

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném
podniku**

Controlling Process Effectiveness Evaluation in Chosen Enterprise

Bc. Andrea Lehotská

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném podniku“

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

Plzeň dne 9. 5. 2021

v. r. Bc. Andrea Lehotská

Poděkování

Ráda bych poděkovala prof. Ing. Emilovi Vacíkovi, Ph.D. za odborné rady, výborné vedení a čas, který mi věnoval pro řešení dané problematiky.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti, na kterou byla práce aplikována, za profesionální přístup a poskytnutí všech potřebných informací pro řešení dané problematiky k tvorbě diplomové práce.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod..... | 8 |
| 1 Charakteristika společnosti a její výkonnosti v kontextu s vývojem prostředí.. | 11 |
| 1.1 Základní informace o společnosti..... | 11 |
| 1.2 Historie společnosti | 11 |
| 1.3 Současná situace společnosti..... | 12 |
| 1.4 Vlastnosti produktů společnosti | 13 |
| 1.5 Analýza výkonnosti společnosti..... | 13 |
| 1.5.1 Vývoj tržeb společnosti za období 2015 – 2020..... | 17 |
| 1.5.2 Vývoj nákladů společnosti za období 2015 – 2020 | 18 |
| 1.5.3 Vývoj hospodářského výsledku za období 2015 – 2020 | 20 |
| 1.5.4 Analýza výkonnosti pomocí poměrových ukazatelů | 21 |
| 1.6 Srovnání poměrových ukazatelů s oborovými průměry | 28 |
| 2 Stávající controllingové procesy ve společnosti | 30 |
| 2.1 Controllingové procesy na strategické úrovni řízení | 32 |
| 2.1.1 Produktové portfolio společnosti ABC, s. r.o..... | 32 |
| 2.1.2 Dodavatelé společnosti ABC, s. r. o. | 36 |
| 2.1.3 Zákazníci společnosti ABC, s. r. o..... | 38 |
| 2.1.4 Konkurenti společnosti ABC, s. r. o. | 40 |
| 2.2 Controllingové procesy na operativní úrovni řízení | 42 |
| 3 Controlling čistého pracovního kapitálu..... | 43 |
| 3.1 Controlling zásob ve společnosti ABC, s. r. o. | 43 |
| 3.1.1 Doba obratu zásob ve společnosti ABC, s. r. o..... | 46 |
| 3.2 Controlling pohledávek společnosti ABC, s. r. o. | 47 |
| 3.2.1 Doba obratu pohledávek ve společnosti ABC, s. r. o..... | 47 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.2.2 | Pohledávky po splatnosti ve společnosti ABC, s. r. o..... | 49 |
| 3.3 | Controlling krátkodobých finančních zdrojů ve společnosti ABC, s. r. o. | 51 |
| 3.3.1 | Doba obratu závazků ve společnosti ABC, s. r. o..... | 53 |
| 3.4 | Obratový cyklus peněz ve společnosti ABC, s. r. o..... | 54 |
| 4 | Investiční controlling společnosti ABC, s. r. o. | 57 |
| 4.1 | Klasifikace investic ve společnosti ABC, s. r. o..... | 58 |
| 4.2 | Základní parametry předinvestiční fáze ve společnosti | 59 |
| 4.2.1 | Financování investice | 61 |
| 4.2.2 | Peněžní toky plynoucí z investičního projektu | 62 |
| 4.3 | Metody hodnocení investic ve společnosti..... | 65 |
| 4.3.1 | Doba návratnosti | 66 |
| 4.3.2 | Čisté celkové příjmy z investice | 67 |
| 4.4 | Provozní fáze investičního procesu ve společnosti | 68 |
| 4.4.1 | Sledování odchylek | 69 |
| 5 | Nákladový controlling společnosti ABC, s. r. o..... | 72 |
| 5.1 | Členění nákladů ve společnosti ABC, s. r. o..... | 73 |
| 5.1.1 | Druhové členění nákladů | 73 |
| 5.1.2 | Účelové členění nákladů..... | 74 |
| 5.1.3 | Kalkulační členění nákladů..... | 76 |
| 5.2 | Kalkulace nákladů a stanovení ceny ve společnosti ABC, s. r. o..... | 77 |
| 5.3 | Střediskové hospodaření ve společnosti ABC, s. r. o. | 81 |
| 6 | Hlavní strategické priority společnosti ABC, s. r. o. ve střednědobém horizontu..... | 84 |
| 6.1 | Poslání společnosti ABC, s. r. o. | 85 |
| 6.2 | Vize společnosti ABC, s. r. o. | 85 |
| 6.3 | Strategické priority společnosti ABC, s. r. o..... | 85 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.4 | Controllingové aktivity související se strategickými prioritami společnosti ABC, s. r. o..... | 87 |
| 7 | Návrh controllingových procesů společnosti ABC, s. r. o. včetně strukturovaného reportingu | 91 |
| 7.1 | Navrhované controllingové aktivity vyplývající ze strategie společnosti ABC, s. r. o. | 93 |
| 7.1.1 | Krátkodobý horizont | 94 |
| 7.1.2 | Dlouhodobý horizont..... | 95 |
| 7.2 | Controlling likvidity | 97 |
| 7.3 | Řízení vztahů s dodavateli spojené s optimalizací zásob..... | 100 |
| 7.4 | Metoda čisté současné hodnoty pro zhodnocení investic | 102 |
| 7.5 | Harmonogram kontrol..... | 105 |
| | Závěr..... | 107 |
| | Seznam použitých zdrojů | 109 |
| | Seznam tabulek..... | 112 |
| | Seznam grafů | 114 |
| | Seznam obrázků | 115 |
| | Seznam použitých zkratk | 116 |
| | Seznam příloh..... | 117 |
| | Přílohy | |
| | Abstrakt | |
| | Abstract | |

Úvod

Hlavním cílem této diplomové práce je popis a implementace jednotlivých controllingových procesů, následné zhodnocení jejich účinnosti na fungování zvoleného podniku a návrh opatření pro zlepšení současných controllingových aktivit v daném podniku, jenž se zabývá výrobou a prodejem oken a dveří. Výše zmíněného hlavního cíle bude dosaženo za pomoci dílčích cílů, které vycházejí z postupného zpracování práce.

Prvním z dílčích cílů je vyhotovení teoretické části, která se v práci prolíná s částí praktickou, a to vždy v rámci jednotlivých kapitol. Teoretická část je vypracována na základě české a zahraniční literatury, a to jak v knižní, tak i v elektronické podobě uvedené v seznamu zdrojů. Literatura je vybrána v souladu s daným tématem práce a dle její odbornosti.

Dalšími dílčími cíli práce je charakteristika vybrané společnosti spolu s popisem její historie, předmětem podnikání a vyhotovením analýzy výkonnosti. V rámci tohoto cíle jsou identifikovány jednotlivé controllingové aktivity, které jsou ve společnosti využívány a strategické priority, jež jsou vymezené na 1 – 5leté období. Praktické části práce jsou podloženy daty z výročních zpráv společnosti za roky 2015 – 2020 a dále z interních zdrojů podniku.

Díky vyhotovení dílčích cílů je možné naplnit hlavní cíl práce, který je uveden v poslední kapitole.

Controlling je relativně mladý styl řízení podniku, jenž se zaměřuje na výsledek a v dnešní době je využíván ve většině podniků napříč odvětvími. Vychází jak z klasického, tak i z manažerského účetnictví, kdy se neohlíží jen na analýzu nákladů minulých období, ale naopak se orientuje hlavně na budoucí vývoj společnosti. Hlavní myšlenku controllingu lze demonstrovat pomocí daného přirovnání, kdy: „*Controlling je jako kormidelník lodi, který otáčí kormidlem tak, aby loď jela do určeného cíle, a neustále kontroluje a informuje o tom, zda je cesta správná,*“ (finanční-řízení, 2020).

Controllingem není pouze pozice či osoba ve společnosti, ale je jím celistvý soubor úkolů. Dané úkoly jsou ve společnosti vykonávány různými osobami či samostatným obchodním vedením, aniž by jakákoliv osoba nesla označení „controller“. Převážně

v malých a středních podnicích funkci controllera provádí samotné vedení podniku či vedení účetního odboru (Horváth & Partners, 2004).

První kapitola práce obsahuje charakteristiku společnosti, na kterou je práce aplikována. Součástí kapitoly je i analýza výkonnosti dané společnosti, jež obsahuje zobrazení vývoje tržeb, nákladů a hospodářského výsledku společnosti. Dále finanční analýzu výkonnosti společnosti zobrazenou pomocí poměrových ukazatelů. Jednotlivé ukazatele jsou následně komparovány s oborovými průměry.

Stávající controllingové procesy v dané společnosti vytyčuje další kapitola. Controllingové procesy jsou rozděleny dle úrovně řízení na strategické a operativní. Jednotlivé podkapitoly poté vysvětlují veškeré společností prováděné controllingové aktivity na strategické úrovni, jež se zaměřují na produktové portfolio, dodavatele, zákazníky a konkurenty. Controllingové aktivity spojené s operativním řízením společnosti jsou vždy důkladně představeny v rámci jednotlivých následujících kapitol.

Třetí kapitola se blíže zabývá popisem controllingových aktivit spojených s čistým pracovním kapitálem. V rámci dané kapitoly jsou objasněny controllingové aktivity spojené s řízením a sledováním zásob, pohledávek a závazků společnosti.

Popis controllingových aktivit společnosti v rámci investiční činnosti je vylíčen v rámci čtvrté kapitoly. Zprvu je zde vyjádřena klasifikace jednotlivých investic společnosti spolu se způsoby jejich financování a peněžními toky z nich plynoucími. Následně jsou v rámci kapitoly vyobrazeny metody hodnocení investic, které společnost využívá při výběru nejvhodnější investice a způsoby sledování vývoje investic.

Pátá kapitola se zaměřuje na objasnění nákladového controllingu ve společnosti. V rámci jednotlivých podkapitol jsou zprvu rozklasifikovány náklady společnosti na druhové, účelové a kalkulační a je zde nastíněno jejich řízení. Poté jsou vyjádřené kalkulace nákladů, jež slouží ve společnosti jako podklad pro stanovení ceny výrobků a controllingové aktivity řízení nákladů na úrovni střediskového hospodaření.

Na stanovení hlavních strategických priorit společnosti v rámci střednědobého horizontu je zaměřena šestá kapitola. Zprvu je zde popsáno poslání společnosti spolu s vizí a strategickými cíli. Dále kapitola obsahuje i výčet controllingových aktivit podporujících naplnění všech strategických priorit společnosti.

Poslední sedmá kapitola je zaměřena na zhodnocení stávajících controllingových procesů v dané společnosti a na návrh dalších controllingových procesů na obou úrovních řízení včetně strukturovaného reportingu. Navrhované controllingové aktivity by bylo vhodné aplikovat ve společnosti pro případnou eliminaci negativních jevů, které by mohly ohrozit stávající vývoj společnosti. První část kapitoly se zabývá návrhem controllingových aktivit, které plynou ze stanovených strategických priorit společnosti a dopomohou tak k jejich naplnění. Druhá část kapitoly je zaměřena na návrh nových či zlepšení stávajících controllingových aktivit společnosti, a to konkrétně aktivitami spojenými s řízením vztahů s dodavateli v návaznosti na optimalizaci zásob, likvidity a metodami hodnocení investic ve společnosti.

1 Charakteristika společnosti a její výkonnosti v kontextu s vývojem prostředí

V souladu s podmínkami společnosti pro spolupráci na dané diplomové práci, jsou informace o společnosti anonymizovány a veškerá data, která jsou v práci využita, vychází z minulých období společnosti, a to z bezpečnostních důvodů pro organizaci, aby nedošlo ke zneužití dat. Díky požadavku společnosti bude společnost v dané práci vystupovat pod názvem ABC, s. r. o.

1.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: ABC, s. r. o.

Datum zápisu: Listopad 2010

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Výroba a prodej oken a dveří.

Filozofie společnosti:

- Vyrábět produkty na nejvyšší úrovni a nabízet nadstandardní přístup k zákazníkům a jejich potřebám.

Společnost vznikla jako rodinný podnik, který je založen na tradicích a těží z vybudovaného know-how. Společnost se snaží neustále zdokonalovat a hledat nová technologická řešení pro její vývoj.

1.2 Historie společnosti

Společnost ABC, s. r. o. byla založena roku 1991 jako jeden z prvních výrobců oken a dveří v České republice. Již od té doby společnost patří mezi nejvýznamnější výrobce oken a dveří nejen v Plzeňském kraji, ale i v rámci celé České republiky. Roku 1992 společnost vyrobila své první plastové okno, a to na poloautomatickém stroji.

Již od svého založení společnost klade velmi vysoký důraz na kvalitu používaných materiálů při výrobě své produkce, na kvalitu celkového zpracování materiálů, prvotřídní servis a celkový rozvoj společnosti. Veškerou výrobu společnost provádí na svých výrobních linkách v sídle společnosti a žádný výrobní proces není ve společnosti outsourcován. I proto společnost již od svého založení spolupracuje jen s významnými certifikovanými dodavateli jednotlivých komponentů.

1.3 Současná situace společnosti

Jedním z hlavních cílů společnosti je dosahovat dokonalých výsledků při výrobě produktů. V současné době společnost vyrábí okna a dveře na dvou plně automatických linkách a disponuje také obráběcím centrem, které je od předního německého výrobce, jež jsou centrálně počítačově řízeny. Moderní CNC stroje zaručují dokonalou přesnost, pevnost a začistění svárů, rychlou a přesnou instalaci kování a celkově hladký průběh výroby.

Roku 2012 společnost, jako jedna z mála výrobců oken a dveří, zakoupila novou výrobní linku. Veškeré strojní vybavení výrobních linek, kterým společnost disponuje, bylo dodáno od německé společnosti, která se přímo zaměřuje na výrobu strojů pro výrobu PCV a ALU oken.

Celkový systém řízení výroby společnosti je potvrzen certifikátem systému managementu kvality ISO 9001. *Norma ISO 9001 se zabývá principy řízení lidských zdrojů, infrastruktury, dokumentace, zavádí procesy komunikace se zákazníky, měření výkonnosti procesů, hodnocení dodavatelů a také interními audity. Norma stanovuje zásadu, kdy společnosti své cíle a plány v oblasti kvality produkce, které si stanovily, postupně realizují pomocí nastavených procesů, přičemž účinnost daných procesů je monitorována a měřen tak, aby společnosti mohly přijmout účinná opatření na změny (ISO, 2020).* Díky zavedení systému managementu kvality a provádění zkoušek jsou výrobky společnosti označovány evropskou značkou shody CE a jsou opatřeny evropským prohlášením o shodě.

Jelikož si společnost velice váží vztahů se svými zákazníky, tak jako jedna z mála výrobců oken a dveří, umožňuje zákazníkům návštěvu výrobních prostor po předchozí domluvě proto, aby sami zákazníci viděli, že společnost vyrábí kvalitní výrobky na nejmodernějších strojích.

1.4 Vlastnosti produktů společnosti

Společnost velmi dbá na kvalitu veškerých materiálů, které vstupují do výroby. I proto veškerý použitý materiál a komponenty pocházejí od renomovaných a certifikovaných výrobců. Kvalita celé výroby je kontrolována kvalitativními předpisy a doporučeními německé společnosti, se kterou společnost ABC, s. r. o. spolupracuje, a proto společnost dokáže při výrobě produktů vyhovět i vysokým požadavkům zákazníků. Veškeré výrobky společnost dodává i s prohlášením o jejich vlastnostech. Daná prohlášení o vlastnostech výrobků vychází z renomovaných zkušebních laboratoří, které testovaly veškeré výrobky, jež společnost vyrábí.

Společnost je partnerem dané německé společnosti, která je leadrem na trhu v oblasti plastových a hliníkových profilových systémů. Společnost ABC, s. r. o. vyrábí veškerý svůj sortiment právě z profilového systému dané německé společnosti, který přináší jejich výrobkům zaručenou kvalitu, díky tomu, že německá společnost je silná značka s certifikovanou kvalitou a vynikajícím designem. Tato silná značka je založena na inovacích, partnerství, preciznosti a zodpovědnosti. Německá společnost vyrábí udržitelné výrobky, které nepoškozují životní prostředí a v dnešní době se stala jediným německým dodavatelem PVC profilů, které vyrábí pouze ve svém závodě v Německu a tím si garantuje nejvyšší kvalitu.

Dalším znakem úspěšnosti výrobků společnosti ABC, s. r. o. je, že při výrobě produktů využívá kování další přední německé značky. Německý výrobce kování patří na první místo v produkci kování pro okna a dveře v celosvětovém měřítku díky technice stavebního kování. Německá společnost nabízí pro každý zvolený způsob otevření okenní výplně odpovídající typ kování, nezávisle na tom, jedná-li se o výplň otevíranou ven či dovnitř v provedení otevíravě sklopném, otevíravém, sklopném, posuvném, skládacím nebo „zdvíže“ posuvném. Na vývoji daných kování se podílí přední konstruktéři a inženýři v oboru, a proto se kování dané společnosti stalo v celosvětovém měřítku synonymem individuálního, nepřetržitě inovovaného a bezpečného systémového řešení.

1.5 Analýza výkonnosti společnosti

Výkonnost představuje pojem, který se běžně využívá v každodenním životě bez ohledu na zájmové či oborové zaměření. S daným pojmem se lze setkat napříč různými obory

od sportu až po světovou ekonomiku. Výkonnost je možné v obecném pojetí definovat jako: „*Charakteristiku, jež popisuje způsob, pomocí kterého zkoumaný subjekt vykonává danou činnost na základě průběhu (referenčního způsobu vykonání) dané činnosti. Celková interpretace pojmu výkonnost předpokládá, z hlediska stanovené kriteriální škály, schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu*“ (Wagner, 2009, s. 17).

V ekonomické teorii je výkonnost podniků vysvětlována různými možnostmi podle jednotlivých autorů:

- Wagner ji definuje jako schopnost, s jejíž pomocí podnik zhodnocuje vložené prostředky, produkuje zisk nebo zvyšuje svou hodnotu, a zároveň i jako schopnost, díky níž si podnik zajišťuje budoucí rozvoj (Wagner, 2009).
- Závadský vykládá, že výkonnost je abstraktní pojem a sama o sobě se nedá řídit, jelikož se zařazuje do ekonomické kategorie, v níž se pomocí ukazatelů srovnává aktuální a cílový (požadovaný) stav. Autor zdůrazňuje, že nelze dosáhnout komplexního měření a hodnocení výkonnosti podniku bez nefinančních ukazatelů (Závadský, 2011).

Nevyhnutelným předpokladem úspěšného řízení podniku je měření jeho výkonnosti. Měřit výkonnost podniků je možné pomocí **tradičních absolutních** či **moderních ukazatelů**.

Tradiční absolutní ukazatele finanční výkonnosti jsou ty, u kterých je možné sledovat vývoj na časové ose. Do dané kategorie se především řadí hrubý či čistý zisk, tržby, náklady, přidaná hodnota, čistý cash flow a mnoho dalších. Tradiční ukazatele disponují velkou nevýhodou, jelikož se nedají mezipodnikově srovnávat. Aby bylo možné dané ukazatele mezipodnikově srovnávat, je nutné dát hodnoty daných ukazatelů do poměru k vhodně zvolené základně (relativní ukazatele). U mezipodnikového srovnávání je důležité brát v potaz i celkové odvětví, ve kterém podniky působí.

Do **tradičních relativních ukazatelů** finanční výkonnosti především patří ukazatele finanční analýzy ex post neboli ukazatele rentability, likvidity a aktivity. Proto, aby analýza výkonnosti měla nejvyšší vypovídající schopnost, je nutné vhodně zvolit druh čistého zisku pro ukazatele rentability. Ukazatele likvidity je potřebné porovnávat s konkurencí příslušného podniku v rámci daného odvětví (Kiselařová & Šoltés, 2017).

Dané tradiční ukazatele jsou klasickými indikátory výkonnosti podniku, jež jsou založeny na maximalizaci zisku společnosti. Pro určení výkonnosti podniku se právě

využívají dané indikátory, u kterých je základním finančním měřítkem výkonnosti zisk. „Zisk je nejsrozumitelnější a nejakceptovatelnější ekonomická veličina, která je lehce zjištělná i velmi rychle přístupná v rámci jakéhokoliv účetního systému“ (Kiselařová, Horváthová, & Šofranková, 2015, s. 117).

Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a vytvářet nové zdroje. Ukazatele měří úspěšnost podniku při dosahování svých cílů, kdy srovnávají zisk s ostatními veličinami. I proto se často označuje jako **mezivýkazový** poměrový ukazatel, jelikož čerpá veličiny jak z rozvahy, tak z výkazu zisku a ztráty. Níže v tabulce jsou vyobrazeny jednotlivé druhy ukazatelů rentability včetně vzorců (Růčková, 2019).

Tabulka 1 Ukazatele rentability

| | |
|--|---|
| Rentabilita vlastního kapitálu – ROE | $\frac{\text{Zisk po zdanění (EAT)}}{\text{Vlastní kapitál}}$ |
| Rentabilita investovaného kapitálu – ROCE | $\frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé závazky}}$ |
| Rentabilita tržeb – ROS | $\frac{\text{Zisk před zdaněním (EBT)}}{\text{Tržby}}$ |
| Rentabilita aktiv – ROA | $\frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$ |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky, 2020

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit včas své platební závazky. Zpravidla se rozlišují 3 základní stupně likvidity, a to likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Vzorce jednotlivých druhů likvidit jsou vyobrazeny v tabulce níže (Růčková, 2019).

