lze označit koordinaci zpětnovazebního regulačního okruhu, který je znázorněn na obrázku č. 3. První fází je plánování, při němž je vycházeno ze zadaných hodnot veličin. Naproti tomu controllingová úloha sběr informací se soustřeďuje na zpřesňování veličin z provozu. Skutečně dosažené hodnoty jsou porovnávány s plánovanými. Na základě výsledků jsou analyzovány odchylky a zjištěny jejich příčiny. Následně je provedena oprava chyb nebo jsou navržena a přijata vhodná opatření vedoucí k nápravě. Regulační cyklus vyústí opět do prvního kroku – plánování. (Horváth, 2004)

**Obrázek č. 3: Regulační cyklus controllingu**



Zdroj: vlastní zpracování dle Horvátha (2004) a Vollmutha (2011), 2017

Princip regulačního okruhu říká, že odchylky skutečného vývoje od vývoje plánovaného mohou vznikat jak změnami uvnitř podniku, tak změnami vnějších podmínek. Odchylky slouží jako základ pro další opatření vedoucí k dosažení stanoveného cíle, nelze je považovat za pochybení pracovníků. (Horváth, 2004)

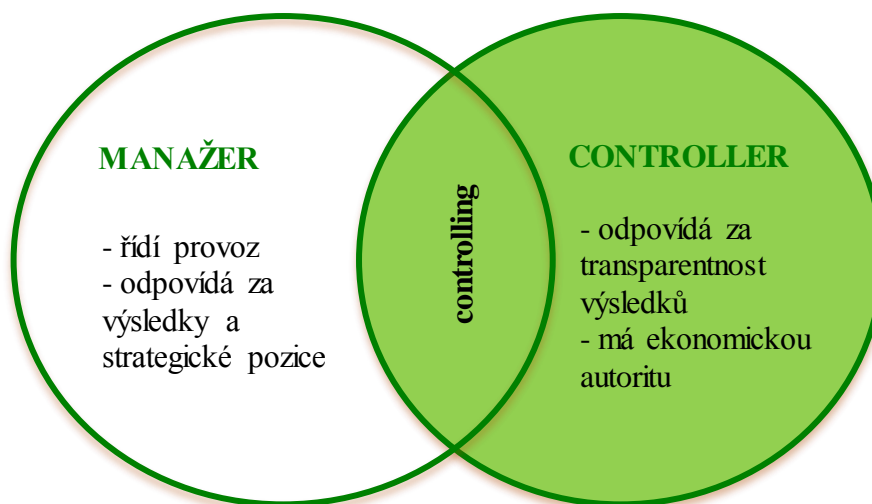
## **1.6 Institucionální zakotvení controllingu**

Důležité je rozlišovat mezi funkcemi controllingu, které byly popsány v podkapitole 1.4 a institucí controllingu. V následující kapitole bude představena náplň práce controllera, rozsah jeho výkonů a dále začlenění controllingu v organizaci podnikatelského subjektu.

### **1.6.1 Úlohy controllera**

V rámci aplikace controllingu coby filozofie systému řízení není zásadní existence specializovaných controllingových útvarů, které by byly nositeli těchto funkcí. Pro realizaci controllingu a výkon controllingových funkcí je důležitá spolupráce s manažery podniku. Kooperaci controllera a manažera ilustruje obrázek č. 4.

**Obrázek č. 4: Controlling – průnik množin odpovědností controllera a manažera**



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007) a Horvátha (2004), 2017

Jak již bylo zmíněno, jednou z funkcí controllingu je doplňování řízení podniku. Controlling je subsystemem a částí řízení podnikatelského subjektu. Striktní oddělení úloh managementu a controllingu není možné – manažer přebírá některé úkoly od controllera a naopak. Každý manažer by měl sledovat cíle, kroky k jejich dosažení a mnohdy i to, zda bylo cílů dosaženo. Tím také přebírá management podniku funkce controllingu. (Mikovcová, 2007, Eschenbach, 2004)

Přesto lze dle Mezinárodního sdružení pro controlling (IGC International Group of Controlling, 2003) vyčlenit základní úlohy controllera. Kupříkladu jsou jimi:

- odpovědnost za transparentnost výsledků podniku a financí, čímž controlleři přispívají k vyšší rentabilitě,
- koordinace dílčích plánů a cílů,
- organizace systému reportingu,
- tvorba a aktualizace podnikového controllingového systému,
- zajišťování informací nutných k rozhodování managementu.

Za hlavní činnosti controllera lze považovat pořizování a zpracování informací, analýzu dat, vyhodnocení, řízení a kontrolu. (Reichmann, 1997) Autor Vollmuth (2011) doplňuje, že by se měl controller spolupodílet také na volbě nových produktů, hodnocení investic a propočtu jejich návratnosti, analýze konkurenčních společností, tvorbě SWOT analýzy nebo na rozboru a kritickém zhodnocení bilance podniku.

## 1.6.2 Začlenění controllingu v organizaci podniku

Významný rozvoj controllingových funkcí a rozšiřování pole působnosti controllerů je odrazem ve změnách organizačních struktur podniků. Zavedení controllingu v podniku s sebou přináší nutnost řešit otázku jeho institucionálního zajištění. Obecně lze tvrdit, že bude-li controller umístěn na co nejvyšší možné úrovni podnikové hierarchie, bude mu umožněno zvládnout veškeré úkoly velmi efektivně. (Synek, 2011, Vollmuth, 2011)

V následujícím textu bude stručně představeno několik pozic controllingového oddělení tak, jak je uvádí Vollmuth (2011).

### ▪ Pozice štábní

Štábní pozice je přímo podřízena podnikovému vedení, což koresponduje s obecným tvrzením, že controllingový útvar má být v podnikové hierarchii umístěn na co nejvyšší úrovni. Organizační jednotky v postavení štábního útvaru se však obvykle vyznačují tím, že zastávají pouze poradní či servisní funkce a nemají kompetence rozhodovat. Inovační a koordinační funkce controllingu je zde naplňována jen velmi obtížně.

### ▪ Liniová pozice

Controlling jako liniové oddělení je zodpovědný za uskutečnění rozhodnutí podniku. V praxi se prokázalo, controllingový útvar na této pozici realizuje své aktivity a využívá nástroje efektivněji než controlling v pozici štábní. Controlleri jsou umístěni na stejné úrovni v podnikové hierarchii jako např. vedoucí marketingu či výroby.

### ▪ Externí controlling

V menších a středních podnicích často není zřízení samostatného controllingového oddělení ekonomicky výhodné nebo nejsou k dispozici kvalifikovaní pracovníci. Z tohoto důvodu bývá využíváno možností služeb externích controllerů. Jednou z výhod využití externích podnikových poradců je rychlejší zavedení systému controllingu ve srovnání s interním controllingem.

Jak uvádí Eschenbach (2004) v extrémních případech, většinou v malém podniku, mnohdy není controlling zvláště institucionálně zakotven vůbec. Vedoucí pracovníci tak sami zastávají podnikové ekonomické funkce, které doplňují řízení. Reichmann (1997) doplňuje, že pozice controllingu závisí na individuálních aspektech a specifických konkrétní organizace.

## 1.7 Vztah controllingu a manažerského účetnictví

Způsob zobrazení rozvoje podniku a podnikatelského procesu je nutné rozlišovat podle toho, kdo je uživatelem účetních informací. Z hlediska obsahového sdělení lze vymežit účetní informace **finančního účetnictví**, které uspokojuje informační potřeby externích uživatelů, kteří se nepodílejí na řízení podniku. Základní podstatou informací **daňového účetnictví** je zobrazení podnikatelského procesu, kde důležitou roli hraje zejména vyjádření základu daně z příjmu. Předkládané informace v rámci finančního a daňového účetnictví jsou z hlediska výkladu a pojmů jednotně vymezeny, protože jsou předmětem mimopodnikové regulace. Obsah účetních informací určených manažerům, které jsou užívány pro řízení podnikatelských procesů, nepodléhá žádným zákonným předpisům. Tento účetní subsystém, označovaný jako **manažerské účetnictví**, nemá přesně stanovený cíl, obsah ani strukturu. (Král, 2010)

Při komparaci manažerského účetnictví a controllingu lze zjistit určitý nesoulad. Zatímco controlling jako nástroj řízení podniku usiluje o koordinaci všech funkcí systému řízení, manažerské účetnictví je informačním nástrojem systému řízení. Na základě tohoto tvrzení plyne, že lze porovnávat jen manažerské účetnictví a informační podporu controllingu. I z tohoto pojetí je možné shledat jisté rozdíly. Manažerské účetnictví využívá zejména hodnotové informace, ale controlling pracuje často i s nepeněžními informacemi. Dle Krále (2010, s. 36) lze zjednodušeně tvrdit, že „... informace manažerského účetnictví, určené pro **potřeby řízení**, jsou pokryty dvěma zaměřenými controllingu“.

Jsou jimi:

- nákladový controlling (výhradně se soustředí na řízení faktorů ovlivňujících výši zisku a na náklady a výnosy),
- finanční controlling (zaměřen na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení peněžních toků).

Další diference manažerského účetnictví a controllingu spočívá v tom, že z hlediska fázi rozhodovacího procesu controlling upřednostňuje zejména informace určené pro řízení, zatímco manažerské účetnictví je spíše zaměřeno na získávání informací potřebných pro rozhodování o budoucnosti. (Král, 2010)

Společný rys obou informačních přístupů lze spatřit v pochopení účetnictví jako vrcholového informačního nástroje. Díky cílům nástroje a prostředkům vedoucím k jejich dosažení je prosazována vnitřní koordinace veškerých funkcí systému řízení. (Král, 2010)

## 2 Základní přístupy ke controllingovému systému

Plánování, reporting, monitoring, kontrola a analýza odchylek jsou základními přístupy ke controllingovému systému. V rámci controllingu jako systému řízení jsou využívány takové nástroje, které povedou k zajištění základních cílů controllingu.

### 2.1 Plánování

*„Podnikové plánování má za úkol sestavit uzavřený systém dílčích plánů, ve kterých je obsaženo písemně formulované stanovení vypracovaných cílů, opatření a činností potřebných k jejich realizaci.“* (Vollmuth, 2011, s. 25)

Mikovcová (2007, s. 109) chápe plánování jako „... *systematickou podnikovou činnost, směřující k rozhodování o budoucnosti podniku a určující průběh podnikového procesu jako celku i jeho dílčích částí.*“

Horváth (2004, s. 52) definuje plánování jako „*uspořádání budoucnosti.*“ Dále uvádí, že je úzce spjato s podnikovým controllingovým systémem. Controlleři odpovídají za koordinaci a zpracování plánu, plánování obsahu plánu je však v rukou jednotlivých organizačních jednotek odpovědných za realizaci. Jedná se o velmi důležitý nástroj, který je potřebný ke sladění procesů v podniku a pro zvládnutí nejistoty a rizik.

Smyslem plánování je dosažení vytýčených cílů podniku. Dle Vollmutha (2011) lze uvést několik základních charakteristik, kterými je vyznačováno podnikové plánování:

- **orientace na cíle** – závazný systém podnikových cílů, bez kterého by bylo jen obtížně utvářeno řízení podniku,
- **orientace na budoucnost** – zejména v oblasti rozhodování o opatřeních k využití potenciálních příležitostí nebo k vyhnutí se hrozeb,
- **procesní orientace** – propojenost dílčích plánů a koordinace jednotlivých dílčích rozhodnutí,
- **tvůrčí charakter plánů** – schopnost věcně a časově zkoordinovat provádění plánovacích úkolů.

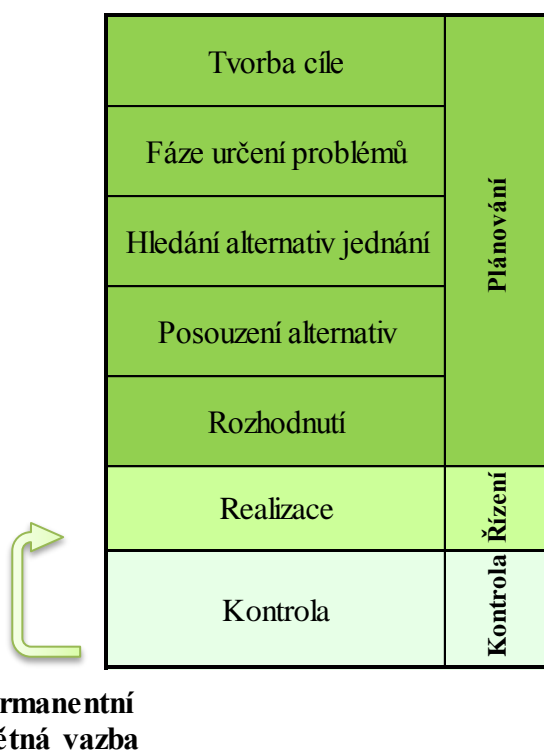
Podnikové plánování by mělo být vytvořeno tak, aby flexibilně mohlo reagovat na změny cílů, podmínek či technik podnikového řízení a v těchto případech navrhlo různé alternativy využitelné při následném řízení podniku. Rostoucí tlak na komplexnost řízení zvyšuje požadavky na formalizaci systému plánování. Písemně stanovené plány

poskytují východisko ke kontrole, na kterou navazuje řízení podnikových aktivit. (Horváth, 2004, Vollmuth, 2011)

### 2.1.1 Fáze plánování

Na základě předchozích obecných tvrzení týkajících se problematiky plánování je možné schematicky znázornit rozdělení plánování do několika základních fází (viz obrázek č. 5).

**Obrázek č. 5: Řídící činnosti a základní fáze plánování**



Zdroj: vlastní zpracování dle Horvátha (2004), 2017

V rámci plánovacího procesu probíhá permanentně zpětná vazba. Lze ji chápat jako srovnání skutečného stavu se stavem plánovaným, které vede k odhalení a analýze nastalých odchylek. Jedná se o standardní součást kontroly. Kromě plánování jsou jako další řídicí činnosti připojeny realizace a kontrola. Je důležité připomenout, že fáze nemusejí probíhat v uvedeném pořadí. (Horváth, 2004, Vollmuth, 2011)

### 2.1.2 Plánovací období a úrovně plánování

Pro zlepšení orientace v systému firemních plánů je doporučováno plány klasifikovat dle určitých hledisek. Z hlediska časového horizontu, pro který je plán sestaven,



můžeme plány členit na krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (2–5 let) a dlouhodobé (více než 5 let). (Horváth, 2004)

Dále lze plány dělit na strategické, taktické a operativní. **Plánování strategické** je orientováno dlouhodobě. Vedení podniku stanovuje ve strategických plánech cíle, kterých chce dosáhnout během cca 5 let. Úlohou plánování na této úrovni je vývoj strategie podniku směřující k využití potenciálů úspěchu podniku a jejich udržování. Díky strategickému plánování mohou být také brzy rozeznány a analyzovány možné problémy a rizika podnikové činnosti. Mezi užívané nástroje při strategickém plánování lze uvést například portfoliovou analýzu, zkušenostní křivku, křivku životního cyklu produktu, analýzu návratnosti investic atd. (Horváth, 2004, Vollmuth, 2011)

V rámci **taktického plánování** jsou konkretizovány strategie a také strategické cíle. Jsou zpracovány operační cíle a stanoveny zdroje a opatření vedoucí k dosažení vytýčených cílů. V této oblasti lze zmínit například plánování investic. (Horváth, 2004)

**Operativní plány** jsou obvykle sestavovány na období jednoho hospodářského roku. Na této úrovni jde většinou o plánování optimálního nasazení zdrojů. Polem působnosti operativního plánování je plán průběhu výroby nebo plán zakázkového krytí. (Horváth, 2004, Vollmuth, 2011)

Pro získání relevantnějších informací o hospodářské činnosti podniku je doporučováno jednotlivé plány dělit na 12 měsíců. Lze potom lépe srovnávat skutečné hodnoty s hodnotami plánovanými. (Vollmuth, 2011)

Pro úplnost je doplněna klasifikace dle Fotra a kol. (2012), jež člení podnikové plány z hlediska:

- **úrovně rozhodovacího procesu** – s ohledem na hierarchickou strukturu firmy, plány podle úrovní pravomocí a odpovědností (např. plány na úrovni firmy, plány na úrovni divizí apod.),
- **věcné náplně plánu (funkční členění plánů)** – členění dle plánů jednotlivých útvarů (např. obchodní a marketingové plány, plány odbytu, plány údržby, plány lidských zdrojů, plány řízení jakosti, ...),
- **účelu plánu** – orientovány na uspokojení informačních potřeb stakeholders podniku (např. plán pro investora).

### 2.1.3 Způsob sestavování plánu

Dle úrovně, z jaké jsou plány jednotlivých plánovacích úrovní odvozeny, se dle Mikovcové (2007) rozlišuje plánování retrográdní, progresivní a protisměrné.

- **Retrográdní (top-down)** – plánování shora dolů, přičemž je stanoven globální podnikový plánovací rámec, který nižší úrovně řízení konkretizují. Cíle dílčích plánů korespondují s cíli podniku jako celku.
- **Progresivní (bottom-up)** – plánování zdola nahoru, které vychází z nejnižších plánovacích úrovní a každý nadřazený stupeň plány koordinuje a shrnuje až k nejvyššímu stupni podnikového řízení. Problém může vyvstat v souvislosti s obtížnou koordinací plánů.
- **Protisměrné plánování** – plánování prostřednictvím informačních protitoků, tzn., že vedení podniku stanoví předběžný plánovací rámec, od kterého jsou odvozovány dílčí plány. S ohledem na realizovatelnost jsou plány na nižších plánovacích stupních přezkoumávány, přičemž možné odchylky jsou následně řešeny. Plánovací proces trvá až do okamžiku dosažení shody na všech plánovacích úrovních, kdy se plán stává závazným. Za nevýhodu protisměrného plánování bývá uváděna jeho časová náročnost.

### 2.1.4 Finanční prognózy

Základní a významnou součástí systému podnikových plánů jsou prognózy finančních toků a průběhu a podmínek budoucího vývoje. Z hlediska finančních plánů jsou předpovědi toků peněz v budoucnosti vyjadřovány buď ve tvaru příjmů a výdajů nebo pomocí změn stavů majetku a kapitálu. Díky predikcím finančních toků lze ve stanovených plánovacích obdobích identifikovat schodky a přebytky likvidity. Finanční prognózy jsou důležitým zdrojem informací pro proces rozhodování. (Freiberg, 1996)

Kvůli rozdílům v povaze finančních toků nebo diferencovaným požadavkům na informační zdroje je zapotřebí u jednotlivých příjmů a výdajů využívat různých metod a technik prognózování. Finanční toky fixního charakteru (např. nájemné či daně) bývají termínově i objemově smluvně zajištěny, takže u nich není velká technická náročnost prognózy. Naopak peněžní toky vzniklé transakcemi spojenými s rizikem (např. výdaje na materiál, příjmy z obchodního styku) vyžadují použití spolehlivých

technik prognózování. Výběr metod souvisí také s časovým intervalem prognózy. Predikce finančních toků pro blízké a vzdálenější časové období se významně liší jak technicky, tak i požadavky na informační zajištění. V úvahu by při výběru techniky finančního prognózování mělo být bráno i ekonomické hledisko. To znamená, že dosažené efekty by měly být adekvátní vynaloženým nákladům. (Freiberg, 1996)

Techniky prognózování lze dle Freiberga (1996) rozčlenit do tří následujících skupin.

- **Pragmatické techniky**

Základní princip tvorby prognóz pomocí pragmatických technik spočívá ve zpracování informací, které vycházejí ze zkušeností a z expertních intuitivních odhadů. Využití pragmatických technik se odvíjí zejména od typu plánované veličiny. V oblasti predikce odbytu a inovací jsou tyto techniky heuristického charakteru velmi rozšířené. V případě finančních plánů jsou využívány, pokud nelze aplikovat techniky extrapoláční.

- **Extrapoláční techniky**

Extrapoláční metody jsou založeny na matematicko-statistických postupech zpracování minulých dat a jejich promítnutí do budoucnosti. Důležitým předpokladem extrapolace je zejména stabilita podmínek a dostatek kvalitních údajů o minulém vývoji. Data o minulosti jsou uspořádána do časových řad za účelem identifikace trendu a rozpoznání náhodných výkyvů v minulých obdobích.

- **Kauzální techniky**

Kauzální techniky jsou založeny na využití vzniklých vazeb (vztah příčina a následek) mezi podnikovými jevy a procesy. Jedním z předpokladů aplikace kauzální techniky je identifikace veličin, které tvoří kauzální vazbu. Dále je nutné nalézt transformační, tj. převodní funkci mezi veličinami, přičemž jedna je výchozí a druhá je prognózovaná. Příkladem z oblasti finančních prognóz může být prognóza příjmů z prodeje produktů na bázi plánu prodeje a prognóza výdajů na materiál na bázi plánu výroby.

### **2.1.5 Rozpočet**

Podstatou podnikového systému plánů a rozpočtů je poskytnout vedoucím pracovníkům podklady pro zefektivnění procesu rozhodování a díky identifikaci rizik nebo úzkých míst snížit stupeň nejistoty pro další vývoj. V dostupné literatuře se lze setkat s rozličným chápáním pojmů „plán“ a „rozpočet“. Obecně lze říci, že plánování, které

již bylo v této kapitole stručně vymezeno, je pokládáno za širší oblast. Zatímco je plánování nástrojem prosazování cílů podniku jako celku, rozpočetnictví je informační nástroj, který tyto cíle konkretizuje v kratších časových horizontech, pro dílčí podnikové procesy a aktivity nebo pro jednotlivé vnitropodnikové útvary. Dalším rozdílem je, že rozpočty vyjadřují veličiny v peněžních jednotkách. U plánů je však časté, že obsahují i verbální interpretaci těžko kvantifikovatelných cílů. (Král a kol., 2010)

Fibírová a kol. (2015, s. 306) definují **rozpočetnictví** jako „... *relativně samostatnou problematiku hodnotového řízení podniku, jejímž těžištěm je sestavení a vyhodnocování rozpočtů*“. Základní úlohou rozpočtu je stanovení vývoje hodnotových veličin (např. nákladů, výnosů, závazků nebo příjmů a výdajů) pro dané období, pro stanovený objem a strukturu činnosti nebo pro podnik jako celek či pro nižší úroveň řízení v podnikové hierarchii. Úzce koncipované nebo nevhodně aplikované rozpočtové systémy mohou vyvolat disfunkční efekty a nebudou přispívat k naplnění organizačních cílů. Dobře organizované a promyšlené rozpočty však mohou přinést podniku pozitivní a významné přínosy. Jsou jimi například koordinace, vyjasnění pravomocí a odpovědností, komunikace, řízení, motivace a hodnocení výkonnosti. Při sestavování **hlavního podnikového rozpočtu** (rozpočtové výsledovky, rozvahy a rozpočtu peněžních toků) je důležité koordinovat veškeré podnikové aktivity do jednoho celku. Tento „master budget“ je konečným výsledkem procesu sestavení a koordinace **dílčích rozpočtů** na všech stupních vnitropodnikového řízení. (Fibírová a kol., 2015, Lucey, 2003)

## 2.2 Reporting

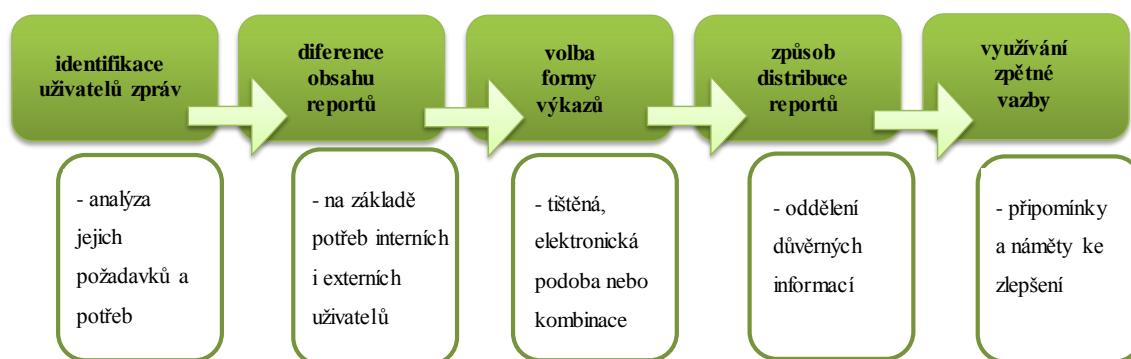
Reporting je jednou z podstatných částí controllingového systému. Šoljaková a Fibírová (2010, s. 10) jej definují jako „... *komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek*.“

Úlohou reportingu je poskytnout managementu na všech úrovních řízení ve formě vypracované zprávy, tj. reportu, kvalitní a aktuální externí i interní informace, které jsou z hlediska jejich odpovědnosti a rozhodování relevantní. Pouze vrcholovému managementu podnikatelského subjektu jsou prezentovány komplexní informace o podniku a jeho aktivitách. (Mikovcová, 2007, Šoljaková a Fibírová, 2010)

Náplní práce v oblasti vyhotovování reportingových zpráv, za něž je zodpovědné controllingové oddělení daného podniku, je příprava, zpracování dat a jejich předání příslušným příjemcům informací. Je důležité uvést, že obsah a forma informací obsažených ve vypracovaných zprávách nejsou stanoveny žádnými právními předpisy, ale bývají dány vnitropodnikovými směrnici či metodickými pokyny. (Mikovcová, 2007, Šoljaková a Fibírová, 2010)

V rámci návrhu a implementace podnikového reportingového systému Šoljaková a Fibírová (2010) doporučují jistý postup, který je ilustrován na obrázku č. 6 včetně skutečností, které by měly být zohledňovány.

**Obrázek č. 6: Postup návrhu a implementace podnikového reportingového systému**



Zdroj: vlastní zpracování dle Šoljakové a Fibírové (2010), 2017

Významnou součástí reportingového systému podniku jsou **kritéria řízení výkonnosti**, tj. klíčové ukazatele výkonnosti <sup>1</sup> využívané pro zhodnocení skutečného vývoje ve srovnání s vytyčenými cíli. <sup>2</sup> Jsou sledovány za účelem analýzy výkonnosti podnikatelského subjektu. Tyto indikátory mohou být jak finančního charakteru (např. provozní zisk, cash flow a zisk na akcii) nebo nefinanční (např. spokojenost zákazníků a zaměstnanců apod.). (Bobitan, 2016)

Další podstatnou součástí vyhotovovaných reportingových zpráv jsou **poznámky**, tj. komentáře sloužící ke zhodnocení dosaženého vývoje a dopadů na motivační systém podniku. (Šoljaková a Fibírová, 2010)

Zdroj podkladů pro vytváření reportingových zpráv vychází zpravidla z účetnictví. Charakter těchto dat je ovšem pro zpracování kvalitních reportů nedostačující – měly by

<sup>1</sup> Anglický název pro zkratku KPI je Key Performance Indicators.

<sup>2</sup> Aplikace klíčových indikátorů výkonnosti a jejich bližší vysvětlení bude součástí analytické části práce.

být doplněny o informace externí, tj. informace týkající se okolí podniku. (Mikovcová, 2007)

### 2.2.1 Uživatelé reportingových zpráv

Dle Šoljakové a Fibírové (2010) je vhodné členit uživatele informací reportingu do dvou skupin – **interní uživatelé a externí uživatelé**.

**Externím uživatelům** reportingových zpráv jsou zpřístupněny pouze společnosti zveřejněné informace, tedy externí výkazy finančního účetnictví. Do této relativně široké škály uživatelů jsou např. řazeni:

- **zaměstnanci podniku** – zajímají se o vývoj mezd, kvalitu pracovních podmínek, možnosti vzdělávání, sociální zajištění atd.,
- **obchodní partneři** – dodavatelé a odběratelé,
- **státní orgány** – finanční úřady, správa sociálního zabezpečení, úřady práce, inspekce životního prostředí,
- **investoři** – zaujímají výsadní postavení mezi externími uživateli reportingových výstupů,
- **další uživatelé** – široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity.

**Interní uživatelé** reportingových zpráv zodpovídají za výsledky podnikové činnosti a mají pravomoci rozhodovat. Těmito uživateli jsou vlastníci, pokud vykonávají manažerské funkce na různých úrovních podnikového řízení. Interní reporting slouží jako nástroj podpory při rozhodování vedoucím pracovníkům a umožňuje také zhodnotit plnění stanovených cílů na všech stupních podnikové hierarchie.

### 2.2.2 Členění reportingu

Na základě obsahu, úpravy či četnosti zpracovávání reportingových zpráv a výkazů lze reporting rozčlenit do několika skupin.

#### ▪ **Podle pravidelnosti vyhotovování reportingových zpráv**

Z hlediska pravidelnosti zpracovávání reportů lze zmínit reporting **standardní**. Jedná se o výkazy, které jsou zpracovávány a prezentovány v pravidelných časových intervalech a jejich struktura je přesně stanovená. Příkladem jsou například informace o odchylkách a jejich analýze, výpočty očekávaných hodnot ke konci období apod. Tyto reportingové

zprávy jsou zpravidla podávány měsíčně, čtvrtletně a ročně, výjimkou ale není jejich zpracování i na týdenní bázi. Na požádání jsou vyhotovovány zprávy **mimořádné**. Jejich mimořádnost může být z hlediska termínů vyhotovení nebo obsahové náplně. Analýza rizik je příkladem zcela mimořádně vyhotovené zprávy. (Šoljaková a Fibírová, 2010)

- **Podle četnosti vyhotovování reportingových zpráv**

Významnou složkou podnikového zpravodajství jsou standardní periodické reporty. V souvislosti s pravidly externího reportingu (zveřejňování finančních výkazů) je základní hospodářskou periodou **rok**. Z hlediska operativního řízení podniku je však tento časový horizont příliš dlouhý, a proto je zpravidla využíván **měsíční** či **čtvrtletní** cyklus vyhotovování reportů. Za účelem sledování významných položek nákladů, výnosů, oběžných aktiv či závazků jsou sestavovány reporty **denně** nebo **týdně**. (Šoljaková a Fibírová, 2010)

- **Podle rozsahu vyhotovovaných reportingových zpráv**

Dle Šoljakové a Fibírové (2010) je možné reportingové zprávy rozčlenit na souhrnné (přehledové) a dílčí. **V souhrnném reportingu** jsou uvedeny základní informace o hospodaření celého podnikatelského subjektu za dané časové období, které jsou porovnávány s plánovanými hodnotami. Odchytky od plánového stavu bývají uvedeny v komentářích k reportingové zprávě. Vyhodnocování jednotlivých oblastí podnikových činností (např. obchodních, výrobních, marketingových atd.) nebo vnitropodnikových organizačních jednotek (např. divizí, závodů či úseků) je náplní **dílčích** reportingových zpráv.

### **2.2.3 Postup tvorby reportu**

Při tvorbě reportingových zpráv je důležité mít na paměti, kdo je jejich uživatelem. Standardní zpráva, jejíž výstup je určen managementu podniku, by měla obsahovat tři dílčí části, tj. informace o plánovaném a skutečném stavu a zjištěných odchylkách. Formuláře a seznamy s daty jsou manažerům předkládány v tištěné podobě a posléze jsou zjištěné výsledné hodnoty ústně interpretovány a jsou diskutovány případné návrhy a opatření vedoucí k optimalizaci stávajícího stavu. Dále Mikovcová (2007) doporučuje diskuzi k osobní prezentaci včetně přijatých opatření zaprotokolovat a doručit všem, kteří se prezentace zúčastnili.

Na obrázku č. 7 je schematicky znázorněno časové schéma tvorby reportu, které vychází z výše uvedeného popisu aktivit spojeného s jeho vyhotovováním.

**Obrázek č. 7: Postup tvorby reportu**



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007), 2017

### **2.3 Monitoring**

Další důležitou součástí systému controllingu je monitoring. Jedná se o controllingovou aktivitu zaměřenou na sledování vývoje určité položky. Často je tento výraz používán v souvislosti s monitorováním vývoje pohledávek. Tato problematika bude blíže vysvětlena v podkapitole 4.2.1.

### **2.4 Kontrola a analýza odchylek**

Kontrola navazuje na plánovací a realizační etapu, a tak lze obecně tvrdit, že je poslední fází řízení. Spočívá v neustálém porovnávání plánovaných a skutečných veličin. Účelem kontroly je identifikovat chyby, které nastaly při procesu plánování nebo při realizaci plánu. V souvislosti s rozvojem controllingu došlo ke změně v jejím významu. Zatímco v tradičním pojetí kontroly byla pozornost soustředěna na analýzu minulých jevů, v moderním chápání je snahou rušivé elementy předvídat a možné chyby eliminovat již před jejich faktickým vznikem. Jinými slovy, důraz je kladen na předcházení vzniku odchylek, které mohou mít svou příčinu v oblasti plánování nebo realizace. (Mikovcová, 2007)

Odchyly se objevují při porovnávání plánovaných hodnot se skutečnými. Jejich včasné odhalení je úlohou controllera. Na základě jejich zjištění je zpracována analýza odchylek, která je poskytována vedoucím pracovníkům a organizačním jednotkám, kterých se dané odchyly týkají. Vedení podniku a příslušné oddělení mohou následně



provést doporučená nápravná opatření, která se diskutují na poradách konajících se brzy po provedení odchylkové analýzy. (Vollmuth, 2011)

Odchytky mohou mít několik příčin, např. chybný výběr metod a technik plánování, nereálné stanovení cílů, organizační změny, zvýšené ceny surovin, nové technologické postupy apod. Analýzou příčin odchylek controlleři zjišťují, že odchylky mohou být jak pozitivní, tak negativní. Pro eliminaci negativního vývoje a podporu pozitivního vývoje je zapotřebí, aby controllingový útvar stanovil postupy k provedení jednotlivých analýz (např. analýza návratnosti investic apod.) a pomáhal všem uživatelům při jejich používání. (Vollmuth, 2011, Mikovcová, 2007)

### 3 Strategický a operativní controlling

V závislosti na charakteru cílů a na budoucím časovém horizontu je respektován přechod mezi strategickým a operativním controllingem.

Úkolem **strategického controllingu** je podpora strategického plánování v podniku. Vychází ze strategického plánu a cílů a jeho podstatou je zajištění dlouhodobé stability podnikatelského subjektu. Podílí se na vyvození klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich rozpracování a vyhodnocení nebo na vypracování analýzy silných a slabých stránek podniku. Na rozdíl od operativního controllingu se strategický controlling zaměřuje na širší oblasti především v okolí podniku. Mezi jeho aktivity lze zařadit kupříkladu analýzy trhu, potřeb a chování zákazníků či návratnost investic. V rámci plnění strategických cílů je třeba analyzovat rizika a hodnotit jejich vliv na strategii podniku. Strategický controlling má zásadní dopad na fungování firmy v dlouhodobém časovém intervalu – podceněním strategického controllingu mohou nastat problémy v oblasti hospodaření podniku, které mnohdy vyústí v restrukturalizaci či zánik podniku. (Havlíček, 2011, Fotr a kol., 2012, Zuzák a kol., 2009)

**Operativní controlling** podporuje naplňování cílů operativních plánů podniku v časovém horizontu 1–2 roky. Je orientován na operativní plánování, kontrolování a hodnocení indikátorů finanční analýzy. Úlohou operativního controllingu není analýza externího prostředí podniku, soustřeďuje se zejména na podnikové procesy. (Havlíček, 2011, Zuzák a kol., 2009)

Přehled vybraných odlišností strategického a operativního controllingu a jejich základní charakteristiky jsou zobrazeny v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1: Základní charakteristiky strategického a operativního controllingu**

Kritérium	Strategický controlling	Operativní controlling
Časový horizont	vzdálenější	bližší
Stupeň detailizace	nízký	vysoký
Počet variant	vysoký	nízký
Okolí podniku	obtížně předvídatelné	známé, předvídatelné
Strukturovanost a opakovatelnost	nízká	vysoká

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007), 2017

Obecně je doporučováno v jednotlivých úrovních řízení používat určité nástroje a techniky. Vybrané analytické metody užívané ve strategickém a operativním controllingu jsou náplní následujících podkapitol 3.1 a 3.2.

### **3.1 Nástroje strategického controllingu**

Analytické a prognostické metody strategického controllingu lze členit do dvou základních skupin, tj. kvantitativního a kvalitativního charakteru.

#### **▪ Kvalitativní metody strategického controllingu**

Mezi nástroje strategického controllingu kvalitativního charakteru, kde se controlleři snaží rozpoznat možné vlivy na prosperitu podniku a určit jejich příčiny a důsledky, se řadí například strategická situační analýza zahrnující SWOT analýzu a analýzu prostředí, při které se často užívá Porterův model pěti sil a PEST analýza. Dalšími metodami jsou delfská metoda, technika strategických scénářů nebo brainstorming. Do strategického plánování společnosti by se měly promítnout výstupy získané z použití zmíněných technik controllingu. (Mikovcová, 2007, Vochozka a Mulač, 2012)

#### **▪ Kvantitativní metody strategického controllingu**

Úlohou kvantitativních technik strategického controllingu je doplnit aplikaci kvalitativních nástrojů, a to díky vyjádření jevů v číselné podobě. Časové řady, kauzální metody nebo predikční modely jsou základními nástroji kvantitativního charakteru. (Mikovcová, 2007, Vochozka a Mulač, 2012)

V následujících podkapitolách budou stručně vysvětleny pouze vybrané metody strategického controllingu.

#### **3.1.1 Analýza globálního prostředí**

Cílem analýzy je získat informace o makrookolí podniku – o změnách a o možných dopadech na jeho činnost. Globální prostředí je zpravidla zkoumáno za pomoci kvalitativních metod strategického controllingu. Často užívanou technikou je **PEST analýza**<sup>3</sup>. (Mikovcová, 2007)

PEST analýza dělí vlivy makrookolí podniku na čtyři základní skupiny, z nichž lze vyvodit několik dílčích faktorů:

---

<sup>3</sup> Někteří autoři užívají pojem PESTEL, popř. PESTLE analýza. Samostatně tedy zdůrazňují vliv ekologických a legislativních faktorů na podnik. (Sedláčková, 2006)

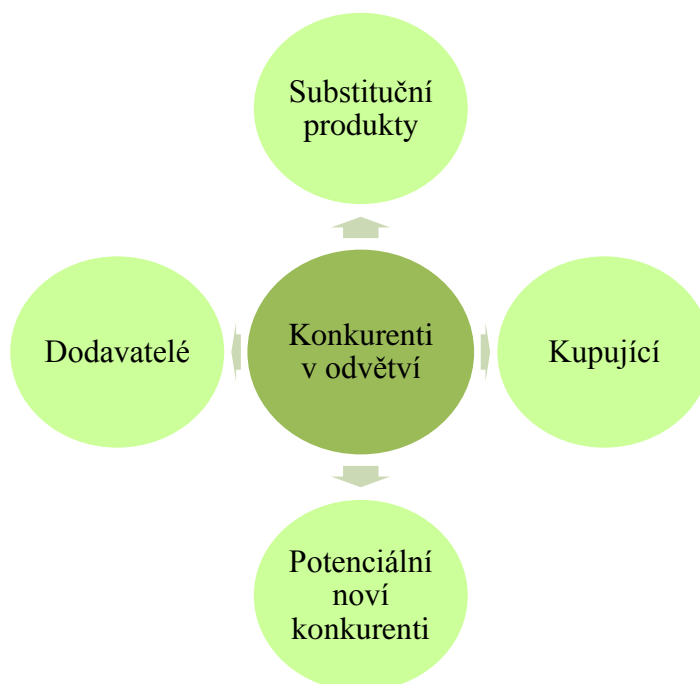
- **politické faktory** – politická struktura, stabilita politické situace, existence norem v daném odvětví, členství státu v Evropské unii, zákonná úprava chování podniků,
  - **ekonomické faktory** – hospodářský cyklus a ekonomický růst, úroková míra, devizový kurz, míra inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda,
  - **sociální a demografické faktory** – demografická struktura populace, životní styl, změny spotřebitelského chování, přístup společnosti k práci a volnému času,
  - **technické a technologické faktory** – stav technologie, progresivita inovací, změny v životním cyklu produktů, vládní podpora výzkumu a vývoje.
- (Mikovcová, 2007, Sedláčková, 2006)

Faktory představují jak příležitosti, tak ohrožení podniku. Cílem analýzy PEST je zaznamenání podstatných faktorů, které mají významný vliv na podnik. Na jejím základě by měly být zpracovány návrhy vedoucí k zabránění případných ohrožení podnikatelského subjektu. (Mikovcová, 2007)

### 3.1.2 Analýza odvětví

V souvislosti s analýzou odvětví je často doporučován použití Porterova modelu pěti sil, který je znázorněn na obrázku č. 8.

**Obrázek č. 8: Model pěti sil**



Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčkové (2006), 2017

V modelu jsou představeny základní faktory, které působí na podnikatelské subjekty a ovlivňují ziskovost daného odvětví.

- **Rivalita mezi konkurenčními podniky** – často ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm diferenciací produktů nebo kapitálovou náročností odvětví a úrovní bariér výstupu z něj.
- **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů** – v této oblasti je snahou analyzovat, jak mohou podniky nově vstupující do odvětví zvýšit konkurenční tlak na stávající subjekty, zda existují bariéry vstupu na trh a jak vysoké jsou náklady spojené se vstupem na tento trh. Účelem nových konkurentů je vstoupit do odvětví s novými kapacitami a získat od existujících podniků podíl na trhu.
- **Hrozba substitučních produktů** – představuje možnosti v podobě alternativních produktů, které nahradí současnou nabídku na trhu. Odvíjí se zejména od ceny substitutů a jejich diferenciací.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – na ziskovost podnikatelského subjektu mohou mít vliv zejména kvůli změnám cen, kvality nebo dodacích lhůt. Síla dodavatelů je velká, pokud jich je omezený počet, jejich produkty jsou pro zákazníky důležité nebo když jsou dodavatelské výrobky jedinečné a kupující by těžko hledali substituty.
- **Vyjednávací síla kupujících** – projevuje se ve snaze koupit produkty za nižší ceny, ve vyšší kvalitě a za výhodnějších podmínek. Moc zákazníků závisí hlavně na jejich velikosti a koncentraci, nákladech přechodu odběratele k jinému dodavateli nebo na podílu jejich nákupu. (Blažková, 2007, Mikovcová, 2007)

Silná konkurence a rivalita mezi konkurenčními podniky, velká vyjednávací síla kupujících tlačících ceny produktů dolů, významná smluvní síla dodavatelů, existence substitučních výrobků a noví konkurenti přicházející do odvětví jsou faktory, které pro podnik představují hrozbu. Opačné situace přinášejí společnosti příležitosti. Úlohou managementu je identifikovat dané příležitosti i ohrožení a interpretovat relevantní strategie. (Blažková, 2007)

### 3.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je základním jednoduchým nástrojem zaměřeným na identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku. Na základě závěrů z provedených analýz jsou za pomoci SWOT analýzy interpretovány hlavní silné

a slabé stránky podniku a tyto jsou porovnány s hlavními vlivy z okolí podniku, tj. s příležitostmi a hrozbami. Syntézu získaných poznatků lze využít jako východisko pro formulaci podnikové strategie. (Sedláčková, 2006)

Základním cílem je rozvíjet silné stránky (*Strengths*), potlačovat slabé stránky (*Weaknesses*) a zároveň být připraven na potenciální příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*). Cílem SWOT analýzy je vypracování strukturované analýzy, která odkrývá faktory relevantní pro formulaci strategie a poskytuje užitečné poznatky sloužící k orientaci pro vnímání strategické pozice podniku. (Sedláčková, 2006, Vochozka a Mulač, 2012)

### **3.2 Nástroje operativního controllingu**

Operativní systém řízení je zaměřen na kratší časový horizont. Díky permanentnímu porovnávání odchylek skutečného od plánovaného stavu může optimalizovat podnikové činnosti a podporovat tak management podniku, což je jeho cílem. Operativní controlling je založen na práci s kvantitativními veličinami. Zabývá se zejména řízením rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. Jelikož je základním cílem každého podniku generování požadovaného zisku, jsou pečlivě sledovány položky nákladů a výnosů. Zvyšování výnosů je zpravidla v kompetenci marketingového oddělení podniku a řízení nákladů bývá úlohou controllingového útvaru podniku. (Mikovcová, 2007, Vochozka a Mulač, 2012)

V následujícím textu budou stručně vysvětleny vybrané metody aplikované v operativním controllingu.

#### **3.2.1 Analýza ABC**

Z hlediska hospodárnosti je nutné řídit zvláště různé nákladové položky a aplikovat diferencovaný přístup k nákladům. Podstatou je identifikovat, které položky na sebe váží největší objem nákladů. Užívanou metodou k aplikaci hospodárných postupů v řízení položek je tzv. Paretova (ABC) analýza. Při analýze ABC jsou navzájem porovnávány hodnoty a objemy. Bylo prokázáno, že relativně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit relativně velkou hodnotu. Z toho plyne, že řízení těchto malých množství přináší podniku obvykle velký efekt.

Obecně lze tvrdit, že položky (např. produkty, dodavatelé, zákazníci, náklady apod.) členěné dle vybraných kritérií (např. podle druhu, procesů nebo středisek) jsou

rozděleny do tříd A, B a C. **Třída A** je zastoupena 5 % položek, které dosahují 75 % efektů. Podíl 20 % na celkovém objemu představuje **třída B** a přináší asi 20 % efektů. **Třída C** představuje 75 % položek, které přináší cca 5 % efektů. Doporučováno je tedy prioritně se soustředit na řízení položek typu A, které mají významný dopad na výsledek hospodaření podniku. (Mikovcová, 2007)

### 3.2.2 Analýza bodu zvratu

Jedním z problémů v oblasti ekonomického rozhodování podniku je nalezení bodu zvratu. V souvislosti s bodem zvratu je řešeno stanovení minima objemu produkce, které je zapotřebí k pokrytí nákladů. Lze připojit definici bodu zvratu, kterou uvádí Popesko (2016, s. 43): „*Objem produkce, do jehož dosažení výrobky pouze pokrývaly náklady a od kterého již začaly přispívat k tvorbě zisku.*“ Důležitým předpokladem analýzy bodu zvratu je klasifikace nákladů na variabilní a fixní složku. (Fibírová, 2003)

Výpočet bodu zvratu je odvozen ze vztahu „tržby = náklady“ a následně vyjádřen takto:

$$p * q = FN + b * q$$
$$q (BZ) = \frac{FN}{p - b}$$

kde:

q – počet vyrobených a prodaných výrobků,

p – cena za výrobek,

FN – fixní náklady,

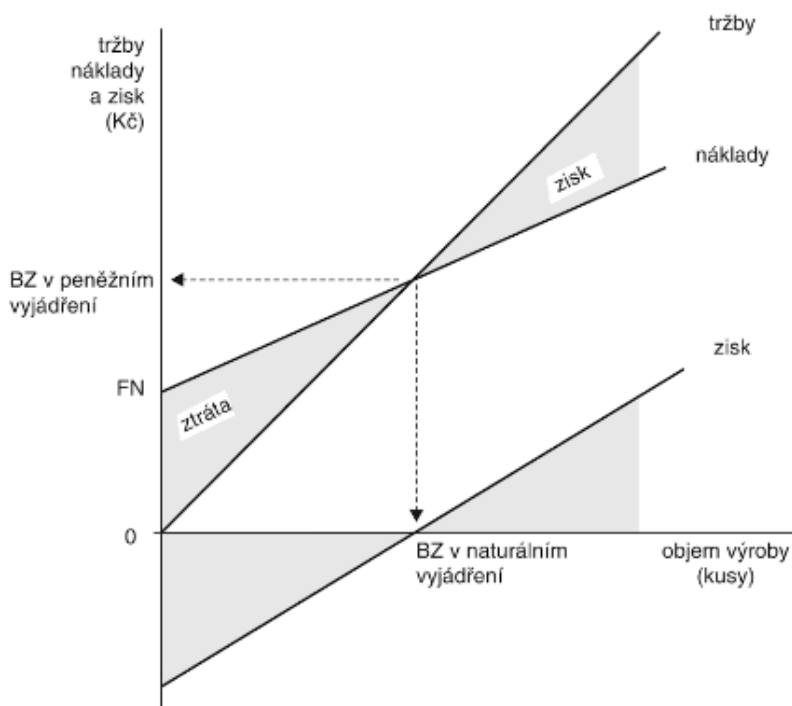
b – variabilní náklady na výrobek,

q (BZ) – objem výkonů v měrných jednotkách, při němž je dosahováno bodu zvratu.

Odečtením jednotkových variabilních nákladů od ceny výkonu získáme tzv. krycí příspěvek, tj. částku, která podniku po prodeji výkonu zůstává. Krycí příspěvek je určen nejprve k úhradě fixních nákladů a následně přispívá k tvorbě zisku (ale až poté, co je počet výkonů dostatečný na to, aby pokryl celkové fixní náklady). (Fibírová, 2003)

Průběh funkcí nákladů a tržeb se znázorněním bodu zvratu lze vyjádřit i graficky (viz obrázek č. 9).

**Obrázek č. 9: Analýza bodu zvratu**



Zdroj: Synek (2011), 2017

Jak je z grafického znázornění patrné, přímka tržeb protíná osu objemu výroby v počátku, jelikož jsou tržby při nulové výrobě rovny nule. Počátek přímky nákladů zohledňuje odhad fixních nákladů. Při nulovém objemu výroby nastává ztráta ve výši fixních nákladů a snižuje se s nárůstem objemu výroby. Ztráta zaniká ve chvíli, kdy se obě přímky protnou, a při dalším navyšování objemu produkce začne podnik generovat zisk. (Synek, 2011)

### 3.2.3 Target costing

Target costing je dalším nástrojem operativního controllingu. Dle Langa (2005, s. 106) lze target costing definovat jako „... nástroj nákladového managementu, s jehož pomocí můžeme snižovat celkové náklady produktu během jeho životního cyklu, a to včetně oblasti produkce, výzkumu a vývoje, marketingu a controllingu.“

Důležitým předpokladem pro uplatnění koncepce target costing je orientace podniku na zákazníka, jelikož výrobek musí odpovídat jeho požadavkům a mít pro něj akceptovatelnou cenu. Základní otázkou, která je při aplikaci této metody řešena, je určení maximálně přípustných nákladů pro zachování konkurenceschopnosti podniku. Na rozdíl od přírážkové kalkulace, která vychází ze stanovení nákladů směrem



k vyjádření ceny, je u target costing využíván postup zcela opačný, tj. od ceny přes zisk ke stanovení nákladů. Nástroj target costing v podstatě reaguje na tradiční kalkulační metody, u kterých s vývojem nových a lepších produktů narůstají náklady a ty se projevují ve stále vyšších cenách, které nemusí odpovídat požadavkům trhu. Target costing je metodou řízení nákladů a umožňuje stanovit jejich limity pro výrobek, jeho komponenty nebo pro výrobní procesy. Aplikace této metody přináší podniku řadu přínosů, např. snížení nákladů na vývoj a výrobu, zlepšení poměru cena/výkon, růst produktivity nebo zvyšování kvality produktů. (Mikovcová, 2007, Lang, 2005)

### **3.2.4 Activity Based Costing**

Kalkulace ABC (Activity Based Costing), tedy řízení podle aktivit, je relativně novou metodou užívanou ke sledování a alokaci nákladů. Jedná se o manažerský nástroj, jehož podstatou je přiřazování režijních nákladů jednotlivým aktivitám a posléze určitým nákladovým objektům. Vysoká diverzifikace portfolií produktů, diferenciací služeb nebo kupříkladu stále se zvyšující požadavky zákazníků jsou změny a faktory, které vedly k zavedení nového postupu v alokovaní nákladů, jelikož kalkulace založené na tradičních předpokladech přestávají v nestabilních a měnících se podmínkách poskytovat relevantní informace pro řízení. Kalkulace ABC, na rozdíl od tradičních kalkulací, umožňuje identifikovat vztah příčina-následek a určuje, co bylo příčinou pro vznik nákladů. Pozornost modelu Activity Based Costing je zaměřena na hledání souvislostí mezi náklady a nákladovými objekty, mezi něž jsou vsunuty i podnikové aktivity. Aktivitou se rozumí prvek podnikového procesu, tedy činnost, kterou je zapotřebí realizovat, aby mohl vzniknout nákladový objekt (zpravidla produkt, ale může jím být i zákazník). Příkladem aktivity může být např. výběr dodavatele, objednávka materiálu nebo kontrola kvality. (Mikovcová, 2007, Popesko, 2016)

Aplikaci kalkulace ABC lze shrnout do několika následujících kroků:

- vynaložený nepřímý náklad přiřazen jednotlivým činnostem na základě vztahové veličiny nákladů,
- zjištěny celkové náklady na jednotlivé aktivity, vymezen nákladový nositel a určeny náklady na jednotku činnosti,
- na základě nákladů na jednotku aktivity a množství těchto jednotek jsou stanoveny náklady na nákladový objekt. (Popesko, 2016)

## 4 Finanční controlling

Dle Freiberga (1996, s. 15) „*finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku.*“ Jedná se o důležitý prvek celkového podnikového controllingového systému zajišťující efektivnost struktury organizace. Mezi funkce finančního controllingu jsou řazeny:

- získávání finančních zdrojů,
- správa finančních zdrojů,
- užití finančních zdrojů.

Podnik získává peněžní zdroje jak od zákazníků, tak z kapitálového trhu. Část zdrojů, které společnost získá, je spravována v podobě rezerv likvidity a část prostředků je určena na financování činnosti podniku. Každá z uvedených funkcí finančního controllingu prochází jednotlivými základními fázemi procesu řízení (tj. plánováním, realizací a kontrolou), které byly již stručně charakterizovány v předchozích kapitolách. (Freiberg, 1996)

Základní charakteristiku finančního controllingu lze doplnit tvrzením Fotra a kol. (2012, s. 244), kteří ho chápou jako „... *hodnocení efektivity využívání peněžních prostředků v podniku.*“ V souvislosti s finančním controllingem je možné hovořit o souboru objektivních kritérií, které jsou užívány pro měření výkonnosti podnikatelského subjektu. Na základě výsledků hodnocení finanční výkonnosti podniku lze srovnávat výkonnost s minulým vývojem, s hodnotami konkurenčních podniků nebo odvětvovými průměry.

### 4.1 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitým nástrojem finančního řízení, který hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření podniku a předpovídá budoucí finanční podmínky. Podstatou finanční analýzy je poskytovat komplexní informace o finanční situaci podniku. Získané výsledky slouží jako zdroj pro řízení majetkové a kapitálové struktury podniku, řízení zásob nebo cenové a investiční politiky. Základním cílem finanční analýzy je zvýšit výkonnost podniku. (Knápková, Pavelková, 2012, Synek, 2011)

V dostupné literatuře lze nalézt řadu výkladů finanční analýzy. Kupříkladu autorka Růčková (2015, s. 9) tvrdí, že „*finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*“ Tuto definici lze

doplnit tvrzením Holečkové (2008, s. 9), podle níž je finanční analýza „*formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vyvídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření, majetkové a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá opatření, využít tyto informace pro řízení a rozhodování.*“

Dle Synka (2011) lze rozlišovat interní a externí finanční analýzu. **Interní finanční analýza** je založena na interních datech, která nejsou veřejně dostupná (např. informace z finančního a manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence, kalkulací apod.). Je zaměřena na srovnávání skutečných dat s daty plánovanými, porovnávání s trendem minulého vývoje a komparaci s údaji podniků stejného odvětví. Obvykle je tato analýza úlohou controllingu. Zdrojem informací **externí analýzy** jsou běžně dostupná data z finančních výkazů, které jsou součástí účetní závěrky. Dále to jsou např. výroční zprávy, výroky auditora nebo zprávy ze statistických šetření. Tato analýza je prováděna subjekty jako jsou kupříkladu banky, investoři, zaměstnanci nebo obchodní partneři podniku.

Základními nástroji finanční analýzy jsou **finanční ukazatele**, v rámci nichž jsou hodnoceny všechny oblasti hospodaření podniku. Výběr vhodných indikátorů, použití správných dat z finančních výkazů a komparace hodnot v čase a s konkurenčními podniky jsou základními předpoklady pro dosažení relevantních výsledků a jejich přesné interpretace.

Pro úplnost je uveden obrázek č. 10 schematicky znázorňující základní metody finanční analýzy.

**Obrázek č. 10: Základní metody finanční analýzy**

<b>Analýza absolutních ukazatelů</b>	<b>Analýza rozdílových ukazatelů</b>	<b>Analýza poměrových ukazatelů</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• přímo vychází z posuzování jednotlivých položek finančních výkazů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rozdíl určité položky aktiv a pasiv</li><li>• užívána zejména v oblasti řízení likvidity</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• podíl dvou položek z finančních výkazů</li><li>• ukazatele tříděny do skupin dle oblasti finanční analýzy</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové (2015), 2017

V rámci pojetí finanční analýzy jako nástroje finančního controllingu budou v následujícím textu stručně vymezeny pouze základní, v praxi často využívané, poměrové ukazatele finanční analýzy.

#### 4.1.1 Ukazatele likvidity

Likviditu lze definovat jako míru schopnosti podnikatelského subjektu hradit své krátkodobé závazky pomocí jeho potenciálně likvidních prostředků v dohodnutém termínu a výši. Likvidita je předpokladem pro finanční stabilitu podniku. Zjednodušeně lze tvrdit, že ukazatele likvidity poměřují to, čím je možné platit (čitatel zlomku), s tím, co je nutné zaplatit (jmenovatel). (Knápková, Pavelková, 2012)

V praxi jsou využívány ukazatele likvidity ve třech modifikacích – běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Tyto indikátory se liší položkami oběžných aktiv s různou úrovní likvidnosti. (Šiman, Petera, 2010)

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

Ukazatel **běžné likvidity** říká, kolikrát je podnikatelský subjekt schopen uspokojit pohledávky svých věřitelů, pokud by proměnil všechn svůj oběžný majetek v peněžní prostředky. Jinak řečeno, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje podniku. Tento ukazatel, označovaný také jako likvidita 3. stupně, je citlivý na strukturu zásob, které bývají méně likvidní než ostatní složky oběžných aktiv. Z tohoto důvodu mohou být výsledné hodnoty poněkud zkreslené. (Knápková, Pavelková, 2012)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Pomocí ukazatele **pohotové likvidity** je lépe zjišťována okamžitá platební schopnost podniku, jelikož jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby, čímž se odstraňuje problematická vlastnost ukazatele běžné likvidity. (Synek, 2011)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Nejpřesnějším z ukazatelů likvidity je **likvidita okamžitá** (peněžní, hotovostní). Ukazatel udává, jakou část krátkodobých závazků je podnik schopen okamžitě splatit. (Režňáková, 2010)

### 4.1.2 Ukazatele aktivity

Jak uvádí Růčková (2015, s. 67), „*ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.*“ Ukazatele jsou zpravidla popisovány ve dvou formách – rychlost obratu (počet obrátek jednotlivých položek aktiv a zdrojů za daný časový interval) a doba obratu (doba trvání jednoho obratu).

Ukazatele aktivity, které budou aplikovány a vyhodnocovány i v analytické části práce, jsou stručně teoreticky vymezeny v podkapitole 4.2 týkající se controllingu pracovního kapitálu.

### 4.1.3 Ukazatele rentability

V podnikové praxi bývají ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) nejsledovanější. Podávají informaci o efektu, kterého bylo dosaženo prostřednictvím vloženého kapitálu. V závislosti na druhu ukazatele rentability a doporučení autorů dostupné literatury bývá v čitateli ukazatele počítáno s čistým ziskem (EAT), ziskem před zdanění (EBT) nebo ziskem před zdaněním a úroky (EBIT). (Kislingerová, Hnilica, 2008)

Dále budou krátce vymezeny pouze vybrané ukazatele ziskovosti.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EAT}{\text{tržby}} * 100 (v \%)$$

Ukazatel **rentability tržeb** indikuje, kolik Kč čistého zisku vyprodukuje 1 Kč tržeb podniku. Udává hodnotu ziskové marže.

$$\text{Rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100 (v \%)$$

Vrcholovým ukazatelem celkové efektivnosti ekonomického subjektu je ukazatel **rentability celkových aktiv** (resp. rentability celkového kapitálu). Díky tomuto indikátoru lze hodnotit finanční výkonnost podniku bez ohledu na formu jeho financování a výši daňové sazby.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * 100 (v \%)$$

Dalším, v praxi často používaným ukazatelem, je **rentabilita vlastního kapitálu**. Vyjadřuje míru zhodnocení vloženého kapitálu. Uvádí tedy hodnotu čistého zisku, která připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. (Šiman, Petera, 2010)

#### 4.1.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti analyzují strukturu vlastního a cizího kapitálu. Výsledky analýzy zadluženosti poskytují informace o zdrojích, kterými jsou financována aktiva podniku. Vyšší zadluženost nemusí nutně znamenat nepříznivou situaci společnosti, ale může kladně působit na ukazatel rentability vlastního kapitálu. Každý podnikatelský subjekt by měl vynaložit úsilí k dosažení finanční struktury s co možná nejnižšími náklady na kapitál a vhodné majetkové struktury. Detailnější analýza může odhalit, jestli je struktura kapitálu ve vztahu ke struktuře majetku dobře nastavena a zda je společnost podkapitalizována či překapitalizována<sup>4</sup>. (Kislingerová, Hnilica, 2008, Knápková, Pavelková, 2012)

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} * 100 (\text{v } \%)$$

**Ukazatel věřitelského rizika** (resp. celkové zadluženosti) vyjadřuje míru krytí aktiv podniku cizím kapitálem. Obecně lze tvrdit, že čím je hodnota tohoto indikátoru vyšší, tím je vyšší i riziko věřitelů podniku. Věřitelé upřednostňují nižší hodnoty ukazatele celkové zadluženosti.

$$\text{Ukazatel vlastnického rizika} = \frac{\text{vlastní zdroje}}{\text{aktiva}} * 100 (\text{v } \%)$$

K analýze zadluženosti je v praxi často využíván i **ukazatel vlastnického rizika** (resp. koeficient samofinancování), který je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika. Tento ukazatel udává míru, v jaké jsou aktiva podniku financována vlastními zdroji. Je užíván pro hodnocení celkové finanční situace společnosti. (Růčková, Roubíčková, 2012)

$$\text{Ukazatel celkového rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní zdroje}} * 100 (\text{v } \%)$$

**Ukazatel celkového rizika** (resp. míry zadluženosti) vypovídá o míře zastoupení vlastního a cizího kapitálu ve finanční struktuře podniku. Jedná se o ukazatel důležitý zejména pro bankovní ústavy v souvislosti s poskytováním úvěrů. Obecně je doporučováno udržovat nižší hodnotu cizích zdrojů než zdrojů vlastních.

---

<sup>4</sup> Podkapitalizovaný podnik má nedostatek kapitálu, což způsobuje problémy v chodu podniku. V tomto případě jsou stálá aktiva kryta i krátkodobými závazky, což je v rozporu s pravidly financování. Disponuje-li společnost větším kapitálem, který nevyužívá hospodárně, lze podnik označit za překapitalizovaný. V této situaci jsou vlastním kapitálem financována nejen stálá aktiva, ale i oběžný majetek. (Synek, 2011)

## **4.2 Controlling pracovního kapitálu**

Jedním ze základních úloh finančního controllingu je řízení využívání kapitálu podniku. Z hlediska krátkodobého užití a investování kapitálu je pozornost controllingu zaměřena na kapitál, který je vázaný v oběžných aktivech podniku. Tímto kapitálem se rozumí tzv. pracovní kapitál, který obíhá procesem zásobování, výroby a odbytu. Struktura a výše pracovního kapitálu v podniku závisí na řadě faktorů, např. na typu podniku, objemu prodeje, výrobním programu, zásobovací a prodejní politice podniku, sezónnosti výroby nebo na přístupu daného podniku k riziku. V souvislosti s určením optimálního objemu pracovního kapitálu je doporučováno analyzovat pozitivní a negativní účinky na jeho výši. Nízká úroveň pracovního kapitálu přináší sice úspory, ale ty jsou spojeny s rostoucími požadavky na řízení kapitálu, což obvykle vede k nižší flexibilitě podniku. Naopak vyšší objem provozního kapitálu zajišťuje podniku jednodušší řízení, ale představuje zbytečně vysoké náklady na držení kapitálu. Nalezení optimální úrovně zásob, pohledávek a finančního majetku z hlediska zisku, rizika a dalších hodnotících kritérií je mnohdy problematické, jelikož pracovní kapitál ovlivňuje nejen zisk, ale i cash flow podniku. Rozhodování podniku v těchto oblastech je založeno většinou na intuitivních odhadech managementu. (Freiberg, 1996)

V následujících podkapitolách jsou krátce charakterizovány vybrané přístupy k analýze a řízení provozního kapitálu.

### **4.2.1 Controlling pohledávek**

Úspěšnost podniku v oblasti prodeje výrobků či služeb je důležitou fází tvorby jeho hodnoty. Závisí na mnoha faktorech, např. na kvalitě produktů, poptávce, intenzitě působení konkurence, na marketingových nástrojích nebo na schopnosti podniku poskytnout obchodní úvěr. Prodejem na úvěr dochází ke vzniku rozdílů mezi účetní a finanční realizací prodeje. Před okamžikem úhrady jsou prodeje z hlediska peněžního ještě nedokončeny a vznikají tak pohledávky. Do doby úhrady by měly být tyto pohledávky splaceny. Kvůli úvěrování odběratelů může docházet k významnému nárůstu pohledávek, jenž bývá spojen s náklady a rizikem ztrát z nedobytných úvěrů. Analýza a hodnocení těchto negativních, ale i pozitivních aspektů prodejní politiky podniku je zpravidla úlohou controllingových postupů v oblasti řízení pohledávek. (Freiberg, 1996)

Činnost controllingového útvaru, která se zabývá zejména evidencí a kontrolou objemu pohledávek, jejich vztahem k objemu prodejů a splatností pohledávek, je nazývána **monitorování pohledávek**. Pohledávky jsou v praxi zpravidla sledovány za pomoci indikátorů obrátka pohledávek a doba obratu pohledávek. Výpočty těchto jednoduchých ukazatelů jsou následující:

$$\text{Obrátka pohledávek} = \frac{\text{prodeje na úvěr}}{\text{pohledávky}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní prodeje na úvěr}}$$

Počet obrátek pohledávek v průběhu stanoveného období indikuje ukazatel **obrátky pohledávek**. Za pozitivní trend je pokládána rostoucí hodnota tohoto ukazatele. Ukazatel **doby obratu pohledávek** poskytuje informace o platební disciplíně odběratelů podniku. Vypovídá o tom, za jak dlouho jsou pohledávky podniku v průměru inkasovány. Tento ukazatel je nazýván také jako průměrná doba splatnosti pohledávek. Udává tedy průměrný počet dní, který uplyne od vystavení faktury po její úhradu. Na rozdíl od ukazatele obrátky pohledávek je žádoucí klesající hodnota doby obratu pohledávek, kde dochází k rychlejší úhradě prodejů. (Freiberg, 1996)

Jinou mírou, prostřednictvím které je možné kontrolovat vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách, je „**stáří**“ **pohledávek**. Pro hodnocení stáří pohledávek je zpracováván přehled o věkové struktuře pohledávek, jenž se vytvoří tak, že pohledávky k určitému datu jsou seřazeny dle data fakturace do tříd, které tvoří intervaly stáří pohledávek. Lze sestavovat třídy po měsících, po čtvrtletích apod. (Freiberg, 1996)

#### **4.2.2 Controlling zásob**

Řízení zásob je složitý proces, který má vliv na více podnikových funkcí. Při optimalizaci zásob je nutné zaměřovat pozornost na komplex faktorů, které zasahují do oblasti nákupu, skladování, produkce, prodeje a financí. Zásoby sice mohou optimalizovat nákupní, výrobní a prodejní činnosti podniku, ale jejich držení je spojeno s jistými vícenáklady. Vyvažování pozitivních a negativních efektů držby zásob je základní úlohou controllingu zásob. V rámci controllingu zásob je především řešeno, v jakém okamžiku má být vystavena objednávka nebo zadán výrobní příkaz a jaké množství má být objednáno nebo vyrobeno. (Freiberg, 1996)



V souvislosti s účinky řízení zásob je nutné zásoby průběžně kontrolovat a monitorovat. K tomuto účelu jsou v praxi běžně využívány ukazatele efektivnosti zásob, které měří vztah mezi hladinou zásob a výkony provozní činnosti podniku. Vybranými ukazateli zásob jsou:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * \text{počet dní časové periody}$$

Počet obrátek za určité sledované období (zpravidla rok nebo čtvrtletí) indikuje ukazatel **obratu zásob**. Režňáková (2010) doporučuje do čitatele zlomku namísto tržeb uvádět „náklady na prodané zboží“, jelikož zásoby jsou často oceňovány v nákladech na jejich pořízení. Hodnota zásob ve jmenovateli ukazatele obratu zásob obvykle bývá značně zkreslena stavem ke dni rozvahy, a proto je vhodnější počítat s průměrnou zásobou.

Indikátor **doby obratu zásob** udává průměrný počet dnů, po němž jsou zásoby vázány v podniku až do okamžiku jejich spotřeby nebo prodeje. Obecně lze říci, že rostoucí tendence obratovosti zásob a naopak klesající trend doby obratu zásob poukazuje na příznivou situaci. Nízké či vysoké hodnoty ukazatelů jsou však relativní - je nutné sledovat indikátory v časovém vývoji, v kontextu vnitřních a vnějších podmínek a ve vztahu k charakteristikám příslušného odvětví. (Kislingerová, 2010, Freiberg, 1996)

## 5 Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu

### 5.1 Profil společnosti

**Obchodní firma:** PILSEN STEEL s.r.o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Tylova 1/57, Plzeň

**Identifikační číslo:** 47718706

**Datum vzniku:** 01.01.2007 fúzí společností ŠKODA, HUTĚ, Plzeň, s.r.o. a ŠKODA STEEL, s.r.o.

(Justice, 2017)

Klasifikace ekonomických činností společnosti PILSEN STEEL s.r.o. dle CZ-NACE je uvedena v příloze A.

Metalurgicko-strojírenská společnost PILSEN STEEL má dlouholetou tradici a silnou pozici na tuzemském i zahraničním trhu. Tradice a výrobní potenciál společnosti vycházejí z know-how firem ŠKODA, Kovárny, s.r.o. a ŠKODA, Hutě, Plzeň, s.r.o.

Společnost disponuje čtyřmi výrobními provozy, díky nimž lze vytvořit kompletní produkt tzv. „pod jednou střechou“ - od výroby oceli, lití a kování přes hrubé opracování až po vytvoření finálního produktu na základě požadavků zákazníka. Provozy jsou:

- Ocelárna,
- Slévárna,
- Kovárna,
- Obrábění.