Tabulka 2 Ukazatele likvidity

| | |
|---------------------------|--|
| Běžná likvidita | $\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$ |
| Pohotová likvidita | $\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$ |

| | |
|---------------------------|---|
| Okamžitá likvidita | $\frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$ |
|---------------------------|---|

Zdroj: Vlastn\acute{i} zpracov\acute{a}n\acute{i} autorky, 2020

Ukazatele aktivity

Dan\acute{e} ukazatele vyjad\acute{r}uj\acute{i} schopnost podniku hospoda\acute{r}it se sv\acute>y mi aktivy. Zda li a jak podnik vyu\acute{z}iv\acute{a} sv\acute{a} aktiva, pop\acute{r}\acute{i}pad\acute{e} jestli podnik disponuje nevyu\acute{z}it\acute{y}mi aktivy \u010di zda disponuje dostatkem produk\u010dn\acute{i}ch aktiv. Tabulka n\acute{i}ze zobrazuje jednotliv\acute{e} ukazatele v\u010detn\acute{e} vzorc\acute{u} pro jejich v\acute>ypo\u010det (R\u016f\u010dkov\acute{a}, 2019).

Tabulka 3 Vybran\acute{e} ukazatele aktivity

| | |
|---|--|
| Obrat aktiv | $\frac{\text{Ro\u010dn\acute{i} tr\acute{z}by}}{\text{Celkem aktiva}}$ |
| Obrat z\acute{a}sob | $\frac{\text{Tr\acute{z}by}}{\text{Z\acute{a}soby}}$ |
| Obrat pohled\acute{a}vek | $\frac{\text{Tr\acute{z}by}}{\text{Pr\u016fm\acute{e}rn\acute{a} v\acute{y}\u0161e pohled\acute{a}vek}}$ |
| Obrat z\acute{a}vazk\u016f | $\frac{\text{Tr\acute{z}by}}{\text{Pr\u016fm\acute{e}rn\acute{a} v\acute{y}\u0161e z\acute{a}vazk\u016f}}$ |
| Doba obratu z\acute{a}sob | $\frac{\text{Z\acute{a}soby}}{\text{Tr\acute{z}by}}$ |
| Doba obratu pohled\acute{a}vek | $\frac{\text{Pr\u016fm\acute{e}rn\acute{a} v\acute{y}\u0161e pohled\acute{a}vek}}{\text{Tr\acute{z}by}}$ |
| Doba obratu z\acute{a}vazk\u016f | $\frac{\text{Pr\u016fm\acute{e}rn\acute{a} v\acute{y}\u0161e z\acute{a}vazk\u016f}}{\text{Tr\acute{z}by}}$ |

Zdroj: Vlastn\acute{i} zpracov\acute{a}n\acute{i} autorky, 2020

Na rozd\acute{i}l od tradi\u010dn\acute{i}ch ukazatel\u016f v\acute>ykonnosti podniku **modern\acute{i} ukazatele finan\u010dn\acute{i} v\acute>ykonnosti** zohledn\u016fj\acute{i} ekonomick\acute{y} zisk podniku a jsou zam\acute{e}ren\acute{e} na r\u016fst hodnoty podniku pro vlastn\acute{i}ky/akcion\acute{a}re. Dan\acute{e} ukazatele spadaj\acute{i} do tzv. hodnotov\acute{e}ho \u0159\acute{i}zen\acute{i} (Value Based Management), ve kter\acute{e}m je z\acute{a}kladn\acute{i}m krit\acute{e}riem finan\u010dn\acute{i}ho \u0159\acute{i}zen\acute{i} pr\acute{a}v\acute{e} r\u016fst hodnoty podniku. Ve\u0161ker\acute{e} ukazatele po\u010d\acute{i}taj\acute{i} se dv\acute>e ma z\acute{a}kladn\acute{i}mi hodnotov\acute{y}mi krit\acute{e}rii. Prvn\acute{i} jsou tzv. oportunitn\acute{i} n\acute{a}klad\acute{y} neboli n\acute{a}klad\acute{y} u\u0161l\acute{y}ch p\acute{r}\u011bl\acute{i}kosti. Dan\acute{e} n\acute{a}klad\acute{y} m\acute{e}r\acute{i} v\acute>ykonnost podniku v podob\acute{e} n\acute{a}klad\u016f na kapit\acute{a}l (WACC). Druh\acute{y}m

hodnotovým kritériem při výpočtech ukazatelů je využívání tzv. provozního výsledku hospodaření (NOPAT), (Vochozka, 2011).

Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří:

- Ekonomická přidaná hodnota (EVA) – je založena na měření výkonnosti podniku pomocí ekonomického zisku, který respektuje náklady na cizí i vlastní kapitál (celkový vynaložený kapitál).
- Tržní přidaná hodnota (MVA) – měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu.
- CF výnosnost investice (CFROI) – vyjadřuje provozní výkonnost podniku, které by bylo dosaženo v případě, že by podnik generoval provozní cash flow ve stejné velikosti, kterého bylo dosahováno ve sledovaném období po dobu životnosti aktiv bez dodatečných investic (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

1.5.1 Vývoj tržeb společnosti za období 2015 – 2020

Výnosy společnosti jsou z největší části tvořeny tržbami za prodej vlastních výrobků. Do výnosů společnosti vstupují i ostatní provozní výnosy a ostatní finanční výnosy. Tyto dvě složky výnosů nemají podstatný vliv na celkových výnosech. Proto je možné zaměřit se převážně na vývoj tržeb, který tvoří v podstatě okolo 85 % z celkových výnosů.

Již z analyzovaného období, tj. od roku 2015 do roku 2020, je patrné, že tržby společnosti mají rostoucí charakter. V roce 2015 činily celkové tržby společnosti 22 840 tis. korun. Následně je zřejmý každoroční vývoj tržeb. V roce 2016 oproti minulému období se tržby společnosti navýšily nejvíce za sledované roky 2015 – 2020 a to o 8 %. Daný nárůst tržeb společnosti byl zapříčiněn tím, že společnost začala vyrábět okna a dveře z nového typu materiálu, který má výborné tepelné vlastnosti, při kterých je dosahováno minimálních tepelných ztrát a navíc disponuje i větší bezpečností a lepším designem než stávající profily, ze kterých společnost vyrábí své výrobky. V roce 2016 činily tržby společnosti 24 728 tis. korun.

Následná období byl nárůst celkových tržeb společnosti nižší než v roce 2016, ale i přesto tržby společnosti nadále rostly. V roce 2017 celkové tržby společnosti stouply na 25 748 tis. korun. Oproti minulému období se celkové tržby navýšily o 4 %.

V následujícím roce 2018 byl růst tržeb nižší oproti roku minulému. V roce 2018 společnost dosahovala celkových tržeb na úrovni 26 245 tis. korun. Tržby společnosti se navýšily o necelá 2 % oproti roku 2017.

Roku 2019 celkové tržby společnosti činily 27 071 tis. korun. I tak v tomto roce tržby vzrostly a to o 3 % oproti roku minulému. Oproti roku 2018 byl růst tržeb vyšší, ale jen nepatrně.

V posledním sledovaném roce 2020 společnost dosáhla celkových tržeb ve výši 28 152 tis. korun. Oproti předchozímu období se tržby navýšily o 4 %. V tomto roce byla společnost, tak i celá ekonomika v ČR, zasažena dopady souvisejícími s pandemií COVID-19. Na společnost tato situace v roce 2020 neměla příliš významný vliv. Společnost taktéž nežádala o žádnou kompenzační dotaci spojenou s pandemií COVID-19. Společnosti v tomto roce při dosahování tržeb významně napomohly sjednané a realizované zakázky z minulého období.

Celkový vývoj tržeb společnosti za sledovaná období je vyobrazen v grafu č. 1 níže.

Graf 1 Vývoj tržeb společnosti ABC, s. r. o. v období 2015 – 2020 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování autorky z výročních zpráv, 2020

1.5.2 Vývoj nákladů společnosti za období 2015 – 2020

Stejně tak jako výše u výnosů, je důležité zanalyzovat náklady společnosti a jejich vývoj. Hlavní položkou celkových nákladů společnosti je výkonová spotřeba, a to převážně položka spotřeby materiálu a energie při výrobě. V průměru daná položka nákladů tvoří až 75 % z hodnoty celkových nákladů společnosti. Položka služeb ve výkonové spotřebě netvoří tak značnou část jako tomu je u spotřeby materiálu

a v konečném důsledku tvoří v průměru 18 % z položky výkonové spotřeby. Dále jsou celkové náklady společnosti ovlivňovány i mzdovými náklady. Ale i tato položka nákladů není v takové výši, aby je značně ovlivňovala. Díky tomu jsou sledovány celkové náklady společnosti spolu s náklady souvisejícími se spotřebou materiálu a energie.

Za sledovaná období 2015 – 2020 celkové náklady společnosti fluktovaly, ale v konečném důsledku jejich charakter byl rostoucí. V roce 2015 celkové náklady společnosti činily 24 520 tis. korun. Tento rok náklady společnosti převyšovaly i celkové výnosy společnosti, kdy společnost vykazovala ztrátu. V roce 2016 došlo ke snížení celkových nákladů společnosti o necelé 1 % a společnost vykazovala celkové náklady ve výši 24 430 tis. korun.

Na rok 2017 došlo ke zvýšení celkových nákladů společnosti o 5,5 %, kdy dané zvýšení bylo převážně zapříčiněno zvýšením spotřeby materiálu a energií. Poté v roce 2017 společnost vykazovala celkové náklady ve výši 25 764 tis. korun.

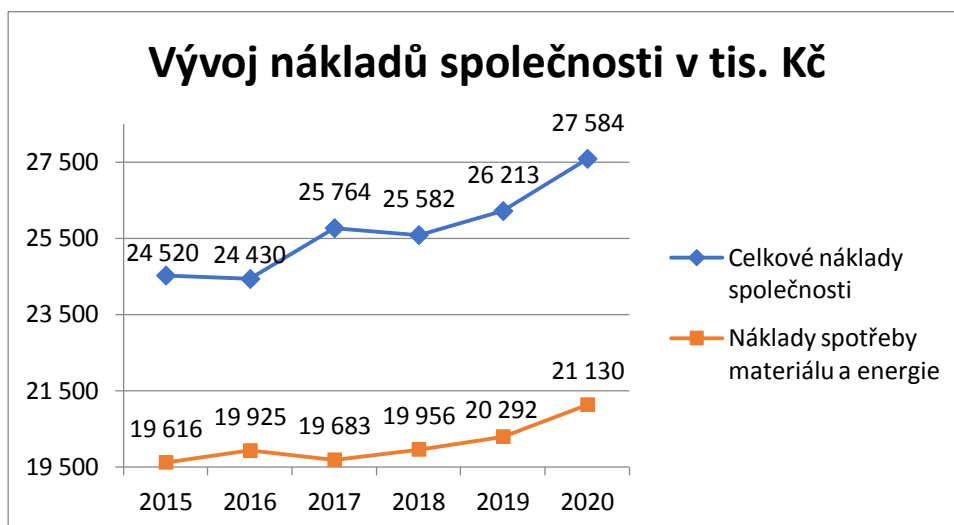
V roce 2018 se celkové náklady společnosti snížily o necelé 1 % oproti minulému období. Položka nákladů spotřeby materiálu se v roce 2018 vyvíjela rovnoměrně, kdy v daném roce se spíše snížila hodnota ostatních provozních nákladů oproti minulému období. V roce 2018 celkové náklady společnosti činily 25 582 tis. korun.

Roku 2019 došlo opět k navýšení celkových nákladů společnosti o 2,5 % oproti předcházejícímu období. Celkové náklady v roce 2019 činily 26 213 tis. korun a také vzrostly náklady spotřeby materiálu a energie.

V posledním roce 2020 celkové náklady společnosti vzrostly na 27 584 tis. korun. Oproti minulému období se celkové náklady zvýšily o 5 %. Zároveň v tomto roce vzrostly i náklady související se spotřebou materiálu a energie. Dopad do nákladů měla i pandemická situace spojená s COVID-19, ale ne ve významné výši.

Jak již bylo zmíněno výše, celkové náklady společnosti z počátku sledovaného období oscilovaly a poté již měly v čase rostoucí charakter. Jejich vývoj je vyobrazen v grafu č. 2, který zobrazuje jak vývoj právě zmiňovaných celkových nákladů, tak i vývoj nákladů spotřeby materiálu a energie, jež tvoří podstatnou část celkových nákladů.

Graf 2 Vývoj nákladů společnosti v letech 2015 – 2020 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování autorky z výročních zpráv, 2020

1.5.3 Vývoj hospodářského výsledku za období 2015 – 2020

Hospodářský výsledek (dále jen VH) je rozdíl mezi skutečnými dosaženými výnosy a náklady společnosti za sledované období. Pozitivní či negativní vliv na výši VH mají výkyvy v položkách výnosů či nákladů společnosti.

Jelikož společnost ABC, s. r. o. je výrobní společností, je její VH z převážné většiny tvořen již v provozní činnosti. I proto mají na vývoj VH podstatný vliv právě výnosy a náklady z provozní činnosti společnosti. Graf č. 3 níže přehledně zobrazuje veškeré výsledky hospodaření společnosti po zdanění za sledovaná období 2015 – 2020.

Graf 3 Vývoj hospodářského výsledku po zdanění v letech 2015 – 2020 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování autorky z výročních zpráv, 2020

V prvním roce sledovaného období společnost dosáhla ztráty ve výši 1 678 tis. korun, a to již z její provozní činnosti. Ztráta byla zapříčiněna vysokými náklady z provozní činnosti, jelikož v tomto roce společnost disponovala vysokými ostatními provozními náklady, a to především položkou komplexních nákladů příštích období.

V následujících letech již společnost pokaždé vykazovala kladný výsledek hospodaření po zdanění. V roce 2016 činil VH společnosti 1 078 tis. korun. Takováto výše VH byla převážně zapříčiněna vysokým růstem výnosů společnosti a převážně růstem tržeb, který je patrný již z grafu č. 1 na straně č. 18. Přitom náklady společnosti se v roce 2016 nevyvíjely tak rychle jako výnosy, což mělo pozitivní vliv na výši VH.

Roku 2017 se VH po zdanění společnosti velmi snížil oproti předcházejícímu období a to na 164 tis. korun. Negativní vliv na konečný VH společnosti měl především vysoký vývoj nákladů v roce 2017 oproti roku 2016, ve kterém naopak náklady měly klesající charakter.

Rok 2018 byl v rámci sledovaného období pro společnost nejlepším z hlediska výše VH. V tomto roce společnost dosáhla VH po zdanění ve výši 1 320 tis. korun. Tento nárůst byl zapříčiněn především nepatrným snížením nákladů v tomto roce oproti roku minulému, kdy ale výnosy společnosti stále rostly. Tento rok měly výnosy a náklady společnosti obrácený vývojový charakter.

V roce 2019 VH po zdanění klesl na úroveň 811 tis. korun, a to v důsledku zvýšení nákladů společnosti při stálém růstu výnosů.

V posledním roce sledovaného období vykazovala společnost ABC, s. r. o. VH ve výši 435 tis. korun. Daná úroveň zisku byla zapříčiněna nižším nárůstem tržeb oproti nárůstu celkových nákladů ve společnosti v tomto roce. Tato výše VH byla taktéž konečnou reakcí na pandemickou situaci v souvislosti s COVID-19, která v tomto roce v České republice započala.

1.5.4 Analýza výkonnosti pomocí poměrových ukazatelů

Jedním z velmi důležitých ukazatelů finanční výkonnosti společnosti jsou ukazatele rentability neboli ukazatele ziskovosti.

Z tabulky č. 4 je patrné, že **ukazatel ROE** za sledovaná období dosahoval vysokých výsledků kromě prvního sledovaného roku. Tudiž na jednotku vlastního kapitálu společnosti připadá vysoký objem zisku.

V roce 2015 společnost ABC, s. r. o. vykazovala ztrátu a zároveň i zápornou hodnotu vlastního kapitálu. Tento rok není možné hodnotit výkonnost společnosti, jelikož v tomto případě ukazatel ROE neposkytne smysluplný výsledek.

V následujících letech jsou jednotlivé výsledky ukazatele ROE společnosti vysoké, a to v průměru na hodnotě 42,75 %. Daná výše ROE je zapříčiněna tím, že společnost je financována výhradně z cizích zdrojů. Společnost pro své financování využívá v průměru za sledovaná období cizí kapitál z 86%, kdy nejpodstatnější položkou cizího kapitálu jsou krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Jediným rokem, ve kterém společnost nevykazovala vysoké hodnoty ROE, je rok 2017, kdy společnost dosáhla i nízkého výsledku hospodaření a daná skutečnost se do ukazatele promítla.

Ukazatel rentability investovaného kapitálu (dále ROCE) vyjadřuje výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu společnosti. Stejně jako u ukazatele ROE i zde hodnota ukazatele ROCE v roce 2015 neposkytuje smysluplný výsledek, jelikož v tomto roce společnost ABC, s. r. o. vykazovala ztrátu a zároveň i zápornou hodnotu vlastního kapitálu, která převyšovala hodnotu dlouhodobých závazků. Z tohoto důvodu není možné hodnotit výnosnost investovaného kapitálu společnosti v tomto roce.

V dalším roce 2016 již podnik vykazoval zisk a vlastní kapitál podniku byl také kladný, kdy jedna koruna investovaného kapitálu vydělala 20,09 % provozního výsledku hospodaření. Roku 2017 se ROCE snížila na 5,75 %, jelikož tento rok společnost vykazovala velmi nízký provozní výsledek hospodaření oproti ostatním sledovaným roků při téměř nezměněné výši vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků společnosti. Následující rok opět hodnota ROCE vzrostla skokovým tempem, což bylo způsobeno rapidním růstem provozního výsledku hospodaření při vlastním kapitálu a dlouhodobých závazcích společnosti téměř nezměněných oproti minulému období. V dalším roce 2019 se ROCE snížila na 7,93 %, jelikož tento rok poklesla výše provozního výsledku hospodaření společnosti, ale zároveň se rapidně zvýšila úroveň dlouhodobých závazků oproti roku 2018. V posledním roce sledovaného období 2020 hodnota ROCE opět klesla a to na 4,96 %. Tento jev byl opět způsoben díky poklesu provozního výsledku hospodaření při dlouhodobých závazcích zcela nepozměněných oproti roku 2019.

Rentabilita tržeb (ROS) byla v roce 2015 záporná, jelikož se do ukazatele promítla ztráta, kterou v tomto roce podnik vykazoval. V následujících letech se ROS

pohybovala v podobné výši, kdy v průměru její hodnota byla 3,41 %. Jediným rokem, kdy se hodnota ROS odlišně vyvíjela, byl rok 2017. V tomto roce ROS značně klesla oproti ostatním obdobím od roku 2016 do roku 2020. Výrazný pokles ROS byl převážně způsoben značným poklesem výsledku hospodaření v tomto roce. Zároveň i v roce 2020 poklesla ROS na hodnotu 2,02. I zde byl vývoj zapříčiněn výrazným poklesem VH.

U **rentability aktiv (ROA)** je patrný podobný vývoj jako u ostatních ukazatelů rentabilit. V roce 2015 byla hodnota ROA záporná na základě VH společnosti. Následující rok se ukazatel ROA značně zvýšil, jelikož společnost již vykazovala zisk a zároveň se navýšila i celková aktiva. V roce 2017 vykazovala nejnižší úroveň zisku za sledovaná období a celková aktiva společnosti se nadále navýšovala. Díky těmto okolnostem ukazatel ROA tento rok rapidně klesl. V roce 2018 ukazatel ROA opět vzrostl díky rostoucímu zisku, kdy celková aktiva rostla lineárně. ROA v následujícím roce opět poklesla díky snížení zisku. V roce 2020 ukazatel ROA značně poklesl, a to na hodnotu 1,94. Pokles ukazatele je reakcí na nízkou úroveň VH v roce 2020.

Tabulka 4 Finanční výkonnost společnosti pomocí ukazatelů rentability v %

| Ukazatele rentability společnosti | Rok 2015 | Rok 2016 | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 | Rok 2020 |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ROE | --- | 50 | 7,05 | 36 | 56 | 29 |
| ROCE | --- | 20,09 | 5,75 | 23 | 7,93 | 4,96 |
| ROS | -7,35 | 4,81 | 0,77 | 5,88 | 3,59 | 2,02 |
| ROA | -28,26 | 7,9 | 1,26 | 6,12 | 3,13 | 1,94 |

Poznámka: Vzhledem k tomu, že v roce 2015 společnost ABC, s. r. o. vykazovala záporný VH, jsou hodnoty ukazatelů ROE a ROCE proškrtnuty, jelikož by údaje nebyly relevantní.

Zdroj: Vlastní zpracování autorky, 2020

Ukazatele likvidity vyjadřují, jak je společnost schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Tabulka č. 5 vyjadřuje, že z hlediska **běžné likvidity**, byl rok 2015 pro společnost nejhorším. Roku 2016 byla hodnota běžné likvidity nejvyšší, jelikož vzrostla hodnota oběžných aktiv společnosti ve větší míře, než byl nárůst krátkodobých závazků. Během následujících let běžná likvidita fluktovala kolem hodnoty 1 a v posledních

letech sledovaného období se ustálila na hodnotě 0,82. Daný vývoj byl způsoben tím, že oběžná aktiva a krátkodobé závazky společnosti začaly dosahovat podobné výše a zároveň se krátkodobé závazky v čase vyvíjely rychleji než oběžná aktiva společnosti.

Pohotová likvidita společnosti má velmi podobný vývoj jako likvidita běžná. V prvním sledovaném roce 2015 společnost vykazovala nulovou hodnotu zásob a díky tomu se likvidity rovnají. V následujících obdobích již společnost disponovala zásobami, kdy jejich vykazovaná hodnota v čase rostla. Jelikož neustále rostla i oběžná aktiva společnosti a krátkodobé závazky, je vývoj ukazatele podobný vývoji ukazatele běžné likvidity, který byl popsán výše.