PILSEN STEEL s.r.o. plní náročné požadavky zákazníků na výrobu hrubě i finálně opracovaných rozměrově i tvarově složitých odlitků, ingotů a výkovek s vysokou kvalitou vnitřní struktury a chemického složení.

Základní hodnoty uplatňované v těžkém strojírenství a ocelářství, tj. kvalita, stabilita, tradice a odpovědnost, jsou ve společnosti ctěny již od dob zakladatele Plzeňské strojírenské továrny Škoda, pana Emila Škody (1839–1900). PILSEN STEEL s.r.o. navazuje na úspěchy svých předchůdců a dále pokračuje v rozvoji uznávaných hodnot.

Cílem společnosti je být spolehlivým výrobcem a dodavatelem produktů špičkové kvality pro celosvětový průmyslový trh. (PILSEN STEEL, 2017)

## **5.2 Historie společnosti**

Období 19. století bylo v Evropě ve znamení významného rozvoje v oblasti průmyslu. Počátek historie nynější korporace PILSEN STEEL s.r.o. sahá již do poloviny 18. století, kdy byl rod Waldsteinů majitelem několika průmyslových závodů. V témže období Waldsteinové založili železárnou v Sedlci u Plzně, která se o sto let později stala Škodovými závody v Plzni.

V roce 1866 přijal Emil Škoda funkci ředitele společnosti a o tři roky později od šlechtického rodu strojírenskou výrobu odkoupil. Během následujících let korporace vzkvétala. Rozšiřovala se výroba, budovaly se nová slévárna, kovárna a výrobní haly. Počet zaměstnanců rovněž významně narůstal.

Nedobrovolné začlenění koncernu do zbrojního programu nacistického Německa a 2. světová válka způsobily v roce 1945 podniku značné škody a problémy. V důsledku leteckého útoku bylo zničeno 70 % areálu Škodových závodů. Po skončení 2. světové války byly závody znárodněny a rozděleny do několika samostatných společností.

Po roce 1989 prošla společnost významnými změnami. V roce 1990 byla založena akciová společnost ŠKODA, která byla následně o tři roky později privatizována a vznikly nezávislé podnikatelské subjekty, mj. ŠKODA, KOVÁRNY, Plzeň, s.r.o. a ŠKODA, HUTĚ, Plzeň, s.r.o.

Po 11 letech od privatizace byly obě hutnické společnosti odprodány a včleněny do nadnárodní skupiny ruského koncernu OMZ. V roce 2007 byla uskutečněna fúze společností konsorcia a byla založena nástupnická společnost PILSEN STEEL s.r.o. O 3 roky později společnost odkoupila holdingová skupina UNITED GROUP S.A. a novým vlastníkem PILSEN STEEL s.r.o. se stal Igor Mojseevič Shamis. Nastalá situace je popsána v následující kapitole 5.3. (PILSEN STEEL, 2017)

## **5.3 Situace ve společnosti**

V roce 2010 byl trh, na kterém společnost působí, naplno zasažen dopady hospodářské krize. Řada z dlouholetých obchodních partnerů podniku trpěla nedostatkem práce, což mělo přímý dopad na zakázkovou náplň společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

I přes hluboký propad na trhu se podniku podařilo udržet výrobu a tržby na stejné úrovni jako v roce 2009. V roce 2011 byla situace ve společnosti podobná jako v roce předešlém. Z hlediska zakázkové náplně výrobní kapacity převyšovaly možnosti trhu jak v objemech, tak v cenách. Zejména počátek roku 2011 byl v souvislosti s prodejem výkovků velmi náročný s ohledem na nedostatek zakázek. Ekonomická situace podniku byla ovlivněna především propadem objednávek hřídelí větrných elektráren a velkých klikových hřídelí. Zlomovým obdobím byl rok 2012. Již od počátku tohoto roku čelil podnik silným atakům z hlediska insolvenčního zákona z důvodu, že nebylo k dispozici dostatečné množství provozního kapitálu. Obchodní korporace se dostávala do stále větších problémů v uspokojování jednotlivých závazků. Dne 6.6.2012 byla vyhlášena insolvence (návrh na insolvenční podali věřitelé společnosti, protože jejich pohledávky nebyly spláceny). Později byla omezena dodávka energií a vody a v červenci byla vyhlášena odstávka výroby. Až do poloviny září téhož roku probíhala jednání o zajištění provozního kapitálu z mimobankovních zdrojů. Poslední čtvrtletí roku 2012 bylo již pozitivnější, jelikož se podniku podařilo získat dostatečný provozní kapitál, přestože byl dne 17.9.2012 vyhlášen úpadek společnosti. K datu 16.9.2012 byla vyhotovena mimořádná účetní závěrka společnosti.

Na základě získání provozního kapitálu byla postupně obnovena výroba ve všech provozech a do podniku se po odstávkách vrátila část pracovníků. Problémy v ekonomické oblasti se však společnosti nevyhnuly ani v roce 2013. Úroveň tržeb a provozního výsledku hospodaření byly vlivem předchozí odstávky v roce 2012 nejnižší za posledních dvacet let. Prioritou bylo vypořádat se s probíhajícím insolvenčním řízením a s tím souvisejícími procesy, tj. institutem věřitelského výboru. V témže období byl rovněž realizován náročný přechod na systém mimobilančních financování, tzv. tolling za pomoci nově vzniklé partnerské společnosti Pilsen Toll s.r.o. Věřitelé u Krajského soudu v Plzni rozhodli, že společnost PILSEN STEEL s.r.o. bude reorganizována. Reorganizační plán byl v říjnu roku 2013 soudem schválen a bylo ustanoveno, že podnik rozdělí mezi věřitele celkem 50 mil. Kč, což bylo přibližně 1 % z celkového uznaného dluhu společnosti.

Zásadním úkolem v roce 2014 bylo úspěšné dokončení insolvenčního řízení, což předpokládalo splnění předloženého a schváleného reorganizačního plánu. Tento cíl byl splněn a v polovině roku bylo insolvenční řízení skončeno.

V rámci cesty k obnově prosperity začala fungovat spolupráce společností PILSEN STEEL s.r.o., Pilsen Toll s.r.o. a Pilsen Estates s.r.o. V této spolupráci má každá jmenovaná společnost svou roli. PILSEN STEEL zajišťuje výrobu prostřednictvím výrobních zařízení a více než sedmi stovek pracovníků, Pilsen Toll zabezpečuje nákup surovin, obchodní činnost a financování a Pilsen Estates vlastní a spravuje většinu nemovitostí. V současné době patří všechny společnosti do jedné skupiny pod společným vlastníkem, kterým je VEB Kapital, tedy investiční společnost ruské státní banky Vneshekonombank.

V roce 2015 odkoupila společnost Pilsen Toll s.r.o. korporace UNITED GROUP S.A. a v současné době je celá skupina Pilsen Toll s.r.o. složena ze šesti společností. Vedle již zmíněných ve struktuře figurují i lucemburské podniky United Pilsen S.A. a MKM Luxembourg Holding S.A.R.L. Výroční zprávy jsou zpracovávány separátně za každou společnost. Pro účely auditu jsou zprávy sestavovány i konsolidovaně, ale z hlediska ekonomické činnosti podniku a výroby není hospodaření lucemburských společností sledováno. (Výroční zprávy PILSEN STEEL s.r.o.)

#### **5.4 Tollingový mechanismus**

Již od roku 2013 je společnost PILSEN STEEL s.r.o. financována prostřednictvím speciálního mechanismu – tollingu. Tento mimobilanční systém financování byl zaveden v důsledku finanční tísně společnosti a s tím souvisejících problémů se získáváním potřebných zdrojů financování.

Podstatou tollingového mechanismu je, že mezi producenta a zákazníka vstupuje tollingová společnost. Při použití tollingu jsou využívány dodatečné cizí zdroje financování, které financující instituce neposkytuje producentovi, nýbrž jinému subjektu, tj. tollingové společnosti. Obdržené prostředky tato společnost použije k nákupu materiálových a energetických vstupů a na výplatu zpracovatelské odměny výrobcí.

Tollingovou společností v případě společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je obchodní korporace Pilsen Toll s.r.o. Vlastníkem tohoto subjektu je ruská banka VEB Kapital. Pilsen Toll s.r.o. byla založena za účelem zajištění kontrolovaného zdroje financování na podporu komplexního restartu společnosti PILSEN STEEL s.r.o. po vyhlášení její insolvence a následného úpadku.

Obchodní korporace Pilsen Toll s.r.o. se stala nositelem všech nových zakázek a je vlastníkem materiálových vstupů nutných pro výrobu a následně i všech rozpracovaných a hotových výrobků před expedicí. Pilsen Toll s.r.o. nakupuje suroviny (např. šrot) a další vstupní materiál, zatímco PILSEN STEEL disponuje výrobním zařízením a pracovní silou, díky čemuž může být zakázka realizována. Z finančního hlediska a náběru zakázek je ale společnost PILSEN STEEL plně závislá na subjektu tollingového charakteru. Naproti tomu ve společnosti Pilsen Toll s.r.o. výrobní proces probíhat nemůže, jelikož podnik nevlastní dlouhodobý majetek, a dokonce nemá žádné zaměstnance.

Zavedený systém se stal účinným nástrojem pro zabezpečení reorganizačního plánu společnosti PILSEN STEEL s.r.o. (PILSEN STEEL, 2017, Zýková, 2015)

## **5.5 Analýza interního prostředí**

V rámci analýzy mikroprostředí společnosti jsou sledovány konkrétní oblasti, které mají být podrobeny analýze. Interní prostředí může podnik svými aktivitami ovlivňovat.

### **5.5.1 Organizační struktura**

Jak již bylo zmíněno, podnik PILSEN STEEL s.r.o. je složen ze čtyř výrobních provozů, tj. Ocelárny, Slévárny, Obrábění, Kovárny a dále Správy společnosti.

Vedení společnosti je v kompetenci jednatele, kterým je obchodní korporace Pilsen Toll s.r.o. Jednatelé Pilsen Toll s.r.o. a generální ředitel zastupují společnost navenek a řídí obchodní a ekonomické aktivity. Řídící činnost dále vykonávají ředitelé, vedoucí úseků a vedoucí provozů, kteří jsou podřízeni výrobnímu řediteli.

Ostatní vedoucí pracovníci vedou příslušné provozy, úseky a útvary jim přidělené v souladu s Organizačním řádem a organigramem společnosti.

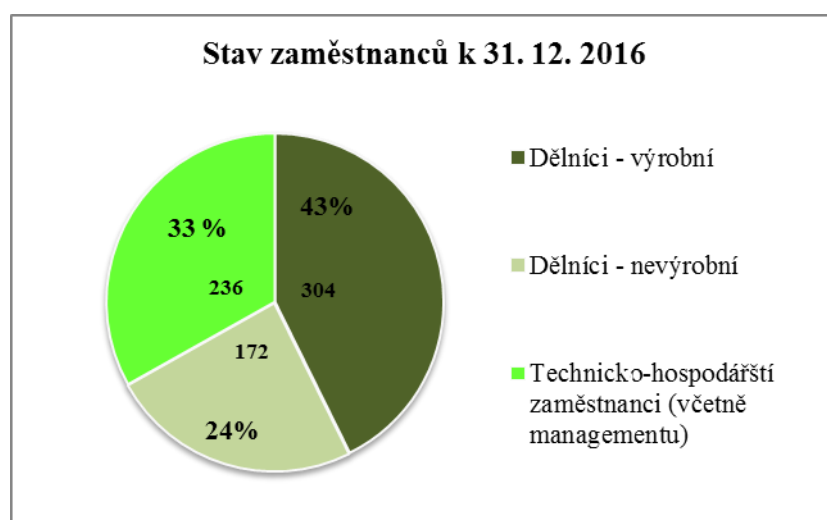
Schéma organizační struktury společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v plném rozsahu je uvedeno v příloze B.

## 5.5.2 Personální politika a firemní kultura

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je velká pozornost kladena na personální politiku. Lidské zdroje jsou klíčovými subjekty pro prosperitu činnosti podniku. Prostřednictvím nich podnik může dosahovat svých cílů.

V grafu č. 1 je zachyceno početní a procentuální zastoupení skupin zaměstnanců k 31.12.2016. Celkový počet pracovníků společnosti k tomuto datu byl 712.

**Graf č. 1: Struktura a počet zaměstnanců k 31.12.2016**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

Konečný stav zaměstnanců byl na konci roku 2016 zhruba o 3 % nižší než v přechodném roce. K uvedenému snížení počtu zaměstnanců nedošlo na základě žádné organizační změny, ale jen v důsledku přirozené fluktuace, jakou je např. odchod pracovníků do důchodu či uplynutí sjednané doby u pracovních poměrů na dobu určitou. V takovýchto případech jsou nahrazovány pouze pozice, které byly pro společnost vyhodnoceny jako klíčové. Externí pracovní zdroje nejsou v současné době využívány.

Průměrný věk zaměstnanců, který dosahuje přibližně 48 let, však může představovat snižování stavu pracovníku v budoucnosti. Z tohoto důvodu společnost plánuje nabírat pracovní síly na výrobní pozice.

Ve společnosti je práce prováděna výhradně s platnými certifikáty požadovaných nařízením. V oblasti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje jsou možnosti omezeny finančními důvody, nicméně se v maximální možné míře využívají vzdělávací akce financované z prostředků Evropského sociálního fondu.

Zásadním prvkem personálního systému jsou popisy práce, které jsou průběžně aktualizovány a plnohodnotně využívány při pracovněprávních vztazích a mzdovém zařazování. Za účelem motivace pracovníků jsou využívány klíčové indikátory výkonnosti. Systém odměňování je blíže specifikován v podkapitole 6.5.1.

### **5.5.3 Produktové portfolio**

PILSEN STEEL s.r.o. disponuje dlouholetými zkušenostmi s produkcí pro jadernou i klasickou energetiku. Výrobní aktivity společnosti zahrnují produkci výrobků určených pro využití v různých průmyslových odvětvích jako je např. energetika, lodní stavitelství či jaderné strojírenství.

Produktové portfolio společnosti PILSEN STEEL zahrnuje zejména:

- vysoce kvalitní ocelové, železné a litinové odlitky pro jaderné strojírenství o hmotnosti od 1,5 do 300 tun,
- klikové hřídele pro čtyřtákní dieselové motory,
- lodní hřídele a hřídele pro větrné elektrárny,
- těžké výkovky do hmotnosti 205 tun,
- oceli, tvárné a šedé litiny,
- ingoty až do hmotnosti 250 tun,
- černé výkovky a kované tyče.

V oblasti výroby hřídelí pro větrné elektrárny všech velikostí má společnost největší podíl na trhu. Zákazníky jsou hlavní světoví výrobci větrných elektráren. Tento druh hřídelí je v podniku produkován a dodáván od samotného vzniku tohoto oboru.

PILSEN STEEL s.r.o. je jednou z největších světových producentů velkých klikových hřídelí pro čtyřtákní dieselové motory, kompresory a pumpy. Ve společnosti byla vyrobena největší existující monobloková kliková hřídel.

Produkty společnosti je možno nalézt v provozech po celém světě. Jako příklad lze uvést „Londýnské oko“ na břehu řeky Temže v Londýně, kam PILSEN STEEL s.r.o. dodala středovou hřídel kola a další odlitky o celkové hmotnosti 200 tun.

Doručení produktu zákazníkovi je vždy komplexní projektové řešení, které zahrnuje lití, kování, obrábění, úpravu povrchu a vystavení příslušného certifikátu kvality. Na požádání je podnik schopen svým zákazníkům poskytovat i odborné a konzultační



služby. Za tímto účelem společnost využívá metody, které zahrnují reengineering, design speciálních výrobních procesů, výpočet pevnosti materiálů, apod.

Společnost s více než 150 letou tradicí ve výrobě oceli, výkovků a těžkých odlitků překonala již řadu obtížných tržních situací, ale i 2. světovou válku a komunistický režim. Klíčem k úspěchu byla pro společnost vždy nejen schopnost poskytovat vynikající produkty, ale také možnost flexibilně reagovat na změny situace na trhu. Vývoj flexibility hraje jednu z klíčových rolí strategie podniku. Společnost je schopna splňovat požadavky přicházející od zákazníků a obchodních partnerů z různých koutů světa. (PILSEN STEEL, 2017 a Zýková, 2015)

#### **5.5.4 Informační zdroje**

Ve společnosti je využíván informační systém Infor MAX+. Systém je blíže specifikován v podkapitole 6.2. Personální úsek a mzdová účtárna využívají pro svou činnost informační systém KS VSETÍN. V systému jsou evidovány veškeré personální a mzdové údaje všech pracovníků společnosti.

Dalším ve společnosti používaným software je TPV 2000. Tento systém týkající se technologie výroby využívají pro svou činnost zejména pracovníci Obchodního úseku. Do TPV 2000 jsou zadávány zakázky a následně technologové vytvoří technologické postupy. Ze systému je možné generovat různé výstupy, např. informace o zásobě práce, o expedovaných zakázkách nebo skluzech ve výrobě. Výhodou je, že tento zdroj informací o zakázkách je propojený s Infor MAX+.

#### **5.5.5 Marketing**

V organizační struktuře podniku není marketingové oddělení zvlášť vymezeno. Marketingové aktivity zajišťuje Obchodní úsek.

V minulých letech společnost propagovala své produkty prostřednictvím výstav a veletrhů. Byla také sponzorem hokejových klubů nebo uspořádala marketingovou kampaň ve formě billboardů se snahou nabrat nové zaměstnance a také nové zakázky. Vzhledem k úspoře nákladů nejsou v současné době významné marketingové akce realizovány.

### **5.5.6 Řízení jakosti a ochrana životního prostředí**

Vedení společnosti PILSEN STEEL si uvědomuje svoji zodpovědnost za vlivy svých podnikatelských činností na životní prostředí, a proto věnuje pozornost dodržování zákonných požadavků týkajících se ochrany životního prostředí. V roce 2016 byly zahájeny přípravy na zavedení systému dle normy ČSN EN ISO 14001 oblasti environmentálního managementu.

Ve společnosti jsou kladeny velké nároky na kvalitu produktů, která má kořeny v dlouholeté tradici metalurgické výroby. V PILSEN STEEL s.r.o. je zaveden systém managementu kvality v souvislosti s požadavky norem jakosti, které podnik musí při realizaci produkce zohledňovat. Společnost má certifikát Systému řízení jakosti podle ISO 9001:2008 a certifikáty schvalující výrobní procesy od řady společností.

Průměrná zmetkovitost společnosti (porovnání ceny za zmetky k celkovým tržbám) se pohybuje na úrovni cca 1 %. Lze tvrdit, že je to celosvětově jeden z nejlepších výsledků, protože běžné průměrné kovárny nebo slévárny dosahují přibližně cca 3-4% zmetkovitosti. Klíčem pro tento výborný výsledek podniku je špičková kvalita oceli, která je dána zejména vysokou kvalifikací pracovníků společnosti a kvalitní rafinační pánví ASEA. Dalším významným faktorem je 100% kontrola celého výrobního postupu, jelikož je proces produkce od výroby oceli až po finální opracování ve vlastních rukou společnosti.

## **5.6 Analýza externího prostředí**

K identifikaci faktorů, které mají na podnik vliv, je třeba poznat a analyzovat vnější prostředí podnikatelského subjektu. Management společnosti se na základě znalosti povahy okolí může lépe soustředit na činnosti, které jsou perspektivní a dle výsledků provedené analýzy formulovat strategii podniku. Externí prostředí lze rozdělit na makroprostředí, na které podnik nemá vliv a mezoprostředí, které může podnik do jisté míry svými nástroji ovlivnit.

### **5.6.1 Ekonomické prostředí**

V rámci analýzy ekonomických podmínek se podnik soustředí zejména na faktory, které mohou mít vliv na jeho zisky. Při vyhodnocování ekonomického prostředí jsou

sledovány základní makroekonomické ukazatele, např. vývoj měnového kurzu, míra nezaměstnanosti, inflace nebo vývoj hrubého domácího produktu (HDP).

Významnou část své produkce společnost exportuje do zahraničí. Vývoj měnového kurzu, zejména tedy kurzu CZK/EUR, může významně ovlivnit výsledky společnosti.

Vývoj měnového kurzu dle prognóz České národní banky je uveden v tabulce č. 2.

**Tabulka č. 2: Predikce vývoje měnových kurzů**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<i>Odhad</i>	<i>Predikce</i>	<i>Predikce</i>	<i>Predikce</i>	<i>Predikce</i>
<b>CZK/EUR</b>	27,04	26,9	26,3	25,6	25,0
<b>CZK/USD</b>	24,44	25,6	25,0	24,4	23,8

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR (2017), 2017

Měnový kurz české koruny vůči euru se od změny kurzového režimu v roce 2013 až do poloviny roku 2015 pohyboval přibližně na úrovni 27,50 CZK/EUR. V souvislosti s příznivým hospodářským vývojem začal kurz v druhé polovině roku 2015 posilovat a přiblížil se hodnotě 27 CZK/EUR. V blízkosti této hladiny se kurz udržoval i v roce 2016. Na konci roku 2016 Bankovní rada České národní banky oznámila, že ukončí užívání kurzu jako nástroje měnové politiky nejdříve v polovině roku 2017. V dubnu roku 2017 začala česká koruna oproti euru opravdu mírně posilovat, což pro společnost PILSEN STEEL jakožto významného exportéra není příznivé zjištění. (Ministerstvo finanční ČR, 2017)

Jelikož se společnost PILSEN STEEL s.r.o. orientuje zejména na export, je třeba sledovat predikci vývoje makroekonomických indikátorů i v zemích, kam společnost svou produkci vyváží.

Ekonomický růst v České republice se ve 3. čtvrtletí roku 2016 v porovnání s předpovědí České národní banky zpomalil. Zpomalení se dotklo téměř všech odvětví ekonomiky (kromě peněžnictví, pojišťovnictví a zemědělství). K meziročnímu poklesu došlo zejména ve stavebnictví a v průmyslových odvětvích vyjma zpracovatelského průmyslu, který je doménou zvolené společnosti. V roce 2017 je odhadováno mírné zvýšení růstu reálného hrubého domácího produktu. Mírné oživení ekonomiky by mohlo mít pozitivní dopad na společnost v podobě zvyšování zájmu zákazníků

o produkty podniku. V tabulce č. 3 je uveden meziroční reálný růst HDP ve vybraných oblastech světa.

**Tabulka č. 3: Predikce vývoje HDP**

	<b>2016</b> <i>Odhad (%)</i>	<b>2017</b> <i>Predikce (%)</i>	<b>2018</b> <i>Predikce (%)</i>
<b>Svět</b>	3,1	3,3	3,5
<b>USA</b>	1,6	2,3	2,4
<b>Německo</b>	1,6	1,5	1,6
<b>Francie</b>	1,1	1,3	1,3
<b>Spojené království</b>	2,0	1,2	1,2
<b>Rakousko</b>	1,4	1,4	1,5
<b>Maďarsko</b>	2,1	2,4	2,6
<b>Polsko</b>	2,3	2,9	3,1
<b>Slovensko</b>	3,4	3,2	3,5
<b>Česká republika</b>	2,5	2,6	2,4

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR (2017), 2017

Co se týká inflace, Česká národní banka předpovídá zvýšení průměrné míry inflace v roce 2017 z 1,2 % na 2,0 % a v roce 2018 je odhadovaná hodnota míry inflace 1,6 %. (MFČR, 2017)

### **5.6.2 Technické a technologické prostředí**

Produkce společnosti PILSEN STEEL s.r.o., která působí v metalurgicko-strojírenské oblasti, je velmi technicky náročná. Na podnik jsou kladeny vysoké požadavky z hlediska technického a technologického vybavení. Společnost disponuje mimořádným technickým zařízením, mezi které patří např. největší bruska zalomených hřidelů na světě. Dále je vybavena největší evropskou modelárnou. V rámci analýzy technologického prostředí je doporučováno porovnávat úroveň technologie s vyspělostí samotného podniku a uzpůsobit se inovacím. Ve strategickém plánu management podniku zamýšlí realizovat několik významných investic pro jednotlivé provozy, jejichž důsledkem by bylo zefektivnění výroby nebo snížení spotřeby energií. Pro provoz

Slévárna se jedná např. o portálovou frézu, magnetovací zařízení pro kontrolu odlitků nebo přístroj na 3D měření odlitků. Podnik plánuje také obnovy či rekonstrukce používaných výrobních zařízení, která jsou již značně zastaralá. Otázkou však zůstává, zda bude společnost přes současnou tíživou finanční situaci schopna investice a modernizace vybavení uskutečnit. Primárním cílem podniku je totiž snižování míry zadlužení a redukce záporného výsledku hospodaření a lze tedy předpokládat, že v nejbližší době bude investováno jen do zařízení, která nebudou v provozuschopném stavu dlouhodobě udržitelná.

### **5.6.3 Sociální faktory**

Společnost se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců zejména na pracovní pozice ocelář, slévač, obráběč či metalurg. Důvodem je nouze o vyučené dělníky v těchto profesích na trhu práce v České republice. Společnost nedostatek této pracovní síly řeší pomocí školicího systému. To znamená, že na zmíněné pozice jsou přijímáni i uchazeči, kteří zcela nevyhovují předepsaným požadavkům. Výrobní dělníci dosazovaní na tyto pozice nejsou v rámci výběrového řízení přezkušováni z manuální zručnosti a příslušných odborných dovedností. Tito pracovníci jsou zaškolení interními školiteli podniku.

### **5.6.4 Legislativa**

Společnost PILSEN STEEL s.r.o. musí respektovat právní předpisy a normy v platném znění uznávané na území České republiky. Povinností podniku je reflektovat změny a novelizace v daňových zákonech, v zákoně o účetnictví nebo v zákoně o obchodních korporacích. Dále se společností řídí například zákoníkem práce, zákony o zdravotním pojištění a sociálním zabezpečení, zákonem o ochraně osobních údajů, zákony týkající se ochrany zdraví při práci a bezpečnosti práce a dalšími.

### **5.6.5 Ekologické faktory**

Na kvalitu životního prostředí okolí podniku má vliv zejména vypouštění látek znečišťujících ovzduší. V souvislosti s technologií výroby je nutné sledovat zejména znění zákona č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší. Společnost provozuje 59 zdrojů znečišťujících ovzduší, z nichž nejvýznamnější jsou elektrické obloukové a indukční pece, které jsou využívány k výrobě oceli a litiny a žihací a ohřívací pece užívané při tváření kovů. Dalšími zdroji znečišťování vzduchu jsou zařízení používaná k čištění

(brokové tryskače), k pálení železného šrotu a odlitků (pálicí automat a ruční pálicí boxy) a zařízení na výrobu formovacích směsí. Na společnost se vztahují povinnosti vycházející ze zákona č. 383/2012 Sb. o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů. Podnik musí dodržovat a nepřekračovat limity na vypouštění uhlíkových emisí. Znečišťování ovzduší je řízeno systémem povolenek, který určuje maximální možnou míru znečištění ovzduší emisemi oxidu uhličitého. Společnost PILSEN STEEL s.r.o., jakožto významný znečišťovatel životního prostředí, musí tyto povolenky nakupovat, což ji opravňuje vypouštět určité množství CO<sub>2</sub> do ovzduší.

Všechny odpadní vody jsou odváděny do interní kanalizační sítě provozované dodavatelem vod.

## **5.7 Analýza odvětví**

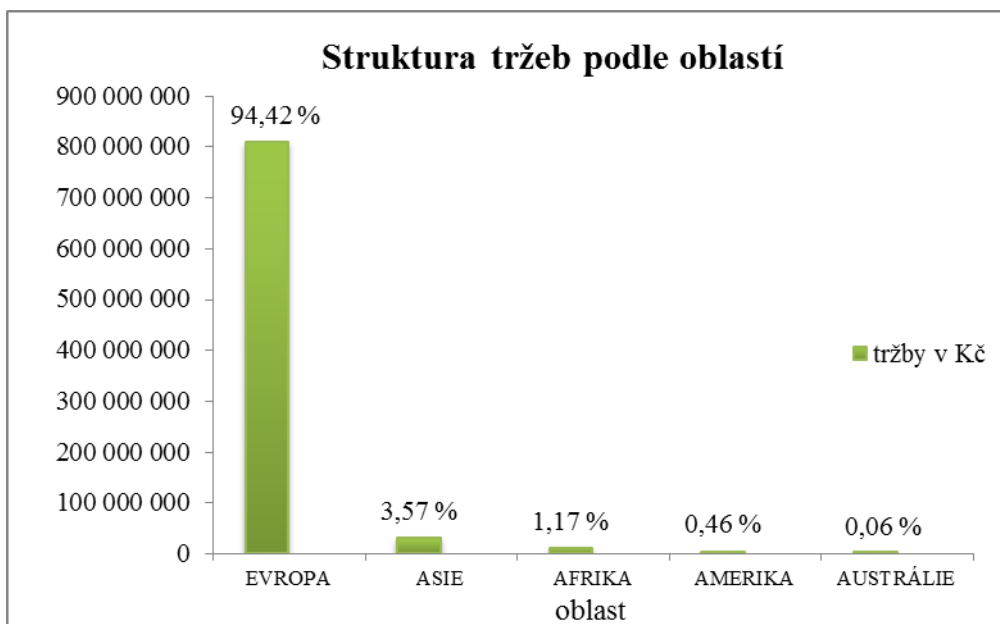
Cílem analýzy odvětví je určit, které síly v tomto konkurenčním prostředí působí a rozpoznat ty, které mají vzhledem k podniku významný vliv a které může podnik ovlivňovat.

### **5.7.1 Zákazníci**

Zákazníky společnosti PILSEN STEEL s.r.o. jsou velké tuzemské i zahraniční společnosti z průmyslových odvětví. Jedná se například o těžké strojírenství, lodní stavitelství, energetiku nebo automobilový průmysl. Hlavními zákazníky společnosti jsou tedy především válcovny, lisovny, producenti parních turbín a elektrických strojů či společnosti instalující jaderné elektrárny.

Významnou část své produkce společnost PILSEN STEEL s.r.o. exportuje do zahraničí. Obrázek č. 11 ukazuje strukturu tržeb společnosti podle oblastí, kam jsou výrobky vyváženy.

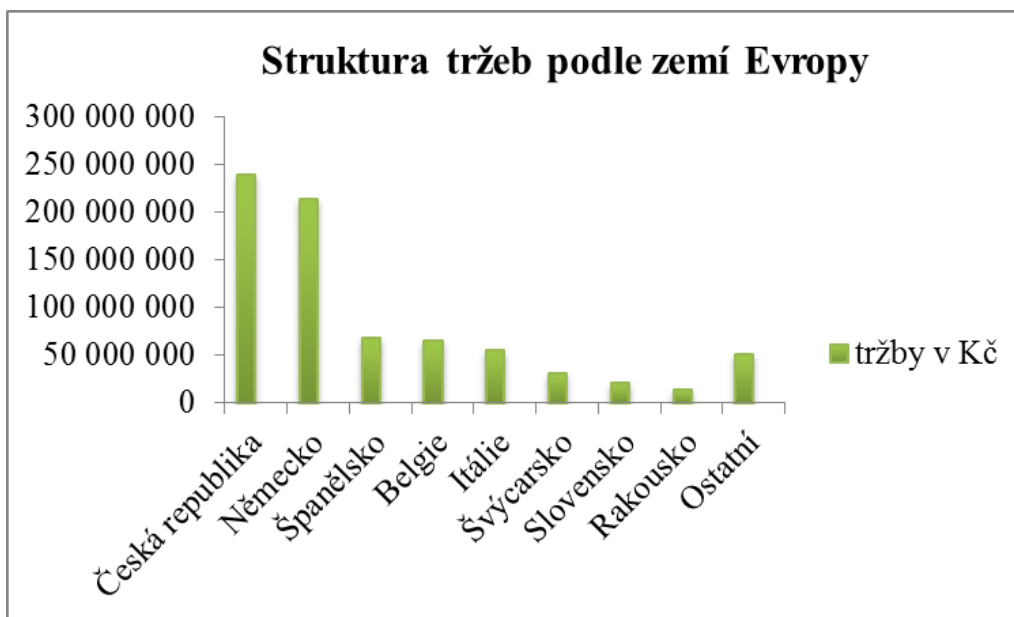
**Obrázek č. 11: Struktura tržeb podle oblastí v roce 2016**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

Do zemí Evropy bylo v roce 2016 exportováno 94,42 % z celkových tržeb. Skladba evropských států a jejich podíl na celkové sumě tržeb z Evropy je uvedena na obrázku č. 12.

**Obrázek č. 12: Struktura tržeb podle zemí Evropy v roce 2016**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

Mezi významné zákazníky patří především výrobní zahraniční obchodní korporace. V roce 2016 byly největšími kupujícími z hlediska objemu tržeb společnosti GAMESA EÓLICA, S.L., Steinhoff GmbH & Cie OHG a Arcelor Mittal Ringmill S.A. Dalšími důležitými zákazníky jsou Siemens AG nebo BRUSH SEM s.r.o.

Největšími tuzemskými zákazníky jsou společnosti BENE Trade s.r.o., která podniku dodává výkovky, odlitky, válcované a tažené polotovary, BRUSH SEM s.r.o. zabývající se výrobou turbogenerátorů, elektropohonů pro jaderné tyče a elektrotechnická korporace Siemens, s.r.o.

Většina zákazníků společnosti poptává jak výkovky, tak i ocelové nebo litinové odlitky. Díky integraci produktů společnosti mohou zákazníci koupit vše, co potřebují, na jednom místě.

Společnost preferuje dlouhodobou spolupráci se zákazníky založenou na důvěře a partnerství. Vlivem insolvenčního řízení a s ním souvisejících potížích vznikaly překážky v produkci a zakázky nebylo možné plnit, čímž společnost částečně ztratila důvěru zákazníků dlouhými lety budovanou. Klíčoví obchodní partneři na společnost zanevřeli. Nyní je snahou společnosti obnovit ztracenou důvěru klientů a udržovat s nimi dobré vztahy.

### **5.7.2 Dodavatelé**

V souvislosti s tím, že společnost PILSEN STEEL s.r.o. je jedním z největších odběratelů elektrické energie, největšími dodavateli jsou společnosti innogy Energie, s.r.o. dodávající zemní plyn a elektřinu, Plzeňská energetika, a.s. a ČEZ Prodej, s.r.o. Dodavateli společnosti z oblasti dopravy jsou společnosti Bohnet GmbH, ADVANCED WORLD TRANSPORT a.s., což je člen skupiny PKP CARGO či tuzemská společnost RÁDL spol. s r.o. Služeb dodavatelů společnost využívá i v oblastech oprav, likvidace odpadu či nákupu vstupních surovin (tj. šrotu a legur).

Ztrátou významného obchodního partnera by společnosti vyvstaly problémy s hledáním nových poskytovatelů klíčových surovin. Většina dodavatelů podniku je ale nahraditelná. Při výběru dodavatelů se společnost soustředí zejména na cenu nabízených služeb, ale např. u nakupovaného materiálu je zohledňována především kvalita poskytovaných produktů.



### **5.7.3 Substituty**

Produkty společnosti PILSEN STEEL s.r.o. nemají žádné blízké substituty. Výroba podniku je kusová zakázková a každý produkt je jedinečný.