Položka **okamžité likvidity** vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům pomocí peněžních prostředků. Z tabulky je patrné, že hodnoty ukazatele okamžité likvidity jsou nízké, což je zapříčiněno tím, že společnost nedisponuje velkým objemem peněžních prostředků. Výše peněžních prostředků v čase fluktuuje, což velmi ovlivňuje výši ukazatele okamžité likvidity, neboť krátkodobé závazky společnosti neustále rostou. Z vývoje ukazatele okamžité likvidity je zřejmé, že nejkritičtějším rokem z hlediska daného ukazatele byl rok 2018, kdy společnost držela nízký objem peněžních prostředků oproti vysokým krátkodobým závazkům.

Z hlediska jednotlivých ukazatelů likvidity je patrné, že oběžná aktiva společnosti jsou převážně tvořena pohledávkami z obchodních vztahů a zásobami. Hodnota peněžních prostředků společnosti nemá velký vliv na konečnou hodnotu oběžných aktiv.

Společnost není moc likvidní a zároveň není ani dceřinou společností (mateřská společnost by tak mohla jistit likviditu firmy). Pokud má dobře nastavené splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků, není likvidita pro společnost vysokou hrozbou. Samozřejmě společnost musí počítat i s určitou výší kreditního rizika (pokud by odběratelé společnosti přestali hradit své závazky), anebo by ve společnosti mohlo dojít k druhotné platební neschopnosti v návaznosti na důsledky současného krizového stavu. Zároveň i díky nastavenému financování má společnost sjednaný úvěrový rámec u své banky, ze kterého je možné dočasnou ztrátu likvidity překlenout.

Tabulka 5 Finanční výkonnost společnosti pomocí ukazatelů likvidity

| Ukazatele likvidity společnosti | Rok 2015 | Rok 2016 | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 | Rok 2020 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Běžná likvidita | 0,36 | 1,012 | 1 | 1,06 | 0,82 | 0,93 |
| Pohotová likvidita | 0,36 | 0,67 | 0,59 | 0,62 | 0,38 | 0,39 |
| Okamžitá likvidita | 0,018 | 0,028 | 0,02 | 0,01 | 0,018 | 0,022 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky, 2020

Následující tabulka č. 6 vyjadřuje, jak společnost hospodařila se svými aktivy po sledovaná období od roku 2015 do roku 2020.

Ukazatel obratu aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátila ve společnosti za rok. Ukazatel má meziročně klesající tendenci, kdy nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele společnost vykazovala v roce 2015. Zároveň však následujícího roku byla ve společnosti provedena významná investice, jejímž důsledkem bylo navýšení objemu celkových aktiv a v návaznosti na tuto situaci došlo ke snížení ukazatele obratu aktiv. Během následujících období se hodnota ukazatele pohybovala okolo jedné. Hodnota ukazatele v čase klesá, jelikož objem celkových aktiv společnosti roste při fluktuovaném vývoji tržeb. V posledních letech sledovaného období se hodnota tohoto ukazatele ustálila na výši 0,76. Dále je nutné sledovat hodnotu tohoto ukazatele v čase, zdali opět dojde k jeho opětovnému růstu, což by znamenalo, že realizovaná investice přispěla k růstu tržeb a byla efektivní.

Mezi ukazateli **obratu zásob** a **doby obratu zásob** je těsná souvislost. V roce 2015 mají oba ukazatele nulovou hodnotu, poněvadž společnost nevykazovala žádné zásoby. Obrat zásob v následujících letech má klesající vývoj, jelikož společnost každoročně navyšovala hodnotu svých zásob, která byla úzce spojena s růstem objemu výroby. Tudíž zásoby společnosti se do tržeb nedostanou tolikrát a jejich doba držení v podniku se neustále navyšuje. Daný jev vyjadřuje ukazatel doby obratu zásob, jenž má inverzní vztah k ukazateli obratu zásob. Hodnota doby obratu zásob ve společnosti každoročně roste, avšak objem zásob ve společnosti vůči objemu produkce je stále přiměřený.

Jako tomu bylo v předcházejícím odstavci, tak i následující dva ukazatele spolu dokonale souvisejí a mají inverzní vztah, a to **obrat pohledávek** a **doba obratu pohledávek**. Oba ukazatele vychází z průměrných hodnot pohledávek společnosti. Jak

je patrné z tabulky č. 6, tak v roce 2015 byl obrat pohledávek nejvyšší a pohledávky se za období promítly do tržeb společnosti celkem 47 krát. Vývoj daných ukazatelů převážně souvisí s vývojem pohledávek společnosti, které do roku 2018 rostly rychleji než tržby společnosti. V roce 2019 pohledávky ve společnosti klesly, což ovlivnilo i vývoj jednotlivých ukazatelů, neboť v tomto roce pohledávky ve společnosti ovlivnily tržby 2,76 krát a jejich strávená průměrná doba v podniku byla 131 dní. Roku 2020 došlo ve společnosti opět k navýšení hodnoty pohledávek, což se odrazilo v ukazateli obratu pohledávek, který se zvýšil na hodnotu 3,52. Tudiž v roce 2020 strávily pohledávky ve společnosti v průměru 102 dní.

Poslední řádky tabulky č. 6 představují opět dva ukazatele, které spolu dokonale souvisejí a jsou k sobě inverzní, a to **obrat závazků** a **doba obratu závazků**. V letech 2015 a 2016 společnost vykazuje podobné hodnoty těchto ukazatelů, jelikož v těchto letech se tržby a závazky společnosti vyvíjely stejným tempem. V následujícím roce došlo ve společnosti k mírnému poklesu tržeb, ale průměrné krátkodobé závazky ve společnosti stále rostly. I proto se snížil obrat závazků a doba, po kterou jsou vázány závazky ve společnosti, se zvýšila na 200 dní. V posledních 3 sledovaných obdobích již není pokles obratu závazků tak výrazný, jelikož závazky společnosti stabilně rostou, ale ne skokově při daném vývoji tržeb viz graf č. 1.

Tabulka 6 Finanční výkonnost společnosti pomocí ukazatelů aktivity

| Ukazatele aktivity společnosti | Rok 2015 | Rok 2016 | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 | Rok 2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Obrat aktiv | 3,94 | 1,57 | 1,058 | 0,99 | 0,76 | 0,77 |
| Obrat zásob | 0 | 7,57 | 3,34 | 3,06 | 2,88 | 2,84 |
| Doba obratu zásob (ve dnech) | 0 | 48 | 108 | 118 | 126 | 127 |
| Obrat pohledávek | 7,77 | 5,44 | 3,03 | 2,31 | 2,76 | 3,52 |
| Doba obrat pohledávek (ve dnech) | 47 | 67 | 119 | 156 | 131 | 102 |
| Obrat závazků | 2,67 | 2,73 | 1,8 | 1,37 | 1,33 | 1,29 |
| Doba obratu závazků (ve dnech) | 135 | 132 | 200 | 264 | 272 | 280 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky, 2020

Při shrnutí celkové analýzy výkonnosti společnosti je zřejmé, že společnost vykazuje vysoké hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu. V ukazateli se projevuje vliv finanční páky, který je zapříčiněn tím, že společnost ke svému financování využívá převážně cizích zdrojů, a tím pádem substituuje vlastní kapitál cizím.

Dále společnost vykazuje nižší hodnoty likvidity a díky tomu musí společnost počítat buď s určitou výší kreditního rizika, nebo by ve společnosti mohlo dojít až k druhotné platební neschopnosti, a to hlavně v návaznosti na důsledky současného krizového stavu.

Jak již bylo uvedeno výše, proto aby společnost předcházela kreditnímu riziku, je potřebné, aby disponovala výhodně nastavenými obchodními smlouvami. Jelikož celková aktiva společnosti jsou převážně tvořena pohledávkami a pasiva krátkodobými závazky, je pro společnost velmi důležité, aby veškeré obchodní smlouvy měla dobře nastavené z hlediska dob jejich splatností.

Vhodné nastavení obchodních smluv z hlediska jejich splatností je možné vyjádřit poměřením doby splatnosti závazků a pohledávek společnosti. Jednotlivé výsledky komparace dob splatností jsou vyjádřeny ve dnech v tabulce č. 7, ze které je patrné, že výsledné hodnoty za sledované období jsou každoročně pozitivní, a tudíž společnost prokazuje výhodně nastavený režim pohledávek a závazků.

Tabulka 7 Komparace dob splatnosti závazků a pohledávek v letech 2015 – 2020 ve dnech

| | Rok 2015 | Rok 2016 | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 | Rok 2020 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Komparace dob splatnosti závazků a pohledávek | 88 | 65 | 81 | 105 | 141 | 178 |

Zdroj: Vlastní zpracování autorky, 2020

Všechny hodnoty poměrových ukazatelů jsou počítány z jednotlivých výkazů společnosti (rozvahy a výkazu zisku a ztráty) za období 2015 až 2020. Jednotlivé rozvahy společnosti jsou v příloze k této práci s výjimkou rozvahy za rok 2020, jelikož v době zpracování diplomové práce byla společností brána jako interní dokument a ještě nedošlo k jejímu zveřejnění. Jelikož je výkaz zisku a ztráty brán společností ABC, s. r. o. jako interní, není tento výkaz k práci přiložen.

1.6 Srovnání poměrových ukazatelů s oborovými průměry

V rámci dané kapitoly budou uvedeny oborové průměry ukazatele rentability, aktivity a likvidity, jež jsou získány z finančních analýz ministerstva průmyslu a obchodu. Následující tabulka č. 8 porovnává jednotlivé vybrané průměrné hodnoty daného odvětví s ukazateli společnosti ABC, s. r. o., které byly počítány výše za období od roku 2015 do roku 2019. Za rok 2020 není možné srovnání provést, jelikož ministerstvo průmyslu a obchodu finanční analýzu za tento rok doposud nezveřejnilo.

Tabulka 8 Srovnání poměrových ukazatelů společnosti ABC s průměrnými hodnotami daného odvětví v období 2015 – 2019

| Relativní ukazatele výkonnosti | Rok 2015 | Rok 2016 | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ROE | 15,16 | 15 | 15,18 | 12,45 | 12 |
| ROE společnosti ABC | --- | 50 | 7,05 | 36 | 56 |
| ROS | 7,96 | 7,85 | 7,70 | 6,26 | 5,93 |
| ROS společnosti ABC | -7,35 | 4,81 | 0,77 | 5,88 | 3,59 |
| ROA | 10,96 | 10,47 | 10,54 | 8,55 | 8,07 |
| ROA společnosti ABC | -28,26 | 7,9 | 1,26 | 6,12 | 3,13 |
| Běžná likvidita | 1,21 | 1,06 | 1,13 | 1,80 | 1,58 |
| Běžná likvidita společnosti ABC | 0,36 | 1,012 | 1 | 1,06 | 0,82 |
| Pohotová likvidita | 0,83 | 0,72 | 0,71 | 1,22 | 1,07 |
| Pohotová likvidita společnosti ABC | 0,36 | 0,67 | 0,59 | 0,62 | 0,38 |
| Okamžitá likvidita | 0,22 | 0,15 | 0,14 | 0,31 | 0,28 |
| Okamžitá likvidita společnosti ABC | 0,018 | 0,028 | 0,02 | 0,01 | 0,018 |
| Obrat aktiv | 0,88 | 0,74 | 0,73 | 0,76 | 0,79 |
| Obrat aktiv společnosti ABC | 3,94 | 1,57 | 1,058 | 0,99 | 0,76 |

Poznámka: Vzhledem k tomu, že v roce 2015 společnost ABC, s. r. o. vykazovala záporný VH, je hodnota ukazatele ROE v tomto roce proškrtnuta, jelikož by údaj nebyl relevantní.

Zdroj: Vlastní zpracování autorky z finančních analýz MPO, 2020

Při srovnání ukazatelů rentability společnosti ABC, s. r. o. s průměrnými ukazateli rentability daného odvětví je zřejmé, že není možné srovnávat ukazatel ROE v roce 2015 (objasnění viz výše na str. 24). Dále, kromě roku 2017, přesahovaly hodnoty ukazatele ROE průměrné hodnoty odvětví. Nejvyšší rozdíl mezi jednotlivými hodnotami je dán u ukazatele ROA. Hodnoty rentabilit společnosti byly v roce 2015 na nejnižší úrovni, jelikož tento rok společnost vykazovala ztrátu. Jednotlivé ukazatele rentabilit ve srovnání s oborovými průměry mají podobný trend, když nebude brán vysoký zřetel na hodnoty roku 2017 ve společnosti ABC, s. r. o., kdy hodnoty v čase klesají. U společnosti ABC, s. r. o. je patrné, že rok 2017 nebyl tak úspěšný, jako ostatní roky, jelikož zde se rentability společnosti nejvíce odchýlily od průměrných hodnot v odvětví. Jak již bylo popsáno výše, tento rok rapidně klesl vývoj výsledku hospodaření společnosti, který je vyobrazen v grafu č. 3.

I jednotlivé ukazatele likvidity společnosti se pohybují pod oborovými průměrnými hodnotami. Z hlediska běžné a pohotové likvidity byl pro společnost nejhorším rokem rok 2019. V ostatních letech jsou sice hodnoty likvidity společnosti pod průměrnými, ale dané rozdíly jsou převážně v podobných hodnotách. U okamžité likvidity se potvrdila skutečnost z předešlé kapitoly, kdy bylo řečeno, že okamžitá likvidita společnosti je velmi slabá. Daný jev je patrný právě při srovnání s oborovými průměrnými hodnotami, jelikož okamžitá likvidita společnosti se od průměrných hodnot odvětví velmi liší. Pouze v letech 2016 a 2017 se okamžitá likvidita společnosti nejvíce přiblížila oborovým hodnotám.

Společnost velmi dobře hospodaří se svými aktivy, což dokazuje i fakt, že se každoročně v rámci ukazatele obratu aktiv pohybuje nad průměrnými hodnotami v odvětví, kromě roku 2019, ve kterém jsou hodnoty ukazatele velmi podobné. Meziroční srovnání hodnot ukazatelů obratu aktiv vykazuje, že rozdíl v těchto ukazatelích se každým rokem snižuje a hodnota ukazatele společnosti se neustále přibližuje průměrnými hodnotám v odvětví.

2 Stávající controllingové procesy ve společnosti

Jelikož na společnosti působí různé vnitropodnikové a externí vlivy, neexistuje systém controllingu, který by byl optimálním pro všechny společnosti na trhu. V převážné většině společností se systém controllingu musí přizpůsobit specifickým faktorům, které na ně působí a tzv. „ušít se na míru“. Mezi nejvýznamnější faktory, jež mají přímý vliv na strukturu a organizaci controllingových procesů patří dynamika prostředí a velikost podniku (Horváth & Partners, 2004).

V závislosti na změně **vývoji (dynamice) prostředí** se struktura a organizace controllingových procesů mění následovně:

- Pokud se podnik pohybuje ve stabilním prostředí, je controller považován za „registrátora“, jelikož funkce controllingových procesů se omezuje pouze na rutinní činnosti.
- V případě, že se podnik pohybuje v omezeně dynamickém prostředí, controllingové procesy poskytují převážné plánovací a kontrolní funkci a controller ve společnosti vystupuje spíše jako „navigátor“.
- U podniků, jež se pohybují v extrémně dynamickém prostředí, neustále přibývá nových problémů, které je zapotřebí ihned řešit. V tomto případě přebírá controller v podniku funkci „inovátora“, jelikož se spolupodílí na procesu řešení nově vzniklých problémů.

Se změnami **velikosti podniků** se převážně pojí způsob přebírání funkce controllingu ve společnosti. V malých a středních podnicích zpravidla přebírá funkci controllingu buď vedoucí účetního oddělení či samotné vedení společnosti. Naopak ve velkých podnicích se převážně zřizují samostatná controllingová oddělení či jsou controllingové aktivity prováděny samotným představenstvem podniků (Horváth & Partners, 2004).

Podniky lze klasifikovat na velké, střední, malé a mikro podle Nařízení Komise (EU) č. 651/2014, které člení podniky na základě počtu zaměstnanců a finančních prahů následovně:

- Mikro podniky zaměstnávají méně než 10 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.
- Malé podniky zaměstnávají méně než 50 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 10 milionů EUR.

- Střední podniky zaměstnávají méně než 250 osob a jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jejich bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 43 milionů EUR (EUR-Lex, 2014).

Samotný controlling napomáhá k řízení a dosahování jednotlivých cílů organizace, a proto je možné jej dělit na operativní, strategický a finanční (jež tvoří zvláštní kategorii, která má velmi úzký vztah k finančnímu řízení podniku a zaobírá problematiku jak operativní, tak i strategické koncepce), (Žižlavský, 2014).

Operativní controlling je zaměřen na kratší časové úseky v horizontu 1–3 let. Řízení podniku zde probíhá na základě cyklů, kdy se zpravidla měsíčně srovnávají skutečné stavy s plánovanými a následně se identifikují odchylky. Díky operativním controllingovým procesům je společnost schopna sledovat dosahování krátkodobých cílů.

Strategický controlling se zaměřuje na delší časový horizont, který není omezen. Koncentruje se jak na určování a plnění poslání podniku, tak i na tvorbu strategických cílů a samotné strategie podniku. Základním znakem strategického controllingu je orientace na budoucnost (Lazar, 2012).

Controlling ve společnosti ABC, s. r. o.

Controlling je podstatnou součástí řízení a fungování celé společnosti ABC, s. r. o. Controllingové procesy napomáhají vedení společnosti při zásadním rozhodování o vývoji podniku. Společnost ABC, s. r. o. je možné klasifikovat jako malý podnik, jelikož v průměru disponuje 23 zaměstnanci a bilanční suma roční rozvahy se pohybuje kolem 30 mil. Kč, kdy roční obrat společnosti je nižší než bilanční suma. I díky tomu je controlling vykonáván přímo vedením společnosti, jakož i částečně hlavním účetním.

Jelikož je společnost malou rodinnou firmou založenou na tradičním způsobu řízení, není pro ni potřebné zřizovat samostatnou pozici controllera. Zároveň společnost využívány jen ty controllingové procesy, které z hlediska jejího řízení, jsou pro ni nejdůležitější. Jednotlivé controllingové aktivity, které jsou společností prováděny, budou popsány v samostatných kapitolách níže.

2.1 Controllingové procesy na strategické úrovni řízení

Controllingové procesy na strategické úrovni řízení se ve společnosti ABC, s. r. o. koncentrují převážně na podporování naplňování poslání společnosti a dále na dosahování stanovené vize, a tím i souvisejících stanovených cílů.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost ABC, s. r. o. je rodinnou firmou a způsob jejího vedení je předáván z generace na generaci, a tudíž vychází z dlouhodobých zkušeností. Strategické řízení společnosti je plně v kompetenci vedení (majitelů) společnosti, jakož i controllingové aktivity na strategické úrovni. Pouze dílčí úkoly controllingových procesů přechází z vedení společnosti na odpovědné pracovníky.

Ve společnosti je pravidelně prováděn strategický controlling, který je zaměřen na okolí podniku. Díky controllingovým aktivitám je vedení společnosti ABC, s. r. o. schopno správně stanovit strategii, jež zahrnuje např. stanovení vize a dílčích strategických cílů.

V rámci controllingových aktivit se společnost zaměřuje především na sledování hlavních faktorů, jež mají největší vliv na strategický záměr. Z hlediska mikroprostředí se společnost zaměřuje na své produktové portfolio, a to tak, aby nejen splňovalo nejnovější technologické normy, ale též naplňovalo potřeby a přání odběratelů. V rámci mezoprostředí se společnost zaměřuje na své dodavatele, odběratele a konkurenci. Společnost též sleduje makroprostředí, kdy ji nejvíce ovlivňují technologické pokroky, které jsou v daném odvětví velmi časté.

2.1.1 Produktové portfolio společnosti ABC, s. r.o.

Produktové portfolio představuje kompletní nabídku všech produktů, které společnost poskytuje svým zákazníkům (managementmania, 2017).

Produkt je možné dle Jakubíkové (2013, s. 198) chápat jako: *„objekt, který zákazník získá na trhu při směně za peníze, případně za jiný produkt, a který uspokojuje svými hmotnými a nehmotnými vlastnostmi dílčí, celkové nebo komplexní potřeby, přičemž se projevují jeho hmotné, sociologické či psychologické přínosy.“*

Vhodně nastavené produktové portfolio v sobě zahrnuje produkty s různými fázemi životního cyklu, tržního podílu a ziskovosti. Produkty v portfoliu jsou rozloženy tak, aby podnik dokázal investovat do nových či obnovovat dosavadní produkty. Celkové

produktové portfolio by vždy mělo být v souladu se strategií společnosti (managementmania, 2017).

Produkty vyráběné společností ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. vyrábí **dva hlavní druhy oken**, a to plastová a hliníková. V rámci obou druhů společnost vyrábí i další varianty provedení oken (v tabulce pod označením Typ 1, Typ 2,...), které jsou popsány v tabulce níže včetně konkrétních objemů vyrobených jednotek z hlediska daných variant. Společnost svou produkci nepočítá na objem, ale na vyprodukované jednotky, kdy každý výrobek společnosti se skládá z určitého počtu jednotek, jež jsou vyobrazeny v interních podkladech v rámci technických parametrů oken a dveří.

U **plastových oken** společnost dbá na úsporu tepelné energie a nabízí 3 varianty těchto oken. **Hliníková okna** jsou oblíbená zejména pro svoji odolnost, mimořádnou pevnost, minimální údržbu, bezpečnost a luxusní design. Společnost nabízí 4 druhy hliníkových oken.