### **5.7.4 Konkurence v oboru**

V oblasti metalurgicko-strojírenské zaujímá společnost PILSEN STEEL s.r.o. silnou pozici na tuzemském i zahraničním trhu. Společnost disponuje širokým portfoliem produktů, přičemž pro každý z nich lze identifikovat konkurenční podniky. Jen málo korporací však dokáže vyrobit výsledný produkt v rámci uceleného technologického cyklu tzv. „pod jednou střechou“ stejně jako umí svůj potenciál využít jen společnost PILSEN STEEL.

Za významné zahraniční konkurenty podniku jsou považovány zejména společnosti KOBE STEEL, LTD. zabývající se výrobou oceli a obráběním, DOOSAN IMGB produkující hřídele nebo společnost Sheffield Forgemasters International Ltd., která je specialistou na kování a výrobu ingotů, odlitků a ocelových výkovků.

Tuzemským konkurenčním podnikem je především strojírenská skupina VÍTKOVICE MACHINERY GROUP, která podobně jako analyzovaná společnost nabízí pro své zákazníky široké spektrum produktů. Dalšími významnými konkurenty jsou Poldi s.r.o., zabývající se výrobou vysoce legovaných ocelí, nebo podnik ŽĎAS, a.s., jehož výroba je soustředěna na produkci zařízení pro zpracování válcovaných výrobků, odlitků, výkovků či ingotů.

### **5.7.5 Potenciální konkurence**

Potenciální konkurenci představují pro společnost producenti působící na asijském trhu. Jejich nízké výrobní náklady a levnější pracovní síla představují pro podnik jistou hrozbu. Na druhou stranu jsou produkty společnosti velmi kvalitní a byly by jen obtížně nahraditelné.

Lze tvrdit, že v nejbližší době společnost nepředpokládá silné působení nových konkurenčních podniků. Zásadní příčinou je to, že PILSEN STEEL s.r.o. působí v oboru, kde jsou vysoké bariéry na vstup do oboru. Pro produkci kvalitních výrobků je nezbytné široké technické vybavení, jehož pořízení se neobejde bez výrazných počátečních investic. Dalšími nároky pro vstup do metalurgicko-strojírenského odvětví

jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci nebo mnohaleté zkušenosti s výrobní činností. Potenciální konkurenty může odrazovat i silná pozice společnosti, tradice a vysoká kvalita a spolehlivost produktů.

## 5.8 Zhodnocení analýzy interního a externího prostředí podniku

Díky analýze vnitřního i vnějšího prostředí podniku mohou být rozpoznány silné, slabé stránky společnosti a odhaleny její příležitosti a hrozby. Ke zhodnocení všech faktorů je využívána SWOT analýza, na kterou lze následně navázat analytickými technikami matice EFE a IFE (viz tabulky č. 4 a 5). Matice EFE umožňuje zhodnotit externí pozici subjektu nebo jeho strategický záměr. Po zpracování tabulky externích faktorů působících na podnik jsou každému přiřazeny váhy v intervalu 0,00–1,00 na základě významnosti dané příležitosti nebo hrozby. Faktory jsou následně ohodnoceny (tj. 4 body představují výrazné příležitosti, 3 body nevýrazné příležitosti, 2 body nevýrazné hrozby a 1 bod výrazné hrozby). Násobením váhy a hodnocení každého faktoru je zjištěn vážený poměr každého faktoru a po jejich součtu celkový výsledek hodnotící externí pozici podniku. Podobně matice IFE hodnotí interní faktory organizace. Výrazné silné stránky jsou ohodnoceny 4 body a méně výrazné 3 body. Nevýrazným slabým stránkám jsou přiděleny 2 body a výrazným 1 bod.

**Tabulka č. 4: Matice IFE**

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň</b>	<b>Vážený poměr</b>
Vysoká kvalita produktů	0,12	4	0,48
Dlouholetá tradice a rozsáhlé zkušenosti	0,13	4	0,52
Silná pozice na trhu	0,12	4	0,48
Velká míra flexibility z hlediska požadavků zákazníků	0,09	3	0,27
Ucelený technologický cyklus tzv. pod jednou střechou	0,07	4	0,28
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň</b>	<b>Vážený poměr</b>
Velká míra zadluženosti a nepříznivá finanční situace	0,15	1	0,15
Stáří některého výrobního zařízení	0,09	1	0,09
Průměrný věk zaměstnanců je relativně vysoký	0,09	1	0,09
Znečišťování ovzduší	0,06	2	0,12
Nedostatečná propagace	0,08	2	0,16
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>x</b>	<b>2,64</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výsledná hodnota se může pohybovat v rozsahu 1,0–4,0 a průměrné skóre je 2,5. Celkové skóre společnosti je na úrovni 2,64, což značí střední citlivost podniku na vnitřní prostředí.

**Tabulka č. 5: Matice EFE**

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň</b>	<b>Vážený poměr</b>
Růst ekonomiky	0,09	3	0,27
Bariéry vstupu do odvětví	0,15	3	0,45
Růst poptávky	0,13	4	0,52
Zlepšení povědomí o společnosti	0,07	3	0,21
Navázání kontaktů s novými partnery	0,10	4	0,4
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň</b>	<b>Vážený poměr</b>
Nedostatek kvalifikovaných dělníků na trhu práce	0,14	2	0,28
Vývoj měnových kurzů	0,09	1	0,09
Ztráta významného odběratele	0,09	2	0,18
Vliv asijských producentů	0,06	2	0,12
Snížení platební morálky zákazníků	0,08	2	0,16
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>x</b>	<b>2,68</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je vidět z tabulky č. 5, výsledné skóre zvolené společnosti je na úrovni 2,68, což poukazuje na střední závislost na podnikatelském prostředí. Lze tvrdit, že management podniku je částečně schopen reagovat na příležitosti a čelit případným ohrožením.

## 6 Controlling ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

V úvodu této kapitoly je charakterizován Controllingový útvar zvolené společnosti. Následně je představen informační systém podniku a popsán proces plánování. Stěžejní náplní kapitoly je analýza reportingového systému podniku a soustavy klíčových indikátorů výkonnosti. V poslední části kapitoly je charakterizován controlling pohledávek, závazků a zásob.

### 6.1 Charakteristika Controllingového útvaru ve společnosti

Náplní této podkapitoly je vysvětlení organizačního začlenění Controllingového útvaru v podnikové hierarchii společnosti PILSEN STEEL s.r.o. Dále jsou definovány základní aktivity controllerů podniku.

#### 6.1.1 Organizační začlenění Controllingového útvaru

S ohledem na velikost obchodní korporace PILSEN STEEL s.r.o. vyvstala potřeba zřízení samostatného útvaru, který by se controllingovým aktivitám podporujícím řízení věnoval.

Controllingový útvar ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je přímo podřízen finančnímu řediteli. Na stejné úrovni podnikové hierarchie jsou dále Účetárny, Finanční útvar a Ekonomické útvary jednotlivých provozů podniku. Organizační začlenění Controllingového útvaru v organizační struktuře společnosti je uvedeno na obrázku č. 13.

Obrázek č. 13: Organizační začlenění Controllingového útvaru



Zdroj: vlastní zpracování dle PILSEN STEEL (2017), 2017

Controllingový útvar společnosti je obsazen třemi controllery.

V Ekonomických útvarech jsou zaměstnáni celkem čtyři pracovníci, jejichž hlavní náplní práce je zajišťování, sledování a kontrola ekonomických toků v jednotlivých provozech, controlling skladových zásob a jejich ohodnocení, schvalování nákupních

požadavků provozů, vyhodnocování ziskovosti jednotlivých oborů nebo zpracovávání podkladů pro tvorbu Business Planu a měsíčních výhledů.

Finanční útvar s Ekonomickými útvary jednotlivých výrobních provozů spolupracuje a všechny útvary si navzájem poskytují data potřebná k dalšímu zpracování. Vzájemná kooperace probíhá rovněž mezi ostatními útvary na této linii. Útvary také v součinnosti nastavují vazby a metodiky v informačním systému. Účtárna zabezpečuje účetnictví společnosti a Finanční útvar především monitoruje pohledávky a závazky, sleduje veškeré příjmy a inkasa plateb a sestavuje přehled o peněžních tocích. Tyto útvary jsou podřízeny Finančnímu řediteli společnosti, který nese zodpovědnost zejména za sestavení a plnění Business Planu, přípravu podkladů k vyhotovení výroční zprávy společnosti a prezentaci výsledků podniku.

Za výhodu této hierarchické pozice Controllingového útvaru lze označit jeho samostatnost, nezávislost a vybavenost kompetencemi zaměřujícími se jak na regulaci vnitropodnikových vztahů, tak na dosahování vytyčených podnikových cílů.

### **6.1.2 Náplň činnosti Controllingového útvaru**

Controllingový útvar ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. má v náplni práce celou řadu činností. Mezi ně patří např.:

- zpracování podkladů a reportingových zpráv pro management, vlastníka a třetí strany - interní i externí reporting výsledků hospodaření a dalších ekonomických ukazatelů včetně analýz a komentářů k ekonomickým jevům a odchýlkám od plánu,
- prezentace a jejich příprava pro management společnosti,
- podílení se na přípravě účetní závěrky a tvorbě ekonomických výkazů,
- analýza a vyhodnocování ekonomických jevů v oblasti materiálových zásob, nedokončené a dokončené výroby a nákupu,
- rozbor a hodnocení dat v oblasti výrobních oborů, zakázek a položek a jejich predikce do budoucnosti,
- sledování, analýza a vyhodnocování stavu a změn zakázkové náplně,
- vyhodnocování využití stálých aktiv ve společnosti,
- návrh a zpracování schválených projektů,
- kontrola nastavených sazeb používaných v kalkulacích produktů,
- spolupráce na zpracování plánů společnosti (roční, strategický),

- participace na přípravě ekonomických výhledů společnosti,
- příprava podkladů dle požadavků auditorů v průběhu účetního auditu,
- spolupráce na řešení konkrétních úkolů v rámci zajišťování přesných informací z informačního systému společnosti,
- sledování nákladů Správy společnosti a controlling režijních nákladů,
- aktualizace a údržba číselníků nákladových středisek a položek režie,
- zpracovávání a vyhodnocování podkladů pro KPI,
- controlling a reporting pro společnost Pilsen Toll.

Controlleři společnosti PILSEN STEEL s.r.o. se soustředují i na aktivity spojené s tollingovým mechanismem. Konsolidují ekonomická data společností PILSEN STEEL a Pilsen Toll, monitorují a kontrolují vnitrovztahy a připravují podklady pro výpočet zpracovatelské odměny.

## **6.2 Informační systém společnosti**

Controllingový útvar ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. využívá pro svou činnost informační systém Infor s verzí MAX+. Byl vyvinut v 90. letech 20. století a jeho dodavatelem je firma S&T CZ s.r.o. Systém je určen především pro střední a velké podniky.

Do informačního systému nemají přístup jen controlleři, ale například i útvar Účtárna, Ekonomické útvary provozů, Personální úsek, úsek Nákup a Prodej a další oddělení. V systému MAX+ je zahrnuto veškeré účetnictví (hlavní kniha, kniha nákupu, kniha prodeje). Prostřednictvím Infor MAX+ jsou realizovány i platby. Systém lze propojit s externími aplikacemi, například s elektronickým bankovníctvím. Do systému jsou zadávány výrobní postupy, sazby a kalkulují se zde veškeré výrobky. Jsou v něm evidovány také všechny zásoby podniku.

Útvar Controlling do informačního systému data nezadává, ale zpracovává údaje, které byly již do systému vloženy (např. účetním oddělením). Jinak řečeno, MAX+ lze označit za databázi dat, přičemž controlleři ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. pracují s jejími výstupy. Z informačního systému MAX+ jsou exportovány do tabulkového editoru MS Excel sestavy, které následně pracovníci Controllingového útvaru za pomoci funkcí a kontingenčních tabulek analyzují, upravují a doplňují je grafy a přehlednými tabulkami. Pro správné a účelné fungování informačního systému MAX+

je důležité oddělení Informačních technologií, které nastavuje všechny moduly a procesy v systému. Na základě konkrétního požadavku controllerů mohou IT pracovníci naprogramovat jakýkoliv další výstup ze systému MAX+, který není standardně generován.

Po vstupu a přihlášení do informačního systému jsou zobrazeny databáze pro každou společnost (PILSEN STEEL s.r.o., Pilsen Toll s.r.o. a Pilsen Estates s.r.o.) a databáze spojené s mimořádnými událostmi ve společnosti (reorganizací a mimořádnou účetní závěrkou v roce 2012). Vstupní obrazovka systému je vidět na obrázku č. 14.

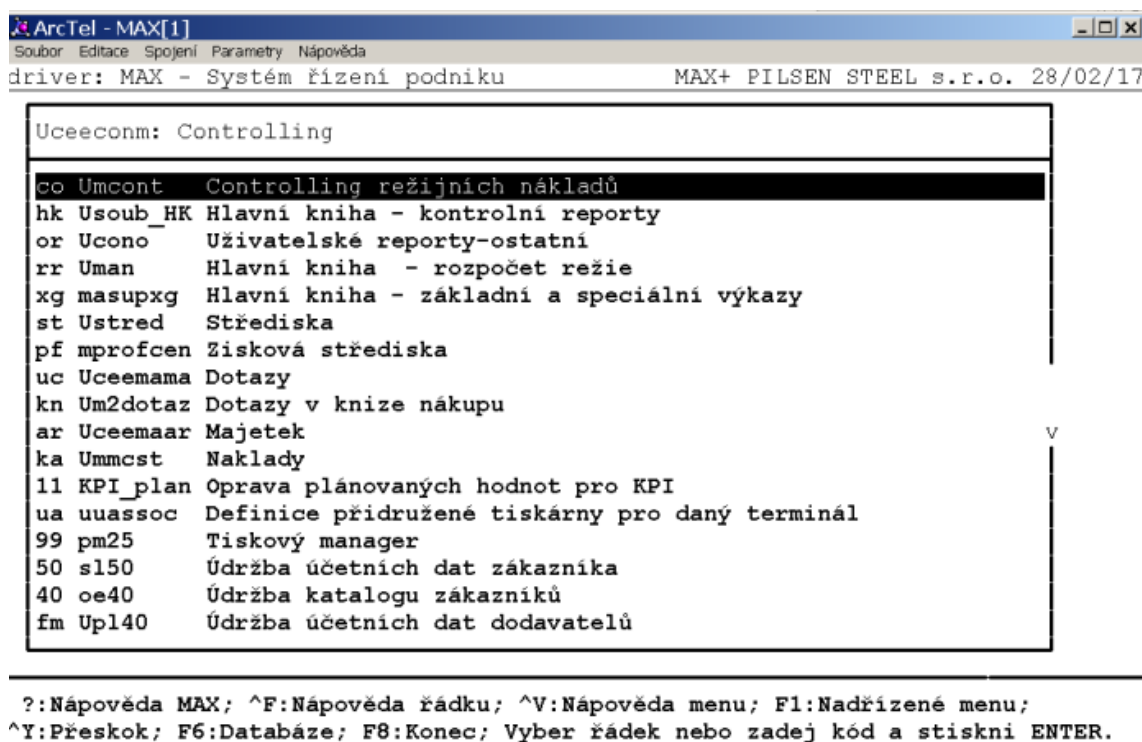
**Obrázek č. 14: Pohled na databáze v informačním systému MAX+**



Zdroj: Informační systém Infor MAX+, 2017

Po výběru databáze se každému uživateli, který má jméno a heslo, zobrazí příslušné MENU. Nabídka je však každému uživateli přizpůsobena - zaměstnanec má přístup jen k těm kategoriím, které souvisí s jeho činností. Modul útvaru Controlling v Infor MAX+ a nabízené MENU je uvedeno na obrázku č. 15.

Obrázek č. 15: Modul útvaru Controlling v Infor MAX+



Zdroj: Informační systém Infor MAX+, 2017

Informační systém MAX+ není příliš uživatelsky přívětivý. Nedisponuje funkcemi, které by uživateli usnadnily práci s daty. Na základě zadaných údajů systém nedokáže zobrazit výstupy nejen v podobě schémat či grafů, ale ani v souhrnné tabulce. V systému lze sice všechna vložená data dohledat, ale pouze za použití konkrétních dotazů. Příkladem může být zadání dotazu v hlavní knize. Po zadání čísla účtu (např. 601 – Tržby za vlastní výrobky), příslušného provozu podniku (např. Slévárna) a období je generováno číslo faktury s kódem zákazníka. Nevýhodou v tomto případě je, že zákazníka nelze přímo identifikovat, název a další údaje o odběrateli je nutné na základě jeho kódu vyhledat zadáním dalších dotazů. Dalším nedostatkem je, že bez znalosti čísla příslušného účtu by bylo obtížné faktury v hlavní knize tímto způsobem dohledat. Podobně je možné zadávat dotazy kupříkladu v knize prodeje, ale je nutné znát kód zákazníka, popř. jeho IČO. Pokud by chtěl controller v knize vidět vícero odběratelů, musí zadat několik dotazů. Souhrnné přehledy lze získat jen prostřednictvím exportu výstupů do MS Excel. Například je z Infor MAX+ generován soubor, kde jsou vidět všechny účetní transakce s veškerými důležitými informacemi (názvy účtů, účetní období, datum zaúčtování, kód a název firmy, středisko atd.) za celý měsíc.



### 6.3 Plánování

V rámci strategického plánování je ve zvolené společnosti PILSEN STEEL s.r.o. zpracováván na následující pětileté období **strategický plán**. Dlouhodobý plán je sestavován útvarem Controlling v součinnosti s dalšími útvary a úseky. Jedná se o dokument vytvořený v tabulkovém procesoru MS Excel, jenž v úvodu zahrnuje několik předpokladů, s nimiž je v plánu počítáno (např. nastavení kurzů cizích měn, valorizace mezd nebo využití úvěrů). Výkaz zisku a ztráty vychází z plánu tržeb za vlastní výroby dle oborů, který zpracovává Obchodní úsek. Dále je přiložena plánovaná rozvaha a přehled o peněžních tocích. Strategický plán obsahuje i plán generálních oprav, běžné údržby a plán investic.

Na období následujícího kalendářního roku je vytvářen **Business Plan**, který je konsolidován za společnosti PILSEN STEEL s.r.o., Pilsen Toll s.r.o. a Pilsen Estates s.r.o. Východiskem pro sestavení Business plánu je plán tržeb, který zpracovává Obchodní úsek. Každý obchodník má v kompetenci určitý segment nebo okruh zákazníků. Plán tržeb je sestaven na základě predikce objemů produktů a cen dle oborů. Je nutné připomenout, že společnost PILSEN STEEL vyrábí na zakázku, což znamená, že plán se skládá jak z již uzavřených kontraktů, tak odhadu obchodníků na nově uzavřené objednávky. Na základě znalosti plánu struktury tržeb je zpracován plán výroby. Ceny materiálu predikuje úsek Nákup, údaje o cenách energií v daném roce poskytuje energetik a další informace o nákladech doplňují ekonomové provozů. Na základě výrobního plánu je dále určena potřeba pracovní síly, podle čehož Personální úsek vyjadřuje mzdové náklady. Dále jsou plánovány i odpisy (stanovovány v souladu s odpisovým plánem společnosti a vycházejí jak ze stávajícího majetku, tak z investičního plánu) a na základě obdržených podkladů jsou odhadovány i další položky. Controllingový útvar kompletuje veškeré informace získané od úseků a útvarů společnosti. Výstupem je Business Plan, který je složen z řady souborů. Součástí je plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztráty jak za celou společnost, tak i v členění po výrobních provozech. Plán dále obsahuje komparaci s hodnotami předchozích let, výrobní plán, přehled o peněžních tocích, plán zmetkovitosti, plán oprav, plán investic, plán nájemného, ceník hlavních surovin, ceník energií a přehled tržeb. Business Plan je po vydání prezentován a zasílán vlastníkově společnosti ke schválení. Na vyžádání může být poskytnut i třetím stranám, např. bankovním institucím. Business Plan může být v průběhu roku aktualizován. Na základě plánu jsou následně vyhodnocovány

skutečné hodnoty společnosti. Zjištěné odchylky skutečného od žádoucího stavu jsou prezentovány na poradách vedení společnosti a na vyžádání jsou zasílány ve formě tabulky nebo výkazu jednatelem společnosti, vlastníkovi nebo personalistům, od nichž je vyžadují odborové společnosti.

Měsíčně jsou vyhotovovány **výhledy**, které jsou založeny na aktuálnějších datech než roční plán. Skutečné měsíční konsolidované výsledky společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. jsou komparovány jak s výhledy, tak i ročním Business Planem. Vybrané položky jsou sledovány i v časových řadách a porovnávány s předešlými obdobími.

Strategický plán, roční Business Plan i výhledy jsou předkládány různým subjektům a lze je považovat za reportingové zprávy.

### **Kalkulace**

Ve zvolené společnosti PILSEN STEEL s.r.o. jsou využívány tři typy kalkulací.

První z nich, **hrubá kalkulace**, je vyjadřována v okamžiku, kdy přijde poptávka od zákazníka a slouží ke zpracování obchodní nabídky. Tato kalkulace vychází z hrubého technologického postupu. To znamená, že technologové podniku na základě konkrétní poptávky dodají technologické hodnoty (např. hmotnost, čas kování produktu, čas opracování na stroji apod.). Následně do kalkulace Ekonomický útvar přiřadí náklady ve formě sazeb. Hrubá kalkulace neprobíhá v informačním systému společnosti, nýbrž v samostatně vytvořeném formuláři v tabulkovém procesoru MS Excel. Po zadání všech důležitých hodnot jsou vyjádřeny náklady na produkt a Obchodní úsek nabídne zákazníkovi cenu. Tato kalkulace je jednoduchá a hrubá, protože jednotlivé výrobní operace na produktu nejsou detailně analyzovány. Její výhodou je, že je rychlá, což umožňuje pružnou reakci na poptávky ze stran zákazníků.

Druhým typem je **kalkulace plánovaná**, která je již zpracovávána prostřednictvím informačního systému společnosti. Je vyhotovována na základě detailní znalosti konkrétního výrobního postupu v okamžiku, kdy je zakázka přijata. Plánovaným hodnotám týkajících se výroby jsou přiřazeny sazby (např. hodnota v Kč za časovou jednotku obrábění) podle plánu.

**Skutečná kalkulace** je rovněž vyjadřována v Infor MAX+ na základě skutečně spotřebovaných vztažných veličin výrobního postupu. Každá výrobní operace je kalkulovaná zvlášť a výsledkem je kalkulace produktu.

Controllingový útvar podniku vyhodnocuje zejména skutečné a plánované kalkulace a analyzuje případné odchylky hodnot. Za účelem zpětné vazby pro technology a Obchodní úsek jsou výsledné hodnoty porovnávány i s hrubou kalkulací. Výrazné odchylky mohou být způsobeny nepřesným plánováním nebo skluzu ve výrobě. Dále controlleři společnosti monitorují užívané plánované tarify oceňující jednotlivé výrobní operace v kalkulacích. Při zjištění výrazných odchylek od skutečných hodnot jsou sazby upravovány, standardně jsou ale aktualizovány jedenkrát ročně.

#### **6.4 Reportingový systém společnosti**

Útvar controlling ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. zpracovává reportingové zprávy a prezentace zejména pro:

- vlastníka společnosti,
- jednatele společnosti,
- management společnosti (včetně vrcholového managementu),
- investora,
- tzv. třetí strany (banky, pojišťovny).

Reportingové zprávy jsou vydávány na základě zadání požadavku od určitých osob nebo institucí. Na základě poptávky je tedy ke stanovému datu připraven report souhrnný nebo reportingová zpráva týkající se určité oblasti. Výkazy jsou rozesílány příslušným uživatelům a některé i ústně prezentovány. Výsledné hodnoty jsou porovnávány s Business Planem.

Controllingový útvar centrálně hodnotí jednotlivé oblasti hospodaření společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a lze tvrdit, že zpracovává reportingových výkazů nejvíce. Další reporty a podklady připravuje také Finanční útvar. V pravidelných časových horizontech ovšem vyhotovuje reporty i obchodní, personální či výrobní ředitel apod., přičemž každý informuje příslušné uživatele o záležitostech, které spadají do jeho kompetencí.

### **6.4.1 Harmonogram zpracovávání reportingových zpráv**

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. jsou vyhotovovány reportingové výkazy jak na pravidelné bázi (periodicky za různé časové úseky), tak i nepravidelně (na vyžádání konkrétního uživatele).

**Pravidelně** jsou zpracovávány obvykle reporty v ročním, měsíčním, čtvrtletním nebo týdenním časovém horizontu.

Ročně, u příležitosti účetního auditu, je vyhotovována výroční zpráva společnosti. Každý rok je rovněž sestavován již zmíněný Business Plan.

Na měsíční bázi jsou managementu podniku, vybraným zaměstnancům nebo jiným zadavatelům prezentovány informace o různých oblastech hospodaření podniku. Dále společnost poskytuje reportingové zprávy i Českému statistickému úřadu. Jedná se například o pravidelný měsíční report stavu tržeb a zakázkové náplně.

Vzhledem k současné situaci společnosti PILSEN STEEL s.r.o., kdy je poskytovatelem financování VEB Kapital, je této ruské bance předkládána celá řada reportingových zpráv. Investor požaduje každý měsíc rozsáhlejší zprávy o hospodaření společnosti (dle specifikace v příloze smluv o poskytnutí úvěru) a prezentace vybraných ekonomických ukazatelů. Důležité jsou čtvrtletní reporty, které bance VEB Kapital připravuje útvar Controlling ve spolupráci s Finančním útvarem.

Reportingové zprávy vydávány pouze účelově na vyžádání, tj. **nepravidelně**, jsou připravovány většinou pro banky, pojišťovny, státní orgány nebo zákazníky a slouží jako nástroj podporující rozhodování.

Dále mohou být zpracovávány reporty i pro vlastní potřebu Controllingového útvaru, které slouží k dalšímu zpracování nebo si mohou zmíněné subjekty vyžádat další data a reportingové zprávy.

Přehled reportingových zpráv vydávaných Controllingovým útvarem včetně frekvence jejich zpracování a příjemců je uveden v příloze E.

### **6.4.2 Reportingové zprávy**

V následujícím textu budou krátce představeny pouze vybrané reporty z celé řady reportingových zpráv, které Controllingový útvar ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. zpracovává.

## ▪ **Konsolidované výsledky společnosti**

Ze systému Infor MAX+ jsou do tabulkového editoru MS Excel generována zdrojová data (obraty na účtech v informačním systému). Pro převod je používána funkce tzv. „tiskový manažer“ (viz obrázek č. 15). Každý účet je pomocí číselníku směřován na určitý řádek výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu o peněžních tocích. V případě potřeby je možné číselníky měnit a aktualizovat. Sestavy jsou tvořeny pro jednotlivé společnosti (PILSEN STEEL s.r.o., Pilsen Toll s.r.o. a Pilsen Estates s.r.o.). Obsahují členění výkazu zisku a ztráty jak po měsících, tak na dalších listech v MS Excel je tento výkaz rozdělen i na jednotlivé provozy podniku. V souboru je možné vidět i porovnání skutečných hodnot s hodnotami plánovanými (ročními i měsíčními). Součástí sestav je i rozvaha a výkaz o peněžních tocích v měsíčním členění. Kontingenční tabulky v tomto souboru umožňují rychle analyzovat libovolné řádky každé sestavy.

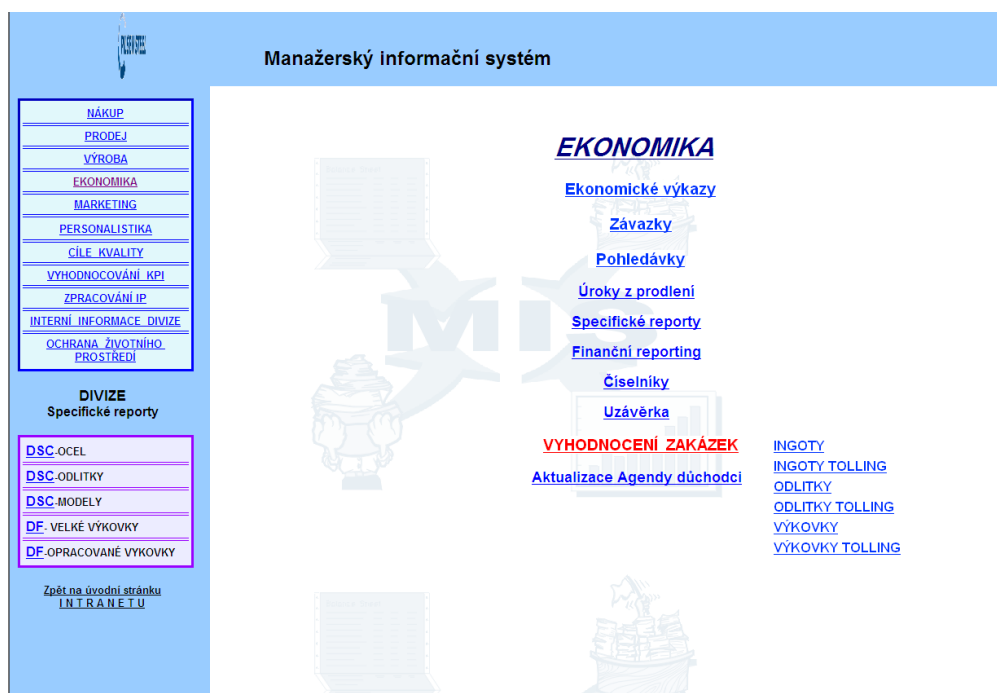
Po zpracování sestav za jednotlivé společnosti jsou data zkonsolidována a převedena do souboru s názvem „Business Review“. Controlleři data konsolidují bez použití informačního systému v tabulkovém procesoru MS Excel dle vnitropodnikových vztahů a po jednotlivých prozotech podniku. Obsahem dokumentu Business Review je výkaz zisku a ztrát, kde je uvedena i komparace skutečných konsolidovaných výsledků s hodnotami plánovanými jak ve výhledu, tak v Business Planu. Dále je součástí tohoto reportu i rozvaha se zobrazením stavů jednotlivých položek po měsících daného roku. Cash flow v konsolidované podobě za společnosti PILSEN STEEL s.r.o., Pilsen Toll s.r.o. a Pilsen Estates s.r.o. není zpracováván.

Konsolidovaný report Business Review je zasílán měsíčně zejména vedoucím zaměstnancům a managementu. Jedním z příjemců této zprávy je i Personální úsek podniku, od něhož ho vyžadují odborové společnosti.

## ▪ **Reporty tržeb**

Tržby společnosti jsou generovány z podnikového intranetu. V modulu Ekonomika manažerského informačního systému je vybrána položka „Vyhodnocení zakázek“. Tržby jsou členěny po třech hlavních oborech společnosti (tj. ingoty, odlitky a výkovky) a podle společností (PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o.). Náhled intranetu je uveden na obrázku č. 16.

Obrázek č. 16: Vyhodnocení zakázek společnosti z Intranetu



Zdroj: Intranet společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2017

V souborech formátu MS Excel jsou uvedeny jednotlivé zakázky společnosti. Ke každé zakázce je připojena řada informací ve sloupcích, např. číslo zakázky, číslo faktury, identifikace zákazníka, číslo objednávky, datum expedice, náklady, tržba, číslo účtu apod. Tato zdrojová data jsou následně přenášena do kontingenčních tabulek, ze kterých lze vyčíst tržby, náklady nebo krycí příspěvek podle zákazníků, zakázek či oborů. Na obrázku č. 17 jsou sledovány tržby a náklady u oboru „rotory“ dle jednotlivých zákazníků.

Obrázek č. 17: Sledování tržeb a nákladů u oboru rotory

obor	zákazník	tržby v měně	tržby v Kč	var. náklady	příspěvek	příspěvek v %	fixní náklady	zisk
Rotory	Siemens AG	456 382	12 331 441	7 098 820	5 232 621	42,4%	7 397 392	-2 164 771
	SIEMENS, s.r.o.	303 872	8 210 621	4 581 113	3 629 508	44,2%	4 852 154	-1 222 646
	BRUSH SEM s.r.o.	294 120	7 947 122	5 932 270	2 014 853	25,4%	5 733 097	-3 718 244
	BRUSH ELECTRICAL MACHINES LTD.	188 973	5 106 050	3 908 142	1 197 909	23,5%	4 447 479	-3 249 571
	EKOL ENERGO s.r.o.	1 027 000	1 027 000	711 630	315 370	30,7%	1 269 424	-954 053
<b>celkem z Rotory</b>		<b>2 270 347</b>	<b>34 622 235</b>	<b>22 231 975</b>	<b>12 390 261</b>	<b>35,8%</b>	<b>23 699 546</b>	<b>-11 309 285</b>

Zdroj: interní materiály PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

V souboru je možné zobrazit i náklady na jednotlivé zakázky po provezech a jejich porovnání s plánem, což dokládá obrázek č. 18, kde 81 je Ocelárna a Kovárna je provoz 78.

## Obrázek č. 18: Skutečné náklady na zakázky a jejich komparace s plánem

zákazník	položka 95	skut. náklady 81	plán. náklady 81	rozdíl nákladů 81	skut. náklady 78	plán. náklady 78	rozdíl nákladů 78
Steinhoff GmbH & Cie OHG,	P950003508	238 971	226 783	-12 187	100 275	90 314	-9 961
	P950003865	1 670 514	1 702 091	31 577	969 604	620 517	-349 086
	P950004014	861 340	948 513	87 174	625 416	486 712	-138 704
	P950004038	301 924	309 858	7 935	318 060	135 294	-182 766
	P950004083	73 926	68 205	-5 721	66 805	42 112	-24 693
	P950004118	565 629	674 664	109 036	496 866	442 292	-54 574
	P950004111	380 637	448 577	67 940	225 035	229 458	4 423
	P950004112	521 115	622 075	100 960	348 429	317 900	-30 529
	P950004115	359 093	373 894	14 801	285 911	214 225	-71 686

Zdroj: interní materiály PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

Informace o tržbách společnosti jsou měsíčně poskytovány některým úsekům včetně úseku Technické kontroly, který je využívá pro analýzu zmetkovitosti. Vyhodnocení expedovaných zakázek je požadováno hlavně obchodníky a výrobním ředitelem.

V rámci samostatného reportu jsou měsíčně sledovány a prezentovány i objemy tržeb podle oborů, regionů a zemí a zákazníků.

### ▪ Vyhodnocení výkonu úseku Prodej

Na vyžádání obchodního ředitele je zpracovávána reportingová zpráva týkající se náběru a realizace zakázek u pracovníků úseku Prodej. Jednotliví obchodníci domlouvají zakázky pouze v rámci provozu, který mají v kompetenci. Controlleři hodnotí u každého pracovníka aktuální nasmlouvaný stav zakázkové náplně a náběry nových zakázek v českých korunách za jednotlivé měsíce daného období. Rovněž jsou u každého obchodníka sledovány tržby za skutečně vyexpedované zakázky.