Tabulka 8 Portfolio oken vyráběných společností ABC, s. r. o. za rok 2020

| Označení oken | Popis oken | Vyráběné jednotky/rok |
|-----------------------|--|-----------------------|
| Plastová okna | | |
| Plastová/Typ 1 | Okna utvářejí nové standardy v oblasti bezpečnosti, energetické účinnosti, komfortu a designu a jedná se o nový profilový systém společnosti. | 15 000 jednotek |
| Plastová/Typ 2 | Okna jsou chápána jako tzv. „inovativní okna nové generace“, jelikož přinášení maximální úsporu tepelné energie. | 200 jednotek |
| Plastová/Typ 3 | Daná varianta oken je brána jako základová řada produkce společnosti. | 5 000 jednotek |
| Hliníková okna | | |
| Hliníková/Typ 1 | Daná okna jsou vytvářena pomocí zúženého a schovaného křídla, tak aby snížilo celkovou pohledovou šířku rámu a tudíž umožňuje z exteriéru maximální viditelnost. | 400 jednotek |

| | | |
|-----------------|---|----------------|
| Hliníková/Typ 2 | Okna splňují velmi vysoké požadavky na tepelnou izolaci a to na úrovni oken, které se používají při výstavbě pasivních domů a podílu obnovitelných surovin. | 0 jednotek |
| Hliníková/Typ 3 | Okna disponují zúženým a schovaným křídlem, které je zcela schováno do rámu. Celková pohledová plocha z exteriéru je vymezena pouze na plochu skel. | 2 000 jednotek |
| Hliníková/Typ 4 | Jedná se o vysoce tepelně izolovaný okenní systém, který nepřináší snížení komfortu a designu. | 5 000 jednotek |

Zdroj: Vlastní zpracování autorkou z interních údajů společnosti, 2020

Z hlediska vyráběných oken jsou pro společnost nejvýdělečnějším výrobkem plastová okna varianty Plastová/Typ 1, a to k celkovým vyráběným oknům. Následně společnost vyrábí stejné množství oken typu Plastová/Typ 3 a Hliníková/Typ 4. U hliníkových oken varianty Hliníková/Typ 2 by vedení společnosti mohlo uvažovat o inovaci výrobku či výměnu za jinou variantu, jelikož nebyla vyrobena žádná jednotka daného výrobku.

Následně společnost ABC, s. r. o. vyrábí i základní **dva druhy dveří**, a to též jako u oken, plastové a hliníkové. I u dveří společnost vyrábí další varianty v rámci obou druhů, které jsou popsány v tabulce níže včetně konkrétních objemů vyrobených jednotek z hlediska daných variant.

Společnost nabízí dva typy **plastových dveří**, které mají mnoho společných vlastností s plastovými okny, jež vyrábějí. U plastových dveří je převážně dbáno na bezpečnost, energetickou úsporu, design a komfort. **Hliníkové dveře** disponují vynikající tepelnou izolací, bezpečností a velmi dlouhou životností. Společnost nabízí 3 druhy hliníkových dveří, které jsou vhodné nejen pro rodinné domy, ale i pro komerční využití, jelikož disponují maximální funkčností při maximální zátěži.

Tabulka 9 Portfolio vchodových dveří vyráběných společností ABC, s. r. o. za rok 2020

| Označení dveří | Popis dveří | Vyráběné jednotky /rok |
|-----------------------|---|------------------------|
| Plastové dveře | | |
| Plastové/Varianta 1 | Dveře utvářejí nové standardy v oblasti bezpečnosti, energetické účinnosti, komfortu a designu a jedná se | 5 000 jednotek |

| | | |
|------------------------|---|----------------|
| | o nový profilový systém společnosti. | |
| Plastové/Varianta 2 | Daná varianta dveří je brána jako základová řada produkce společnosti. Jsou tvořeny vícekomorovou konstrukcí profilu s třmi komorami a vytváří základ pro optimální tepelnou izolaci. | 500 jednotek |
| Hliníkové dveře | | |
| Hliníkové/Varianta 1 | Daná varianta je nově zavedená od roku 2019. Dveře jsou ideální jak pro rodinné domy, tak i pro komerční využití. Splňují požadavky na maximální zátěž i dlouhodobou funkčnost. | 0 jednotek |
| Hliníkové/Varianta 2 | Daná varianta dveří je vyrobena z vysoce tepelně izolovaného profilového systému s podílem obnovitelných zdrojů a tudíž zajišťují maximální energetickou efektivitu a bezpečnost. | 0 jednotek |
| Hliníkové/Varianta 3 | Tyto dveře splňují vysoké nároky na vchodové dveře a jsou vhodné pro bytové i nebytové objekty. | 2 500 jednotek |

Zdroj: Vlastní zpracování autorkou z interních údajů společnosti, 2020

V rámci dveří jsou pro společnost nejvýdělečnějším produktem plastové dveře s označením Plastové/Varianta 1, kterých společnost vyrobila 5 000 jednotek. Dalším velmi žádaným produktem z hlediska dveří jsou pro společnost hliníkové dveře označené Hliníkové/Varianta 3. U ostatních hliníkových dveří by vedení společnosti mohlo uvažovat o inovaci či výměně za jiný produkt, jelikož nebyla vyrobena žádná jednotka daných produktů.

Posledním typem výrobků, jež společnost nabízí, jsou **posuvné dveře**. Díky posuvným dveřím vzniká propojení mezi interiérem a exteriérem, zároveň tyto výrobky taktéž disponují vysokou tepelnou izolací. Společnost nabízí posuvné dveře opět v plastové či hliníkové variantě.

Vedení společnosti neplánuje do následujících let zavedení nového typu výrobku, chce pouze navýšit výrobu hliníkových produktů.

2.1.2 Dodavatelé společnosti ABC, s. r. o.

Dodavatelé společností poskytují zdroje potřebné pro následnou výrobu zboží a služeb, a tudíž jsou nedílnou součástí v systému poskytování hodnoty společnosti, jelikož mají souvislost i s vývojem a strukturou zákazníků v daném odvětví (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020).

Pro společnost je důležité nastavit v této oblasti controllingové aktivity tak, aby bylo na jejich základě možné správně řídit vztahy se svými dodavateli. Neboť dodavatelé mohou pro společnost představovat **hrozbu**, a to v případě, že dodavatelé disponují vysokou vyjednávací silou a dokáží tak zvyšovat ceny, které společnost musí zaplatit nebo přistoupit na zboží s nižší kvalitou. Opačně mohou dodavatelé pro společnost představovat i **příležitost** a to tehdy, pokud nedisponují vysokou vyjednávací silou a společnost může při nákupu požadovat snížení ceny či vyšší kvalitu (Dedouchová, 2001).

Dodavatelé ve společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. si velmi **zakládá na kvalitních výrobcích a dlouhodobé spolupráci s dodavateli**. I proto klade velký **důraz na správný výběr dodavatelů a udržování kladných vztahů s nimi**. Se svými dodavateli se společnost snaží spolupracovat co nejdéle, avšak pokud dodavatelé přestanou plnit domluvené podmínky spolupráce (například snížením kvality materiálu) přistupuje vedení společnosti k nalezení nového dodavatele.

O neustálém řízení vztahů s dodavateli ve společnosti svědčí i fakt, že společnost ABC, s. r. o. spolupracuje již 30 let se stálým dodavatelem kování. Dále před 5 lety přešlo vedení společnosti ke změně dodavatele profilů, a to za účelem zvýšení jejich kvality.

Hlavní dodavatele společnosti ABC, s. r. o. je možné rozdělit do 3 skupin dle účelu materiálu, který dodávají, a to na:

- **Dodavatelé oken a dveří** – společnost spolupracuje s 2 hlavními dodavateli oken a dveří, kteří pro ni představují nejvýznamnější dodavatele. Tito dodavatelé zajišťují společnosti ve stanovené kvalitě plastové a hliníkové profily, kování, skla a dveřní výplně.

U dodavatelů jsou nastavené různé lhůty dodání dle charakteru dodávaného výrobku. Společnost u těchto dodavatelů objednává konkrétní objemy výrobků,

kteře jsou přímo závislé (svázané) s danou zakázkou, která bude společností ABC, s. r. o. realizována. Společnost sice drží nějaké zásoby např. skel ve svých skladech, ale ne všech designů a kombinací.

Dodání plastových a hliníkových profilů má společnost sjednané na 4 týdny, kování a dveřní výplně na 1 – 4 týdny (dle náročnosti výroby) a dodání skla na 1 týden.

- **Dodavatelé doplňků k oknům a dveřím** – do této skupiny společnost řadí ostatní dodavatele, kteří nezajišťují klíčový materiál pro výrobu oken a dveří, ale doplňkový materiál. I dodavatelé v této skupině splňují nároky společnosti ABC, s. r. o. na kvalitu dodávaného materiálu. Vedení společnosti objednává dané výrobky vždy v závislosti na stanovených zakázkách, jelikož není schopna skladovat výrobky ve všech kombinacích a designech.

Daní dodavatelé zajišťují společnosti parapety, vnitřní žaluzie, síta proti hmyzu, podkladové profily, dveřní kliky a venkovní rolety a žaluzie. I s těmito dodavateli má vedení společnosti nastavené délky dodacích lhůt, které se mohou opět lišit s náročností a charakterem výrobku.

Nejdelší dodací lhůty má společnost sjednané s dodavatelem venkovní stínící techniky, které jsou zpravidla 10 týdnů. Dále pak dodání parapetů, podkladových profilů a klik má společnost nastavené na 2 – 4 týdny. U sítí proti hmyzu a vnitřních žaluzií má vedení společnosti dojednané dodací lhůty v horizontu 1 – 2 týdnů.

- **Dodavatelé montážního materiálu** – zajišťují pro společnost materiál využívaný k montáži oken a dveří, a to konkrétně montážní pěny a pásy. Společnost daný materiál drží na skladě a sleduje jeho výši. Ve chvíli, kdy objem materiálu dosáhne stanovené signální hodnoty, vedení společnosti objednává nový materiál (př. konkrétní typ pásy o stanoveném objemu), a to tak, aby objem materiálu na skladě opět doplnilo. S dodavateli má společnost sjednané dodací lhůty v horizontu 1 týdnů.

Převážná většina dodavatelů společnosti ABC, s. r. o. jsou české firmy. Společnost však spolupracuje i se zahraničními dodavateli, a to německou společností dodávající plastové a hliníkové profily a rakouskou společností, jež zajišťuje venkovní rolety a žaluzie.

Společnost ABC, s. r. o. **podporuje vztahy se svými dodavateli** tím, že provádí pravidelné odběry a vše řádně splácí. U dodavatelů, se kterými má společnost již dlouhodobé kontrakty, má vyjednané individuální platební podmínky, tj. vedení společnosti s danými dodavateli jedná o cenách dodávaných výrobků a disponuje i určitými výšemi slev na tyto výrobky. Zároveň má vedení společnosti vyjednanou delší dobu splatnosti než u jiných dodavatelů.

Společnost se zaměřuje na dosahování co nejvyšší kvality výrobků, a tudíž velmi dbá na to, aby všichni dodavatelé splňovali společností nastavenou filozofii kvality. V případě, že stávající dodavatelé nerespektují nastavenou filozofii kvality a začnou kvalitu materiálu snižovat, přistupuje vedení společnosti k jejich výměně, aby do budoucna stejné situaci předešlo.

Pokud společnost ABC, s. r. o. přejde k výměně stávajícího dodavatele za nového, vychází vždy ze svých dlouhodobých zkušeností, jelikož se na trhu oken a dveří pohybuje již 30 let a její postup by byl následovný:

1. Vedení společnosti provede **výzkum trhu** pro zjištění všech možných potenciálních dodavatelů.
2. Následně jsou všichni nalezení dodavatelé zkoumáni, zdali **splňují** stanovené **požadavky společnosti**, jakými jsou například zastoupení v České republice či vysoká garantovaná kvalita dodávaného materiálu. Veškerí dodavatelé, kteří dané podmínky nespĺňují, jsou poté eliminováni.
3. U zbývajících dodavatelů se vedení společnosti zabývá jejich **cenami**, na základě kterých je poté vybrán nový dodavatel.

2.1.3 Zákazníci společnosti ABC, s. r. o.

Zákazník představuje firmu či osobu, která si od dané společnosti zakupuje výrobek či službu, a proto je velmi důležité, aby společnosti znaly a cílily na správné zákazníky (Dedouchová, 2001).

Pro společnost může zákazník představovat jak novou příležitost, tak i hrozbu, a to dle jeho charakteru. Slabí zákazníci představují **příležitost**, neboť společnost je zde schopna prodávat své výrobky za vyšší cenu, a tudíž získat i vyšší zisk. Naopak silní zákazníci mohou pro společnost představovat **hrozbu**, neboť dokáží tlačit cenu výrobku dolů či požadovat vyšší kvalitu (Dedouchová, 2001).

Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. svými výrobky **cílí** převážně **na jednotlivce**, kteří staví či rekonstruují byty a domy a dožadují se zaručené nejvyšší kvality a výdrži oken a dveří.

Společnost také disponuje 10 stálými odběrateli. Danými odběrateli jsou jak právnické, tak i fyzické osoby, které výrobky společnosti využívají buď jako materiál pro výkon své podnikatelské činnosti (například při stavbách domů), či je přeproductávají jako zboží jiným zákazníkům. S těmito odběrateli má společnost již „nějaké zkušenosti“, a tudíž mají možnost jednat o výši ceny a doby splatnosti faktur.

Společnost ABC, s. r. o. vždy postupuje se svými zákazníky dle interně nastavených obchodních podmínek, které komunikuje i k samotným zákazníkům.

Vždy po uzavření zakázky je od všech zákazníků nejprve požadována záloha, a to jak od nahodilých, tak i od stálých zákazníků. Společnost se nebrání jakémukoliv způsobu platby a ve svých obchodních podmínkách neuvažuje o skontu. Na zaplacení zálohy, která je počítána z ceny zakázky, je ve společnosti nastavená fixní doba splatnosti pro všechny zákazníky 14 dní.

Po zákaznících je vyžadován doplatek dané zakázky až po jejím dokončení. V tuto chvíli společnost již rozlišuje jednotlivé zákazníky dle doby splatnosti doplacení částky úkonu a to:

- stálý zákazníci mají nastavenou dobu splatnosti až 30 dní,
- nahodilý či nový zákazníci mají nastavenou dobu splatnosti 14 dní.

Při řízení vztahů se zákazníky společnost velmi dbá na jejich **spokojenost**. Ve společnosti je využíván program, do kterého jsou zanášeny veškeré informace o všech zákaznících včetně cenových nabídek, které byly pro zákazníky vytvořeny. Společnost využívá daný program jednak proto, aby vedení společnosti mělo přehled o svých zákaznících, ale i kvůli následné pomoci zákazníkům (a to v případě, kdy zákazník potřebuje s čímkoliv poradit). Společnost také svým zákazníkům nabízí poskytování bezplatného poradenství, konzultací či zákaznický servis, na který se potenciální, ale i stávající zákazníci mohou obrátit.

Zlepšování a udržování vztahů se zákazníky je ve společnosti ABC, s. r. o. dále podporováno **vlastním showrooem**, ve kterém jsou zákazníkům demonstrovány všechny výrobky společnosti, a dále společnost dává zákazníkům možnost nahlédnout

na celý výrobní proces. Společnost se zákazníky vždy jedná **férově**, neuvádí nepravdivě informace o svých výrobcích a neuvádí zkrácené ceny (tj. zákazníkovi je vždy sdělena finální cena). Stálým odběratelům je dána možnost jednání o **nižší ceně a prodloužení splatnosti.**

Preference zákazníků společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. se vždy snaží výrobek co nejvíce přizpůsobit přáním a požadavkům zákazníků. Z dlouhodobých zkušeností vedení společnosti zná preference svých zákazníků, které se pokouší v co nejlepší míře uspokojit.

Zákazníci společnosti neustále zvyšují nároky na bezpečnost, kvalitu a výdrž oken a dveří. I díky tomu je jednou z hodnot společnosti vysoká kvalita svých výrobků. Vedení společnosti neustále hledá nové možnosti pro zlepšení nejen kvality, ale i právě bezpečnosti oken a dveří, jako například druhem skla či kování.

V dnešní době se také zvýšily preference zákazníků na barvy oken a dveří. Společnost na to reagovala rozšířením možností designu výrobků, a tudíž je schopna vyrobit okna a dveře širokého spektra barev a designu.

2.1.4 Konkurenti společnosti ABC, s. r. o.

Společnosti se pohybují v konkurenčně tržním prostředí, a proto je pro ně velmi důležité znát své přímé konkurenty, se kterými „bojují“ o konkurenční výhodu a zákazníky. Konkurenční prostředí je dáno velikostí podílu podniků na daném trhu (Fotr et al., 2020).

Konkurence společnosti může nabývat dvou podob, a to jak příležitosti, tak hrozby. Pokud se společnost pohybuje na trhu, kde je slabá konkurenční síla, má **příležitost** zvýšit svou konkurenční pozici a dosáhnout tím i vyššího zisku. Naopak, pokud se společnost pohybuje mezi konkurenty s vysokou konkurenční silou, pak pro ni mohou tito konkurenti představovat **hrozbu**, která by mohla vyvrcholit až v cenovou válku a limitovat tak ziskovost podniku (Dedouchová, 2001).

Pro společnost je vhodné získat informace o své konkurenci, a to konkrétně identifikovat:

- počet konkurentů v daném odvětví, kde společnost působí,
- technologické vybavení a jejich finanční sílu,

- reakce konkurentů na změny v odvětví a
- akceptaci konkurence ze strany zákazníků (Fotr et al., 2020).

Aplikace controllingu konkurentů ve společnosti ABC, s. r. o.

Dané oblasti strategického controllingu vedení společnosti nevěnuje velkou pozornost.

Společnost ABC, s. r. o. vznikla jako jedna z prvních společností vyrábějících okna a dveře v České republice. Již v této době společnost patřila mezi nejvýznamnější výrobce oken a dveří nejen v Plzeňském kraji. Za své 30leté působení na trhu si společnost ABC, s. r. o. vybudovala velice **silné know-how** a stala se tak jedničkou ve svém oboru. S postupem času se v tomto odvětví začaly objevovat i nové firmy.

Vedení společnosti ABC, s. r. o. velmi dobře zná svou konkurenci, ale nikterak významně ji nesleduje. Společnost sleduje pouze konkurenční společnosti, které vyrábějí stejně kvalitní produkty z totožného či velmi podobného materiálu.

Jak již bylo několikrát řečeno, společnost si velmi zakládá na svých kvalitních výrobcích, ve kterých nemá z hlediska geografického území, ve kterém se nachází, srovnatelnou konkurenci.

Kvalita výrobků a dosažené know-how společnosti ABC, s. r. o. je hlavní konkurenční výhodou, kterou společnost disponuje a odlišuje se tak od své konkurence.

Proto, aby vedení společnosti poznalo případnou konkurenci, je ve společnosti nepravidelně prováděna analýza konkurenčních firem z hlediska daného geografického území. Provedení dané analýzy může být zapříčiněno i na základě komunikace s novými či stávajícími zákazníky společnosti, kteří se o konkurenční neznámé společnosti zmíní. Vyhledávání potenciálních konkurenčních firem je prováděno skrze webový prohlížeč či vedení společnosti často poznává konkurenční firmy na veletrzích, které jsou v rámci daného oboru prováděny.

V případě, že společnost nalezne konkurenční firmy, je u nich sledována:

- kvalita nabízených výrobků a služeb,
- ceny výrobků a služeb,
- celková filozofie konkurenční firmy,
- chování zákazníků.

Vedení společnosti však nijak nereaguje na změny, které jsou prováděny jejich konkurencí, jelikož si sama společnost stále drží kvalitu na nejvyšší úrovni, a tudíž i ceny svých výrobků udržuje na neměnné úrovni.

2.2 Controllingové procesy na operativní úrovni řízení

Controllingové procesy na operativní úrovni se ve společnosti ABC, s. r. o. nejvíce soustřeďují na řízení krátkodobých pohledávek a finančních zdrojů, řízení investic a nákladů. Velmi vysoký důraz je ve společnosti kladen i na controlling zásob, který je spojen s objednávkami a jeho funkci přebírá pracovník zodpovědný za řízení zásob. Společnost nedrží na skladě velké objemy zásob, ale zpravidla jen objednává jejich určité množství (př. dveřního profilu, klik, apod.), které je spojeno s jednotlivými objednávkami od odběratelů.

V oblasti řízení nákladů se společnost zaměřuje na controllingové aktivity spojené s kalkulací nákladů a tvorbou cen jednotlivých výrobků, které jsou zpravidla vyráběné na zakázku.

Jednotlivé controllingové aktivity vykonávané ve společnosti ABC, s. r. o., budou rozepsány níže v následujících kapitolách.

3 Controlling čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK) vyjadřuje část oběžných aktiv podniku, které jsou financovány dlouhodobými finančními zdroji. Zároveň je jej možné chápat jako tzv. „finanční polštář společnosti“, jelikož určuje část prostředků, které by podnik mohl použít k pokračování své činnosti (v omezeném rozsahu), a to v případě, že by byl nucen splatit převážnou část, popřípadě všechny krátkodobé závazky (Růčková, 2019).

Samotný controlling ČPK je orientován na položky oběžného majetku, což jsou zásoby a pohledávky a zároveň na krátkodobé finanční zdroje. Využívá se k nalezení optimálního množství položek oběžných aktiv (Levorová, 2020).

V rámci controllingu ČPK se společnost ABC, s. r. o. zaměřuje na 3 základní oblasti, a to na **zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek**. Největší důraz však klade právě na controlling pohledávek a krátkodobého finančního majetku, jelikož pohledávky tvoří ve společnosti významnou část oběžného majetku a společnost je financována z převážné většiny cizím kapitálem.

3.1 Controlling zásob ve společnosti ABC, s. r. o.

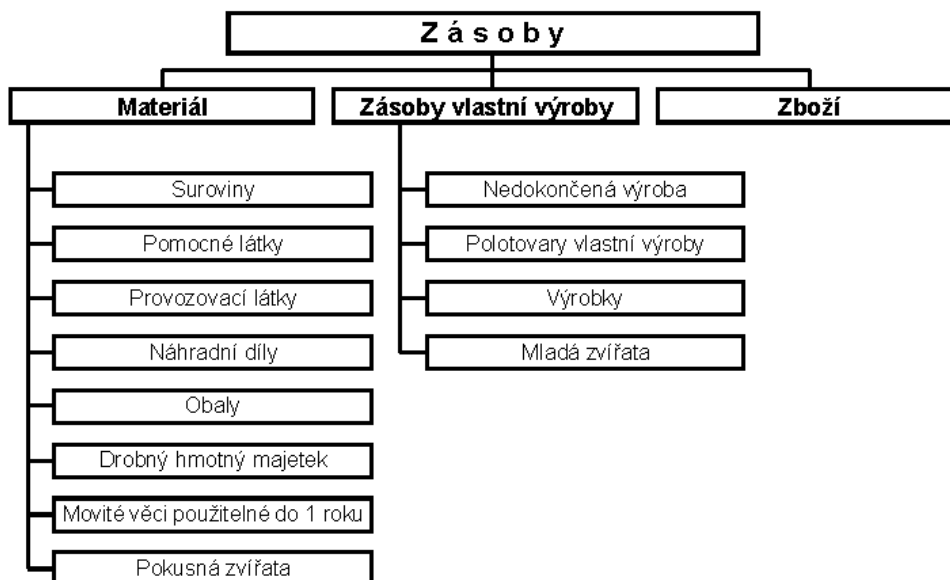
Zásoby se zpravidla vyznačují krátkodobým charakterem, a proto jsou řazeny do oběžného majetku v podniku. Z hlediska účetnictví se zásoby dělí na **materiál** (přímo vstupuje do výroby), **zásoby vlastní výroby** (což jsou výrobky, tvořené vlastní činností podniku nebo nedokončená výroba a polotovary neboli výrobky, které prošly několika výrobními fázemi, ale dosud nejsou výrobkem) a **zboží** (které podnik nakupuje za účelem následného prodeje). Podrobné členění zásob z účetního hlediska je vyobrazeno v obrázku č. 1 níže.

Z operativního hlediska řízení zásob je možné je klasifikovat na:

- **Běžnou zásobu** – což vyjadřuje takový objem zásoby, který kryje potřeby mezi dvěma dodávkami.
- **Pojistnou zásobu** – vyjadřuje část zásoby, kryjící odchylky při zpoždění dodávky zásob.
- **Technologickou zásobu** – tvoří se v případě potřeby dodržení technologického postupu (př. zrání sýrů).
- **Sezónní zásobu** – slouží ke krytí nerovnoměrné spotřeby během roku.

- **Havarijní zásobu** – vytváří se v podnicích, ve kterých by došlo k závažným poruchám při nedostatku materiálu (Synek a kol., 2011).

Obrázek 1 Podrobné členění zásob z účetního hlediska



Zdroj: Internetový portál Madati, 2020

V oblasti controllingu zásob se velmi často ve společnostech střetávají opačné tendence ve velikosti držby zásob, jelikož zásoby jsou součástí mnoha podnikových procesů. Výroba v podniku vyžaduje disponovat relativně vysokými pohotovostními zásobami, naproti tomu se ale finanční oddělení snaží o minimalizaci vázanosti ČPK v zásobách, tudíž chce držet zásoby na nejnižší úrovni. K udržení plynutého provozu je u řady podniků vyžadována držba zásob, a to díky prostorovému a časovému nesouladu mezi poptávkou po konkrétní položce a její disponibilitou (Janišová & Křivánek, 2013).

Controllingové aktivity prováděné ve společnosti ABC, s. r. o.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost klade důraz na controlling zásob. Funkci controllera a aktivity s tím spojené přebírá pracovník zodpovědný za řízení zásob.

Společnost ABC, s. r. o. drží na skladě zásoby, které jsou z převážné většiny jen v podobě materiálu, jenž netvoří hlavní část výrobku, a to např. pomocný materiál (těsnění, panty, plastové západky, lišty,...), provozovací látky (maziva strojů, oleje,...), náhradní díly a mnoho dalšího. Společnost tyto typy materiálu kupuje od ověřených dodavatelů, se kterými má dlouholeté zkušenosti. Zároveň u těchto typů materiálu má nastavenou hodnotu objednávací zásoby, a v momentě, kdy se stav daných položek zásob

na skladě přiblíží objednáci hodnotě, odpovědný pracovník objedná novou zásilku materiálu.

Hlavní materiál, který tvoří základní část výrobků, odpovědný pracovník vždy objednává v konkrétním množství, které je potřebné na realizaci dané objednávky, a to vždy až **po přijetí zálohy od odběratele**. Toto řízení materiálu je z toho důvodu, že ve společnosti jsou výrobky převážně vyráběny na zakázku, dle přání zákazníků. Pro společnost není možné (prostorově i z hlediska nákladů) držet ve skladu všechny kombinace materiálu a jejich barev. Hlavní materiál je ve společnosti nakupován od dlouhodobých zahraničních partnerů, jež jej vyrábějí a disponují kvalitní značkou. Díky tomu společnost ABC, s. r. o. vyrábí a prodává výrobky nesoucí prestižní značku svých zahraničních partnerů.

Vedení společnosti má nastavené se svými dodavateli různé **dodací lhůty**, a to dle charakteru jednotlivých materiálů či zboží, které dodávají. U dodacích lhůt velmi záleží i na požadovaném provedení např. dveřních profilů.

Dodací lhůty ve společnosti ABC, s. r. o.:

- Dodavatel plastových a hliníkových profilů 4 týdny.
- Dodavatel parapetů 2 – 4 týdny.
- Dodavatel sítí proti hmyzu a žaluzií 1 – 2 týdny.
- Dodavatel venkovní stínící techniky 10 týdnů.
- Dodavatel skla 1 týden.
- Dodavatel klik a dveřních výplní 1 – 4 týdny.

Společnost platbu za dodaný materiál realizuje až po jeho dodání. Každá přijatá zásilka materiálu je vždy řádně **zkontrolována odpovědným pracovníkem**, a to jak z hlediska jejího správného množství, designu, materiálu, tak hlavně z hlediska požadované kvality. Jestliže je odpovědným pracovníkem nalezen nesoulad mezi objednaným a přijatým materiálem, je daný poznatek ihned předán vedení společnosti, které situaci začne neprodleně s daným dodavatelem řešit.

V rámci controllingových aktivit je ve společnosti využíván pouze ukazatel doby obratu zásob.

3.1.1 Doba obratu zásob ve společnosti ABC, s. r. o.

Ukazatel doby obratu zásob se řadí mezi ukazatele aktivity, které hodnotí schopnost hospodaření s podnikovými aktivy a pasivy. Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná v zásobách. Obecně lze konstatovat, že čím kratší je ukazatel doby obratu zásob, tím je situace v podniku lepší, avšak dané tvrzení neplatí u všech podniků. V dnešní době se mnoho podniků kloní k politice just-in-time, kdy tento systém je využíván převážně v podnicích disponujících zakázkovou výrobou (Růčková, 2019).

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek je vyobrazen v tab. č. 3 v kapitole 1.5.

Ve společnosti ABC, s. r. o. odpovědný pracovník (controller) sleduje, jak dlouho „leží“ zásoby na skladě než jsou využity ke spotřebě, a to díky ukazateli doby obratu zásob.

Hodnota doby obratu zásob je ve společnosti nastavená vyšší, jelikož na skladě jsou drženy položky materiálu s výjimkou materiálu hlavního, které společnost neobjednává tak často.

Jednotlivé hodnoty doby obratu zásob za roky 2017 až 2020 jsou vyobrazeny v tabulce č. 10 níže. Doba obratu je vyjádřena ve dnech, kdy hodnoty ukazatele jsou zaokrouhleny vždy na celé dny.

Tabulka 10 Doba obratu zásob ve společnosti za roky 2017 – 2020

| | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 | Rok 2020 |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Doba obratu zásob (ve dnech) | 108 | 118 | 126 | 127 |

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů pro roky 2017 až 2020

Z údajů v tabulce je zřejmé, že zásoby společnosti jsou každoročně vázány ve skladu více jak 100 dní neboli více jak 3 měsíce. Meziročně se výše ukazatele navyšuje, kdy v roce 2020 společnost držela zásoby na skladě po dobu 127 dní, než se zcela spotřebovaly.

Z vypočtených hodnot ukazatele je možné konstatovat, že společnost v zásobách váže peněžní prostředky, které by jinak mohla využít na jiné účely.

Je také nutné zamyslet se nad tím, zdali souhrnný ukazatel doby obratu zásob ve společnosti ABC, s. r. o. je postačujícím controllingovým nástrojem. A to z toho důvodu, že ve společnosti jsou nastaveny různé dodací lhůty z hlediska druhové

diverzifikace zásob. Je možné, že kdyby vedení společnosti přistoupilo k optimalizaci zásob a řízení ukazatele doby obratu zásob, a to za jednotlivé druhy, přispělo by tím i k zlepšení výkonnosti samotného pracovního kapitálu. Daná úvaha je dále rozvedena v kapitole 7.

3.2 Controlling pohledávek společnosti ABC, s. r. o.

Pohledávku lze charakterizovat jako nárok věřitele na určité peněžní popř. věcné plnění od dlužníka. Z účetního hlediska jsou pohledávky majetkem podniku a v rozvaze se vykazují na straně aktiv. Z časového hlediska lze rozlišovat pohledávky na dlouhodobé (s dobou splatnosti delší jak 1 rok) a na krátkodobé (s dobou splatnosti do jednoho roku). Základním nástrojem controllingu pohledávek je jejich monitoring (řízení), kdy se controllingové aktivity zaměřují na krátkodobé pohledávky. Při řízení pohledávek je důležité, aby se společnosti koncentrovali hlavně na ukazatele obratu pohledávek a doby obratu pohledávek, jež se řadí mezi ukazatele aktivity. Další důležitou složkou monitoringu pohledávek je řízení a minimalizování rizika nezaplacení pohledávky, jelikož pohledávky po splatnosti mají negativní dopad na peněžní toky podniku (Šimara & Petera, 2010).

Controllingové aktivity ve společnosti ABC, s. r. o.

Controlling pohledávek ve společnosti ABC, s. r. o. se zpravidla soustřeďuje na řízení doby splatnosti faktur a zvláště pak na sledování a řízení pohledávek po splatnosti. Monitoring pohledávek je ve společnosti značně využíván, jelikož pohledávky tvoří významnou část celkových oběžných aktiv.

O controllingové aktivity v oblasti pohledávek se stará hlavní účetní, který využívá speciálního programu, ve kterém jsou zaevidovány veškeré pohledávky včetně jejich dob splatností a díky němuž je monitoring pohledávek přehlednější a snazší.

3.2.1 Doba obratu pohledávek ve společnosti ABC, s. r. o.

Doba obratu neboli splatnosti pohledávek se zpravidla vyazuje ve dnech a měří dobu, s jakou společnost zinkasuje v průměru své pohledávky od odběratelů. Rozhodnutí o délce doby splatnosti a toleranci inkasa po lhůtě splatnosti převážně spočívá z obchodních vztahů s dodavateli, řízení dodavatelského rizika i oboru podnikání.

Při řízení pohledávek je následně vhodné srovnat dobu obratu pohledávek a závazků, neboť je velmi důležité z hlediska finančního hospodaření podniku, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek, jinak v opačném případě by mohlo dojít až k druhotné platební neschopnosti (Růčková, 2019).

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek je vyobrazen v tab. č. 3 v kapitole 1.5.

Využití doby obratu pohledávek ve společnosti ABC, s. r. o.

Ve společnosti ABC, s. r. o. je doba obratu pohledávek využívána k tomu, aby vedení společnosti zjistilo, jak dlouho jsou peněžní prostředky vázány v pohledávkách.

Společnost vyrábí své výrobky z převážné většiny na zakázku a rozčleňuje si své klienty a s tím i související doby splatností pohledávek. Převážnou část klientů ve společnosti tvoří zejména středně velké společnosti, jež mají dobrou vyjednávací sílu. U těchto společností je nastavena vyšší doba splatnosti pohledávek. Dalšími klienty společnosti jsou fyzické osoby, u nichž má společnost nastavenou kratší dobu splatnosti.

Jednotlivé hodnoty doby splatnosti pohledávek již byly vypočteny výše v souhrnné tabulce v kapitole 1.5.4., kdy následně do této kapitoly budou přeneseny pouze hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek za období od roku 2017 do roku 2020.

Tabulka 11 Doba obratu pohledávek ve společnosti ABC, s. r. o.

| | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 | Rok 2020 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Doba obratu pohledávek (ve dnech) | 119 | 156 | 131 | 102 |

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů pro roky 2017 až 2020

Dle vypočtených údajů je zřejmé, že doba obratu pohledávek z obchodního styku v podniku je vyšší a v průměru za sledovaná období roku 2017 až 2020 je 127 dní. Nejvyšší hodnota ukazatele doby obratu pohledávek byla v roce 2018, kdy oproti minulému období vzrostla o 31 % na 156 dní, což bylo způsobeno značným růstem pohledávek v tomto období. Na rok 2019 se následně hodnota pohledávek opět snížila při růstu tržeb, kdy se tato situace promítla i do ukazatele doby obratu pohledávek, který se značně snížil. Tato situace přetrvávala i do roku 2020, kdy se opět hodnota ukazatele snížila, a to na 102 dní.

I když společnost vykazuje vyšší hodnoty doby splatnosti pohledávek, nemá problém se svým financováním ani s úhradou závazků, jelikož disponuje výhodně nastavenými termíny dob úhrady závazků, jež budou popsány níže.

Samozřejmě by bylo pro společnost vhodné snížit hodnotu průměrné splatnosti pohledávek, jelikož peněžní prostředky jsou v pohledávkách tzv. „utopeny“. V případě, že by společnost potřebovala větší objem peněžních prostředků v co nejkratším horizontu např. na úhradu mimořádné situace, mohl by ve společnosti nastat problém s jejich uhrazením. Zároveň však velké množství pohledávek společnosti může být jedním z ekvivalentů, jež ji snižují i výši dosahovaného zisku.

3.2.2 Pohledávky po splatnosti ve společnosti ABC, s. r. o.

Sledování pohledávek je jedním z nejdůležitějších aktivit controllingu pohledávek. Ne každá pohledávka je ve společnostech řádně uspokojena v termínu splatnosti, a díky tomu se v podnicích objevují pohledávky po splatnosti, jež ztrácejí na své nominální hodnotě. Díky narůstajícímu riziku z hlediska inkasa se mohou následně přeměnit na pohledávky nedobytné. Jelikož dochází ke snížení hodnoty pohledávky, je důležité je přecenit, a to i díky zásadám věrného a poctivého zobrazení skutečnosti. V případě, že by nedošlo k přecenění pohledávek na nižší nominální hodnotu, neposkytovala by účetní závěrka věrný a poctivý obraz o finanční situaci podniku (Dvořáčková, 2012; Vácha, 2018).

Snížení hodnoty pohledávky se řeší za pomoci dvou nástrojů, a to:

- vytvořením **opravné položky**, která představuje dočasné snížení hodnoty pohledávky,
- či **odpisem pohledávky** do nákladů, což představuje trvalé snížení hodnoty pohledávky a lze jej provést pouze v případě, když pohledávka je prokazatelně nedobytná (Vozňáková & Bařinová, 2007).

Pohledávky po splatnosti se vyznačují negativním vlivem na peněžní toky v podniku, zkreslují hodnoty finančních ukazatelů (např. doba obratu pohledávek) či díky nim může dojít až k vlastní platební neschopnosti. Pokud se nepodařilo zajistit včasné uhrazení pohledávky, následuje jejich vymáhání (Pilátová & Richter, 2011).

Nejdříve věřitelé zasílají upomínky pro uhrazení pohledávky, a až poté dochází k samotnému vymáhání pohledávky. Následné vymáhání pohledávek může probíhat

soudní či mimosoudní cestou např. prostřednictvím detektivní či inkasní firmy. Inkasní firma odkoupí od věřitele pohledávku po lhůtě splatnosti a na základě mandátní smlouvy provádí jejich inkaso. Podnik i nadále eviduje pohledávku ve svém účetnictví, ale dlužník je kontaktován inkasní firmou, která v případě úspěšného splacení dané pohledávky inkasuje od svého mandanta provizi. Vzniklé náklady, které společnosti prostřednictvím této cesty vznikly, jsou následně daňově uznatelným nákladem (Dvořáčková, 2012; Pilátová & Richter, 2011).

Řízení pohledávek po splatnosti ve společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. je malá firma, ve které pohledávky tvoří převážnou část celkové hodnoty aktiv a proto zde probíhá jejich velmi důkladné řízení, které je prováděno hlavním účetním.

Controllingové nástroje jsou nastaveny tak, aby společnost předcházela pohledávkám po splatnosti a v případě jejich vzniku minimalizovala náklady s nimi spojené. Za veškeré controllingové aktivity v souvislosti s řízením pohledávek je odpovědný hlavní účetní společnosti.

Prvním nástrojem controllingu, který společnost provádí při obchodování s jinými novými společnostmi, je jejich kvalitní výběr. Společnosti jsou nejprve prověřovány, a to z toho důvodu, aby si společnost ABC, s. r. o. dokázala „udělat obrázek“ o svém novém obchodním partnerovi.

Druhým nástrojem controllingu je, že společnost ABC, s. r. o. vždy zasílá svým odběratelům předběžnou kalkulaci ceny dané zakázky, ze které je **vypočtena záloha** a určena její doba splatnosti. Daná pohledávka je zároveň zaevidována hlavním účetním do systému, a to pro její lepší sledování. Poté, co odběratelé **uhradí** zálohu, společnost objedná veškerý materiál a zboží, jež se s danou objednávkou pojí. V případě, že by záloha **nebyla uhrazena** v datu splatnosti, společnost neobjednává žádný materiál ani zboží, jež je potřebný k zhotovení dané objednávky, ale kontaktuje daného zákazníka a zjišťuje důvod neuhrazení požadované zálohy. Díky tomu, že společnost nedrží velké objemy zásob, je pro ni tento postup nejvýhodnější, jelikož takto předchází dodatečným nákladům.

Ke controllingu pohledávek napomáhá společnosti software, v němž jsou veškeré pohledávky evidovány a řazeny dle jejich data splatnosti.

Téměř vůbec se společnosti nestává, že by pohledávka nebyla doplacena a vznikla tak ve společnosti ABC, s. r. o. pohledávka po splatnosti. V případě, že zbylá část pohledávky (ponížená o zaplacenou zálohu) není uhrazena k datu splatnosti, daný software na tuto skutečnost ihned upozorní. Na danou situaci reaguje hlavní účetní, který kontaktuje daného odběratele a situaci s ním neprodleně vyřeší. Pokud odběratel nereaguje na snahu hlavního účetního o zkontaktování, jsou mu následně zaslány výzvy k zaplacení.

Jen **mimořádně** se společnosti stává, že by pohledávka nebyla doplacena (společnost vždy vyžaduje úhradu zálohy viz výše) i po zaslání výzev. V tomto případě společnost přistupuje k soudnímu vymáhání a následně vytvoří opravnou položku, která dočasně sníží hodnotu dané pohledávky.

Společnost ABC, s. r. o. neuplatňuje vůči svým odběratelům (za daných okolností již dlužníkům) sankce za pozdní splacení pohledávek. Zakládá si na dobrých vztazích se svým okolím, a proto se i zde snaží situaci vyřešit zejména domluvou.

3.3 Controlling krátkodobých finančních zdrojů ve společnosti ABC, s. r. o.

Krátkodobé finanční zdroje jsou zpravidla levnější než dlouhodobé finanční zdroje a slouží převážně k financování krátkodobého (oběžného) majetku. Jejich výhodou je flexibilita a schopnost přizpůsobovat se vzniklým přebytkům nebo schodkům likvidity oproti dlouhodobým finančním zdrojům. I když jsou snadněji dostupné a zároveň jsou spojeny s nižším podílem nákladů než dlouhodobé zdroje, mohou přinášet vyšší riziko neschopnosti splácení závazků (insolvence podniku). Zajištění finančního krytí s minimálními náklady je poté hlavním cílem controllingu krátkodobých finančních zdrojů (Freiberg, 1996).

Mezi krátkodobé finanční zdroje, kterými může společnost disponovat, se např. řadí:

- Dodavatelské úvěry – které představují formu obchodního úvěru. Jsou poskytovány ve formě odložené platby za dodané zboží dodavatelem odběrateli (Podnikatel, 2020).
- Zálohy od odběratelů – představují volné finanční zdroje pro financování potřebných zásob k realizaci zakázky, které dodavatel obdrží od svých

odběratelů předtím, než je uskutečněna dodávka zboží či služeb (Kislingerová & Hlinica, 2010).

- Krátkodobé bankovní úvěry – jež zároveň zvyšují zadluženost podniku a zmírňují náklady na jeho financování. Přínosem daného způsobu financování je možnost využití úrokového daňového štítu, jež společnosti snižuje základ daně. Nejčastěji využívané krátkodobé úvěry jsou ve formě kontokorentu, revolvingového úvěru, lombardního úvěru atd. (Nývtová & Marinič, 2010).
- Faktoring – představuje odkup krátkodobých pohledávek před splatností finanční institucí tzv. faktorem, jež nese riziko jejich nedobytnosti (Freiberg, 1996; Lehotská, 2019).

Klasifikace závazků ve společnosti ABC, s. r. o.