### ▪ Reportingové zprávy výroby jednotlivých provozů

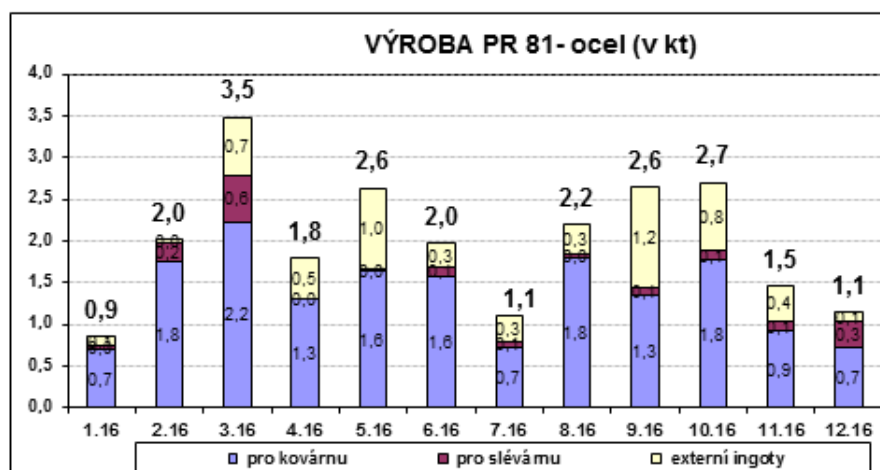
Výchozím zdrojem pro zpracování reportu týkajícího se výrobní činnosti je informační systém společnosti MAX+ a intranet, kam data ukládají další úseky (zejména oddělení výroby a ekonomové provozů). Data jsou z těchto databází vyexportována a následně je IT programátoři zpracují do podoby výstupu ve formátu tabulkového procesoru MS Excel, se kterým již může Controllingový útvar dále pracovat.

Controlleři sestavují přehledné tabulky znázorňující výrobu oceli a litiny za jednotlivé provozy a měsíce daného roku. Data jsou monitorována v měrných jednotkách – v tunách. Výsledné hodnoty jsou zobrazovány i graficky, což dokládá obrázek č. 19, kde je uvedena část reportu výroby oceli provozu 81 - Ocelárna za rok 2016. Zatímco ocel a litina pro externí ingoty jsou ihned exportovány, produkty pro Kovárnu a Slévárnu jsou dále zpracovávány, nejedná se o hotové výrobky.

Obrázek č. 19: Reportingové zprávy výroby jednotlivých provozů

PILSEN STEEL - VÝROBA 2016

PROVOZ 81													
výroba v tunách	1.16	2.16	3.16	4.16	5.16	6.16	7.16	8.16	9.16	10.16	11.16	12.16	2016
pro kovárnu	690	1 761	2 228	1 299	1 633	1 579	715	1 806	1 344	1 762	912	719	16 448
pro slévárnu	43	216	555	0	20	95	73	34	93	125	125	312	1 690
externí ingoty	123	38	699	499	977	300	306	350	1 204	813	421	110	5 840
<b>celkem</b>	<b>856</b>	<b>2 015</b>	<b>3 482</b>	<b>1 798</b>	<b>2 630</b>	<b>1 973</b>	<b>1 095</b>	<b>2 189</b>	<b>2 641</b>	<b>2 699</b>	<b>1 458</b>	<b>1 142</b>	<b>23 978</b>



Zdroj: interní materiály PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

Výstupy jsou měsíčně prezentovány zejména vrcholovému managementu společnosti.

▪ **Výhled výsledků na následující měsíc**

Výhledy jsou zpracovávány každý měsíc na měsíc následující. Při sestavování výhledů ekonomové provozů a další úseky vycházejí z údajů v Business Planu, které upraví dle aktuálních dat a informací o hospodaření podniku. Controlleři na základě dat z útvaru Finance plánují náklady provozu Správy. Největší podíl na nákladech Správy zaujímají především úroky z úvěrů společnosti a také různé druhy pojištění. Veškeré informace o tržbách a nákladech přijatých od jednotlivých úseků společnosti jsou zpracovány a sumarizovány a je sestaven výhled výkazu zisku a ztráty na následující měsíc.

Měsíční výhledy jsou nahrávány do souboru sestav podniku, kde je možné jejich porovnání s Business Planem a následně i se skutečnými výsledky daného měsíce. Konsolidované výhledy obsahuje již zmíněný soubor Business Review. Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušené podobě s komparací skutečných výsledků a plánovaných měsíčních a ročních hodnot dokládá obrázek č. 20.



Obrázek č. 20: Výkaz zisku a ztráty - ekonomický rozbor Business Review

	12 / 2016 Skutečnost	12 / 2016 Výhled	12 / 2016 Plán	12 / 2016 Rozdíl výhl.	12 / 2016 Rozdíl plán	1 / 2017 Výhled	1-12 / 2016 Skutečnost	1-12 / 2016 Plán	1-12 / 2016 Rozdíl
<b>Tržby</b>	45 003	49 829	112 746	-4 826	-67 742	58 605	803 427	1 578 216	-774 789
<b>Změny stavu</b>	-1 280	18 532	30 884	-19 813	-32 164	29 115	13 248	214 421	-201 173
<b>Výroba</b>	43 723	68 361	143 629	-24 638	-99 907	87 720	816 676	1 792 637	-975 961
<b>Variabilní náklady</b>	-62 412	-66 042	-108 840	3 630	46 428	-80 347	-819 483	-1 327 042	507 559
% z výroby	143%	97%	76%	46%	67%	92%	100%	74%	26%
materiál	-24 987	-34 666	-65 876	9 679	40 889	-46 000	-465 518	-798 512	332 994
jednicový materiál	-16 198	-23 909	-48 909	7 711	32 711	-33 633	-314 473	-604 951	290 478
režijní materiál	-8 789	-10 757	-16 967	1 968	8 178	-12 367	-151 045	-193 561	42 516
aktivace materiálu	4 137	3 214	7 751	922	-3 614	3 632	65 650	95 266	-29 615
energie	-36 767	-29 929	-44 359	-6 838	7 593	-33 704	-376 110	-540 114	164 005
doprava	-1 135	-3 238	-3 587	2 103	2 452	-3 206	-27 819	-45 720	17 901
kooperace	-2 081	-820	-1 358	-1 261	-723	-310	-7 383	-19 057	11 674
externí pracovníci	-1 579	-603	-1 410	-976	-169	-759	-8 304	-18 905	10 601
<b>Zisk před fixními náklady</b>	-18 690	2 319	34 789	-21 009	-53 479	7 374	-2 807	465 595	-468 402
% z výroby	-43%	3%	24%	-46%	-67%	8%	0%	26%	-26%
<b>Fixní náklady</b>	-77 186	-42 345	-58 473	-34 841	-18 713	-41 459	-416 840	-718 604	301 764
mzdové a soc. náklady	-29 039	-30 554	-32 401	1 516	3 362	-28 824	-343 132	-372 306	29 174
opravy a udržování	-3 641	-2 939	-20 167	-703	16 525	-4 223	-24 766	-265 500	240 734
vícepráce	-3 189	-953	-1 204	-2 236	-1 985	-662	-10 085	-14 623	4 539
nájemné	-25 725	-3 646	-613	-22 079	-25 111	-3 239	-67 858	-10 580	-57 278
rezervy	-3 229			-3 229	-3 229		83 189		83 189
náklady na jakost	-1 330	-725	-930	-605	-400	-853	-8 156	-11 807	3 651
ostatní náklady	-11 034	-3 529	-3 158	-7 505	-7 876	-3 658	-46 032	-43 788	-2 244
<b>Hrubý zisk</b>	-95 876	-40 026	-23 684	-55 850	-72 192	-34 085	-419 647	-253 009	-166 639
ostatní výnosy a náklady	9 406			9 406	9 406		10 491		10 491
<b>EBITDA</b>	-86 470	-40 026	-23 684	-46 444	-62 786	-34 085	-409 156	-253 009	-156 148
odpisy	-8 519	-9 165	-9 845	645	1 325	-10 562	-107 335	-118 135	10 800
<b>EBIT</b>	-94 990	-49 191	-33 528	-45 799	-61 461	-44 648	-516 491	-371 143	-145 348
finanční náklady a výnosy	-43 624	-16 586	-16 623	-27 038	-27 001	-16 773	-266 659	-179 308	-87 351
<b>EBT</b>	-138 614	-65 777	-50 152	-72 836	-88 462	-61 421	-783 150	-550 451	-232 699
daně z příjmů	-15 100			-15 100	-15 100		-15 100		-15 100
<b>EAT</b>	-153 714	-65 777	-50 152	-87 936	-103 562	-61 421	-798 250	-550 451	-247 799

Zdroj: interní materiály PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

#### ▪ **Prezentace konsolidovaných výsledků za předchozí měsíc**

Po uzavěrcce každého měsíce jsou do samostatného souboru MS Excel přetazeny informace z různých oblastí hospodářské činnosti, které již byly v rámci ostatních reportů zpracovány. Konsolidovaná data jsou ve formátu MS PowerPoint na měsíční bázi v českém a ruském jazyce prezentována managementu společnosti. Jak v číselné, tak i v grafické podobě jsou předkládány hodnoty tržeb, EBITDA nebo struktura fixních nákladů. Skutečně dosažené výsledky lze rovnou porovnávat i s ročními plánovanými hodnotami v Business Planu.

#### ▪ **Přehled investic a oprav**

Na základě informací obdržených z útvaru Finance a ze systému MAX+ je prováděn i controlling investic a oprav. Investiční plán navrhuje útvar Technického rozvoje, přičemž Controllingový útvar ho schvaluje z finančního hlediska a obvykle hodnotí efektivnost investic pomocí metody vnitřního výnosového procenta nebo doby návratnosti.

Dle jednotlivých provozů společnosti jsou monitorovány rozpracované investice. U každé investice je evidována její nasmlouvaná částka (v ceně bez DPH), vynaložené

náklady v daném období a závazek, který k poslednímu dni příslušného měsíce ještě nebyl uhrazen. Přehled investic, který Controllingový útvar společnosti PILSEN STEEL s.r.o. zpracovává, je uveden na obrázku č. 21.

Vzhledem k finanční situaci společnosti a vysoké míře zadluženosti jsou v současné době realizovány jen ty investice, které jsou k dalšímu chodu společnosti nezbytné. Přestože je mnohé výrobní zařízení značně zastaralé, není investováno do modernějších technologií. Co se týká generálních oprav majetku, je zde situace podobná. Zatímco nutné běžné údržby strojů a vybavení potřebného k výrobnímu procesu jsou uskutečňovány, účelové generální opravy na zlepšení nemohou být z důvodu finanční tísně realizovány.

**Obrázek č. 21: Přehled investic**

Provoz	Název	Dodavatel	Zasmluvněno (Kč bez DPH)	Příchod nákladů v 01/2017 (Kč)	Aktivace v 01/2017 (Kč)	Rozprac. k 31/01/2017 (Kč)	Zaplaceno k 31/12/2016 (Kč s DPH)	Zaplaceno celkem k 31/01/2017 (Kč s DPH)	Závazek k 31/01/2017 (Kč s DPH)
Kovárna	ODHM PS78	PILSEN STEEL/PILSEN TOLL		0	0	0	0	0	0
	Rekonstrukce sloupů, nové nosníky a kolejnice jeřábové dráhy	FEST HF s.r.o.	85 700 000	0	0	78 251 600	83 395 800	83 395 800	1 125 800
		Pavel Hrubý	86 823	0	0	86 823	86 823	86 823	0
	Manipulátor k lisu CKV 84/105 MN - pořízení a výstavba	GLAMA Maschinenbau	184 280 000	0	0	73 494 399	73 494 399	73 494 399	0
		MENE INDUSTRY, s.r.o.	20 628 964	0	0	20 628 964	12 377 378	12 377 378	0
	PILSEN STEEL	17 608 000	0	0	12 692 524	0	0	0	
	STATICA Plzeň s.r.o.	24 000	0	0	24 000	0	0	0	
<b>Celkem Kovárna</b>			<b>308 327 787</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>185 178 310</b>	<b>169 354 400</b>	<b>169 354 400</b>	<b>1 125 800</b>
<b>Celkem Slévárna</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Celkem Správa</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Celkem Ocelárna</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Obrobná	Videoskop	PAPCO, s.r.o.	693 368	0	0	693 368	0	284 281	554 694
<b>Celkem Obrobná</b>			<b>693 368</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>693 368</b>	<b>0</b>	<b>284 281</b>	<b>554 694</b>
<b>Celkový součet</b>			<b>309 021 155</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>185 871 678</b>	<b>169 354 400</b>	<b>169 638 681</b>	<b>1 680 494</b>

Zdroj: interní materiály PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

#### ▪ Přehled inkas a výdajů bankovních účtů

Na měsíční bázi jsou na vyžádání vybraných organizačních jednotek podniku připravovány samostatné přehledy příjmů a výdajů bankovních účtů společností PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. Data jsou do souboru formátu tabulkového procesoru MS Excel generována opět z informačního systému společnosti, kam je

vkládá útvar Finance. Je získána řada důležitých informací, např. datum platby, identifikace zákazníka (resp. dodavatele), číslo a druh dokladu, účet hlavní knihy, částka, datum vystavení dokladu, datum platby apod. Pomocí kontingenčních tabulek lze se souborem dále pracovat a data vyhodnocovat.

Přehled o peněžních tocích sestavený přímou metodou vyhotovuje měsíčně útvar Finance stejně jako výhled cash flow na následující období v časovém horizontu jednoho měsíce.

Jak již bylo řečeno, přehled o peněžních tocích vyhotovený nepřímou metodou vydává útvar Controlling v rámci ročního reportingu a sestavení účetní závěrky.

#### ▪ Detail zakázkové náplně

V dalším souboru formátu MS Excel generovaném z intranetu společnosti je samostatně evidován stav zakázkové náplně společností PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. k poslednímu dni měsíce. Zakázky jsou rozděleny po jednotlivých provozech a oborech podniku. Jak je patrné z obrázku č. 22, který podává zkrácený přehled stavu zakázkové náplně, většina objednávek je smluvena na společnost Pilsen Toll. U každé smluvené zakázky je informace o odběrateli, o zahájení práce (A – ano, N – ne, nezahájeno), ceně v českých korunách, počtu kusů, hmotnosti a tržbách.

Sledován je i vývoj zakázkové náplně včetně náběru nových zakázek po jednotlivých oborech v časové řadě. Monitorování skutečného stavu a jeho komparace se stavem minulým je v reportu doplněno grafickým znázorněním.

**Obrázek č. 22: Stav zakázkové náplně PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o.**

PROVOZ	OBOR	ZÁKAZNÍK	ZAKÁZKA	ROZPRAC.	CENA V KČ	KUSY	dodavatel		Expedice únor 2017
							PS	PT	
SLÉVÁRNA	Energetika	LMZ RUSKO	657958	A	9 794 250	2	9 794 250		9 794 250
		CKD BL. HOLDING	244741	A	1 610 000	1		1 610 000	1 610 000
			244746	N	3 140 000	4		3 140 000	
		ANDRITZ AG GRAZ	657946	A	0	1		0	
		OJSC POWER MACHINES	647915	A	44 722 800	2		44 722 800	
		LITOSTROJ Slovinsko	647950	N	1 798 200	1		1 798 200	

Zdroj: interní materiály PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

Zdrojovým podkladem pro vytvoření reportu týkajícího se detailu zakázkové náplně je dokument informující o zásobě práce v určitém provozu společnosti. V tomto souboru

lze vyhledat i další doplňující informace o zakázce, např. datum objednání, datum plánované expedice či jméno pracovníka úseku Prodej, který zakázku s odběratelem sjednával.

#### ▪ **Reporting investorovi společnosti**

V časovém horizontu jednoho měsíce jsou investorovi společnosti, ruské bance VEB Kapital, předkládány reportingové zprávy, které jsou specifikovány v příloze smlouvy o poskytnutí úvěru. Reporty zpracovává Controllingový útvar a útvar Finance, který poskytuje informace o inkasech, výdajích, cash flow, pohledávkách a závazcích podniku. Všechny reportingové výkazy jsou vyhotovovány dvojjazyčně – v českém a ruském jazyce.

Měsíční souhrnná zpráva obsahuje:

- přehled hlavních událostí společnosti (zpráva obsahuje jak obecná konsolidovaná data týkající se ekonomické situace podniku, tak i informace obdržené z Obchodního úseku, útvarů Ekonomika a Finance, oddělení výroby a Personálního úseku),
- hospodářské výsledky za měsíc,
- klíčové finanční ukazatele,
- monitoring krycího příspěvku,
- stav rozpracovanosti klíčových projektů,
- přehled realizovaných expedic (tj. tržby za příslušný měsíc),
- cash flow,
- strukturu závazků a pohledávek,
- zásoby a stav rozpracované výroby,
- významné transakce se spřízněnými stranami,
- přehled investic.

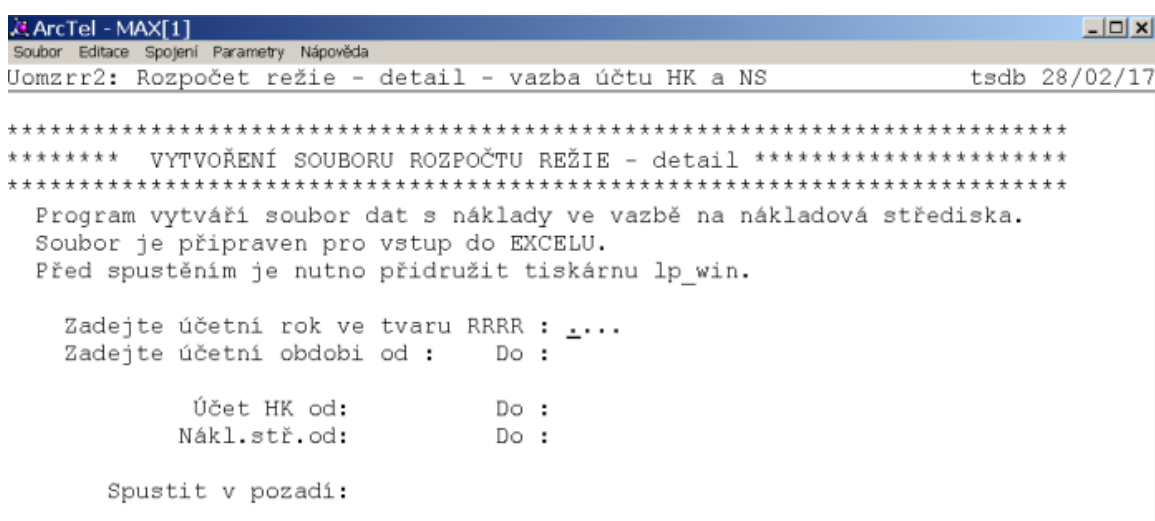
Vlastník společnosti Pilsen Toll s.r.o., VEB Kapital, požaduje rovněž kvartální report za celou skupinu Pilsen Toll. Reportingová zpráva obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty, cash flow a dále další detaily určitých položek (např. hmotného a nehmotného majetku, rezerv, úroků z jednotlivých úvěrů, mezd či splatností pohledávek a závazků).

## ▪ Další reportingové zprávy

Controllingový útvar dále vydává reportingové zprávy obsahující informace o **nákladech na jakost**. Informace jsou vyžadovány zejména oddělením MJL (Management jakosti a legislativy).

Ze systému MAX+ jsou po zadání několika položek (viz obrázek č. 23) a pomocí funkce „tiskového manažera“ generovány **položky režie a střediska** za společnosti PILSEN STEEL s.r.o., Pilsen Toll s.r.o. a Pilsen Estates s.r.o.

### Obrázek č. 23: Vytvoření souboru rozpočtu režie v Infor MAX+



```
ArcTel - MAX[1]
Soubor Editace Spojení Parametry Nápověda
Uomzrr2: Rozpočet režie - detail - vazba účtu HK a NS          tsdb 28/02/17

*****
*****  VYTVOŘENÍ SOUBORU ROZPOČTU REŽIE - detail  *****
*****
Program vytváří soubor dat s náklady ve vazbě na nákladová střediska.
Soubor je připraven pro vstup do EXCELU.
Před spuštěním je nutno přidružit tiskárnu lp_win.

Zadejte účetní rok ve tvaru RRRR :  _...
Zadejte účetní období od :      Do :

        Účet HK od:           Do :
        Nákl.stř.od:         Do :

Spustit v pozadí:
```

Zdroj: Informační systém Infor MAX+, 2017

V souboru formátu MS Excel jsou v číselné podobě uvedena veškerá nákladová střediska všech provozů společnosti. Nákladovým střediskem je určitý výrobní stroj, konkrétní úsek podniku, dílna nebo pracoviště. U každého střediska jsou za pomoci použití kontingenčních tabulek sledovány režijní náklady, které mu náleží a jejich hodnota. Položky režie jsou vztaženy k účtům hlavní knihy. Společnost má zpracované samostatné číselníky, ve kterých lze snadno dohledat název nákladových středisek, položek režie nebo účtovou osnovu. Účty hlavní knihy jsou sedmimístné, přičemž první trojčíslí je syntetický účet, dále provoz podniku je zjištěn z dalšího dvojčíslí a poslední dvě čísla představují analytickou evidenci. Náhled rozpočtu režie ve vazbě na účty hlavní knihy a nákladová střediska je ve zkrácené podobě uveden na obrázku č. 24. Pro ukázkou bylo vyfiltrováno nákladové středisko Personální úsek za měsíc leden 2017.

**Obrázek č. 24: Rozpočet režie ve vazbě na účty hlavní knihy a nákladová střediska**

2	Pr	Účet HK	Středisko	Pol.režie	HodnotavKč	Období	Rok	Název NS
292		80 5018075	80050	062	627,60		1	2017 Personální úsek
293		80 5018075	80050	062	-627,60		1	2017 Personální úsek
1674		80 5188021	80050	180	-1 753,72		1	2017 Personální úsek
1675		80 5188021	80050	180	1 753,72		1	2017 Personální úsek
1676		80 5188021	80050	180	-173,58		1	2017 Personální úsek
1677		80 5188021	80050	180	173,58		1	2017 Personální úsek
1725		80 5188033	80050	394	1 975,10		1	2017 Personální úsek
1741		80 5188039	80050	387	1 985,68		1	2017 Personální úsek
1742		80 5188039	80050	387	-1 985,68		1	2017 Personální úsek
1777		80 5188081	80050	390	34,00		1	2017 Personální úsek
1778		80 5188081	80050	390	213,02		1	2017 Personální úsek
1779		80 5188081	80050	390	-3 850,08		1	2017 Personální úsek

Zdroj: interní materiály PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

Za další reportingové zprávy lze považovat **příspěvky do firemního časopisu**, který vydává Personální úsek každý měsíc. Controllingový útvar v bulletinu nepravidelně informuje o ekonomické situaci podniku a výsledky prezentuje ve formě grafů a tabulek.

Základní data týkající se výsledků hospodaření společnosti jsou umístěna i na **nástěnkách** v jednotlivých budovách společnosti.

Na nepravidelné bázi (na vyžádání), může být Controllingovým útvarem poskytován **vývoj kurzů** určitých měn (zejména EUR, USD, RUR). Tento přehled je měsíčně prezentován i jednatelem společnosti. Ročně je Českou národní bankou predikován a společností vyhlášen tzv. ředitelský kurz. Kurzové rozdíly vznikají na základě odchylky aktuálního devizového kurzu a stanoveného ředitelského kurzu.

**Českým statistickým úřadem** jsou vyžadovány zejména informace o dovozních závazcích, vývozních pohledávkách a finančních úvěrech ze zahraničí. Výchozím zdrojem dat pro zpracování reportů týkajících se těchto oblastí jsou údaje přijaté z Finančního útvaru společnosti.

## **6.5 Systém klíčových indikátorů výkonnosti**

Jak již bylo uvedeno, jednou z aktivit Controllingového útvaru ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je zpracovávání a vyhodnocování podkladů pro klíčové indikátory výkonnosti (KPI). Pro úplnost bude stručně představena vazba soustavy ukazatelů výkonnosti na podnikový systém motivování a odměňování.

### **6.5.1 Vazba na systém motivování a odměňování**

Snahou vrcholového vedení společnosti je vytvořit takovou podnikovou kulturu, která příznivě působí na pozitivní vývoj osobnosti zaměstnanců, jejich kvalifikaci, pracovní nasazení a výkon. Nástrojem, který podporuje pracovníky v těchto oblastech, je systém hodnocení, odměňování a motivování. K motivaci zaměstnanců je ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. přistupováno individuálně, jelikož vedoucí zaměstnanci přicházejí do styku se zaměstnanci různých osobnostních rysů, s různými žebříčky hodnot, různou úrovní vzdělání a všeobecného rozhledu. Proto nelze všechny zaměstnance motivovat stejnými prostředky. Volba vhodných motivátorů je jedním z nejnáročnějších úkolů vedoucích pracovníků. Ve společnosti jsou využívány motivátory finanční i nefinanční povahy. Nepřímé finanční motivátory (např. drobné dary, umožnění vzdělávání apod.) a nefinanční motivátory (např. ústní pochvala či zveřejnění úspěchu) navrhuje Personální úsek. Systém přímých finančních motivátorů, který je navázán na podnikový systém klíčových indikátorů výkonnosti, navrhuje Controllingový útvar.

Organizační norma společnosti, která je platná pro všechny provoz, úseky i útvary podniku, přesně vymezuje pravidla a průběh užívání motivačních nástrojů a systém odměňování pracovníků.

#### **6.5.1.1 Mzdové formy a struktura mzdy**

Se všemi vedoucími pracovníky jednotlivých vnitřních organizačních jednotek a technicko-hospodářskými pracovníky (včetně zaměstnanců obchodních skupin), u nichž je možné a účelné měřit výkonové ukazatele, je uzavírána tzv. „Dohoda o mzdě“. V rámci této **smluvní formy mzdy** je stanovena fixní nároková část (základní mzda) a dále variabilní část měsíční mzdy (výkonnostní příplatek) ve vazbě na plnění stanovených KPI pro danou oblast a individuální příplatek dle podílu na plnění individuálních úkolů stanovených přímým nadřízeným.

Jinou formou je **mzda tarifní** (měsíční či hodinová). U řadových pracovníků, u nichž je uplatněna forma tarifní mzdy, je struktura mzdy složena z nárokové složky (tj. fixní části měsíční mzdy, která je stanovena tarifní třídou zaměstnance v pracovní smlouvě) a nenárokovou složkou.

#### **6.5.1.2 Pobídkové mzdové formy**

Nenároková složka mzdy je složena z výkonnostního příplatku, individuálního příplatku a odměn.

**Výkonnostní příplatek** je složka mzdy, která je spojena s plněním stanovených ukazatelů výkonnosti příslušné organizační jednotky podniku, a to na základě stanovených zásad, které jsou dány Prémiovým řádem pro příslušný kalendářní rok.

Výše **individuálních příplatků** rozděluje příslušný vedoucí zaměstnance na základě osobního přístupu zaměstnance k plnění jednotlivých úkolů.

Po splnění určitých podmínek lze získat smluvní **odměny** (odměny dané kolektivní smlouvou nebo odměny vyplývající z manažerské smlouvy), motivační odměny (např. za nadvýkon, kvalitu, úspory) či mimořádné odměny (na základě předem vypsaneho projektu nebo úkolu).

#### **6.5.2 Hodnocené ukazatele výkonnosti pro výplatu výkonnostního příplatku**

Systém motivace zaměstnanců slouží jako nástroj pro finanční zainteresovanost zaměstnanců společnosti na výsledku společné práce. Pro stanovení variabilní složky mzdy jsou uplatňovány klíčové indikátory výkonnosti.

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je standardně využíváno jedenáct hlavních klíčových ukazatelů výkonnosti. Většina indikátorů je dále členěna dle určitých kritérií. Například ukazatel plnění plánu údržby je dále větven dle výrobních provozů podniku (tj. Ocelárny, Slévárny, Kovárny a Obrábění) nebo ukazatel plnění plánu nákladů je rozpracováván na jednotlivé úseky společnosti (např. Personální úsek, MJL, Právní služby apod.).

Organizačním jednotkám podniku jsou přiděleny KPI na základě jejich kompetencí a odpovědnosti. V příloze G jsou uvedeny základní vyhodnocované ukazatele výkonnosti a jejich přiřazení organizačním jednotkám podniku.



### 6.5.3 Vyhodnocení klíčových indikátorů výkonnosti

Za vyhodnocení KPI zodpovídá controller, ovšem v případě nemožnosti porovnání skutečné hodnoty s Business Planem (např. nákup šrotu), je určena osoba dané organizační jednotky, která nese zodpovědnost za poskytnutí relevantních podkladů k vyhodnocení ukazatelů. Controller vyhodnocené výsledky kompletuje, přičemž soubor ve formátu tabulkového procesoru MS Excel s vyhodnocenými daty je ukládán na intranet společnosti.

Vyhodnocení ukazatelů výkonnosti se provádí zpětně za čtvrtletí, které předchází výplatě výkonnostního příplatku. Výsledky ukazatelů, které jsou zadány do systému MAX, jsou následně převedeny i do personálně-mzdového systému KS Vsetín pro požadavky Personálního úseku.

Pro každý indikátor výkonnosti je v rozhodnutí Generálního ředitele či jednatele stanoven postup jeho výpočtu a vyhodnocení, tzn. váha, úroveň a algoritmus. Všechny ukazatele KPI jsou vyhodnocovány jako konsolidované za společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o.

**Váha indikátoru** uvádí podíl z celkové prémiové základny<sup>5</sup>. **Úroveň ukazatele** je stanovena přesnou hodnotou, jejíž dosažení je bráno jako limit.

V tabulce č. 6 jsou zobrazeny klíčové indikátory výkonnosti pro obchodní skupiny podniku a vyčíslena jejich váha, přičemž součet vah přiřazených k jednotlivým indikátorům musí být 100 %.

**Tabulka č. 6: Klíčové indikátory výkonnosti pro obchodní skupiny**

KPI	Váha
EBITDA PS + PT	40 %
Tržby za obchodní skupinu	20 %
Náběr nových zakázek	20 %
Pohledávky po lhůtě splatnosti	20 %
<b>KPI</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

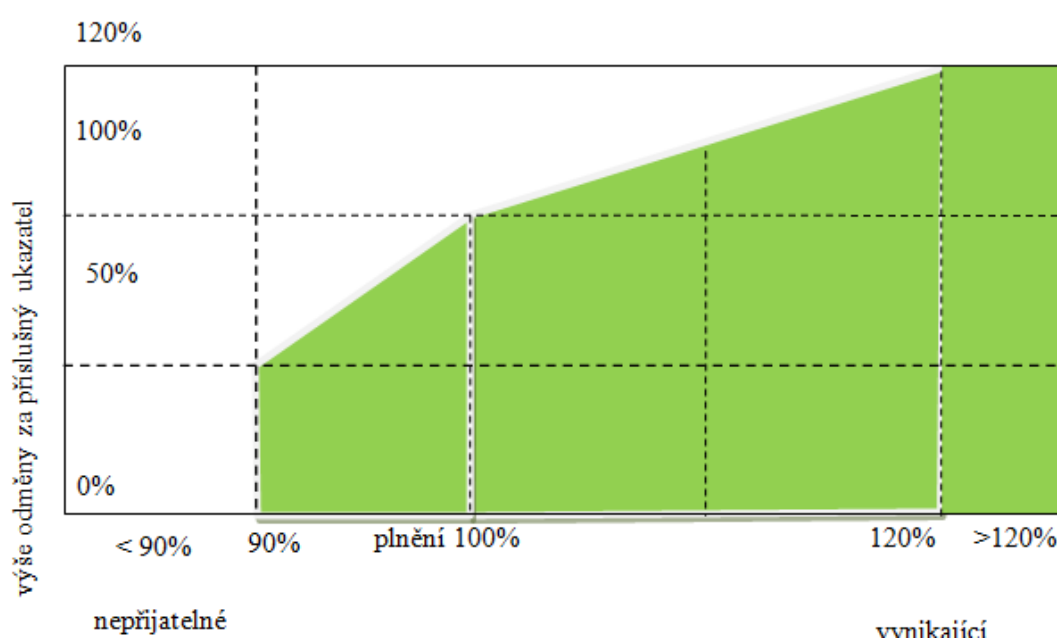
Konsolidované tržby za společností PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. za obchodní skupiny (tj. odlitky, výkovky a ingoty) jsou hodnoceny čtvrtletně

<sup>5</sup> Prémiová základna představuje 10 % vyplaceného tarifu a individuálního příplatku, u smluvní mzdy částku výkonnostního příplatku.

na základě Business Planu daného období. Náběry celkem za obě společnosti se hodnotí jako součet poměrných částí výsledných ukazatelů za obchodní skupiny ve struktuře 50 % výkovky, 25 % ingoty a 25 % odlitky. Ukazatel EBITDA je vyjadřován rovněž konsolidovaně za dané čtvrtletí, přičemž jsou z ukazatele vyloučeny mimořádné rezervy a opravné položky. Co se týká pohledávek z obchodního styku po splatnosti, je hodnoceno % pohledávek, které je více než 30 dnů po splatnosti ve vztahu k celkovým pohledávkám. Pohledávky po splatnosti celkem se vyhodnocují jako součet pohledávek za obchodní skupiny.

Ve společnosti je stanoven **algoritmus pro výpočet výplaty výkonnostního příplatku** (viz obrázek č. 25), na jehož základě výsledky plnění klíčových ukazatelů výkonnosti ovlivňují výši pohyblivé složky mzdy. Na vodorovné ose je znázorněno procento plnění příslušného ukazatele výkonnosti od nepřijatelného k vynikajícímu, kde hodnota 100 % představuje nastavenou požadovanou úroveň plnění dle Business Planu společnosti. Na svislé ose algoritmu je znázorněno odpovídající procento z variabilní části mzdy tohoto ukazatele. Je-li ukazatel splněn na 100 % a více, roste příslušná část pohyblivé složky mzdy lineárně od 100 % do 120 %. Pokud je ukazatel plněn v rozmezí 90–100 %, roste příslušná část pohyblivé složky mzdy lineárně od 50–100 %. V případě plnění klíčového ukazatele výkonnosti na méně než 90 % nevzniká nárok na příslušnou část pohyblivé složky mzdy.

**Obrázek č. 25: Algoritmus pro vyjádření výše výkonnostního příplatku**



Zdroj: interní materiály společnosti PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

Na základě vyhodnocení indikátorů výkonnosti a uvedeného algoritmu jsou zaměstnancům společnosti vypláceny výkonnostní příplatky. V tabulce č. 7 je uvedeno plnění klíčových ukazatelů výkonnosti vybraného čtvrtletního období pracovníků Obchodního úseku společnosti. Na základě porovnání skutečného a plánovaného plnění ukazatelů jsou vyčíslena plnění jednotlivých indikátorů, na jejichž základě je dle algoritmu stanovena výše výplaty výkonnostního příplatku. V uvedeném případě je výkonnostní příplatek ve výši 15 % díky plnění ukazatele pohledávky po splatnosti. Ostatní vyčíslené KPI u obchodníků nepřesáhly hranici 90 % z algoritmu, při níž začínají vznikat nároky na výkonnostní příplatek.

**Tabulka č. 7: Vyhodnocení klíčových indikátorů výkonnosti**

Organizační jednotka	KPI	Váha	Skutečné plnění	Vyhodnocení
Obchodníci	EBITDA PS + PT	40 %	-206,3 %	0 %
	Tržby za obchodní skupinu	20 %	46,50 %	0 %
	Náběr nových zakázek	20 %	28,20 %	0 %
	Pohledávky po lhůtě splatnosti	20 %	95 %	15 %
	<b>KPI</b>	<b>100 %</b>	<b>x</b>	<b>15%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

Controllingový útvar vydává reportingovou zprávu informující o klíčových ukazatelích výkonnosti pracovníků obchodního oddělení. Tento výkaz je adresovaný managementu společnosti.

## 6.6 Controlling pracovního kapitálu

Jak již bylo uvedeno, jednou z řady aktivit Controllingového útvaru ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je controlling pracovního kapitálu, jenž zahrnuje controlling pohledávek, závazků a zásob.

### 6.6.1 Controlling pohledávek a závazků

Informace o pohledávkách a závazcích společnosti získává útvar Controllingu generováním výstupů z informačního systému Infor MAX+ a intranetu společnosti. Detailní pohled na splatnost jednotlivých pohledávek poskytuje controllerům útvar Finance.

Ve společnosti je věnována patřičná pozornost **monitorování stáří pohledávek**. Monitorování stáří pohledávek je jednou z činností pracovníků Finančního útvaru podniku a je prováděno každý měsíc. Controllingový útvar výsledné hodnoty

zpracovává a informace o vývoji pohledávek a závazků měsíčně poskytuje investorovi společnosti.

Zdrojovým dokumentem pro monitoring pohledávek a zpracování reportingových zpráv je podrobná evidence pohledávek z obchodních vztahů. U jednotlivých zakázek je zaznamenána řada důležitých informací, zejména celková pohledávka za odběratelem, částka již zaplacená, měna, lhůta splatnosti, datum splatnosti, informace o oboru a produktu, způsob platby, úvěrový limit a údaje o pojištění pohledávky. Pohledávky jsou dále evidovány a členěny do skupin podle toho, zda se jedná o pohledávky za odběrateli tuzemskými či export nebo pohledávky za podniky ve skupině. Z hlediska stáří pohledávek jsou pohledávky také rozděleny do několika skupin dle časového horizontu, který uplynul od doby splatnosti. Na následujícím obrázku č. 26 je zobrazeno členění pohledávek společnosti Pilsen Toll s.r.o. a monitoring stáří pohledávek (většina zakázek je fakturována na jméno této společnosti).

**Obrázek č. 26: Přehled o věkové struktuře pohledávek k 31.12.2016**

Pohledávky Pilsen Toll s.r.o.		31.12.2016								
	ve splatnosti	po splatnosti	<15	15-30	30-60	60-90	90-180	180-360	>360	>90
Export	50 935 569	40 930 616	27 074 802	2 089 457	2 112 037	0	0	0	9 654 320	9 654 320
Tuzemsko	34 709 583	14 593 682	4 861 497	2 486 198	305 000	469 480	369 480	0	6 102 027	6 471 507
Skupina	1 610 342	11 945 780	0	243 180	121 590	450 558	0	2 159 844	8 970 607	11 130 451
Celkem	87 255 494	67 470 077	31 936 298	4 818 835	2 538 627	920 038	369 480	2 159 844	24 726 955	27 256 279

Zdroj: interní materiály společnosti (upraveno), 2017

Dle vnitřní účetní směrnice společnost vytváří opravné položky na pohledávky po splatnosti. Opravné položky k pohledávkám jsou tvořeny na základě věkové struktury pohledávek a individuálního posouzení bonity dlužníků. Na pohledávky, které jsou po splatnosti více než 180 dní, je tvořena opravná položka ve výši 50 %. Pokud jsou pohledávky po splatnosti více než rok, tvoří se opravná položka až do výše 100 %.

Splatnost pohledávek je standardně stanovena na 30 dnů. U dlouholetých či spolehlivých zákazníků může být nastavena i delší doba úhrady, často v těchto případech bývá splatnost 60 až 90 dnů. Pohledávky z obchodních vztahů jsou z velké části pojištěny proti riziku nezaplacení u obchodní korporace COMPAGNIE FRANCAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTERIEUR. U nepojištěných pohledávek jsou požadovány zálohy ve výši 70 % nebo až 100 % z celkové částky.

Ve zmíněném dokumentu jsou na základě identifikace věkové struktury pohledávek dále samostatně sledovány i největší dlužníci společnosti. U každého odběratele je opět monitorováno stáří pohledávek a veškeré důležité informace o pohledávkách. Dle firemní politiky jsou zákazníci, jejichž závazky jsou po lhůtě splatnosti, informováni prostřednictvím zasílaných upomínek. Většinou se společnost snaží s odběrateli dohodnout, v posledních letech nebylo nutné řešit neuhrazení závazků zákazníků soudním sporem.

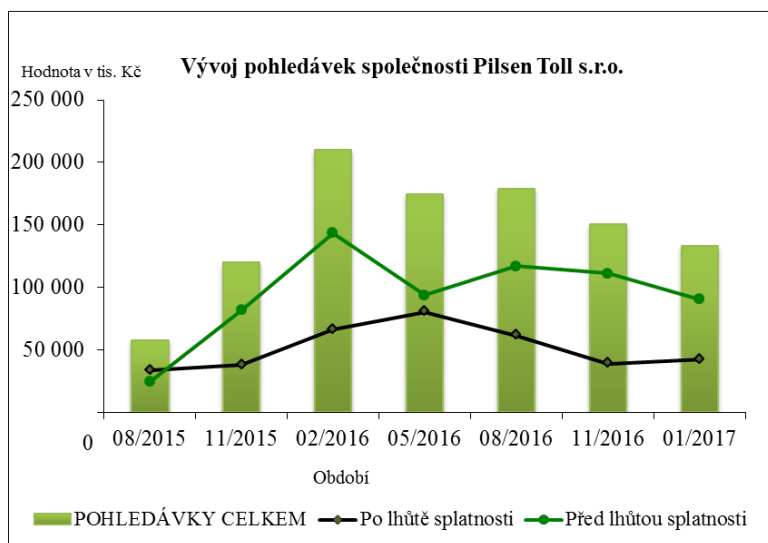
Společnost žádné slevové akce, které by byly poskytovány všem odběratelům, kteří si koupí daný produkt, nenabízí. V rámci konkurenčního boje a snahy společnosti získat danou zakázku, může společnost snížit cenu produktu.

Každá společnost se může v souvislosti s její činností setkat s nespolehlivými obchodními partnery. V rámci zajištění a eliminaci rizika, že zákazníci budou plnit své závazky v dohodnutých termínech, provádí společnost některá preventivní opatření. Již před sjednáním zakázky obchodníci identifikují a prověřují nového odběratele. Dále je klientovi stanoven úvěrový limit, tzn. je určena finanční částka, která udává maximální možnou výši veškerých pohledávek za daným zákazníkem za dané časové období. Limit je stanoven individuálně ve smlouvě. Výhodou je udržení výše klientových závazků u podniku v přijatelných mezích a zabránění jeho platební neschopnosti.

Pohledávky jsou evidovány jak v domácí měně (tzn. v českých korunách), tak v zahraničních měnách (především v eurech). Pohledávky společnosti jsou rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé. Po sledované období let 2012–2016 nebyly dlouhodobé pohledávky vykazovány.

Na následujícím grafu č. 2 je zobrazen vývoj krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů společnosti Pilsen Toll s.r.o.

**Graf č. 2: Vývoj pohledávek z obchodních vztahů společnosti Pilsen Toll s.r.o.**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

U pohledávek jsou nepravidelně vyjadřovány a sledovány ukazatele aktivity, tj. obrat pohledávek a doba obratu pohledávek.

Finanční útvar společnosti PILSEN STEEL s.r.o. monitoruje nejen pohledávky, ale i závazky podniku. Proces **monitoringu závazků** probíhá podobně jako výše popsané monitorování pohledávek.

Dodavatelé poskytují společnosti zpravidla lhůtu splatnosti 30 dnů, avšak někdy bývá dohodnut odklad splatnosti. V souvislosti s tím, že podnik prošel v roce 2012 insolvenčním řízením a ani v současné době nevykazuje příznivé ekonomické výsledky, požadují dodavatelé obvykle platbu záloh. Na základě přehledu o věkové struktuře závazků lze tvrdit, že velký objem závazků společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je po lhůtě splatnosti. K 31.1.2017 činil podíl závazků z obchodních vztahů po splatnosti na celkových závazcích k dodavatelům přibližně 76 %. Finanční útvar v součinnosti s útvarem Controlling stanovuje, jaké závazky je nutné uhradit hned a na jaké je možné s úhradou vyčkat. Primárně jsou hrazeny závazky související s výrobním procesem, energie a odvody mezd. Nebývá výjimkou, že na útvar Finance přicházejí urgencye nebo předžalobní upomínky od dodavatelů.

Krátkodobé přijaté zálohy představují mj. přijetí záloh na uskutečnění zpracovacích operací pro obchodní korporaci Pilsen Toll s.r.o. Závazky vůči ovládající a řídicí osobě se týkají zápůjček pro potřebu dalšího provozního financování obchodní korporace PILSEN STEEL s.r.o.

Struktura pohledávek a závazků je poskytována VEB Kapital v rámci měsíčního reportu o provozu podniku. Separátně je v souboru formátu MS Excel informován o struktuře pohledávek a závazků za společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. Ukázka reportu struktury závazků společnosti PILSEN STEEL s.r.o. k 31.1.2017 je uvedena na obrázku č. 27.

**Obrázek č. 27: Report struktury závazků společnosti PILSEN STEEL s.r.o.**

Struktura závazků Структура обязательств PILSEN STEEL s.r.o.										
Závazky společnosti k datu: 31.1.2017										
Обязательства общества к:										
	Celkem	Před splatností	Po splatnosti	< 15 dní	< 30 dní	30 - 60	60 - 90	90 - 180	180 - 360	> 360
Import	-1 911 950	-50 150	-1 861 800	0	-1 080 800	-679 215	0	0	0	-101 784
Tuzemsko	-23 277 775	-5 826 059	-17 451 715	-8 533 174	-2 668 883	-5 699 980	-543 604	0	-6 074	0
Podniky ve skupině	-122 569 730	-7 058 086	-115 511 644	0	0	-3 905 071	-3 905 071	-11 715 212	-23 430 423	-72 555 868
Závazky celkem	-147 759 454	-12 934 296	-134 825 159	-8 533 174	-3 749 683	-10 284 266	-4 448 674	-11 715 212	-23 436 497	-72 657 653
10 největších věřitelů společnosti 10 самых больших кредиторов общества										
Věřitel	Celkem	Před splatností	Po splatnosti	< 15 dní	< 30 dní	30 - 60	60 - 90	90 - 180	180 - 360	> 360
Pilsen Estates s.r.o.	-119 416 714	-3 905 071	-115 511 644	0	0	-3 905 071	-3 905 071	-11 715 212	-23 430 423	-72 555 868
Pilsen Toll s.r.o.	-3 153 016	-3 153 016	0	0	0	0	0	0	0	0
Nástroje Vsetín s.r.o.	-2 694 262	0	-2 694 262	-1 695 840	0	-773 362	-225 060	0	0	0
ČEZ Distribuce,a.s.	-1 500 000	0	-1 500 000	-1 500 000	0	0	0	0	0	0
Karel Polívka - Transport s.r.o.	-1 205 644	0	-1 205 644	0	-169 400	-1 036 244	0	0	0	0
FEST HF s.r.o.	-1 125 800	0	-1 125 800	0	0	-1 125 800	0	0	0	0
G.M.W.Prazisions GmbH Co.KG	-1 080 800	0	-1 080 800	0	-1 080 800	0	0	0	0	0
ŠKODA INVESTMENT a.s.	-1 060 571	-120 150	-940 422	-434 166	0	-506 256	0	0	0	0
HUTTENES - Albertus CZ s.r.o.	-1 005 118	-502 444	-502 673	-502 673	0	0	0	0	0	0
MRAŽÍRNÝ SCHMIDT s.r.o.	-926 996	-494 091	-432 905	-72 238	-360 667	0	0	0	0	0

Zdroj: interní materiály PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

Report obsahuje přehled o věkové struktuře pohledávek a závazků v členění dle místa jejich vzniku. Dále je obsahem reportingové zprávy i seznam největších dlužníků a věřitelů společnosti. Samostatně je uveden vývoj pohledávek těchto podniků za období 18 uplynulých měsíců, který je, stejně jako struktura pohledávek před a po splatnosti, uveden i v grafické podobě.

## 6.6.2 Controlling zásob

Zásoby jsou ve společnosti rozděleny na materiálové zásoby, nedokončenou výrobu, hotové výrobky a zboží. V souvislosti s tollingovým mechanismem disponuje největším podílem zásob Pilsen Toll s.r.o. Společnost jakožto výrobní podnik nevlastní žádné zboží.

Jelikož společnost PILSEN STEEL s.r.o. vyrábí výhradně na základě přesně určených zakázek, jsou v podniku zásoby hotových produktů minimální. Vše, co je vyprodukováno, je zpravidla ihned expedováno zákazníkovi. Největší podíl na zásobách tak představují materiálové zásoby a nedokončené výrobky.

Řízení zásob je prováděno na úrovni jednotlivých provozů společnosti. Pořízení materiálu a surovin zabezpečuje útvar Nákupu ve spolupráci s oddělením výroby. Požadavky na nákup jsou zadávány do informačního systému Infor MAX+ nebo prostřednictvím písemného formuláře. Důležité je však uvést, že řízení a nákup zásob se odvíjí převážně od finančních možností a materiál nutný k výrobě je nakupován, když je aktuálně možné na něj peněžní prostředky vynaložit.

Příprava reportů stavu zásob v brutto a netto hodnotě vychází z předvahy, kterou controllerům poskytuje útvar Účtárna společnosti. Separátně je sledován stav a struktura zásob za společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. Materiálové zásoby jsou sledovány na úrovni jednotlivých skladů a výrobních provozů. Vývoj zásob za jednotlivé společnosti je zobrazován i v grafické podobě pomocí sloupcových a spojnicových grafů. Jelikož je výkaz reportován i investorovi společnosti v rámci měsíčního reportu, je uváděn dvojjazyčně (v českém a ruském jazyce).

Report zásob je uveden v příloze F. Vzhledem k rozsahu souboru je reportingová zpráva uvedena ve zkrácené podobě.

Každý den jsou ekonomy podniku sledovány zásoby materiálu, rozpracované výroby a hotových produktů. Detailní seznam zásob samostatně za společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. připravuje rovněž Controllingový útvar.



## **7 Zhodnocení efektivity controllingových aktivit a návrhy na zlepšení**

Tato kapitola je věnována shrnutí výsledků provedené analýzy efektivity controllingových aktivit ve zvolené společnosti PILSEN STEEL s.r.o. Na základě zhodnocení stávajícího stavu controllingového systému jsou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení.

### **7.1 Zhodnocení současného stavu controllingového systému**

V souladu s teoretickým vymezením problematiky controllingu a provedené analýzy controllingových aktivit je vyhodnocena jejich efektivnost. Vedle posouzení hlavních činností Controllingového útvaru a jeho začlenění v organizační struktuře podniku je zhodnocena i současná ekonomická situace společnosti.

#### **7.1.1 Controllingový útvar**

V organizační struktuře PILSEN STEEL s.r.o. je podpora controllingu separátně institucionálně vyčleněna, což lze vzhledem k velikosti této obchodní korporace pokládat za pozitivní zjištění. Jelikož je Controllingový útvar v podnikové hierarchii na relativně vysoké úrovni, je podpořena jeho nezávislost a zajištěna komunikace a spolupráce s vrcholovým managementem společnosti. Na základě analýzy aktivit Controllingového útvaru ve zvoleném podnikatelském subjektu lze říci, že je zavedený systém controllingu účelný a odpovídá potřebám a požadavkům managementu podniku. Controlling monitoruje hospodaření všech výrobních provozů podniku včetně provozu Správy. Ucelený controllingový systém také podporuje rozhodování manažerů podniku.

Náplň práce Controllingového útvaru je široká a je podpořena funkčním informačním systémem Infor MAX+. Mezi hlavní aktivity controllerů patří především příprava podkladů a reporting pro management, vlastníka a třetí strany, controlling zásob, controlling výrobních oborů a zakázek, controlling investic, zpracování ekonomických informací o společnosti pro zákazníky a dodavatele nebo vytváření podkladů pro vyhodnocení klíčových indikátorů výkonnosti. Controllingové činnosti zahrnují i konsolidaci ekonomických dat společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o., sledování a kontrolování vzájemných vazeb a přípravu podkladů pro výpočet zpracovatelské odměny. Aktivity controllerů společnosti jsou úzce spjaty také

s plánováním, jelikož participují na zpracování měsíčních výhledů, ročního Business Planu a strategického plánu, který je sestavován na časový horizont pěti let. Je nutné podotknout, že společnost neklade velký důraz na analýzu prostředí. SWOT analýza, která by sumarizovala interní silné a slabé faktory a hodnotila příležitosti a ohrožení externího prostředí, není ve zvoleném subjektu zpracovávána. Tato analytická technika, jež je využívána ve strategickém controllingu, je důležitá zejména v oblasti strategického plánování.

### **7.1.2 Informační systém**

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je implementován informační systém Infor verze MAX+. Je využíván řadou útvarů a úseků společnosti, včetně útvaru Controllingu. Systém zahrnuje i účetnictví podniku, obsahuje data o výrobních postupech a jeho prostřednictvím jsou kalkulovány produkty.

Důležité je zmínit, že controlleři podniku do systému žádná data nevkládají, nýbrž zpracovávají informace, které byly jinými útvary do této databáze vloženy. Nevýhodou systému je, že není příliš uživatelsky přívětivý - neumožňuje uživatelům zobrazit souhrnné přehledné sestavy (např. seznam všech faktur za dané období). V systému lze vyhledávat informace pouze na základě pokládání konkrétních dotazů. Absence této funkce je ale podchycena IT programátory podniku, kteří nastavili exportování požadovaných dat do souborů formátu tabulkového procesoru MS Excel. Funkce „tiskového manažera“ v Infor MAX+ umožňuje data v souboru aktualizovat na základě daného období. IT programátoři jsou schopni dle požadavků controllerů zavést generování nových výstupů z podnikového informačního systému. Je nutné uvést, že exportované soubory jsou velmi precizně připravené a obsahují nastavené kontingenční tabulky a funkce, díky nimž lze zjistit řadu detailů. Tyto výstupy controlleři dále zpracovávají, doplňují je grafickým zobrazením některých údajů a vytvářejí reportingové zprávy.

Pro efektivní ovládání systému jsou využívány klávesy na počítačové klávesnici. Pohyb v systému za pomoci kurzoru myši práci ztěžuje a není rychlý. Standardní ovládání informačního systému Infor MAX+ neumožňuje ani v případě uzavírání oken nebo návratu na předchozí výběr. V těchto situacích jsou využívány manipulační klávesy řady F.

### 7.1.3 Reportingový systém

Na kvalitu a formu zpracovávání reportingových zpráv je ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. kladen velký důraz. Controllingový útvar podniku vyhotovuje řadu reportingových zpráv pro různé příjemce v rozdílných časových intervalech, což bylo v rámci kapitoly týkající se charakteristiky reportingového systému podniku analyzováno. Většina subjektů přesně stanovila, jaký druh reportů a za jaké období požaduje. Controllingový útvar však může zpracovat a vydat i další reportingové zprávy na základě konkrétního požadavku daného uživatele.

Zdrojem pro tvorbu reportingových zpráv jsou zejména data vložená do informačního systému MAX+. Tyto údaje jsou do systému zadávány nejen účetním oddělením společnosti, ale také například Finančním útvarem, Obchodním či Výrobním úsekem. Z Infor MAX+ jsou generovány soubory formátu tabulkového editoru MS Excel, které obsahují velké množství dat. Tyto údaje Controllingový útvar dále zpracovává do podoby, kterou předkládá příslušným příjemcům. Informace, které jsou controllery podniku ústně prezentovány, jsou vkládány do souborů formátu MS PowerPoint. Některé reporty vypracovávají i jiné útvary společnosti, ale controlleři sestavují reportingových zpráv nejvíce. Prezentovány jsou reporty týkající se jednotlivých oblastí hospodářské činnosti podnikatelského subjektu v členění po výrobních provozech, ale i komplexní reportingové zprávy informující o celkovém stavu společnosti. Velký význam je přisuzován reportům předkládaných investorovi společnosti. Obchodní korporace VEB Kapital vyžaduje měsíční souhrnnou zprávu, jejíž součástí je řada dílčích reportů. Tato bankovní instituce přesně stanovila formu, obsah a strukturu reportingových výkazů.

S vyhotovováním reportingových zpráv souvisí aktivity spojené s plánováním. Na roční bázi zpracovávají controlleři ve spolupráci s dalšími útvary Business Plan. Pro plánování na kratší časový horizont, tj. kalendářního měsíce, jsou sestavovány tzv. výhledy, které jsou založeny na aktuálnějších datech než roční plán. Skutečné měsíční konsolidované výsledky jsou komparovány jak s výhledy, tak i s Business Planem. Na základě porovnání skutečného a plánovaného stavu jsou analyzovány odchylky, jejichž příčiny vzniku jsou vysvětlovány v podobě komentářů. Průběh vytváření reportingových výkazů koresponduje s definováním tohoto postupu v teoretickém základu práce. Bylo však zjištěno, že ve společnosti není zakotvena

vnitropodniková organizační norma, která by přesně vymezovala problematiku vyhotovování reportingových zpráv.

#### **7.1.4 Systém klíčových indikátorů výkonnosti**

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je velmi precizně nastavena soustava klíčových indikátorů výkonnosti, která je navázána na podnikový systém motivování a odměňování pracovníků. Každé organizační jednotce jsou přiřazeny určité ukazatele výkonnosti, jejichž plnění může pracovník svými aktivitami do jisté míry ovlivnit. Na základě plnění indikátorů je zaměstnancům vyplácen výkonnostní příplatek.

Vzhledem k současné situaci společnosti, kdy není dosahováno kladných výsledků hospodaření a ukazatele výkonnosti jsou často dle algoritmu pro výpočet příplatků plněny na méně než 90 %, je zaměstnancům společnosti vyplácena nízká výše výkonnostních příplatků.

V podkapitole 6.5.3 byla pozornost věnována především indikátorům výkonnosti Obchodního úseku společnosti. Obchodníkům jsou čtvrtletně vypláceny výkonnostní příplatky na základě plnění ukazatele EBITDA, tržeb za obchodní skupinu, náběru nových zakázek dané obchodní skupiny a pohledávek z obchodního styku po lhůtě splatnosti. Obecně lze říci, že ve společnosti je pro účely výplaty výkonnostních příplatků sledováno více indikátorů výkonnosti, než je žádoucí. Důsledkem je, že mnohdy nemají organizační jednotky podniku na plnění jim přiřazeného indikátoru přímý vliv. Zároveň je s tím spojená obtížnost v oblasti vyhodnocování ukazatelů.

Hodnocení klíčových indikátorů výkonnosti je založeno na porovnání skutečného a plánovaného stavu, ukazatele jsou tedy transparentní. Indikátory jsou kvantitativně vyjádřitelné bez možnosti subjektivního odhadu. Výše výplaty výkonnostních příplatků je metodicky přesně stanovená.

#### **7.1.5 Ekonomická situace společnosti**

Komplexní zhodnocení ekonomické situace podniku v podobě zpracování finanční analýzy utváří důležitý předpoklad pro rozhodování v oblasti finančního řízení podniku. Finanční analýza je základním zdrojem informací umožňující posoudit finanční pozici a výkonnost podnikatelského subjektu.

Jak bylo zjištěno, Controllingový útvar společnosti PILSEN STEEL s.r.o. na pravidelné bázi nezpracovává finanční analýzu za účelem souhrnného zhodnocení finančního zdraví podniku. Základní poměrové ukazatele jsou vyčíslovány pouze na vyžádání třetích osob.

V následujícím textu budou analyzovány a následně zhodnoceny tradiční poměrové ukazatele finanční analýzy. Používané vzorce pro výpočty ukazatelů finanční analýzy jsou uvedeny v podkapitole 4.1. V příloze C a D jsou uvedeny vybrané položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity avizují, jak je podnik schopen hradit jeho krátkodobé závazky v případě vzniku neočekávaných událostí či problémů. V tabulce č. 8 jsou vyjádřeny tři modifikace likvidity, tj. běžná, pohotová a okamžitá a data, ze kterých výpočty vycházejí.

**Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč)**

	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)	2015 (PS+PT)	2016 (PS+PT)
Zásoby	218 990	375 754	320 255	302 708	348 027
Krátkodobý finanční majetek	24 824	74 580	38 378	24 697	21 339
Krátkodobé pohledávky	225 222	335 725	240 659	194 481	259 456
Oběžná aktiva	469 036	786 059	599 292	521 886	628 822
Krátkodobé závazky	4 764 225	4 829 427	271 037	294 275	320 355
Krátkodobé bankovní úvěry	189 000	919 200	1 011 274	1 346 624	1 989 793
<b>Běžná likvidita</b>	<b>0,09</b>	<b>0,14</b>	<b>0,47</b>	<b>0,32</b>	<b>0,27</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,05</b>	<b>0,07</b>	<b>0,22</b>	<b>0,13</b>	<b>0,12</b>
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

Průměrné hodnoty odvětví, ve kterém společnost působí (výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárenství) jsou uvedeny v tabulce č. 9.

**Tabulka č. 9: Analýza odvětví – ukazatele likvidity<sup>6</sup>**

Analýza odvětví					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Běžná likvidita</b>	2,24	1,82	1,76	1,65	x
<b>Pohotová likvidita</b>	1,52	1,17	1,02	0,94	x
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,14	0,12	0,14	0,19	x

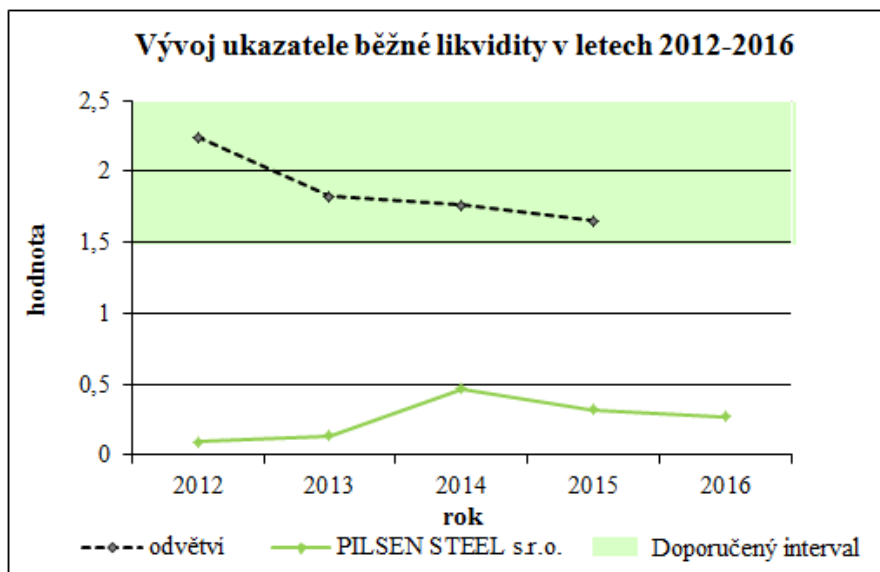
Zdroj: vlastní zpracování dle Finanční analýzy podnikové sféry za období 2012–2016, 2017

Co se týče **ukazatele běžné likvidity**, z tabulky č. 8 je zřejmé, že společnost PILSEN STEEL s.r.o. ve sledovaném období let 2012–2016 nepronikla do doporučeného rozmezí hodnot, které je dle autorů Knápkové, Pavelkové a Štekera (2013) v intervalu 1,5–2,5. Jelikož se od roku 2012 tento ukazatel nachází pod hranicí jedna, lze tvrdit, že společnost není schopna hradit krátkodobé závazky z oběžných aktiv a má v této oblasti zjevně problémy. Důvodem pro velmi nízké hodnoty ukazatele běžné likvidity je především velmi vysoký stav krátkodobých bankovních úvěrů společnosti. Závazky v letech 2012 a 2013 překročily hodnotu 4 mld. Kč, což bylo způsobeno zejména závazky z obchodního styku, jenž byly doúčtovány v souvislosti s přihláškami věřitelů v rámci insolvenčního řízení podniku. Dalšími důvody pro tak vysoký stav závazků v těchto letech bylo jejich připsání kvůli přihlášce obchodní korporace VEB Kapital z titulu ručení a také nesplácení závazků týkajících se odvodů zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. Důležité je uvést příčinu výrazného poklesu krátkodobých závazků v roce 2014. Snížení pohledávek o více než 4,5 mld. Kč bylo způsobeno rozhodnutím věřitelského výboru společnosti a soudu, které se usnesly na tom, že PILSEN STEEL s.r.o. vyplatí jejím věřitelům pouze 1 % z celkových závazků a zbylých 99 % závazků bude rozpuštěno.

Graf č. 3 zobrazuje vývoj indikátoru běžné likvidity v období 2012–2016 společnosti PILSEN STEEL s.r.o. včetně zakreslení hodnot tohoto ukazatele příslušného odvětví a doporučeného intervalu hodnot autorů Knápkové, Pavelkové a Štekera (2013).

<sup>6</sup> V době zpracování diplomové práce nebyly průměrné hodnoty odvětví „Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárnství“ za rok 2016 k dispozici.

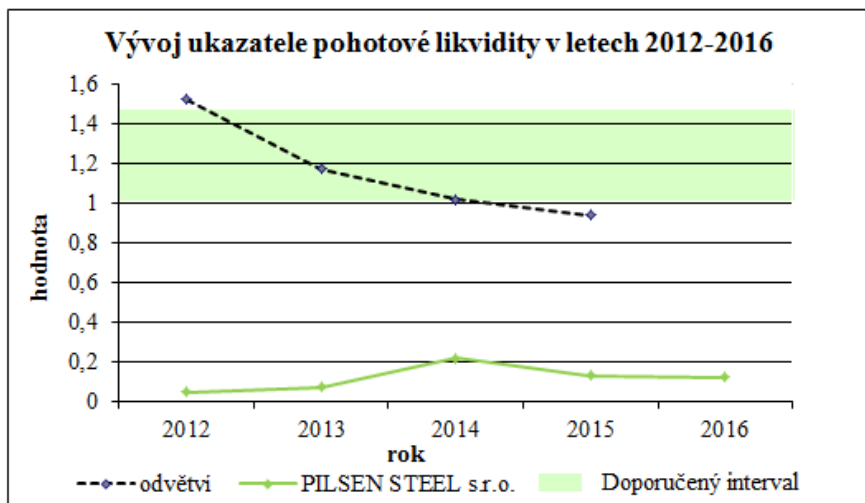
Graf č. 3: Vývoj ukazatele běžné likvidity v letech 2012–2016



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o. a Finanční analýzy podnikové sféry, 2017

**Ukazatel pohotové likvidity** abstrahuje od nejméně likvidní části oběžných aktiv (zásob) a vyjadřuje tedy, jaká část krátkodobých závazků je kryta finančním majetkem a krátkodobými pohledávkami. Výsledné hodnoty indikátoru pohotové likvidity se stejně jako hodnoty běžné likvidity nacházejí pod doporučovanými hodnotami, které jsou v intervalu 1–1,5, což dokládá graf č. 4. Za příčinou velmi nízkých hodnot tohoto ukazatele lze opět pokládat vysoký stav krátkodobých dluhů společnosti. V roce 2016 zaujímaly zásoby relativně vysoký podíl na celkových aktivech podniku (téměř 43 %), což ale vzhledem k řízení zásob v rámci tollingového mechanismu není nutné optimalizovat. Lze tvrdit, že i tento ukazatel potvrzuje, že společnost má problém se zachováním likvidity a splácením krátkodobých závazků.

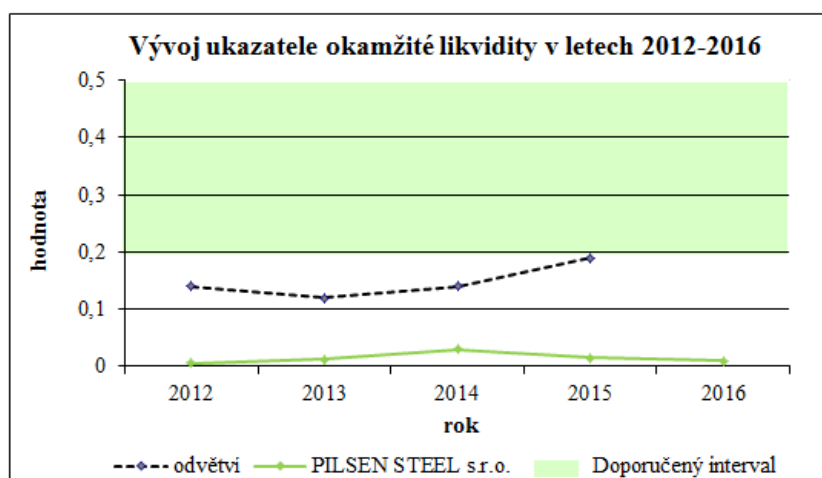
**Graf č. 4: Vývoj ukazatele pohotové likvidity v letech 2012–2016**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o. a Finanční analýzy podnikové sféry, 2017

Jak je vidět z grafu č. 5, výsledné hodnoty **indikátoru okamžité likvidity**, který zkoumá okamžitou schopnost podniku splatit krátkodobé závazky, se vyskytují hluboko pod doporučeným rozmezím a průměrnými charakteristikami daného odvětví. Likvidita tohoto druhu je zajištěna, pokud likvidní prostředky zaujmají ke krátkodobým bankovním úvěrům a závazkům poměr 1:5 až 1:2. Společnost PILSEN STEEL s.r.o. má vzhledem ke krátkodobým závazkům nízký stav krátkodobého finančního majetku, z čehož vznikají potíže s úhradou okamžitě splatných závazků.

**Graf č. 5: Vývoj ukazatele okamžité likvidity v letech 2012–2016**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o. a Finanční analýzy podnikové sféry, 2017



## Ukazatel zisku

Pro úplnost je uveden i tradiční ukazatel finanční výkonnosti – **ukazatel výsledku hospodaření po zdanění**. Vzhledem k tomu, že se ostatní kategorie zisku v průběhu sledovaného období významně nelišily, je v tabulce č. 10 uveden pouze ukazatel čistého zisku po zdanění (EAT).

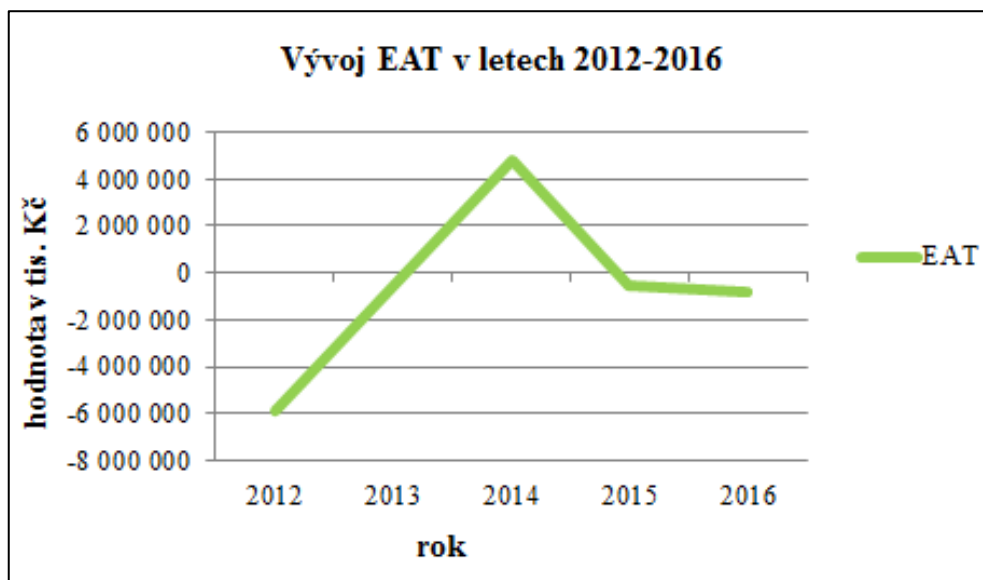
**Tabulka č. 10: Vývoj EAT v letech 2012–2016 (v tis. Kč)**

	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)	2015 (PS+PT)	2016 (PS+PT)
EAT	-5 902 779	-558 593	4 773 500	-561 546	-798 250

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

V roce 2012 došlo oproti roku 2011 k poklesu výsledku hospodaření o 5,5 mld. Kč. Velmi výrazné prohloubení ztráty společnosti bylo způsobeno již zmíněnými aspekty, tj. předlužení společnosti a nedostatečná zakázková náplň. Výsledek hospodaření překračující 4,7 mld. Kč v roce 2014 je značně zkreslen důsledkem přeúčtování závazků společnosti do provozních výnosů na základě rozhodnutí věřitelského výboru podniku. Významné výkyvy výsledku hospodaření po zdanění dokresluje i graf č. 6.