Controllingové aktivity spojené s řízením krátkodobých finančních zdrojů ve společnosti ABC, s. r. o. vykonává hlavní účetní stejně tak, jako tomu bylo u pohledávek výše.

V tabulce níže jsou vyobrazeny závazky společnosti za období 2017 – 2020, které jsou následně rozděleny do jednotlivých skupin na závazky dlouhodobé a krátkodobé. Krátkodobé závazky jsou dále rozklasifikovány do samostatných podskupin.

Tabulka 12 Klasifikace závazků společnosti ABC, s. r. o. za období 2017 – 2020

| | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 | Rok 2020 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Celkové závazky | 22 006 | 22 837 | 33 935 | 35 175 |
| Dlouhodobé závazky | 3 011 | 3 406 | 12 520 | 12 857 |
| Krátkodobé závazky | 18 995 | 19 431 | 21 415 | 22 318 |
| • Závazky k úvěrovým institucím | 5 516 | 3 278 | 1 417 | 213 |
| • Závazky z obchodních vztahů | 8 339 | 9 821 | 12 235 | 12 962 |
| • Přijaté zálohy | 2 697 | 3 245 | 4 523 | 5 318 |
| • Ostatní závazky | 2 443 | 3 087 | 3 240 | 3 825 |

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů a interních dokladů pro roky 2017 až 2020

Z tabulky je patrné, že největší vliv na celkové závazky mají krátkodobé závazky. Krátkodobé cizí zdroje se ve společnosti ABC, s. r. o. skládají z krátkodobých závazků

vůči úvěrovým institucím dále ze závazků z obchodních vztahů, přijatých záloh a ostatních závazků, do kterých jsou řazeny závazky vůči zaměstnancům či závazky za institucemi sociálního a zdravotního pojištění. Do budoucna vedení společnosti přemýšlí o navýšení počtu zaměstnanců, a tudíž i o pozměnění členění závazků, než tomu bylo doposud. A to tím, že závazky za zaměstnanci a za institucemi sociálního a zdravotního pojištění budou stát samostatně.

Roku 2019 rapidně celkové závazky vzrostly, a to díky velkému nárůstu dlouhodobých závazků v podobě dlouhodobých závazků za úvěrovými institucemi. Nejvyšší podíl na celkových krátkodobých finančních zdrojích společnosti mají závazky z obchodních vztahů. Krátkodobé finanční zdroje jsou ve společnosti ABC, s. r. o. důsledně sledovány a řízeny. Společnost k usnadnění jejich řízení opět využívá software, totožný jako při controllingu pohledávek, a následně za pomoci controllingových instrumentů je zejména sledována doba splácení krátkodobých závazků.

3.3.1 Doba obratu závazků ve společnosti ABC, s. r. o.

Doba obratu závazků vyjadřuje platební morálku společnosti vůči svým věřitelům, neboli stanovuje průměrnou dobu, která je mezi nákupem zásob nebo externích výkonů a jejich úhradou. Daný ukazatel je vhodný převážně pro stávající či potenciální věřitele společnosti, kteří z něj dokáží určit, zdali společnost dodržuje obchodně úvěrovou politiku (Růčková, 2019).

Vzorec pro výpočet doby obratu závazků je vyobrazen v tab. č. 3 v kapitole 1.5.

Doba obratu (splácení) závazků ve společnosti ABC, s. r. o. určuje časovou prodlevu, za kterou jsou průměrně uhrazeny krátkodobé závazky společnosti.

Díky tomu, že společnost disponuje dobrým jménem a zavedenou značkou na trhu oken a dveří a výhradně spolupracuje pouze s uznávanými dodavateli, je její vyjednávací síla vyšší, a tudíž i jednotlivé doby splácení závazků jsou delší. Hodnoty daného ukazatele jsou vyobrazeny v tabulce níže.

Jednotlivé hodnoty doby splatnosti závazků již byly vypočteny výše v souhrnné tabulce v kapitole 1.5.4., kdy následně do této kapitoly budou přeneseny pouze hodnoty ukazatele doby obratu závazků za období od roku 2017 do roku 2020.

Tabulka 13 Doba obratu závazků ve společnosti ABC, s. r. o.

| | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 | Rok 2020 |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Doba obratu závazků (ve dnech) | 200 | 264 | 272 | 280 |

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů pro roky 2017 až 2020

Dle vypočtených údajů je zřejmé, že doba obratu krátkodobých závazků v podniku je vyšší a v průměru za sledovaná období roku 2017 až 2020 se pohybuje na 254 dnech. Hodnota doby obratu závazků v čase roste a na rok 2018 se zvýšila o 32 % na 264 dní, jelikož v tomto roce společnost značně navýšila hodnotu závazků z obchodních vztahů. V následujících letech hodnota ukazatele i nadále rostla a v roce 2020 byla průměrná splatnost závazků 280 dní.

Hodnoty ukazatele jsou vyšší i z toho důvodu, že společnost k financování pracovního kapitálu využívá převážně externích zdrojů, tudíž disponuje velkým objemem krátkodobých závazků. Ve společnosti je oběžný majetek financován tzv. agresivním způsobem. Společnost však nemá žádný problém s úhradou svých závazků ani s celkovým financováním, jelikož má **vhodně nastavené termíny splatností pohledávek a závazků**. Tento fakt je patrný z tabulky č. 7, jež se nachází na straně 28.

Tabulka č. 7 ze strany 28 potvrzuje, že společnost velmi důsledně kontroluje doby splatností pohledávek a závazků a disponuje výhodně nastaveným režimem splatnosti pohledávek a závazků. Společnost tudíž hradí své závazky až z peněžních prostředků, které získala úhradou pohledávek. Zde je patrné, že společnost nemusí k úhradě závazků využívat jiných peněžních zdrojů. Každoročně se rozdíl průměrných dob splatnosti ve společnosti navyšuje. Roku 2017 měla společnost o 81 dní delší průměrnou splatnost závazků oproti splatnosti pohledávek. V roce 2020 daný rozdíl byl 178 dní.

3.4 Obratový cyklus peněz ve společnosti ABC, s. r. o.

Obratový cyklus peněz vyjadřuje dobu mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků. Zároveň vyjadřuje měřítko efektivnosti řízení pracovního kapitálu ve společnosti, jelikož zobrazuje dobu potřebnou k profinancování celého obchodu (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Obratový cyklus peněz je ovlivňován délkou provozního cyklu a dobou splatnosti závazků. Je tedy zřejmé, že čím kratší obratový cyklus peněz je, tím méně pracovního kapitálu podnik potřebuje. Lze jej poté vyjádřit vzorcem:

$$\text{Obratový cyklus peněz (OCP)} = \text{doba obratu zásob} + \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba splatnosti krátkodobých závazků} \quad (\text{Taušl Procházková \& Jelínková, 2018}).$$

Po vyjádření OCP je zároveň vhodné určit i tzv. kapitálovou potřebu podniku neboli velikost potřeby peněz pro financování oběžného majetku. Kapitálová potřeba lze vyjádřit takto:

$$\text{Kapitálová potřeba} = \text{OCP} * \text{Jednodenní náklady, kdy}$$

$$\text{Jednodenní náklady (JN)} = \text{Celkové náklady} / 360 \quad (\text{Fotr et al., 2020}).$$

Aplikace ve společnosti ABC, s. r. o.

Pro stanovení obratového cyklu peněz ve společnosti ABC, s. r. o. budou využity hodnoty ukazatelů dob obratu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků za rok 2020, jež byly vypočteny v tabulkách výše v rámci jednotlivých podkapitol.

Výpočet obratového cyklu peněz ve společnosti ABC, s. r. o.

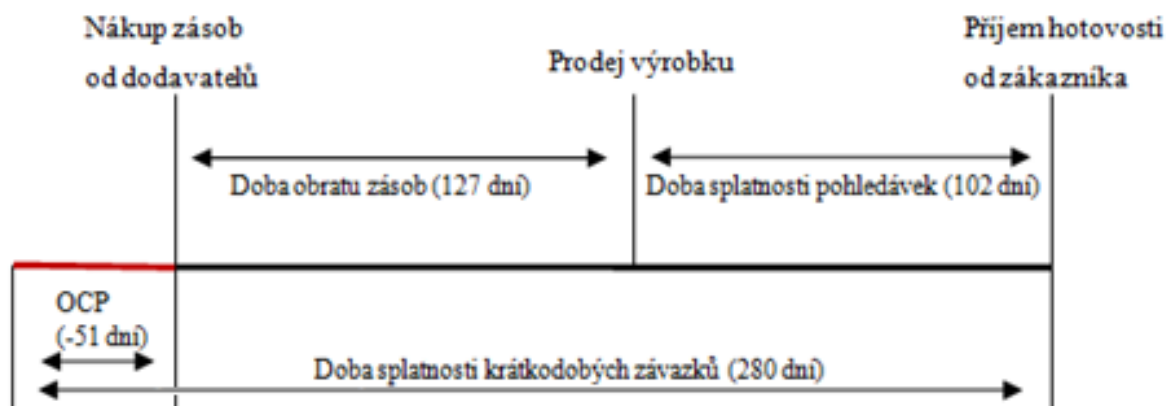
$$\text{OCP (rok 2020)} = 127 \text{ dní} + 102 \text{ dní} - 280 \text{ dní}$$

$$\text{OCP (rok 2020)} = -51 \text{ dní}$$

Dle výpočtu má obratový cyklus ve společnosti zápornou hodnotu, tj. hodnotu -51 dní. Tudíž dle výpočtu společnost ČPK nevykryvá z vlastních neboli dlouhodobých zdrojů. I díky tomu, není v tomto případě nutné počítat tzv. kapitálovou potřebu, jelikož její výsledek by nebyl relevantní. Zároveň dle výpočtu je patrný i závěr z kapitoly 1.5.4., který souvisí s nízkou likviditou společnosti. Jelikož záporná výše OCP se pojí i se zvýšeným rizikem neschopnosti dostát svým závazkům.

Pro lepší orientaci bude stanovení obratového cyklu peněz též vyobrazeno níže obrázkem, ze kterého je taktéž dobře viditelné výhodné nastavení splatnosti pohledávek a závazků ve společnosti.

Obrázek 2 Obratový cyklus peněz společnosti ABC, s. r. o. pro rok 2020



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

I když se vedení společnosti velmi zabývá řízením čistého pracovního kapitálu, fluktuuje jeho hodnota kolem nuly či v posledních letech sledovaného období je záporného charakteru. Daná výše ČPK je dána tím, že společnost využívá k financování oběžných aktiv tzv. agresivní způsob, který je patrný právě i z OCP. Tudíž vázaný oběžný majetek společnosti je krytý převážně či zcela krátkodobými zdroji. Pro společnost to znamená, že při nenadálých situacích by mohl nastat problém s jejím financováním.

Daná výše ČPK je daná převážně tím, že společnost využívá k provoznímu financování zpravidla cizí kapitál, který je vesměs neúplatný. Díky tomu je ve společnosti kladen velký důraz na controlling pohledávek a závazků a zároveň i proto, aby byl udržen nastavený chod financování ve společnosti ABC, s. r. o.

4 Investiční controlling společnosti ABC, s. r. o.

Hlavní úlohou investičního controllingu je podpora v oblasti řízení investic podniku. Podpora je prováděna ve všech fázích investičního procesu, které budou vysvětleny níže. Výstupem controllingových aktivit napříč investičního procesu jsou kvalitní výstupy a přehledné informace pro všechny fáze řízení investic. Investiční controlling dále koordinuje strategické a operativní aspekty investic. Na strategické úrovni se controlling věnuje převážně následujícím úkolům:

- podpora při rozvoji investiční strategie,
- kontrola financovatelnosti,
- hrubý investiční plán,
- strategické porovnání plánu se skutečností.

Na operativní úrovni se controllingové úkoly zaměřují na:

- podrobný investiční plán,
- rozhodnutí o hodnotících kritériích,
- koordinace investičního záměru s rozpočtem,
- realizace investičních rozhodnutí,
- operativní srovnání plánu se skutečností (Eschenbach & Siller, 2012).

Aktivity spojené s investičním controllingem jsou ve společnosti ABC, s. r. o. prováděné přímo vedením společnosti. Jelikož je daná společnost malá, tak má její samotné vedení přímý dohled nad celou společností a nad jejím řízením, což je jedna z výhod oproti středním a velkým společnostem a díky tomu vedení zde přebírá funkci controllera.

Díky controllingovým aktivitám v oblasti řízení investic se společnost ABC, s. r. o. dokáže nejlépe rozhodnout pro vhodnou investici (z hlediska jejího účelu či doby, po kterou bude realizována), jejího načasování, jak a z jakých prostředků bude investice financována a mnoho dalšího.

4.1 Klasifikace investic ve společnosti ABC, s. r. o.

Jelikož investice jsou základní otázkou přežití podniku v dlouhém období, musí se každý podnik zabývat řešením jejich problematiky, a proto je potřebné, aby disponoval vhodně nastavenou investiční politikou (Valach, 2011).

Podnikové investice je možné chápat ve dvojitým pojetí:

- **V užším** – kdy investice představuje majetek, který není určen k současné spotřebě, ale je využit k tvorbě dalšího majetku, který následně podnik prodává.
- **V širším pojetí** – kdy investice je chápána jako současné obětování peněžních prostředků na pořízení majetku, který bude podniku dlouhodobě přinášet vyšší užitek a následně mu umožní dosáhnout i vyššího finančního efektu (Scholleová, 2009).

Investiční projekty neboli investice v podniku je možné rozlišovat dle mnoha hledisek například na investice **interní**, jež jsou vzniklé z podnikové potřeby, která může být ve formě snížení nákladů či obnovy nebo rozvoje nedostatečné kapacity, atd. Investice **externí**, které vznikají převážně za účelem rozvoje společnosti či regulaci slabých stránek.

Z účetního hlediska jsou investice řazeny do dlouhodobého majetku a jsou rozlišovány na tři základní skupiny: do **hmotného majetku** (například na nové výrobní zařízení), do **nehmotného majetku** (př. licence, software) a do **finančního majetku** (např. vklady do společnosti či nákup cenných papírů).

Poslední rozdělení, kterému v práci bude věnována pozornost, je rozdělení investic z hlediska vztahu k rozvoji podniku. Zde jsou investice klasifikovány na **obnovovací**, jež jsou nutné k prosté reprodukci stávajícího výrobního zařízení, **rozvojové**, které zvyšují stávající schopnost podniku vyrábět a prodávat výrobky a **regulatorní**, jež jsou realizovány proto, aby podnik mohl i nadále fungovat např. pokud se musí přizpůsobit novým legislativním změnám (Scholleová, 2009).

Investice ve společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. provádí pravidelné investice, které vznikají převážně z její hlavní podnikové činnosti, což jsou investice do dlouhodobého hmotného majetku, a to zpravidla do výrobních zařízení. Zde jsou realizovány hlavně obnovovací investice, které nahrazují stávající výrobní zařízení za nová, častěji už i modernější.

U mnoha strojů a věcí, které nemění tak často svou funkci, společnost investuje až v době, kdy je investice pro ni potřebná. Avšak společnost investuje i průběžně do ostatního hmotného majetku, jelikož cítí, že je potřeba vylepšovat a modernizovat technologie.

Společnost v posledních letech investovala do nového výrobního vybavení, konkrétně do nejmodernějšího stroje na zpracování hliníku v ČR, díky němuž je schopna zvětšit objem výroby a zároveň zvýšit kvalitu svých výrobků, služeb a pomocí toho dosáhnout co nejdříve svých cílů. Dále společnost investovala i do zvětšení showroomu a tím i obměnila vystavené vzorky svých výrobků. Tato investice sice pro společnost nebyla nutná, ale byla realizována proto, aby společnost „přilákala“ více zákazníků a pomocí toho dopomohla ke splnění svých cílů.

Společnost realizuje investice do moderních výrobních zařízení, pomocí kterých společnost dokáže vyrábět okna a dveře s nejvyššími současnými požadavky (např. bezpečnost a tepelná izolace), které rovněž přispívají i ke zvýšení její konkurenční výhody.

Investiční proces, který společnost vytvořila a pomocí kterého se řídí, se dělí na dané fáze:

- **Předinvestiční** – v této fázi se společnost ABC, s. r. o. zabývá otázkou možného řešení investičního záměru včetně jeho financování a peněžních toků z něj plynoucích.
- **Hodnocení investice** – společnost pro hodnocení investic převážně využívá dvou ukazatelů a to doby návratnosti a celkového příjmu z investice.
- **Provozování investice** – v rámci této fáze společnost sleduje chod dané investice. Následně zde probíhá i sledování odchylek investice od plánu a zdůvodnění jejich příčin. A v poslední řadě zde společnost provádí celkové její zhodnocení.

4.2 Základní parametry předinvestiční fáze ve společnosti

Samotná předinvestiční fáze je nejdůležitější fází z investičního procesu, jelikož úspěch realizované investice bude záviset na kvalitě a interpretaci všech informací a analýz z této fáze. Pokud rozhodování o investici bude podloženo pečlivě připravenými

materiály, může podnik včas předejít ztrátám, které by utržil z vložení prostředků do špatného projektu (Scholleová, 2009).

Výsledkem dané fáze je vymezení potenciálních investičních variant, a poté na základě dostupných informací postupné vyloučení nevhodných variant neboli předběžný výběr. Následně je zbylým investičním příležitostem věnována větší pozornost při hodnocení z hlediska ekonomické stránky včetně způsobu jejich financování, které je součástí podrobné tzv. studie proveditelnosti. (Scholleová, 2009).

Předinvestiční fáze ve společnosti ABC, s. r. o.

Vedení společnosti ABC, s. r. o. se v předinvestiční fázi zabývá výběrem nejvhodnějších variant pro realizaci potřebné investice. Jednotlivé investiční varianty, ze kterých společnost nejprve vybírá, posuzuje z několika hledisek, kterými jsou například:

- **Cena** – na počátku předinvestiční fáze si společnost vždy určí rozpočet, který je ochotna a schopna na investici věnovat. Pokud existuje investiční příležitost, která svou cenou výrazně předčí stanový budget, je to důvod pro to, aby ji společnost z možných variant vyloučila.
- **Doba životnosti výrobního zařízení** – je ve společnosti předmětem investice a dalším důležitým kritériem při výběru vhodných investičních variant, kterému společnost věnuje pozornost.
- **Technické parametry** – u jednotlivých investičních příležitostí se společnost věnuje nejen parametrům daného zařízení z hlediska celého stroje, ale i z hlediska jeho kapacity a nejmodernějšího vybavení.
- **Výběr dodavatele** – patří ve společnosti k jednomu z klíčových parametrů v rámci této fáze, jelikož si společnost zakládá na kvalitních výrobcích zahraničních značek. I proto je pro ni důležité, aby její výrobní zařízení bylo také té nejvyšší kvality od spolehlivých dodavatelů.

Jelikož je společnost malou firmou rodinného typu a investuje zpravidla do obnovení stávajícího výrobního zařízení, nevychází při svém rozhodování o investičních možnostech pouze ze získaných informací o daných příležitostech, ale převážně z rozsáhlých zkušeností.

Po vybrání nejvhodnějších investičních variant se společnost dále zaměřuje na jejich financování a plánování peněžních toků z nich plynoucích.

4.2.1 Financování investice

Investice ve společnosti mohou být financovány jednak z vlastních zdrojů, jakož jsou například vklady vlastníků, nerozdělený zisk, odpisy, výnosy z prodeje a z likvidace hmotného majetku, tak i ze zdrojů cizích, do kterých se řadí například investiční úvěr, obligace, dlouhodobé rezervy, leasing a mnoho dalších (Synek, 2011).

Rozhodnutí o realizaci investice se netýká pouze investičního rozhodnutí (do jakého projektu bude společnost investovat), ale i způsobu financování daného projektu, a to od počátečního výdaje až po financování celé investiční a provozní činnosti. Dané parametry je nutné zohlednit při sestavování tzv. finančního plánu. Finanční plán v sobě zahrnuje informace o výdajích na pořízení investice, zdrojích, ze kterých bude investice financována, finanční náročnosti provozu dané investice z hlediska nákladů, předpokládané době trvání provozu investice a riziku, jež se zahrnuje do požadované výnosnosti dané investice.

Informace získané z finančního plánu poté controller shrne do základních charakteristik každé investice tak, aby vyhodnotil **faktor likvidity**, jež je představován každoročními peněžními toky plynoucími z investice, včetně počátečního výdaje. Dále **faktor času**, který v sobě zahrnuje předpokládanou ekonomickou dobu životnosti projektu bez spojení s technickou či účetní dobou životnosti. Následně i **faktor rizika**, který představuje požadovanou výnosovou míru, jež dokáže minimalizovat riziko všech finančně zainteresovaných subjektů (Scholleová, 2009).

Financování investic ve společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. financuje své investice, které jsou potřebné k jejímu rozvoji z různých zdrojů. Financování je ve společnosti ovlivňováno především povahou investice. V případě obnovovacích investic jsou využívány vlastní zdroje, pokud společnost investuje do investic rozvojových, využívá k tomu zpravidla zdroje cizí.

Pro financování investic z vlastních zdrojů využívá společnost pouze odpisů, které jí vyplývají z dlouhodobého majetku, jež vlastní. Tento způsob financování společnost využívá při obnovovacích investicích, resp. když potřebuje pořídit nové výrobní zařízení.