**Graf č. 6: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v letech 2012–2016**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

## Ukazatele rentability

Poměrové ukazatele rentability (resp. výnosnosti či ziskovosti) poměřují výsledek hospodaření s výší zdrojů užitou k jeho dosažení. Účelem indikátorů rentability je zhodnotit úspěšnost podniku při dosahování podnikových cílů. Pro zhodnocení rentability analyzované obchodní korporace PILSEN STEEL s.r.o. jsou použity ukazatele výnosnosti tržeb, aktiv a vlastního kapitálu. Výsledné hodnoty ukazatelů a výchozí hodnoty pro výpočty jsou uvedeny v tabulce č. 11.

**Tabulka č. 11: Ukazatele rentability v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč)**

	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)	2015 (PS+PT)	2016 (PS+PT)
Celková aktiva	732 151	1 023 681	823 302	781 824	817 289
Vlastní kapitál	-4 887 301	-5 445 694	-666 566	-1 286 894	-2 085 011
Tržby	1 515 832	1 241 515	1 192 463	546 990	803 427
EBIT	-5 867 847	-491 882	4 871 046	-440 381	-662 707
EAT	-5 902 779	-558 593	4 773 500	-561 546	-798 250
<b>Rentabilita tržeb (v %)</b>	<b>negativní</b>	<b>negativní</b>	<b>400,31</b>	<b>negativní</b>	<b>negativní</b>
<b>Rentabilita aktiv (v %)</b>	<b>negativní</b>	<b>negativní</b>	<b>591,65</b>	<b>negativní</b>	<b>negativní</b>
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (v %)</b>	<b>negativní</b>	<b>negativní</b>	<b>negativní</b>	<b>negativní</b>	<b>negativní</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

Průměrné hodnoty ukazatelů výnosnosti příslušného odvětví, kam je řazena společnost PILSEN STEEL s.r.o., jsou uvedeny v tabulce č. 12.

**Tabulka č. 12: Analýza odvětví – ukazatele rentability**

Analýza odvětví					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (v %)</b>	2,03	4,15	12,36	6,00	x
<b>Rentabilita aktiv (v %)</b>	1,76	2,81	9,67	6,27	x

Zdroj: vlastní zpracování dle Finanční analýzy podnikové sféry za období 2012–2016, 2017

Ukazatel **rentability tržeb** udává, jaké tržby je nutné vytvořit, aby bylo dosaženo 1 Kč čistého zisku. Jak je patrné z tabulky č. 11, ve sledovaném období jsou v důsledku výrazné ztráty výsledné hodnoty tohoto indikátoru výnosnosti záporné (vyjma roku 2014, kdy jsou hodnoty zkresleny vlivem přeúčtování zproštěných závazků podniku do výnosů). Až do roku 2015 vykazovaly tržby z prodeje vlastních výrobků klesající

tendenci, což bylo především důsledkem ztracené důvěry obchodních partnerů a s tím související nízké zakázkové náplně a odstávkami výrobního procesu. V roce 2016 vzrostly tržby vzhledem k předchozímu období o téměř 47 %.

Co se týká ukazatele **rentability aktiv**, který vyjadřuje míru zhodnocení aktiv podniku, jsou výsledky společnosti obdobné jako u indikátoru rentability tržeb. Ve sledovaném období jsou hodnoty rentability záporné, což poukazuje na nepříznivou situaci podniku v této oblasti.

Posledním hodnoceným ukazatelem rentability je **rentabilita vlastního kapitálu**. Vzhledem k zápornému výsledku hospodaření společnosti a i zápornému vlastnímu kapitálu lze tvrdit, že kapitál vložený vlastníky do společnosti není výnosný a společnost je předlužena.

Na základě zhodnocení všech indikátorů ziskovosti se společnost jeví jako nerentabilní. Výsledné hodnoty ukazatelů byly záporné a zcela se odlišovaly od průměrů daného odvětví, což jen potvrzuje problémy společnosti v oblasti finanční výkonnosti.

### Ukazatele zadluženosti

Pro analýzu zadluženosti a finanční stability společnosti byly vybrány ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, ukazatele věřitelského, vlastnického a celkového rizika. Indikátory zaměřující se na finanční stabilitu zkoumají strukturu majetku a zdrojů. Výsledné hodnoty ukazatelů jsou zachyceny v tabulce č. 13.

**Tabulka č. 13: Ukazatele zadluženosti v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč)<sup>7</sup>**

	2012	2013	2014	2015	2016
		(PS+PT)	(PS+PT)	(PS+PT)	(PS+PT)
Vlastní kapitál	-4 887 301	-5 445 694	-666 566	-1 286 894	-2 085 011
Dluhy (cizí zdroje včetně časového rozlišení)	5 619 452	6 469 375	1 489 868	2 068 718	2 902 300
Dlouhodobý majetek	262 627	236 259	223 255	215 599	187 164
Celková aktiva	732 151	1 023 681	823 302	781 824	817 289
<b>Ukazatel krytí DM vlastním kapitálem</b>	<b>-18,61</b>	<b>-23,05</b>	<b>-2,99</b>	<b>-5,97</b>	<b>-11,14</b>
<b>Ukazatel věřitelského rizika (v %)</b>	<b>EVH</b>	<b>EVH</b>	<b>EVH</b>	<b>EVH</b>	<b>EVH</b>
<b>Ukazatel vlastnického rizika (v %)</b>	<b>ENH</b>	<b>ENH</b>	<b>ENH</b>	<b>ENH</b>	<b>ENH</b>
<b>Ukazatel celkového rizika (v %)</b>	<b>-1,15</b>	<b>-1,19</b>	<b>-2,24</b>	<b>-1,61</b>	<b>-1,39</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

<sup>7</sup> EVH = extrémně vysoké hodnoty ukazatele, ENH = extrémně nízké hodnoty ukazatele

Pro srovnání výsledných hodnot analyzované společnosti a průměrných hodnot podniků ve stejném odvětví je v tabulce č. 14 uveden ukazatel vlastnického rizika daného odvětví.

**Tabulka č. 14: Analýza odvětví - ukazatel vlastnického rizika**

Analýza odvětví					
	2012	2013	2014	2015	2016
Ukazatel vlastnického rizika	70,28	63,97	63,21	58,75	x

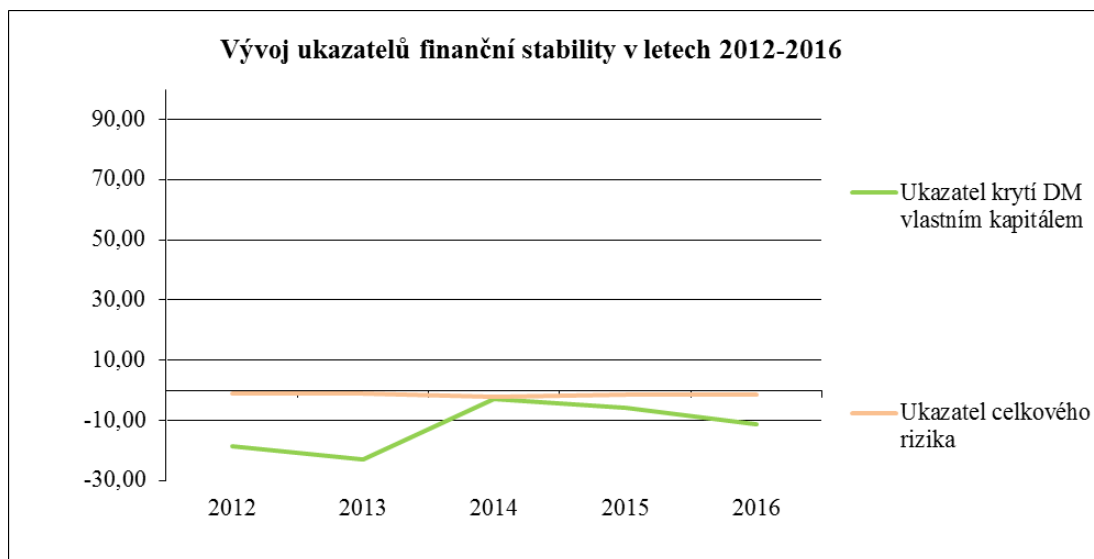
**Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem** zjišťuje, zda je dlouhodobý majetek financován dlouhodobým kapitálem. Na základě výsledných hodnot tohoto indikátoru, které jsou pod hranicí jedné, lze tvrdit, že po celé analyzované období je podnik podkapitalizován. Dlouhodobý majetek je tedy kryt ze zdrojů krátkodobého charakteru, což je v rozporu s bilančním pravidlem.

Dle autorů Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013) je vhodné udržovat hodnotu základního ukazatele zadluženosti, **ukazatele věřitelského rizika**, v rozmezí 30–60 %. Výsledné hodnoty společnosti se tomuto doporučení zcela vymykají. Extrémně vysoké hodnoty tohoto indikátoru po celé sledované období let 2012–2016 opět potvrzují velmi nízkou finanční stabilitu společnosti, s čímž je spjata vysoká celková zadluženost. Stav cizího kapitálu má za následek to, že hodnoty ukazatele jsou ve všech letech vyšší než 100 %.

Obdobné závěry lze vyvodit i z výsledků **indikátoru vlastnického rizika**, které jsou po celé analyzované období výrazně nízké. Důvodem je záporná hodnota vlastního kapitálu spojená s přetrvávající ztrátou společnosti. Tento ukazatel, který poměruje financování aktiv z vlastních zdrojů, dokládá plnou závislost podniku na cizím kapitálu.

Pomocí **indikátoru celkového rizika** je možno zjistit skladbu vlastních a cizích zdrojů ve finanční struktuře společnosti. Jak je z předešlého textu patrné, zastoupení cizího kapitálu výrazně převyšuje zdroje vlastní. V důsledku záporného vlastního kapitálu jsou výsledné hodnoty tohoto ukazatele rovněž záporné (viz graf č. 7).

**Graf č. 7: Vývoj ukazatelů finanční stability v letech 2012–2016**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

V současné době společnost usiluje o revitalizaci a nastartování prosperity prostřednictvím růstu objemu výroby a prodeje. V roce 2016 byla výroba na všech provozech vyšší než v roce 2015, a to téměř dvojnásobně. Výroba po celý rok 2016 oproti některým předchozím rokům probíhala kontinuálně, bez deletrvajících odstávek a zásadních výkyvů, což je možné brát jako pozitivum, nicméně z ekonomického pohledu chybí vzrůstající trend, který by dal perspektivu z dlouhodobého hlediska. Obdobný průběh jako objem výroby logicky mají i tržby za expedované produkty a následně příjem peněz. Nejvýznamnějšími nákladovými položkami jsou v analyzované společnosti náklady na materiál, energie a mzdy, které dohromady činí asi 90 % všech provozních nákladů. V roce 2016 se jen v těchto třech kategoriích náklady vyšplhaly na 1,1 miliardy Kč. S ohledem na výši a charakter těchto nákladů je jasné, že při současné struktuře závodu vede cesta k zisku především přes nárůst výnosové strany, tedy růst objemu výroby a prodejních cen. Současně je důležitá efektivita ve spotřebě energií a materiálu, kterou může rovněž podpořit vyšší vytiženost kapacit. Co se týče financování, v roce 2016 byla provozní činnost podniku financována Mezinárodní investiční bankou, se kterou se podařilo podepsat smlouvu o úvěru ve výši 35 milionů euro. Tento úvěr však není primárně určen jen na přežití dalšího období, měl by pomoci nastartovat růst výkonů a tím cestu k finanční soběstačnosti. Dále by také měly být učiněny kroky vedoucí k získání ztracené důvěry obchodních partnerů, s čímž je úzce spjata zabezpečení náběru nových zakázek a další možné navýšení prodeje.

### 7.1.6 Controlling pracovního kapitálu

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je problematice controllingu pracovního kapitálu věnována patřičná pozornost. Zásoby jsou v podniku monitorovány z hlediska jednotlivých výrobních provozů. Informace o pohledávkách a závazcích včetně jejich věkové struktury získává Controllingový útvar od Finančního útvaru společnosti. Na základě obdržených údajů controlleři zpracovávají výstupy v podobě reportingových zpráv týkajících se této oblasti. Reporty jsou adresovány managementu společnosti a obchodní korporaci VEB Kapital.

Controllingový útvar ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. vyhodnocuje rozdílový ukazatel čistého pracovního kapitálu. Výslednou hodnotu čistého pracovního kapitálu lze získat jako rozdíl výše oběžného majetku a cizích zdrojů krátkodobého charakteru. Hodnoty čistého pracovního kapitálu pětiletého období 2012–2016 jsou znázorněny v tabulce č. 15.

**Tabulka č. 15: Hodnoty čistého pracovního kapitálu v letech 2012–2016 (v tis. Kč)**

	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)	2015 (PS+PT)	2016 (PS+PT)
Oběžná aktiva	469 036	786 059	599 292	521 886	628 822
Krátkodobé závazky	4 764 225	4 829 427	271 037	294 275	320 355
Krátkodobé bankovní úvěry	189 000	919 200	1 011 274	1 346 624	1 989 793
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>-4 484 189</b>	<b>-4 962 568</b>	<b>-683 019</b>	<b>-1 119 013</b>	<b>-1 681 326</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

Z tabulky č. 15 je patrné, že v celém sledovaném období jsou hodnoty indikátoru čistého pracovního kapitálu záporné. Ačkoliv je hodnota tohoto ukazatele obvykle posuzována v závislosti na dalších ekonomických faktorech, lze tvrdit, že velmi nízké výsledky čistého pracovního kapitálu jsou alarmující. Poukazují na již zjištěnou skutečnost, že společnost nemá zabezpečenou dostatečnou výši kapitálu potřebnou pro provozní činnost a má problémy se splácením závazků a získáváním nových finančních zdrojů. Tato situace, kdy podnik disponuje přebytkem krátkodobého cizího kapitálu nad oběžnými aktivy, je nazývána tzv. nekrytým dluhem.

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je úkolem Finančního útvaru monitoring pohledávek a sledování jejich stárí. Je ovšem doporučováno kontrolovat také vztah

pohledávek k prodejm na úvěr. Za tímto účelem jsou využívány indikátory obratu pohledávek a doby obratu pohledávek, které vyjadřuje a hodnotí Controllingový útvar.

V tabulce č. 16 jsou uvedeny ukazatele obratu a doby obratu pohledávek ve sledovaném období včetně údajů, ze kterých výpočty vycházejí.

**Tabulka č. 16: Ukazatele obratu a doby obratu pohledávek v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč)**

	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)	2015 (PS+PT)	2016 (PS+PT)
Pohledávky	171 747	3 542 017	188 676	172 482	199 998
Prodeje na úvěr	1 515 832	1 241 515	1 192 463	546 990	803 427
<b>Obrat pohledávek</b>	<b>8,83</b>	<b>0,35</b>	<b>6,32</b>	<b>3,17</b>	<b>4,02</b>
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	<b>41,36</b>	<b>1041,34</b>	<b>57,75</b>	<b>115,10</b>	<b>90,86</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

Pomocí **ukazatele obratu pohledávek** je možné zjistit rychlost přeměny pohledávek na hotovostní prostředky. Jak je z tabulky č. 16 patrné, rychlost obratu pohledávek v analyzovaném období značně kolísala. Pokles obratu pohledávek v roce 2015 je způsoben především snížením hodnoty tržeb z prodeje vlastních výrobků. Naopak velmi nepříznivá hodnota tohoto indikátoru v roce 2013 byla zapříčiněna vysokým stavem pohledávek z obchodního styku. Obecně lze tvrdit, že rostoucí hodnota obratu pohledávek je pozitivním trendem.

**Indikátor doby obratu pohledávek** udává počet dnů, po něž jsou pohledávky splacené. I tento ukazatel po všechny sledované roky významně kolísá. Výrazný výkyv je patrný opět v roce 2013 v důsledku velmi vysokého stavu pohledávek. K mírnému snížení doby obratu pohledávek došlo v porovnání s rokem předešlým v roce 2016. Je ale otázkou, zda tento pozitivní trend v oblasti úhrady odběratelských faktur bude pokračovat i nadále.

V oblasti pracovního kapitálu je dále řešena problematika zásob. Jak již bylo zmíněno, zásoby jsou řízeny v rámci jednotlivých výrobních provozů společnosti, přičemž Controllingový útvar má k dispozici všechna potřebná data pro vyjádření ukazatelů obratu zásob a doby obratu zásob (viz tabulka č. 17).

**Tabulka č. 17: Ukazatele obratu a doby obratu zásob v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč)**

	<b>2012</b>	<b>2013</b> <i>(PS+PT)</i>	<b>2014</b> <i>(PS+PT)</i>	<b>2015</b> <i>(PS+PT)</i>	<b>2016</b> <i>(PS+PT)</i>
Zásoby	218 990	375 754	320 255	302 708	348 027
Tržby	1 515 832	1 241 515	1 192 463	546 990	803 427
<b>Obrat zásob</b>	<b>6,92</b>	<b>3,30</b>	<b>3,72</b>	<b>1,81</b>	<b>2,31</b>
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	<b>52,73</b>	<b>110,47</b>	<b>98,03</b>	<b>201,99</b>	<b>158,11</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů PILSEN STEEL s.r.o., 2017

**Ukazatel obratu zásob** vyjadřuje, kolikrát se zásoby přemění v ostatní podoby oběžných aktiv. Za sledované období vykazuje tento ukazatel spíše klesající tendenci, což není pozitivní zjištění. V souvislosti s řízením zásob podniku a delšími výrobními lhůtami (zpravidla 4–6 měsíců) je počet obrátek zásob nižší. Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. nejsou zpravidla na skladě nechávány již hotové produkty, nýbrž jsou tyto ihned expedovány zákazníkovi, což je v souladu se zakázkovou výrobou podniku.

Počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje, indikuje **ukazatel doby obratu zásob**. Ačkoliv je obecně doporučováno udržovat výsledné hodnoty tohoto indikátoru na nízké úrovni, z tabulky č. 17 je patrné, že analyzovaná společnost má tyto hodnoty velmi vysoké. Doba obratu je velmi dlouhá u specifických náhradních dílů k výrobním zařízením, které jsou součástí materiálových zásob. Tyto náhradní díly nereagují na objem výroby ani na objem zakázek a jsou v podniku udržovány zhruba na konstantní výši. Součástí materiálových zásob je i odpad vznikající z vlastní produkce, který lze v případě finančních potíží produkovat dál a zvyšovat tak hodnotu materiálu. V posledních letech analyzovaného období trvá jedna obrátka zásob více než 100 dnů. Dalšími faktory majícími vliv na tak vysoký stav indikátoru doby obratu zásob je např. tollingový mechanismus či nízká zakázková náplň.



## **7.2 Návrhy a doporučení**

Controllingový útvar společnosti PILSEN STEEL s.r.o. přispívá ke zvyšování efektivnosti a konkurenceschopnosti podniku. Ucelený controllingový systém slouží rovněž jako nástroj řízení pro podporu rozhodování. Zavedený systém je účelný a plně vyhovuje požadavkům managementu společnosti. Přesto však lze na základě zhodnocení controllingových aktivit v analyzovaném podniku doporučit jistá doplňková opatření, která by přispěla k zefektivnění činnosti controllerů.

### **7.2.1 Informační systém**

Jak již bylo uvedeno, informační systém Infor, který je implementován ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o., byl vyvinut již v 90. letech 20. století. Vzhledem k pokročilým technologiím lze tvrdit, že je podnikový systém zastaralý a má jisté omezené možnosti. Přestože již byla ve společnosti původní základní verze systému přenastavena na verzi MAX+, má systém řadu nedostatků, které spočívají především v ovládní systému, neschopnosti poskytnout souhrnné sestavy a nedokonalém zobrazení detailů jednotlivých položek.

Ačkoliv by jistě pro společnost bylo využívání modernějšího informačního systému (např. SAP) výhodnější a efektivnější, není v současné době vhodné aplikaci nového podnikového systému doporučit. Přejechod na nový systém by byla pro obchodní korporaci velká změna, která by musela být podrobně naplánovaná a bylo by nutné přizpůsobit transformaci všem interním požadavkům. Implementace modernějšího systému by po určitou dobu ochromila podnik, jelikož systém využívá několik úseků a útvarů společnosti. V souvislosti s realizací nového informačního systému by byla uskutečněna velká investiční akce, kterou si podnik vzhledem k jeho ekonomické situaci nemůže v současné době dovolit.

Jelikož je analyzovaný informační systém ve společnosti využíván již řadu let, jeho uživatelé jsou se systémem synchronizovaní a mají precizně zavedené postupy, které eliminují nedokonalosti informačního systému. V případě, že by absence zmíněných funkcí systému zaměstnance omezovala, je možné konzultovat s dodavatelskou společností aktualizaci systému, případně přechod na novou verzi Infor.

## 7.2.2 Reportingový systém

Controllingový útvar společnosti PILSEN STEEL s.r.o. každoročně poskytuje managementu podniku shrnutí hospodaření uplynulého období ve formě výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Tento výkaz (tzv. Business Review) obsahuje konsolidovaná data za společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. Doporučením je poskytovat příjemcům této reportingové zprávy i **výkaz obsahující základní ukazatele finanční analýzy**. Controlleri tyto ukazatele sestavují pouze na základě jejich vyžádání třetími osobami (např. dle požadavku bankovního subjektu při žádosti o úvěr), pravidelně však tyto ukazatele nejsou ve společnosti vyjadřovány a hodnoceny.

Přestože systém finanční analýzy není nikterak legislativně upraven právními předpisy, jsou v podnikové praxi známy obecně uznávané analytické postupy umožňující komplexní zhodnocení finanční pozice a výkonnosti podnikatelského subjektu. Zpracování finanční analýzy je klíčovým předpokladem pro efektivní rozhodování v oblasti finančního řízení a detailní rozbor hospodaření podniku.

Návrhem je zaměřit se na analýzu pomocí poměrových ukazatelů, jež jsou nejčastěji používanou technikou finanční analýzy. Ačkoliv není metoda poměrových ukazatelů časově náročná, umožňuje nalézt příčiny problémů v ekonomické oblasti podniku. Výhodou je, že lze výsledky poměrových indikátorů komparovat s průměrnými charakteristikami příslušného odvětví, které zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky.

Z provedené finanční analýzy (viz podkapitola 7.1.5) bylo zjištěno, že společnost má závažné problémy v oblasti likvidity i rentability. Lze tvrdit, že se podnik nachází ve finanční tísní a je plně závislý na cizích zdrojích. Jelikož jsou ukazatele aktivity controllery společnosti vyhodnocovány, pozornost by v nově vytvořeném reportingovém výkazu byla věnována pouze ukazatelům likvidity, rentability a zadluženosti. Součástí reportu by bylo číselné vyjádření jednotlivých indikátorů včetně jejich srovnání s předchozím čtyřletým obdobím. Tato tabulka by byla doplněna grafickým zobrazením zejména indikátorů likvidity. Pro komparaci výsledných hodnot hospodaření společnosti s daným odvětvím, ve kterém společnost působí (tj. výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárenství), by bylo vhodné do grafu připojit spojnicí průměrných hodnot odvětví. Na obrázku č. 28 je uveden návrh

reportingové zprávy obsahující analýzu vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy.

**Obrázek č. 28: Návrh reportu obsahujícího analýzu poměrových ukazatelů**

	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)	2015 (PS+PT)	2016 (PS+PT)	
<b>Ukazatele likvidity</b>						
Běžná likvidita	0,09	0,14	0,47	0,32	0,27	<b>Komentář:</b>
Pohotová likvidita	0,05	0,07	0,22	0,13	0,12	
Okamžitá likvidita	0,01	0,01	0,03	0,02	0,01	
<b>Ukazatele rentability</b>						
Rentabilita tržeb (v %)	negativní	negativní	400,31	negativní	negativní	<b>Komentář:</b>
Rentabilita aktiv (v %)	negativní	negativní	591,65	negativní	negativní	
Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	negativní	negativní	negativní	negativní	negativní	
<b>Ukazatele zadluženosti</b>						
Ukazatel krytí DM vlastním kapitálem	-18,61	-23,05	-2,99	-5,97	-11,14	<b>Komentář:</b>
Ukazatel věřitelského rizika	767,53	631,97	180,96	264,60	355,11	
Ukazatel vlastnického rizika	-667,53	-531,97	-80,96	-164,60	-255,11	
Ukazatel celkového rizika	-1,15	-1,19	-2,24	-1,61	-1,39	

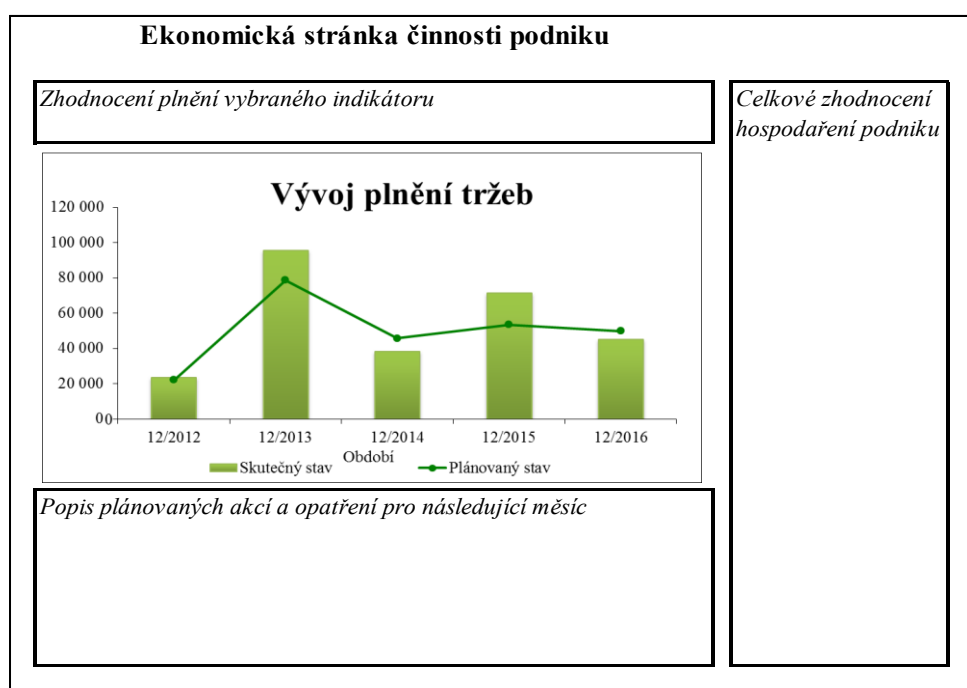
**Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2012-2016**

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak již bylo v rámci analýzy reportingového systému uvedeno, Controllingový útvar na nepravidelné bázi zpracovává informace do firemního časopisu. Jedná se většinou o příspěvek týkající se zhodnocení výsledku hospodaření za daný kalendářní rok. Interní bulletin je vydáván Personálním úsekem společnosti periodicky každý měsíc. Výtisk je možné nalézt na intranetu společnosti a také na nástěnkách ve všech budovách podniku. Pro lepší informovanost především řadových zaměstnanců o současné ekonomické situaci společnosti je doporučeno pravidelně zpracovávat **informace o hospodaření společnosti do firemního bulletinu**. Příspěvky by byly zaměřeny na hodnocení daného indikátoru výkonnosti, jehož skutečné plnění bylo v daném období nejbližší plánované hodnotě stanovené ve výhledu. Dalším tématem je interpretace plánovaných akcí

a opatření pro následující měsíc. Zároveň by nová rubrika do informačního letáku podniku mohla obsahovat stručné celkové zhodnocení hospodaření podnikatelského subjektu za uplynulý měsíc včetně uvedení příčin a možných dopadů. Informace by byly doplněny i grafickým zobrazením výsledných hodnot podniku. Je důležité uvést, že informace by měly být podány tak srozumitelně, aby jim porozuměli i pracovníci společnosti, kteří jsou bez ekonomického vzdělání. Návrh nového příspěvku do firemního bulletinu, který by Controllingový útvar pravidelně publikoval, je uveden na obrázku č. 29.

**Obrázek č. 29: Návrh příspěvku do firemního bulletinu**



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Příspěvky by sloužily jako kanál pro šíření informací. Jejich účelem by bylo posilovat vztah mezi společností a zaměstnanci a poskytovat nezkreslené údaje o hospodářských výsledcích.

### 7.2.3 Systém klíčových indikátorů výkonnosti

V rámci analýzy soustavy ukazatelů výkonnosti byla pozornost soustředěna zejména na indikátory výkonnosti pracovníků Obchodního úseku. V současnosti jim jsou vypláceny výkonnostní příplatky na čtvrtletní bázi. Pro větší transparentnost a rychlejší zhodnocení výsledků daného období se za vhodné doporučení nabízí hodnotit indikátory této

organizační jednotky každý měsíc. Obchodníkům je vyplácena variabilní složka mzdy dle plnění indikátorů EBITDA, tržeb za obchodní skupinu, náběru nových zakázek dané obchodní skupiny a pohledávek z obchodního styku po lhůtě splatnosti. Zejména ukazatel EBITDA nelze považovat za relevantní, jelikož jej pracovníci Obchodního úseku nemohou přímo ovlivňovat. Doporučením ve volbě relevantních indikátorů pro obchodníky je využívat pouze ukazatele náběru nových zakázek a pohledávek po splatnosti, jelikož tyto ukazatele mohou svými aktivitami ovlivňovat. V důsledku této změny by se také zjednodušilo vyhodnocování ukazatelů výkonnosti pro výplaty výkonnostních příplatků. Zároveň by bylo žádoucí tyto indikátory nečlenit zvlášť dle obchodních skupin (tj. výkovky, odlitky a ingoty), kterými se zabývají jednotliví obchodníci, ale hodnotit je za všechny obchodní skupiny současně, jelikož jde o celkový výsledek, na kterém participuje každý obchodník.

Od roku 2012, kdy se společnost dostala do potíží s platební schopností a finanční tísně, nevykazuje většina klíčových indikátorů výkonnosti příznivé hodnoty, což se odráží i v nízkých výplatách výkonnostních příplatků zaměstnancům společnosti. Tato skutečnost je i pro samotné zaměstnance demotivující. Pro obchodníky společnosti je v rámci stanovení výše výplaty variabilní složky mzdy u ukazatele náběru nových zakázek navrženo neprovádět komparaci skutečného stavu se stavem plánovaným a hodnotu výkonnostního příplatku nestanovovat dle algoritmu, nýbrž hodnotit příplatek na základě pevně stanovených procent dle skutečných nově přijatých objednávek. Návrh je uveden v tabulce č. 18.

**Tabulka č. 18: Návrh hodnocení ukazatele náběru nových zakázek pro výplatu výkonnostního příplatku**

<b>Interval výše náběru nových zakázek (v tis. Kč)</b>	<b>Výše variabilní složky mzdy (v %)</b>
méně než 60 000 Kč	0
60 000 Kč – 79 999 Kč	60
80 000 Kč – 99 999 Kč	70
100 000 Kč – 119 000 Kč	80
120 000 Kč – 139 000 Kč	90
140 000 Kč – 160 000 Kč	100
více než 160 000 Kč	120

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Návrh vyhodnocení indikátoru náběru nových zakázek pro výplatu variabilní složky mzdy byl vytvořen na základě analýzy výše náběru nových zakázek v uplynulých letech od roku 2012 a odhadu výše variabilní složky mzdy dle algoritmu. Účelem je, aby byli obchodníci motivováni k lepším výkonům. Výše výkonnostních příplatků by se tímto opatřením měla zvýšit průměrně cca o 5 %.

## Závěr

V souladu s primárním cílem diplomové práce na téma „*Hodnocení efektivity controllingových aktivit podniku*“ byla na základě teoretického vymezení problematiky controllingu provedena analýza a následné zhodnocení controllingových aktivit ve zvolené společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

V rámci dílčích cílů práce byla v úvodních kapitolách uvedena teoretická východiska vztahující se k danému tématu. V úvodu teoretické části diplomové práce byl definován pojem controlling a vysvětleny jeho základní cíle, funkce a úlohy. Nebyla opomenuta ani deskripce institucionálního zakotvení controllingu a vztahu controllingu k manažerskému účetnictví. Následně byly stručně charakterizovány základní přístupy ke controllingovému systému. Další kapitola práce se věnovala komparaci strategického a operativního zaměření controllingu a vysvětlení jejich základních nástrojů. Součástí teoretického základu bylo také shrnutí principů finančního controllingu. V rámci této části byla pozornost zaměřena na oblast finanční analýzy a controllingu pracovního kapitálu.

Na základě zjištěných poznatků z odborné literatury orientující se na problematiku controllingu lze vyvodit několik následujících závěrů.

- **Controlling je významný nástroj řízení podniku.** Jeho základní funkce utváří předpoklady pro účinnější rozhodování, snižování nejistoty a eliminaci rizika. Controllingové aktivity přispívají ke zvyšování efektivnosti činnosti podniku a jeho konkurenceschopnosti.
- Controlling je možné chápat také jako **subsystém informačního systému** podniku. Základem pro účinnost controllingu ve společnosti je implementace funkčního informačního podnikového systému.
- Prostřednictvím controllingových nástrojů a úloh lze analyzovat skutečné výsledky a komparovat je s plánovanými hodnotami, které vycházejí z vytyčených podnikových cílů. Důležitým krokem je dále analýza příčin vzniku odchylek, která poskytuje jistou **zpětnou vazbu**.

Na základě teoretického vymezení problematiky controllingu byly získané poznatky ověřeny v podnikové praxi. V úvodu analytické části diplomové práce byl charakterizován vybraný podnikatelský subjekt a bylo analyzováno interní a externí prostředí podniku. Jádrem praktické části práce byla kapitola orientující se na analýzu

controllingového systému ve vybrané obchodní korporaci. Tato kapitola vycházela z vysvětlení institucionálního začlenění Controllingového útvaru v podnikové organizační struktuře a vymezení základních úloh controllingového systému. Dále byl také proveden rozbor informačního systému společnosti s vazbou na controlling. Následně byla pozornost zaměřena na analýzu základních aktivit controllerů ve zvolené společnosti. Vedle popisu procesu plánování byl také analyzován reportingový systém společnosti a objasněna vazba soustavy klíčových indikátorů výkonnosti na controlling. Poslední část této kapitoly byla zaměřena na controlling pracovního kapitálu.

V závěrečné kapitole diplomové práce byla zhodnocena efektivita controllingových aktivit podniku. Součástí tohoto shrnutí bylo rovněž posouzení ekonomické situace společnosti. Vývoj zvolených indikátorů finanční analýzy byl sledován nejen v časové řadě pětiletého období 2012–2016, ale byl také komparován s doporučovými hodnotami autorů Knápkové, Pavelkové a Štekera (2013) a průměrnými hodnotami odvětví „výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárenství“, ve kterém analyzovaná společnost působí. Na základě zjištěných skutečností o současném stavu controllingového systému byla navržena a doporučena některá opatření, která by přispěla k zefektivnění controllingového systému společnosti. Na základě řešení problematiky controllingu v reálném podnikatelském prostředí společnosti PILSEN STEEL s.r.o. lze učinit jisté závěry.

- Ve zvoleném podnikatelském subjektu je **podpora controllingu separátně institucionálně vyčleněna**, což je vzhledem k velikosti subjektu žádoucí.
- **Náplň práce controllerů je široká** a zahrnuje celou řadu aktivit. Lze jmenovat např. analýzu a hodnocení ekonomických jevů v daných oblastech, přípravu podkladů pro manažerská rozhodování nebo konsolidaci dat společností PILSEN STEEL s.r.o., Pilsen Toll s.r.o. a Pilsen Estates s.r.o. Součástí controllingových aktivit je rovněž plánování. Controlleri participují na vytváření strategického plánu na období následujících pěti let, na tzv. Business Planu na časový horizont jednoho roku a měsíčních výhledech.
- Předpokladem pro efektivní controllingový systém je **podpora funkčním informačním systémem**. Vzhledem k tomu, že byl systém Infor implementován již před více než 20 lety, lze ho kvůli vyvíjejícím se moderním technologiím označit za zastaralý s absencí některých funkcí. Za současných podmínek nelze



realizaci investice do modernějšího software doporučit. Pokud by nedokonalosti systému uživatele omezovala, lze sjednat aktualizaci nebo přechod na novou verzi stávajícího informačního systému.

- Podstatnou částí controllingu je **reporting**, jež lze považovat za subsystém controllingu. Úlohou controllerů v této oblasti je zpracování aktuálních dat, komparace skutečného stavu se stavem plánovaným, analýza příčin vzniklých odchylek a prezentace výsledných hodnot ve formě reportingových zpráv. Aktivity controllerů v oblasti reportingu korespondují s teoretickým základem práce. Bylo zjištěno, že ve společnosti nejsou vyhodnocovány ukazatele finanční analýzy. Na základě tohoto zjištění bylo doporučeno na roční bázi zpracovávat reportingový výkaz adresovaný managementu společnosti, jehož náplní by bylo zhodnocení výsledků finanční analýzy. Dalším návrhem v této oblasti pro Controllingový útvar byla tvorba pravidelného příspěvku do interního bulletinu. Účelem zprávy by bylo informovat zaměstnance podniku o aktuální ekonomické situaci společnosti a plánovaných opatřeních na období následujícího měsíčního období.
- Dalším z úkolů Controllingového útvaru je zpracování podkladů pro stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich vyhodnocení. **Systém KPI**, jenž je navázán na systém odměňování a motivování, je velice detailně a kvalitně zpracován. V rámci analýzy soustavy KPI bylo zacíleno na hodnocení ukazatelů výkonnosti u organizační jednotky Obchodní úsek. Návrhem je zaměřit se u obchodníků zejména na plnění ukazatelů náběru nových zakázek a pohledávek po splatnosti. Za účelem vyhodnocení výše výplaty variabilní složky mzdy by bylo vhodné tyto KPI sledovat v časovém horizontu jednoho kalendářního měsíce. Z důvodu nízké výše výplaty výkonnostních příplatků za plnění ukazatele náběru nových zakázek bylo navrženo neurčovat výši příplatku dle algoritmu, nýbrž dle pevně stanovených procent vztažených k intervalům výše náběru nových zakázek.
- Controllingový útvar věnuje patřičnou pozornost také **controllingu pracovního kapitálu**. Za pomoci ukazatelů rychlosti a doby obratu monitoruje vztah zásob a pohledávek k prodejm.
- Na základě vyjádření hodnot zvolených indikátorů finanční analýzy byla posouzena finanční situace společnosti. Po celé sledované období let 2012–2016

nevykazovaly výsledky poměrové analýzy příznivých hodnot. Bylo shledáno, že má podnik značné potíže se splácením svých závazků, není rentabilní a je plně závislý na cizím kapitálu. V současné době by mělo být hlavní snahou managementu utváření důvěry ze strany odběratelů společnosti, kterou vlivem platební neschopnosti ztratila. Vedle zavedení úsporných opatření by měly být učiněny kroky vedoucí k podpoře náběru nových zakázek.

Controllingový systém ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je zaveden účelně a plně odpovídá požadavkům manažerů společnosti. Lze ho označit za funkční s dobře nastavenou informační základnou. Controlling společnosti slouží jako podpůrný nástroj řízení a napomáhá managementu při rozhodování.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Základní charakteristiky strategického a operativního controllingu.....	33
Tabulka č. 2: Predikce vývoje měnových kurzů.....	58
Tabulka č. 3: Predikce vývoje HDP.....	59
Tabulka č. 4: Matice IFE.....	65
Tabulka č. 5: Matice EFE.....	66
Tabulka č. 6: Klíčové indikátory výkonnosti pro obchodní skupiny.....	88
Tabulka č. 7: Vyhodnocení klíčových indikátorů výkonnosti.....	90
Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč).....	100
Tabulka č. 9: Analýza odvětví – ukazatele likvidity.....	101
Tabulka č. 10: Vývoj EAT v letech 2012–2016 (v tis. Kč).....	104
Tabulka č. 11: Ukazatele rentability v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč).....	105
Tabulka č. 12: Analýza odvětví – ukazatele rentability.....	105
Tabulka č. 13: Ukazatele zadluženosti v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč).....	106
Tabulka č. 14: Analýza odvětví - ukazatel vlastnického rizika.....	107
Tabulka č. 15: Hodnoty čistého pracovního kapitálu v letech 2012–2016 (v tis. Kč)..	109
Tabulka č. 16: Ukazatele obratu a doby obratu pohledávek v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč).....	110
Tabulka č. 17: Ukazatele obratu a doby obratu zásob v letech 2012–2016 včetně výchozích údajů pro výpočty (v tis. Kč).....	111
Tabulka č. 18: Návrh hodnocení ukazatele náběru nových zakázek pro výplatu výkonnostního příplatku.....	117

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Obsah controllingového systému .....	13
Obrázek č. 2: Controllingový systém .....	16
Obrázek č. 3: Regulační cyklus controllingu .....	17
Obrázek č. 4: Controlling – průnik množin odpovědností controllera a manažera .....	18
Obrázek č. 5: Řídící činnosti a základní fáze plánování .....	23
Obrázek č. 6: Postup návrhu a implementace podnikového reportingového systému ...	28
Obrázek č. 7: Postup tvorby reportu .....	31
Obrázek č. 8: Model pěti sil .....	35
Obrázek č. 9: Analýza bodu zvratu .....	39
Obrázek č. 10: Základní metody finanční analýzy .....	42
Obrázek č. 11: Struktura tržeb podle oblastí v roce 2016 .....	62
Obrázek č. 12: Struktura tržeb podle zemí Evropy v roce 2016 .....	62
Obrázek č. 13: Organizační začlenění Controllingového útvaru .....	67
Obrázek č. 14: Pohled na databáze v informačním systému MAX+ .....	70
Obrázek č. 15: Modul útvaru Controlling v Infor MAX+ .....	71
Obrázek č. 16: Vyhodnocení zakázek společnosti z Intranetu .....	77
Obrázek č. 17: Sledování tržeb a nákladů u oboru rotory .....	77
Obrázek č. 18: Skutečné náklady na zakázky a jejich komparace s plánem .....	78
Obrázek č. 19: Reportingové zprávy výroby jednotlivých provozů .....	79
Obrázek č. 20: Výkaz zisku a ztráty - ekonomický rozbor Business Review .....	80
Obrázek č. 21: Přehled investic .....	81
Obrázek č. 22: Stav zakázkové náplně PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. ....	82
Obrázek č. 23: Vytvoření souboru rozpočtu režie v Infor MAX+ .....	84
Obrázek č. 24: Rozpočet režie ve vazbě na účty hlavní knihy a nákladová střediska ...	85
Obrázek č. 25: Algoritmus pro vyjádření výše výkonnostního příplatku .....	89
Obrázek č. 26: Přehled o věkové struktuře pohledávek k 31.12.2016 .....	91
Obrázek č. 27: Report struktury závazků společnosti PILSEN STEEL s.r.o. ....	94
Obrázek č. 28: Návrh reportu obsahujícího analýzu poměrových ukazatelů .....	114
Obrázek č. 29: Návrh příspěvku do firemního bulletinu .....	115

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Struktura a počet zaměstnanců k 31.12.2016 .....	54
Graf č. 2: Vývoj pohledávek z obchodních vztahů společnosti Pilsen Toll s.r.o. ....	93
Graf č. 3: Vývoj ukazatele běžné likvidity v letech 2012–2016.....	102
Graf č. 4: Vývoj ukazatele pohotové likvidity v letech 2012–2016 .....	103
Graf č. 5: Vývoj ukazatele okamžité likvidity v letech 2012–2016 .....	103
Graf č. 6: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v letech 2012–2016 .....	104
Graf č. 7: Vývoj ukazatelů finanční stability v letech 2012–2016 .....	108

## Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BP	Business Plan
CF	cash flow
CO <sub>2</sub>	oxid uhličitý
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČSÚ	Český statistický úřad
č.	číslo
EAT	výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
EBITDA	výsledek hospodaření před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	výsledek hospodaření před zdaněním
ENH	extrémně nízké hodnoty
EVH	extrémně vysoké hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti
mil.	milion
mj.	mimo jiné
MJL	management jakosti a legislativy
mln.	miliarda
např.	například
PS	PILSEN STEEL s.r.o.
PT	Pilsen Toll s.r.o.
resp.	respektive

ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
S.A.	akciová společnost
Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tj.	to jest
TK	technická kontrola
TPV	technická příprava výroby
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VEB	Vneshekonombank

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

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

FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

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

FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.

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

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 9788073573928.

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9002-2.

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

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024744568.



- KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-419-8.
- LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.
- LUCEY, Terry. *Management accounting*. 5th edition. London: Continuum, 2003. ISBN 0-8264-6360-6.
- MANN, Rudolf. *Controlling - metoda úspěšného podnikání: příručka pro tvorbu systému řízení zisku = Controlling - Methode des erfolgreichen Unternehmens*. Praha: Průmysl a obchod, 1992. ISBN 80-85-603-20-9.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9051-5.
- REICHMANN, Thomas. *Controlling: concepts of management control, controllership and ratios*. Berlin: Springer, 1997. ISBN 3-540-62722-7.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše, FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling: nový nástroj řízení*. 2. upravené vydání. Praha: Profess Consulting, 2011. ISBN 80-852-3554-4.

ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

### **Elektronické a časopisecké zdroje, kvalifikační práce**

BOBITAN, Roxana-Ioana. Key performance indicators disclosed by the integrated reporting. *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu: Seria Economie* [online časopis]. 2016, **1** (1), 151-157 [cit. 13.2.2017]. ISSN 1844-7007. Dostupné z: [http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2016-01/21\\_Bobitan%20Roxana.pdf](http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2016-01/21_Bobitan%20Roxana.pdf)

EGER, Ludvík. *Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce* [online]. Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni [cit. 01.12.2016]. Dostupné z: <http://fek.zcu.cz/divize.php?shortcutdiv=KFU>

*Justice: oficiální server českého soudnictví*. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. © 2012-2015 [cit. 31.1.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=716139>

IFE a EFE matice. *ManagementMania.com*. Sociální síť pro business [online]. Wilmington: MANAGEMENTMANIA.COM LLC. © 2011-2016 [cit. 19.3.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com>

*Ministerstvo finanční České republiky*. Makroekonomické predikce [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky. © 2005-2013 [cit. 13.3.2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>

*Ministerstvo průmyslu a obchodu. Analytické materiály. Finanční analýzy podnikové sféry. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu© 2012-2017 [cit. 15.03.2017]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>*

*PILSEN STEEL s.r o.: Váš steel partner [online]. Plzeň: PILSEN STEEL s. r. o., 2017 [cit. 15.2.2017]. Dostupné z: <http://www.pilsensteel.cz/>*

*Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. PILSEN STEEL s.r.o. [online databáze]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2017 [cit. 31.1.2017]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=47718706&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=47718706&jazyk=cz&xml=1)*

*ZÝKOVÁ, Lucie. Zhodnocení finanční pozice, výkonnosti a reportingového systému vybraného podniku. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2015*

### **Jiné zdroje**

Informační systém Infor MAX+

Interní materiály společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Intranet společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Organizační struktura společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Výroční zprávy společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2010–2016

Výroční zprávy společnosti Pilsen Toll s.r.o. v letech 2013–2016

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Činnosti společnosti PILSEN STEEL s.r.o. dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

**Příloha B:** Organizační struktura společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

**Příloha C:** Vybrané položky rozvahy společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2012–2016 (v tis. Kč)

**Příloha D:** Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2012–2016 (v tis. Kč)

**Příloha E:** Reportingové zprávy vydávané útvarem Controlling

**Příloha F:** Reportingová zpráva zásob společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

**Příloha G:** Hlavní klíčové indikátory výkonnosti a jejich přiřazení organizačním jednotkám společnosti

**Příloha A:** Činnosti společnosti PILSEN STEEL s.r.o. dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

24101: Výroba surového železa, oceli a feroslitin

00: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

245: Slévárenství

25500: Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie

256: Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění

257: Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků

43320: Truhlářské práce

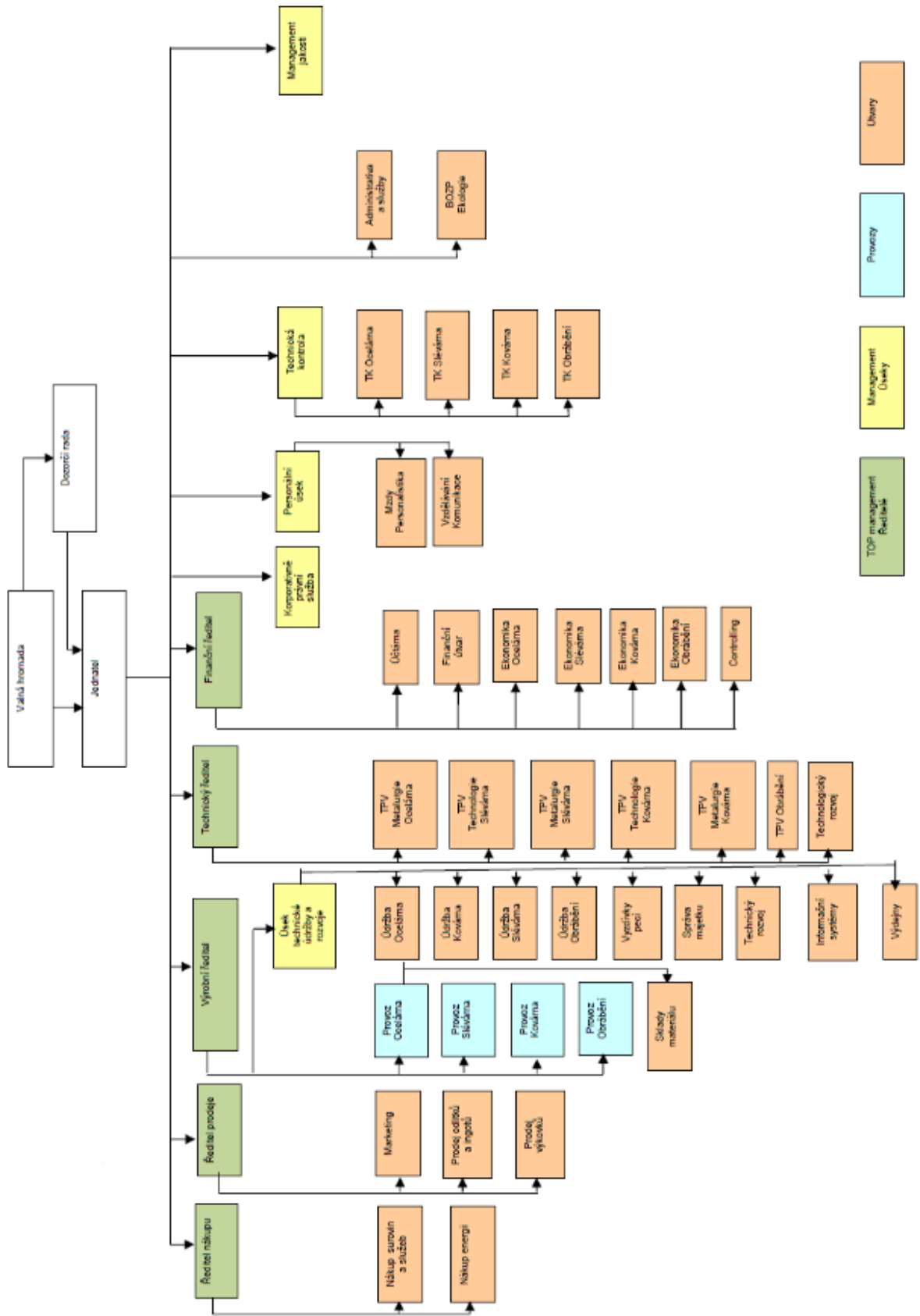
49410: Silniční nákladní doprava

69200: Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství

74901: Poradenství v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Zdroj: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, 2017

**Příloha B: Organizační struktura společnosti PILSEN STEEL s.r.o.**



Zdroj: interní materiály společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2017

**Příloha C:** Vybrané položky rozvahy společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2012–2016 (v tis. Kč)

Název řádku	Řádek	Stav v účetním období				
		2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)	2015 (PS+PT)	2016 (PS+PT)
<b>AKTIVA CELKEM (ř. 03+31+63)</b>	1	732 151	1 023 681	823 302	781 824	817 289
<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04+13)</b>	3	262 627	236 259	223 255	215 599	187 164
Dlouhodobý nehmotný majetek	4	1 620	867	5 092	8 250	3 786
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 až 22)	13	261 007	235 392	218 164	207 349	183 378
Stavby	15	307 375	299 159	290 944	282 675	275 848
Samost. mov. věci a soubory hm. mov. věcí	16	866 253	723 153	607 409	497 366	416 357
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	118 241	113 319	113 584	124 628	112 377
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. majetek	21	75 383	74 596	75 412	73 508	73 494
Opravné položky	Korekce	-1 106 245	-974 836	-869 186	-770 828	-694 698
<b>Oběžná aktiva (ř. 32+48+58)</b>	31	469 036	786 059	599 292	521 886	628 822
<b>Zásoby (ř. 33 až 38)</b>	32	218 990	375 754	320 255	302 708	348 027
Materiál	33	120 202	122 420	103 123	102 710	126 001
Nedokončená výroba a polotovary	34	260 311	341 672	300 544	284 909	299 810
Výrobky	35	40 458	53 516	70 767	48 154	46 501
Opravné položky	Korekce	-201 981	-141 854	-154 179	-133 065	-124 285
<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	48	225 222	335 725	240 659	194 481	259 456
Pohledávky z obchodních vztahů	49	171 747	3 542 017	188 676	172 482	199 998
Stát - daňové pohledávky	54	2 244	18 680	33 434	21 899	16 025
Ostatní poskytnuté zálohy	55	77 038	99 136	48 304	23 704	40 947
Opravné položky	Korekce	-104 640	-3 454 009	-186 279	-182 298	-180 441
Jiné pohledávky	57	78 832	129 901	156 524	158 694	182 927
<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59)</b>	58	24 824	74 580	38 378	24 697	21 339
Peníze a účty v bankách	59	24 824	74 580	38 378	24 697	21 339
<b>Časové rozlišení</b>	63	489	1 363	755	44 339	1 303

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2017

Název řádku	Řádek	Stav v účetním období				
		2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)	2015 (PS+PT)	2016 (PS+PT)
<b>PASIVA CELKEM (ř. 68+86+119)</b>	67	732 151	1 023 681	823 302	781 824	817 289
<b>Vlastní kapitál (ř. 69+73+82+85)</b>	68	-4 887 301	-5 445 694	-666 566	-1 286 894	-2 085 011
Základní kapitál	69	100 000	100 200	100 200	100 200	100 200
Fondy ze zisku a rezervní fond	73	779 099	779 099	779 099	779 108	779 108
Výsledek hospodaření minulých let	82	136 380	-5 766 399	-6 319 365	-1 604 656	-2 166 069
<b>Výsledek hospodaření úč. období (+/-)</b>	85	-5 902 779	-558 593	4 773 500	-561 546	-798 250
<b>Cizí zdroje (ř.87+103+115)</b>	86	5 551 743	6 347 818	1 354 916	1 713 953	2 399 247
Rezervy	87	598 518	599 191	72 605	73 054	89 099
Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	4 764 225	4 829 427	271 037	294 275	320 355
Závazky z obchodních vztahů	104	4 248 485	4 286 451	162 140	129 869	148 528
Směnky	106	415 361	437 527	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	108	88 621	90 335	73 505	45 760	33 770
Krátkodobé přijaté zálohy	111	6 315	13 590	13 958	6 463	4 308
Jiné závazky	114	5 443	1 525	21 434	112 183	133 749
<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 117)</b>	115	189 000	919 200	1 011 274	1 346 624	1 989 793
Krátkodobé bankovní úvěry	117	189 000	919 200	1 011 274	1 346 624	1 989 793
<b>Časové rozlišení</b>	119	67 709	121 557	134 952	354 765	503 053

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2017



**Příloha D:** Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2012–2016 (v tis. Kč)

Název řádku	Řádek	Stav v účetním období				
		2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)	2015 (PS+PT)	2016 (PS+PT)
Tržby za prodej zboží	1					
Náklady vynaložené na prodané zboží	2					
<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	3					
Výkony (ř. 05+06+07)	4	1 166 373	1 431 973	1 268 338	547 446	882 325
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	1 515 832	1 241 515	1 192 463	546 990	803 427
Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-449 521	97 495	-14 776	-38 249	13 248
Aktivace	7	100 062	92 963	90 651	38 705	65 650
Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	8	1 171 963	1 435 736	1 143 723	653 317	995 999
Spotřeba materiálu a energie	9	854 164	1 204 132	960 026	530 792	841 628
Služby	10	317 799	231 604	183 698	122 525	154 371
<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	11	-5 590	-3 763	124 615	-105 871	-113 674
Osobní náklady (ř. 13)	12	445 623	380 285	402 383	318 792	343 132
Mzdové a sociální náklady	13	445 623	380 285	402 383	318 792	343 132
Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	18	295 887	167 622	135 235	119 321	107 335
Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti	25	1 656 146	-147 827	-663 491	-119 517	-83 189
Rozdíl ostatních provozních nákladů a výnosů	26	-3 495 062	-82 547	4 627 446	-54 311	-35 539
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	30	-5 898 308	-486 391	4 877 933	-478 778	-516 491
Čisté úroky	43	-481	-67 501	-96 790	-124 334	-188 437
Rozdíl ostatních finančních nákladů a výnosů	45	1 126	-4 538	-5 785	42 348	-78 222
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	48	645	-72 039	-102 575	-81 986	-266 659
Daň z příjmů	49	5 117	163	1 857	782	15 100
<b>Výsledek hosp. za účetní období (ř. 30+48-49)</b>	60	-5 902 779	-558 593	4 773 500	-561 546	-798 250
<b>Výsledek hosp. před zdaněním (ř. 30+48)</b>	61	-5 897 662	-558 430	4 775 357	-560 764	-783 150

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2017

## Příloha E: Reportingové zprávy vydávané útvarem Controlling

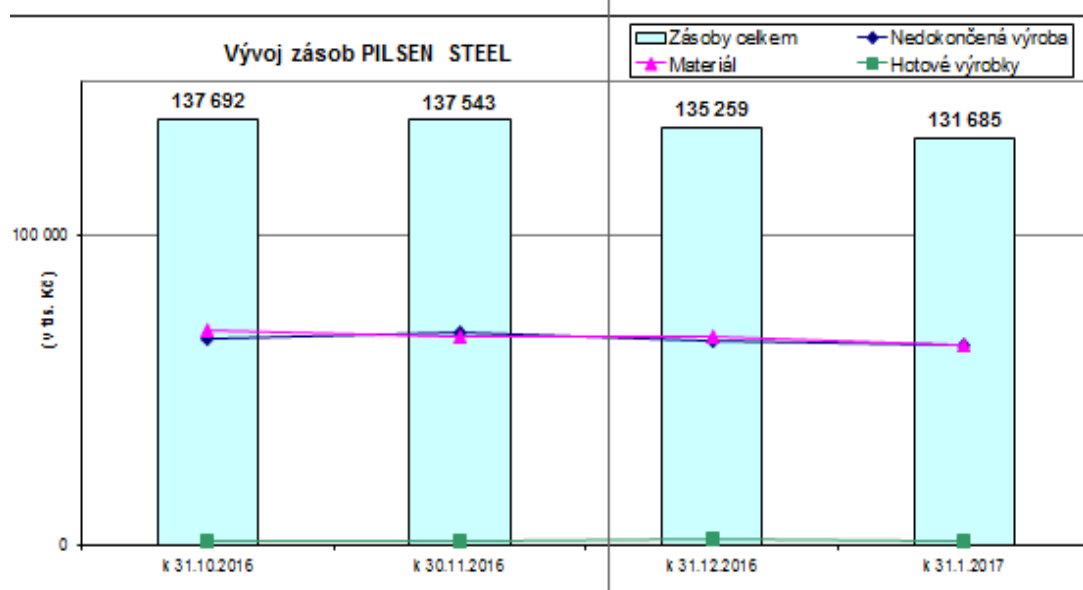
Reportingové zprávy zpracovávané Controllingovým útvarem		
Vnitřní reporting		
frekvence	název reportu	příjemce
denně	Zásoby - detailní seznam zásob	vybraní zaměstnanci
týdně	Prezentace tržeb, náběrů nových zakázek a zásoby práce	management
měsíčně	Konsolidované výsledky společností	management a vybraní zaměstnanci
	Ekonomické rozborů - Business review	management a vybraní zaměstnanci
	Výpočet zpracovatelské odměny mezi PS a PT	management, vlastník
	Zmetky a reklamace	vybraní zaměstnanci
	Tržby po provozech	vybraní zaměstnanci
	Rozborů tržeb dle oborů, zákazníků, zemí	vybraní zaměstnanci
	Expedice a pohledávky pro zpracovatelskou odměnu	vybraní zaměstnanci
	Detail rezerv a opravných položek	vybraní zaměstnanci
	Vyhodnocení expedovaných zakázek	obchodní a výrobní úsek, management
	Náklady na jakost	MJL, účtárna
	Režie, výsledky středisek	vybraní zaměstnanci
	Absorpce/neabsorpce nákladů	vybraní zaměstnanci, auditori
	Vyhodnocení obchodníků (zásoba práce, tržby, náběry)	obchodní ředitel
	Report výroby jednotlivých provozů	management a vybraní zaměstnanci
	Report zásob	management a vybraní zaměstnanci
	Výhled výsledků na následující měsíc	management
	Prezentace konsolidovaných výsledků za předchozí měsíc	management
	Přehled a controlling investic a oprav	vybraní zaměstnanci
	Využití strojů v provozu obrábění	vybraní zaměstnanci
	KPI obchodního oddělení - náběry nových zakázek	management, personální odd.
	Porovnání měsíčních výsledků s plánem	management
	Přehled nájemného	vybraní zaměstnanci
	Přehled inkas a výdajů bankovních účtů	vybraní zaměstnanci
	Spotřební ceny surovin	vybraní zaměstnanci
na vyžádání	Vývoj kurzů (EUR, USD, RUR)	vybraní zaměstnanci
	Detail zakázkové náplně	vybraní zaměstnanci, management
	Data pro firemní časopis, nástěnky ve firmě	všichni zaměstnanci
ročně	Business Plan (+ prezentace + komentář)	vlastník, management a vedoucí zaměstnanci
	Strategický plán (+ prezentace + komentář)	vlastník, management a vedoucí zaměstnanci
	Interní ceníky, předávací ceny, přehled sazeb	vybraní zaměstnanci
Vnější reporting		
frekvence	název reportu	příjemce
měsíčně	Měsíční report dle úvěrové smlouvy	Vneshekonobank
	Prezentace hlavních ukazatelů	Vneshekonobank
	Finanční úvěry a účty v zahraničí	ČSÚ
	Report tržeb, náběrů a zakázkové náplně	ČSÚ
čtvrtletně	Čtvrtletní report za společnost Pilsen Toll	Vneshekonobank
	Dovozní závazky a vývozní pohledávky	ČSÚ
	Výkonová spotřeba	ČSÚ
na vyžádání	Dotazníky	banky, pojišťovny, zákazníci
	Stav zásoby práce, přehled zásob	banky, znalci, státní orgány
ročně	Business Plan (+ prezentace + komentář)	banky, poradci, investor
	Strategický plán (+ prezentace + komentář)	banky, poradci, investor
	Výroční zpráva	veřejně dostupné
	Účetní závěrka, zpráva nezávislého suditora (účetní audit)	veřejně dostupné
	Roční výkaz o stavu přímých investic v tuzemsku	ČSÚ

+ pravidelné reporty pro vlastní potřebu controllingového úseku a další zpracování  
 + reporty ad hoc dle požadavku zadavatele (vnitřní i vnější)

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Příloha F: Reportingová zpráva zásob společnosti PILSEN STEEL s.r.o.**

<b>4.3 ZÁSoby - PILSEN STEEL s.r.o.</b>					
Bruzno v tis. Kč		k 31.10.2016	k 30.11.2016	k 31.12.2016	k 31.1.2017
Nedokončená výroba	Pr 81 - ocelárna	978	978	978	978
	Pr 70 - slévárna	35 349	37 522	33 682	33 705
	Pr 78 - kovárna	2 228	1 990	2 029	1 825
	Pr 95 - obrobna	28 499	28 435	29 642	28 587
	<b>Celkem NV</b>	<b>67 054</b>	<b>68 925</b>	<b>66 330</b>	<b>65 095</b>
Hotové výrobky	Pr 81 - ocelárna	0	0	0	0
	Pr 70 - slévárna	1 315	1 275	1 701	1 521
	Pr 78 - kovárna	0	0	0	0
	Pr 95 - obrobna	0	0	0	0
	<b>Celkem HV</b>	<b>1 315</b>	<b>1 275</b>	<b>1 701</b>	<b>1 521</b>
Zboží	Celkem Zboží	0	0	0	0
<b>Zásoby celkem</b>		<b>137 692</b>	<b>137 543</b>	<b>135 259</b>	<b>131 685</b>



Zdroj: interní materiály PILSEN STEEL s.r.o. (upraveno), 2017

**Příloha G:** Hlavní klíčové indikátory výkonnosti a jejich přiřazení organizačním jednotkám společnosti

Klíčové indikátory výkonnosti	Organizační jednotky společnosti		
	TOP manažeři	Vedoucí	Správa
EBITDA	Finanční ředitel	Vedoucí technické kontroly	Management jakosti
	Ředitel organizace a řízení služeb	Vedoucí technické úseku	Personalistika
	Obchodní ředitel	Hlavní metalurg	Administrativa + doprava
	Výrobní ředitel	Vedoucí technické údržby a rozvoje	Informační systémy
	Personální ředitel	Vedoucí jednotlivých provozů	Finance
	Ředitel nákupu	Vedoucí MJL	Ekonomika
		Vedoucí plánování	Právní služby
			Nákup
			Správa majetku
Tržby	Finanční ředitel	Vedoucí MJL	Finance
	Ředitel organizace a řízení služeb	Vedoucí plánování	Ekonomika
	Obchodní ředitel		Právní služby
			Technologický rozvoj
Pohledávky po splatnosti	Finanční ředitel	Vedoucí MJL	Finance
	Ředitel organizace a řízení služeb		Ekonomika
	Obchodní ředitel		Právní služby
Náběr nových zakázek	Obchodní ředitel		
Zmetkovitost	Výrobní ředitel	Vedoucí technické kontroly	Management jakosti
		Vedoucí technické úseku	Personalistika
		Hlavní metalurg	Administrativa + doprava
		Vedoucí technické údržby	Informační systémy
		Vedoucí jednotlivých provozů	Technologický rozvoj
		Vedoucí plánování	
Plnění plánu výroby	Výrobní ředitel	Vedoucí technické kontroly	Management jakosti
	Personální ředitel	Vedoucí technické úseku	Personalistika
	Ředitel nákupu	Hlavní metalurg	Administrativa + doprava
		Vedoucí technické údržby	Informační systémy
		Vedoucí jednotlivých provozů	Nákup
		Vedoucí plánování	Správa majetku
			Technologický rozvoj
Plán údržby			Správa majetku
Plán nákladů	Výrobní ředitel	Vedoucí technické kontroly	
		Vedoucí technické úseku	
		Hlavní metalurg	
		Vedoucí technické údržby	
		Vedoucí jednotlivých provozů	
Mzdové náklady	Personální ředitel		
Rozpočet nákladů úseku	Finanční ředitel	Vedoucí MJL	Management jakosti
	Ředitel organizace a řízení služeb		Personalistika
	Personální ředitel		Administrativa + doprava
	Ředitel nákupu		Informační systémy
			Finance
			Ekonomika
			Právní služby
			Nákup
			Správa majetku
Nákup šrotu a legur	Ředitel nákupu		Nákup

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti, 2017

## **Abstrakt**

ZÝKOVÁ, Lucie. *Hodnocení efektivity controllingových aktivit podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 112 s., 2017

**Klíčová slova:** controlling, reporting, klíčové indikátory výkonnosti, monitoring

Předložená diplomová práce je zaměřena na zhodnocení efektivity controllingových aktivit ve zvoleném podniku. Obsahem úvodní části práce je teoretické vymezení problematiky controllingu, jeho cílů, úloh a funkcí. Součástí teoretických východisek je i charakteristika základních technik controllingového systému a finančního controllingu. V úvodu analytické části práce je představen zvolený podnikatelský subjekt PILSEN STEEL s.r.o. Následně jsou zhodnoceny interní a externí faktory prostředí podniku. V další části je proveden rozbor controllingových aktivit společnosti, především je analyzován proces plánování, reportingový systém, monitoring a charakterizován podnikový informační systém. Dále je také vysvětlena vazba soustavy klíčových indikátorů výkonnosti na controlling. Závěrečná kapitola práce je věnována zhodnocení controllingových aktivit, na jehož základě jsou formulována doporučení na opatření ke zlepšení stávajícího stavu controllingového systému.

## **Abstract**

ZÝKOVÁ, Lucie. *Evaluation of effectiveness of controlling activities in the company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 112 p., 2017

**Key words:** controlling, reporting, key performance indicators, monitoring

The diploma thesis is focused on the evaluation of the effectiveness of controlling activities in selected company. The introductory part of the work contains the theoretical definition of controlling, its objectives, tasks and functions. The theoretical background includes the characteristics of a basic techniques of controlling system and financial controlling. The selected company PILSEN STEEL s.r.o. is introduced at the beginning of the analytical part. The internal and external factors of a business environment are evaluated too. Next, the controlling activities of the company are analysed, especially the process of planning, reporting system, monitoring and the information systems are characterized. The relationship between the system of key performance indicators and controlling is also explained. The final chapter includes the evaluation of controlling activities, based on which the recommendations on measures to improve the current controlling system of the company are formulated.