Jak již bylo řečeno, společnost pro financování investic řadu let využívá cizích zdrojů. Tento fakt je patrný už z pohledu na rozvahu společnosti za jednotlivé roky, kdy pasiva jsou z hlavní části tvořena cizími zdroji. Tudiž společnost pro financování investic nejvíce využívá dlouhodobých cizích zdrojů, a to konkrétně dlouhodobé úvěry od bankovních institucí. S každou novou investiční příležitostí poté společnost sestavuje i podrobný přehled jednotlivých úvěrů, které budou na investici využity. Díky sestavenému přehledu je společnost schopna snadno sledovat výši čerpaného úvěru, jednotlivé každoroční splátky, celkový stav investičního úvěru, nákladové úroky z něho plynoucí a dobu splatnosti. Tabulka níže pouze nastiňuje, jak report o dlouhodobých cizích zdrojích financování ve společnosti ABC, s. r. o. vypadá.

Tabulka 14 Nastíněný report investičního úvěru ve společnosti ABC, s. r. o. v tis. Kč

| Investiční úvěr | 0 rok investice (investiční fáze) | 1 rok investice | 2 rok investice | 3 rok investice | 4 rok investice | 5 rok investice | 6 rok investice |
|-------------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Čerpání úvěru | 2 130 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Splátky úvěru | | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 | 355 |
| Stav investičních úvěru | 2 130 | 1 775 | 1 420 | 1 065 | 710 | 355 | 0 |
| Nákladové úroky | | 68 | 56 | 43 | 31 | 28 | 6 |
| Úroková sazba | 3,5 % | | | | | | |
| Doba splatnosti úvěru | 6 let | | | | | | |

Zdroj: Zpracováno autorkou z interních výkazů společnosti, 2020

4.2.2 Peněžní toky plynoucí z investičního projektu

Podkladem pro hodnocení investičního projektu je peněžní tok neboli cash flow (dále jen CF), který z něj plyne. Peněžní tok je tvořen veškerými příjmy a výdaji, které z projektu plynou za celou dobu jeho životnosti, tudíž z **investiční fáze**, **provozní fáze** i z **fáze ukončovací** (neboli likvidací investice), (Fotr & Souček, 2011; Scholleová, 2009).

Pro **investiční fázi** je typické, že je zpravidla charakterizována pouze výdaji investičního charakteru. Tyto výdaje jsou jednak představovány vynaloženými

prostředky na pořízení investice, které v ní budou dlouhodobě vázány, ale i výdaji spojenými s počátečním provozem investice. V případě obnovovacích investic mohou být výdaje investice poníženy o zisk z prodeje starého zařízení, které bude nahrazeno novým. Výsledkem plánu v rámci investiční fáze je poté počáteční výdaj, který je potřebný pro zavedení investice před její realizací.

V **provozní fázi** je počítáno jak s příjmy, tak i s výdaji, které z investice plynou. Příjmy jsou tvořeny pomocí tržeb za prodej výrobků a služeb, které se na investici váží. Výdaje v rámci této fáze mohou mít jak investiční, tak provozní charakter. Investičními výdaji jsou chápány výdaje na dokončení investice po jejím uvedení do provozu či např. výdaje na obnovu položek majetku spjatého s investicí, který má dobu životnosti kratší než je doba celkové investice. Provozní výdaje jsou poté tvořeny výdaji na nákup surovin, materiálu, energií, mzdy zaměstnanců, platby sociálního a zdravotního pojištění a ostatními provozními výdaji. Konečné CF za jednotlivé roky investice je poté tvořeno rozdílem příjmů a výdajů v rámci dané fáze (Fotr & Souček, 2011; Scholleová, 2009).

Konečná fáze vyjadřující likvidaci investice po skončení její doby životnosti je spojená jak s výdaji, tak i s příjmy. Příjmy jsou vyjádřené například prodejem předmětu investice, inkasem zbylých pohledávek, prodejem zásob atd. Výdaje spojené s likvidací investice mohou například představovat výdaje na demontáž zařízení, výdaje na jeho ekologickou likvidaci a mnoho dalšího. Konečné CF z této fáze může být jak kladné, tak i záporné, ale zpravidla je přičítáno k CF posledního roku života investice.

Záleží jen na společnosti, zdali bude sestavovat CF **přímou či nepřímou metodou**. **Přímá metoda** sleduje veškeré příjmy a výdaje neboli skutečný tok peněz spojený s investicí. Tato metoda nevyhodnocuje, zdali a jak jsou dané položky účetně podchycené z hlediska nákladů a výnosů. Oproti tomu **nepřímá metoda** sleduje právě účetní zachycení položek nákladů a výnosů a jejich rozdíl (zisk). Následně se zisk upravuje o položky nákladů a výnosů, které nejsou spojeny s pohybem finančních prostředků a naopak výdajů a příjmů, jež nejsou zachyceny jako náklady a výnosy (Fotr & Souček, 2011; Scholleová, 2009).

Aplikace ve společnosti ABC, s. r. o.

V rámci předinvestiční fáze společnost ABC, s. r. o. sestavuje přehled o peněžních tocích dané investice (CF). CF je sestavováno hlavním účetním a slouží vedení

společnosti jako podklad ke konečnému rozhodnutí pro ni nejvýhodnější investiční varianty.

Jelikož je společnost klasifikována jako malý podnik, nemusí běžně sestavovat přehled peněžních toků v rámci své účetní závěrky. Společnost CF sestavuje pouze interně zpravidla při rozhodování o investičních záměrech. Je to dáno i díky tomu, že vedení společnosti má dostatečný přehled o peněžních tocích, jelikož společnost je malá a zaměstnává v průměru 23 zaměstnanců.

Při sestavování CF daných investičních variant na jejich dobu životnosti společnost nejprve určuje plánovaný počáteční výdaj, který plyne z investice a je zapotřebí jej vynaložit dříve, než bude investice realizována v rámci investiční fáze. Následně společnost sestavuje CF za jednotlivé roky provozu investice.

Společnost si nepřála zveřejňovat aktuální data z oblasti sestavování CF investičního projektu, a proto zde budou opět nastíněny položky příjmů a výdajů, které do CF vstupují za jednotlivé fáze (investiční, provozní, likvidační), a to v rámci typové investice, kterou společnost v minulosti realizovala, stejně jako tomu bylo i u přehledu investičního úvěru v tabulce č. 14.

Tabulka 15 Nastíněné CF investice společnosti ABC, s. r. o. realizované v minulosti

| Investice do strojního zařízení | 0 rok | 1 rok | 2 rok | 3 rok | 4 rok | 5 rok | 6 rok | 7 rok |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------|
| Fáze investice | Investiční | Provozní | | | | | | Provozní + likvidační |
| Příjmy z investic | 83 000 | 575 000 | 673 000 | 786 200 | 859 400 | 924 500 | 945 800 | 1 027 400 |
| Prodej starého výrobního zařízení | 83 000 | | | | | | | |
| Rozpočtované tržby z investičního projektu | | 575 000 | 673 000 | 786 200 | 859 400 | 924 500 | 945 800 | 962 400 |
| Likvidační hodnota výrobního zařízení | | | | | | | | 65 000 |
| Výdaje z investice | 865 000 | 480 585 | 509 515 | 592 735 | 622 365 | 624 245 | 650 565 | 727 685 |
| Nákup nového výrobního zařízení | 745 000 | | | | | | | |
| Výdaje spojené s uvedením zařízení do provozu | 120 000 | | | | | | | |
| Rozpočtované variabilní náklady | | 228 420 | 257 350 | 340 570 | 370 200 | 372 080 | 398 400 | 430 520 |
| Rozpočtované fixní náklady | | 252 165 | 252 165 | 252 165 | 252 165 | 252 165 | 252 165 | 252 165 |
| Ostatní výdaje na demontáž zařízení | | | | | | | | 45 000 |

| | | | | | | | | |
|------------------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|
| CF | -782 000 | 94 415 | 163 485 | 193 465 | 237 035 | 300 255 | 295 235 | 299 715 |
| Kumulované CF | -782 000 | -687 585 | -524 100 | -330 635 | -93 600 | 206 655 | 501 890 | 801 605 |
| Doba návratnosti | 5 let | | | | | | | |
| NCP (v Kč) | 801 605 | | | | | | | |

Zdroj: Zpracováno autorkou z interních výkazů společnosti, 2020

V rámci investiční fáze je CF společnosti vždy záporné a je určené velikostí počátečního kapitálového výdaje, který je s investicí spojen. V případě obnovovacích investic společnost ABC, s. r. o. tento výdaj snižuje o tržbu z prodeje starého stroje, který bude obměňován za nový jako tomu je v tabulce č. 15.

V provozní fázi jsou vypočtená CF zpravidla již všechna kladná, popřípadě u některých investic ve společnosti je CF prvního provozního roku investice záporné například když je investice ještě spojena s dodatečnými výdaji na její uvedení do provozu, které převýší plánované počáteční tržby. Výpočet CF se následně odvíjí od plánovaných tržeb, které nová investice s sebou přinese, a také od plánovaných výdajů, jež jsou spojené s provozem investice. V rámci plánování výdajů si společnost zvlášť určí výši fixních nákladů, které jsou po celou dobu investice konstantní. Společnost sem řadí například odpisy stroje, opravy a údržbu stroje, konstantní splátky úvěru (pokud s investicí souvisejí), mzdové náklady administrativních pracovníků a mnoho dalších. Do variabilních nákladů společnost řadí například mzdové náklady přímých pracovníků ve výrobě, spotřebu materiálu a energie (kterou je možné přímo vyčíslit na danou jednotku) atd.

V posledním roce životnosti investice společnost ABC, s. r. o. do plánovaného CF zahrnuje i příjmy a výdaje spojené s následnou likvidací investice. Těmito příjmy je likvidační hodnota daného výrobního zařízení, jež bylo předmětem investice a z hlediska výdajů sem společnost řadí zpravidla ostatní výdaje spojené s demontáží a případnou likvidací výrobního zařízení, které bylo předmětem investice.

4.3 Metody hodnocení investic ve společnosti

Pro výběr konečného investičního projektu je zapotřebí disponovat vhodnou metodou hodnocení, pomocí níž a předem stanovených parametrů bude podnik schopen učinit rozhodnutí, zdali se mu investiční projekt vyplatí či nikoliv. Pro hodnocení investic existuje mnoho metod, ale v základě se dělí na 2 hlavní skupiny: na **metody statické**,

keré nerespektují faktor času a **metody dynamické**, jež faktor času respektují (Scholleová, 2009).

Ve společnosti ABC, s. r. o. provádí hodnocení investičních projektů přímo vedení podniku, na které spadá funkce controllera v oblasti celkového řízení investic. Na počátku využívá vedení společnosti pro zhodnocení možných investičních variant svých dlouholetých zkušeností a znalostí. Investice ve společnosti nejsou hodnoceny pouze z pohledu jejich přínosu ve formě zisku, ale převážně z hlediska toho, zdali jsou pro společnost smysluplné, realizovatelné a dokáží přinést celkový výsledný efekt, na který byly realizovány. Jedná se například o to, zdali investice dopomůže společnosti ke zkvalitnění výrobků a služeb či zdali se zvýší spokojenost zákazníků nebo společnost dosáhne stanovených cílů.

Poté co investiční varianty vedení podniku zhodnotí na základě svých zkušeností, přistupuje následně k jejich hodnocení pomocí dvou **statických metod**. A to dle metody doby návratnosti a celkového čistého příjmu plynoucího z investice. Za pomoci výsledků daných metod hodnocení investičních variant dokáže vedení společnosti ABC, s. r. o. zhodnotit zdali se daná investiční varianta vyplatí či nikoliv a následně přistupuje ke konečnému rozhodnutí o výběru nejvhodnější investiční varianty.

4.3.1 Doba návratnosti

Doba návratnosti udává, za jak dlouho se investice navrátí. V tomto případě se jedná o statickou metodu hodnocení investic, jelikož v sobě nenesí faktor rizika. Zaobírá se pouze rozložením peněžních toků plynoucích z investice za jednotlivé roky, kdy pro každý rok je následně vypočtena nová hodnota čistého příjmu z investice. Rokem návratnosti investice je poté rok, kdy je poprvé čistý příjem z investice kladný, maximálně nulový.

Nejpříjemnější investice z hlediska doby návratnosti je ta, která se navrátí v nejkratším časovém horizontu. Pokud nastane situace, že doba návratnosti je delší než doba životnosti investice či požadovaná návratnost, neměla by být investice realizována (Scholleová, 2009).

Aplikace doby návratnosti ve společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. využívá dané metody hodnocení investice proto, aby zjistila za jak dlouhý časový horizont se investiční výdaj splatí z kladných peněžních toků plynoucích z investice.

Následně se vedení společnosti dokáže rozhodnout, zdali je investice pro podnik přijatelná z hlediska daného faktoru. Velmi důležité pro vedení společnosti je, aby doba návratnosti nepřesáhla u výrobních zařízení jejich dobu použitelnosti či u jiných investic požadovanou návratnost.

Doba návratnosti je ve společnosti stanovována dle počátečního investičního výdaje a jednotlivých peněžních toků z investice plynoucích, kdy veškeré údaje si stanovuje dle plánovaného cash flow spojeného s investicí.

Dále vedení společnosti postupně odečítá od kapitálového investičního výdaje CF za jednotlivé roky až do doby, kdy je celkový rozdíl kladný. Pomocí daného srovnání je vedení společnosti ABC, s. r. o. schopno vyjádřit konečnou dobu návratnosti investičního projektu tak jako tomu je v tabulce č. 15.

Vypočtenou dobu návratnosti dané investice společnost následně komparuje buď se stanovenou požadovanou návratností či u výrobního zařízení s jeho dobou použitelnosti. Na základě komparace vedení společnosti rozhoduje o přijetí či nepřijetí investice.

4.3.2 Čisté celkové příjmy z investice

Čistý celkový příjem z investice se taktéž řadí mezi statické metody hodnocení investic, jež nerespektují faktor rizika a času, ale jsou vhodné pro rychlé zhodnocení investice. Čistý celkový příjem z investice je rozdílem celkového příjmu z investice a počátečního výdaje, kdy celkový příjem z investice je souhrn veškerých peněžních toků, které z investice plynou.

Vzorec pro čistý peněžní příjem je možné vyjádřit jako:

$$NCP = \sum_{i=1}^n CF_i - IN$$

Kde: NCP – čistý peněžní příjem,

CF – kumulované cash flow za dobu životnosti investice,

IN – počáteční kapitálový výdaj.

Za přijatelnou investici se považuje taková investice, jejíž čistý celkový příjem je kladný. Při rozhodování mezi více investičními variantami je preferována ta varianta, která vykazuje nejvyšší čistý celkový příjem (Scholleová, 2009).

Proces investičního rozhodování ve společnosti ABC, s. r. o.

Ve společnosti ABC, s. r. o. je pro hodnocení investičních variant využívána i metoda čistého celkového příjmu z investice. Tato daná metoda hodnocení velmi pomáhá vedení společnosti s nejlepším výběrem investice.

Společnost si zprvu vždy vyjádří celkový příjem z jednotlivých investičních variant za pomoci již sestavených plánovaných peněžních toků z investic (CF). Celkový příjem z investic vedení společnosti stanoví jako jednoduchý součet všech peněžních toků za dobu životnosti investice. Tento ukazatel ještě pro vedení společnosti není dostatečný z hlediska celkového zhodnocení, jelikož se velmi často jednotlivé investiční varianty liší v hodnotě počátečního kapitálového výdaje.

I proto vedení společnosti ABC, s. r. o. požaduje při rozhodování o investičních variantách vyjádřit ještě hodnotu čistého celkového příjmu z investičních variant mezi kterými se rozhoduje.

Hodnotu čistého celkového příjmu vedení společnosti stanoví jako rozdíl kumulovaného CF za dobu životnosti investice a počátečního kapitálového výdaje. Poté co společnost vyjádří hodnotu čistého celkového příjmu z obou investičních variant, následuje rozhodování pro ni o nejvýhodnější investiční variantě. Společnost realizuje tu investiční variantu, která vykazuje vyšší hodnotu čistého celkového příjmu. V nejlepší variantě, i pokud daná investice má kratší dobu návratnosti.

U rozvojových investic, které společnost financuje výhradně cizím úročeným kapitálem, by k správnému zhodnocení investice bylo spíše vhodné využít metodu čisté současné hodnoty s diskontní sazbou, jež bude rovna výši úročení úvěru. Dané doporučení bude dále rozepsáno v kapitole 7 a to včetně reportingu.

4.4 Provozní fáze investičního procesu ve společnosti

Provozní fáze v rámci investičního procesu nastává až po ukončení předinvestiční a investiční fáze, kdy se zabývá řízením celé etapy realizace investice. V rámci této fáze controller sleduje a vyhodnocuje probíhající investiční procesy a zároveň dává

doporučení pro úpravu investičního plánu na základě monitoringu investice a signálů z technologického a tržního okolí podniku (Scholleová, 2009).

V provozní fázi mohou nastat i problémy mající jak krátkodobý, tak i dlouhodobý dopad. **Krátkodobé** problémy velmi často nastávají přímo ve výrobní části a příčinou zpravidla bývá podcenění investiční fáze. Dopady krátkodobých problémů jsou především nákladového charakteru. Mohou jimi například být problémy spojené se záběhem investice, nedostatečné proškolení pracovníků, špatné řízení pracovního kapitálu a mnoho dalších. **Dlouhodobé** problémy zasahují zpravidla až do nastavení strategie, na které byla investice založena. Jejich dopady mají také nákladový charakter, ale hlavně i charakter výnosový. Možné příčiny vzniku dlouhodobých problémů lze najít například v podcenění předinvestiční fáze spojené s přípravou investice (Scholleová, 2009).

Po konečném výběru investiční varianty a její realizace přechází investice ve společnosti ABC, s. r. o. do tzv. provozu (neboli do provozní fáze). V rámci této fáze přechází funkce controllera z vedení společnosti na jednotlivé odpovědné pracovníky, kteří zodpovídají za vedení oddělení, do kterého byla investice pořízena (například obchod, samotná výroba, montáže, atd...). Hlavní účetní společnosti s odpovědným pracovníkem „controllerem“ poté sleduje reálný vývoj investice od plánovaného vývoje a analyzuje tak možné odchylky, které během provozu investice vznikly.

4.4.1 Sledování odchylek

Sledování neboli také analýza odchylek je metoda využívaná pro sledování reálného vývoje investice od plánovaného, která slouží do budoucna jako systém včasné výstrahy. Pomocí níž controller nejen identifikuje vzniklé odchylky, ale následně se zaměřuje na zjišťování jejich vzniku, dopadu, velikosti a možných způsobů, jak odchylce předejít v budoucnu (Eschenbach & Siller, 2012).

Odchylka tedy charakterizuje každý rozdíl mezi skutečnou hodnotou oproti plánované. K tomu, aby bylo možné odchylku eliminovat, je nutné vždy určit její příčinu vzniku a následně formulovat nápravná opatření a to jak u negativních, tak i u pozitivních odchylek (Eschenbach & Siller, 2012).

Controller při zjišťování příčiny vzniku odchylky se nejprve zaměřuje na to, zdali vznik byl zapříčiněn vnitřní činností podniku či vnějším tlakem na podnik. Odchylky vzniklé

vnitřní činností podniku se dále mohou rozdělovat na výrobní (např. výrobní náklady, vyrobené množství, zatížení výrobního zařízení,...), obchodní (např. nastavené ceny výrobků, platební podmínky, neuhrazené pohledávky a závazky,...) a na finanční (např. náklady kapitálu, kapitál zadržovaný,...). Odchytky zapříčiněné **vnějším tlakem na podnik** je možné klasifikovat na legislativní (např. zpřísnění odvětvové legislativy), konkurenční (např. tlak na ceny), tržní (např. změna cenové hladiny) či technologické (např. zastarávání produktu). Dále controller sleduje i to, zdali příčina vzniku odchytky je **nákladového** (např. zvýšení ceny materiálu, mzdové náklady) či **výnosového** charakteru (např. tržby, ceny výrobků), (Scholleová, 2009).

Z hlediska dopadu odchytky controller zkoumá, zdali je **krátkodobý** (pouze v daném okamžiku) či **opakovaný** (důsledky i příčiny budou zasahovat do budoucnosti). Dále zjišťuje, zda odchytky má **pozitivní důsledek** dopadu (např. snížení nákladů) či **negativní důsledek** dopadu (např. zvýšení nákladů), jestli je dopad odchytky **malý** (nemající vliv na úspěšnost projektu) nebo **velký** (působí komplexně.)

V neposlední řadě controller měří velikost odchytky, která může být vyjádřena buď **absolutně** (v peněžních nebo naturálních jednotkách) nebo **relativně** (v procentech), (Scholleová, 2009).

Sledování investičních odchylek ve společnosti ABC, s. r. o.

Pro analýzu odchylek controller ve společnosti ABC, s. r. o. porovnává reálný vývoj investice, a to převážně chod výrobního zařízení s vývojem plánovaným vždy za určité období (zpravidla za čtvrtletí) dle podoby investice.

Při zjištění výskytu odchytky od plánu postupuje controller ve společnosti následovně:

- 1. Místo vzniku** – zprvu se controller zaměřuje na místo vzniku dané odchytky, tudíž začne zjišťovat její příčinu, zdali odchytky byla způsobena vnitřní činností podniku či z vnějšího okolí podniku.

Při výskytu **odchytky vzniklé uvnitř podniku** se společnost ABC, s. r. o. zaměřuje na výrobní odchytky, konkrétně pak na vývoj výrobních nákladů a na obchodní odchytky, jež se vyznačují změnou obchodních cen, popřípadě platebních podmínek. Dané controllingové aktivity jsou prováděny odpovědným pracovníkem, který je zodpovědný za dané výrobní zařízení spolu s hlavním účetním.

Odchytky zapříčiněné okolím společnosti jsou především způsobené konkurenčními a technologickými tlaky. Z hlediska konkurence společnost

převážně sleduje vývoj jejich cen. Dále se společnost ABC, s. r. o. zaměřuje na technologickou odchylku, která je způsobená neustálým vývojem technologií v oblasti výroby oken a dveří, jež společnosti může přinést pozitivní či negativní efekt. V této oblasti jsou controllingové aktivity prováděny hlavním účetním společnosti spolu s vedením společnosti.

2. **Klasifikace příčiny odchylky** – dále se controller společnosti ABC, s. r. o. zaměřuje na to, zdali byla odchylka způsobena pouze „náhodou“ (například výpadkem energie, špatnou obsluhou stroje) nebo se jedná o **opakovatelnou odchylku** způsobenou například růstem cen materiálu. Daná klasifikace odchylky poté napomáhá vedení společnosti v úpravách investičního plánu a následném řízení dané investice.
3. **Důsledky odchylky** – od controllera ve společnosti ABC, s. r. o. je dále vyžadováno zhodnotit důsledky, které s sebou odchylka přinesla ať jsou **pozitivní**, spojené se snížením nákladů, zvýšením tržeb, či **negativní**, kdy se naopak reálné náklady zvýšily, či došlo ke snížení prodaného množství výrobků.
4. **Eliminace odchylky** – pokud je to možné, controller za pomoci vedení společnosti stanoví jisté indikátory, které napomohou k tomu, aby se daná odchylka již neopakovala.

Následně po skončení investice vedení společnosti provádí její **konečné zhodnocení**, kdy porovnává souhrnný plán investičního vývoje s reálným vývojem investice. Dále vedení společnosti zhodnocuje veškeré odchylky, které nastaly. Celkové zhodnocení investice je prováděno proto, aby společnost zjistila, zdali v konečném důsledku byla investice úspěšná a dopomohla k naplnění cílů či nikoliv a popřípadě proč nebyla úspěšná. Také proto, aby se vedení společnosti z případných chyb poučilo a prohloubilo tak své dosavadní zkušenosti, ze kterých vycházelo.

5 Nákladový controlling společnosti ABC, s. r. o.

Nákladový controlling je nástrojem řízení ekonomiky podniku, jenž vyplývá z účetnictví. Zároveň je jednou z nejdůležitějších oblastí controllingu, kdy je podnikům doporučováno, aby byl implementován dříve než ostatní druhy controllingu, a to například finanční či investiční (Hermann & Lazar, 1999).

Nákladový controlling je založen na kalkulaci tzv. neúplných nákladů, které v sobě zahrnují pouze variabilní náklady nikoliv však fixní. Samotné fixní náklady se zahrnují až do kalkulace úplné, která je využívána pro kalkulaci prodejní ceny. Přičemž nákladový controlling přispívá i k optimalizaci příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, ve kterém je zakomponována obchodní marže, a to jak dle jednotlivých výrobků, segmentů trhu, tak i z celopodnikového hlediska. Nejenom že nákladový controlling přispívá k úspoře nákladů pomocí odhalování skrytých míst, ale taktéž napomáhá i při řešení ostatních situací v podniku, jakožto například při řešení jeho finanční situace (Lazar, 2012).

Aplikace ve společnosti ABC, s. r. o.

Nejvýznamnější a nejsledovanější složkou controllingu ve společnosti ABC, s. r. o. je právě nákladový controlling, jehož aktivity jsou prováděny samotným vedením společnosti. Díky nákladovému controllingu vedení společnosti sleduje vývoj jednotlivých nákladů, na jejichž podstatě dokáže vytvářet předpokládaný obrat a zisk. Pomocí controllingu nákladů je vedení společnosti informováno o výši maximálních možných nákladů, při kterých je ještě zachován chod společnosti (tj. kdy společnost ještě nevykazuje ztrátu).

Podklady pro nákladový controlling společnosti ABC, s. r. o. jsou údaje z finančního a manažerského účetnictví. Při aktivitách spojených s řízením nákladů společnost vychází zejména z manažerského účetnictví, ve kterém jsou náklady rozděleny a sledovány dle jednotlivých středisek a to na správu, obchod a výrobu.

Vedení společnosti ABC, s. r. o. sleduje zvláště hospodaření jednotlivých středisek. V případě, že se náklady středisek zcela odchyľují od plánovaných či středisko vykazuje ztrátu, vedení společnosti začne neprodleně hledat jejich příčinu a snaží se navrhnout nevhodnější variantu pro jejich eliminaci.

Aktivity spojené s nákladovým controllingem jsou vyhodnocovány v měsíčních intervalech. Pro sledování nákladů společnost využívá vhodný informační software, díky kterému dokáže zařazovat jednotlivé položky nákladů do stanovených středisek.

5.1 Členění nákladů ve společnosti ABC, s. r. o.

Aby bylo možné účinně řídit náklady, je potřebné je podrobně rozčlenit na stejnorodé skupiny. Klasifikovat náklady je možné z hlediska řady způsobů, avšak to bývá vyvoláno danou (účelovou) potřebou řešit konkrétní otázky a rozhodnutí, jakož je například členění nákladů na druhové, účelové a kalkulační (Popesko & Papadaki, 2016).

Společnost ABC, s. r. o. člení své náklady na **druhové, účelové a kalkulační**, kdy každá skupina nákladů je vytvářena pro jiný účel.

Druhové členění nákladů společnost využívá v rámci finančního účetnictví pro každoroční sestavení výkazu zisku a ztráty, jež je povinnou součástí účetní závěrky.

Účelové a kalkulační rozdělení nákladů je ve společnosti využíváno v rámci interního účetnictví pro controllingové aktivity a stanovení cen výrobků.

5.1.1 Druhové členění nákladů

Nejčastějším členěním nákladů je druhové členění neboli členění podle druhů ekonomických zdrojů, ze kterých plynou. Náklady jsou zařizovány dle finančního účetnictví do jednotlivých účtů účtové třídy 5. Dané třídění nákladů je tedy striktně využíváno pro sestavování **výkazů českého finančního účetnictví** (Lazar, 2012).

Velkou nevýhodou druhového členění nákladů je, že náklady jsou seskupovány mezi jednotlivé nákladové druhy, jako jsou například: spotřeba materiálu, služby, osobní náklady, odpisy, finanční náklady, atd. Tudíž je možné kvantifikovat celkový objem například spotřebovaného materiálu, ale již není zpravidla možné určit, zdali se jedná o hlavní materiál vstupující do výrobku či o materiál režijní, jako jsou například nástroje či ochranné pracovní pomůcky. Obdobně nelze rozlišit, zdali v položce osobních nákladů se jedná o přímé mzdy pracovníků, jež se podílejí na výrobě či režijní mzdy například administrativních pracovníků a takto i u ostatních nákladových druhů (Popesko & Papadaki, 2016).

Druhové členění nákladů ve společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. využívá druhové členění nákladů ve svém finančním účetnictví, ze kterého každoročně na konci účetního období provádí účetní závěrku. Povinnou součástí účetní závěrky dle zákona č. 563/1991 Sb., Zákona o účetnictví je sestavení výkazu zisku a ztráty, ve kterém je právě využito členění nákladů dle jednotlivých druhů. Druhové náklady jsou ve společnosti sledovány hlavním účetním a vedením společnosti.

Pro zachování stálé podnikatelské činnosti je pro společnost ABC, s. r. o. důležité sledovat dané položky nákladů (z druhového hlediska):

- spotřeba materiálu a energie – a to jak na výrobu výrobků, tak i na jejich montáž,
- nákup zboží – jež je dodáváno k výrobkům společnosti (př. žaluzie, sítě do oken, parapety, dveřní kliky),
- služby – př. poradenské, IT či právní služby,
- mzdové náklady,
- náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění,
- odpisy,
- a finanční náklady – spojené s úvěry, které společnost využívá.

5.1.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů je zpravidla využíváno pro manažerské účetnictví, jelikož náklady jsou seskupovány dle účelu, k němuž byly vynaloženy (a to např. k danému výkonu, činnosti, útvaru, procesu, atd.), (Popesko & Papadaki, 2016).

Dané náklady se zprvu rozdělují na:

- **Náklady technologické** – které jsou buď vyvolány či účelně souvisejí s technologií daného transformačního procesu. Příkladem mohou být náklady na jednicový materiál či odpisy strojů.
- **Náklady na obsluhu a řízení** – zajišťují vedlejší činnosti technologického procesu a nejsou závislé na konkrétním výkonu. Příkladem jsou poté mzdy účetních či personalistů.

V návaznosti na dané členění se častěji účelové náklady dále klasifikují na:

- **Jednicové** – jež jsou součástí technologických nákladů a jsou přímo souvislé s konkrétní jednotkou výkonu (jednicí). Do této kategorie se řadí náklady na jednicový materiál či mzdové náklady výrobních dělníků.
- **Režijní** – skládají se z nákladů na obsluhu a řízení a ze zbylé části z technologických nákladů, jež nesouvisí s jednotkou výkonu, ale s celkovým technologickým procesem. Příkladem jsou odpisy strojů, pronájem výrobní haly, mzdy údržbářů, účetních, personalistů, apod. (Popesko & Papadaki, 2016).

Účelové členění nákladů ve společnosti ABC, s. r. o.

Účelové členění nákladů vedení společnosti ABC, s. r. o. využívá v rámci manažerského účetnictví k tomu, aby dokázalo správně vykonávat aktivity související s nákladovým controllingem. Hlavní účetní zde seskupuje náklady dle účelu, se kterým souvisejí. Reporting účelových nákladů je prováděn měsíčně. Společnost jednotlivé náklady sleduje pouze v rámci jednotlivých středisek, nevyužívá sledování nákladů na úrovni procesů.

Pro demonstraci rozdělení nákladů dle účelu ve společnosti, budou následně v tabulce níže rozepsány některé druhové náklady z předchozí kapitoly dle účelu (střediska), na které se váží.

Tabulka 16 Účelové rozdělení nákladů ve společnosti ABC, s. r. o. dle středisek

| | Výroba | Správa | Obchod |
|---------------------------|--|--|--|
| Spotřeba materiálu | Materiál vstupující přímo do výroby (př. plastové a hliníkové profily, kování, sklo) | Spotřeba kancelářského vybavení (př. papír, toner do tiskárny, | Spotřeba kancelářského vybavení (př. papír, toner do tiskárny) |
| | Materiál využívaný při montáži výrobků (př. těsnění do oken, vruty) | materiál využívaný pro chod showroomu) | Pohonné hmoty služebních automobilů |
| Spotřeba energie | Elektrická energie využita pro chod výroby (př. výrobních strojů, osvětlení) | Elektrická energie využita pro chod kancelářských prostor a showroomu (př. napájení počítačů, osvětlení prostor) | Elektrická energie využita pro chod obchodního oddělení (př. napájení počítačů, osvětlení prostor) |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | Plyn spotřebovaný na vytopení výrobních prostor | Plyn spotřebovaný na vytopení kanceláří a showroomu | Plyn spotřebovaný na vytopení kanceláří obchodního oddělení |
| Nákup zboží | | | parapety, žaluzie, exteriérové stínění |
| Služby | Služby využívané ve výrobě (př. oprava či konfigurace strojů) | Služby využívané ve správě (př. pojištění, právní a IT služby,...) | Služby využívané v obchodu (př. IT služby, webmasteři, tarify služebních telefonů) |
| Mzdové náklady | Mzdy pracovníků ve výrobě | Mzdy pracovníků ve správě | Mzdy pracovníků z obchodního oddělení |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | Povinné SP a ZP spojené se mzdou pracovníků ve výrobě | Povinné SP a ZP spojené se mzdou pracovníků ve správě | Povinné SP a ZP spojené se mzdou pracovníků z obchodního oddělení |
| Odpisy | Odpisy výrobních zařízení | Odpisy kancelářského a showroomového vybavení | Odpisy automobilů |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC, s. r. o., 2020

5.1.3 Kalkulační členění nákladů

Dané členění se zpravidla využívá v kalkulačním účetnictví a je velmi podobné účelovému členění nákladů (jednicové a režijní náklady). Dané náklady se od účelových odlišují v tom, že jsou vtaženy k danému druhu výkonu a tudíž tedy k více jednicím (Popesko & Papadaki, 2016).

V rámci tohoto členění nákladů se rozlišují:

- **Přímé náklady** – které bezprostředně souvisejí s konkrétním výkonem či střediskem. Příkladem jsou náklady na spotřebu materiálu, který je přímo součástí výrobku či mzdové náklady dělníků, kompletující daný výrobek apod.
- **Nepřímé náklady** – jež jsou vztaženy k více výkonům či střediskům. Pomocí rozvrhových základů jsou nepřímé náklady k jednotlivým výkonům

přirázovány. Příkladem je pronájem výrobní haly, mzdy údržbářů, odpisy strojů apod. (Lazar, 2012).

Aplikace kalkulačního členění nákladů ve společnosti ABC, s. r. o.

Z hlediska kalkulačního členění nákladů jsou ve společnosti ABC, s. r. o. náklady rozdělovány na **přímé** a **nepřímé**. Dělení nákladů provádí hlavní účetní, a to vždy v případě potřeby stanovení cen výrobků.

Mezi **přímé náklady** jsou společností řazeny ty náklady, které vstupují přímo do výroby a jsou jednoznačně vyčíslitelné na jednotku výrobku. Společnost do přímých nákladů řadí: přímý spotřebovaný materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady a výrobní režii.

Za **nepřímé náklady** společnost považuje ty, které nevstupují do výroby přímo, ale je nutné tyto náklady rozpočítat na jednotku výrobku. Do nepřímých nákladů jsou následně řazeny ostatní režie, a to: správní a odbytová.

Jednotlivé přímé a nepřímé náklady budou detailněji popsány v následující kapitole 5.2 spolu s kalkulací ceny konkrétního výrobku.

5.2 Kalkulace nákladů a stanovení ceny ve společnosti ABC, s. r. o.

Kalkulace nákladů je jedním z nejvíce využívaných nástrojů řízení podniků, jelikož každé vedení společnosti chce znát, kolik přesně stojí jednotlivé výkony, jež jeho organizace vytváří. **Kalkulací** se tudíž rozumí veškerý propočet nákladů, marže, zisku, ceny, či jiné veličiny vyjádřené na jednotku výrobku, služby, činnosti, apod. neboli na nákladový objekt či kalkulační jednici (Lazar, 2012).

Kalkulace nákladů je hlavním nástrojem pro určení marže, zisku a hlavně samotné ceny výrobků, jelikož dané veličiny staví právě na kvantifikaci nákladů, jež do nich vstupují. Vhodně sestavená kalkulační nákladů podává společností detailní informace, jednak o celkové výši nákladů na výkon, ale zároveň i o struktuře nákladů, z nichž se výkony skládají.

I když je ve většině společností struktura alokovaných nákladů na výkon různorodá, často se k jejich určení využívá tzv. **typový kalkulační vzorec** (Popesko & Papadaki, 2016).

Obrázek 3 Typový kalkulační vzorec

| |
|---|
| 1. Přímý materiál |
| 2. Přímé mzdy |
| 3. Ostatní přímý materiál |
| 4. Výrobní (provozní) režie |
| Vlastní náklady výroby (provozu) |
| 5. Správní režie |
| Vlastní náklady výkonu |
| 6. Odbytová režie |
| Úplné vlastní náklady výkonu |
| Zisk (ztráta) |
| Cena výkonu |

Zdroj: Popesko & Papadaki, 2016, s. 71

Nejdůležitější částí kalkulačního vzorce je rozpočítání nepřímých nákladů, jež jsou seskupeny do tří rovin (režii). Výrobní režie je vyjádřena režijními náklady, které jsou pevně spjaté se samotnou výrobou. Následně správní režie, která v sobě skýtá především náklady na řízení organizace. A v konečné fázi se rozpočítávají odbytové náklady spolu se ziskovou přírážkou na jednotku výroby (Popesko & Papadaki, 2016).

Většina společností odděluje kalkulaci nákladů a kalkulaci ceny výkonů, jelikož se pohybují na konkurenčních trzích, které ovlivňují výši ceny. Díky konkurenčnímu prostředí, podniky přijímají tržní cenu výkonu, ze které jsou dále stanoveny náklady výkonu. V tomto typu kalkulace se vychází z rozdílové metody zobrazení, ve které jsou náklady výkonu vyjádřeny rozdílem mezi cenou výkonu a očekávaným ziskem, v tzv. **retrográdních kalkulacích** (Popesko & Papadaki, 2016).

Obrázek 4 Retrogradní kalkulační vzorec

| |
|---|
| Základní cena výkonu |
| - Dočasné cenové zvýhodnění - Slevy zákazníkům: - sezónní - množstevní |
| Cena po úpravách |
| - Náklady |
| Zisk |

Zdroj: Popesko & Papadaki, 2016, s. 73

Aplikace kalkulačních nákladů a stanovení ceny ve společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. vyrábí okna a dveře různých typů, materiálů a kategorií. Jelikož je každý druh výrobku spojen s určitým technologickým procesem, jenž se v rámci jednotlivých typů výrobků liší (př. výroba plastových a hliníkových oken), společnost pro jednotlivé výrobky vytváří vlastní kalkulovanou cenu tzv. **ceníkovou hodnotu**. Tato hodnota je sestavována na základě kalkulačního vzorce a liší se od prodejní ceny. **Prodejní cena** výrobku se ve společnosti rovná ceníkové hodnotě upravené o možné slevy, které obchodní zástupce zákazníkovi poskytne.

Za stanovení základní „ceníkové hodnoty“ výrobku je ve společnosti zodpovědný hlavní účetní, který k tomu využívá kalkulační vzorec, ve kterém jsou náklady společnosti popisovány následovně:

- **Přímý materiál** – je materiál, který vstupuje do výrobku, tj. je jeho součástí a liší se s každým druhem výrobku. Pro stanovení kalkulací využívá hlavní účetní vnitřní podklady, ve kterých jsou zaevidovány veškeré výrobky společnosti včetně jejich technické parametrizace (například množství využívaného přímého materiálu při výrobě). Společnost do dané kategorie řadí: konkrétní profil (plastový, hliníkový), kování, sklo, kliky, izolační pásy, a mnoho dalšího materiálu.
- **Přímé mzdy** – dané náklady jsou tvořeny mzdami pracovníků, jež se přímo podílí na výrobě daného výrobku a s nimi spojenými ostatními personálními

náklady, jakož jsou náklady na sociální a zdravotní pojištění. Tudíž do této položky společnost řadí mzdové náklady pracovníků ve výrobě, montérů a zaměřovacích techniků. Veškeré informace o zaměstnancích včetně jejich mzdových tarifů eviduje hlavní účetní společnosti. Informace o délce výroby daného výrobku poté dostává od vedoucího pracovníka oddělení výroby.

- **Ostatní přímé náklady** – dané náklady jsou převážně tvořeny odpisy jednotlivých zařízení spojených s výrobou oken a dveří.
- **Výrobní režie** – do výrobní režie se řadí náklady na spotřebovanou energii při výrobě daného výrobku. Neboli elektrická energie, jež pohání výrobní zařízení vstupující do procesu výroby. Výrobní režie je do kalkulací rozpočtována za pomoci rozvrhové základny: přímý materiál.
- **Správní režie** – v sobě zahrnuje náklady spojené s chodem společnosti, př. mzdové náklady včetně zdravotního a sociálního pojištění administrativních pracovníků (př. vedení společnosti, účetní, asistenti, obchodní zástupci a další), dále energie spojené s chodem společnosti, náklady spojené s reklamou a mnoho dalších nákladů. Správní režie je do kalkulací rozpočtována za pomoci rozvrhové základny: přímé mzdy.
- **Odbytová režie** – do odbytové režie společnost řadí náklady na skladování výrobků, dále ochranný obalový materiál, jež slouží k ochraně výrobků před jejich poškozením a to jak při skladování, tak při přepravě. Dále položka zahrnuje pohonné prostředky spojené s přepravou výrobků ke konečnému zákazníkovi a další náklady s odbytem spojené. Odbytová režie je do kalkulací rozpočtována za pomoci rozvrhové základny: přímý materiál.

Hlavní účetní nejprve určí součet vlastních nákladů výroby a následně nepřímé náklady výroby a marži, jež jsou v kalkulaci vyjádřeny hromadně. Ceníková hodnota výrobku je poté určena jako druhý násobek vlastních nákladů výroby. Daná hodnota se dále upravuje o různé slevy (př. sleva od obchodního zástupce se zpravidla pohybuje kolem 40 – 45 % po konzultaci s vedením společnosti). Prodejní cena je následně určena rozdílem ceníkové hodnoty a z ní vyčíslené slevy.

V následující tabulce bude vyhotovena kalkulace posuvných dveří vyráběných společností ABC, s. r. o., kdy jednotlivé údaje z tabulky jsou převzaty z interních údajů společnosti.

Tabulka 17 Kalkulace posuvných dveří vyráběných společností ABC, s. r. o.

| | |
|--|-------------------|
| Přímý materiál | 55 000 Kč |
| Přímé mzdy | 10 000 Kč |
| Ostatní přímý materiál | 6 000 Kč |
| Výrobní režie | 4 000 Kč |
| Vlastní náklady výroby | 75 000 Kč |
| Správní, odbytová režie včetně marže | 75 000 Kč |
| Ceníková hodnota | 150 000 Kč |
| Sleva obchodního zástupce (př. 40 %) | 60 000 Kč |
| Konečná prodejní cena pro zákazníka | 90 000 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování z interních údajů společnosti ABC, s. r. o., 2020

5.3 Střediskové hospodaření ve společnosti ABC, s. r. o.

Střediskové hospodaření se vyznačuje jako jeden z nástrojů controllingu. Podstatou střediskového hospodaření je správné rozdělení společnosti na jednotlivé vnitřní útvary vykonávající danou činnost (střediska) a jejich samostatné řízení. Díky určení samostatných středisek se vytváří systém, na jehož základě je viditelná struktura fungování celé společnosti. Samotné střediskové hospodaření je založeno na nákladovém řízení (Levorová, 2020).

Jednotlivá střediska společnosti jsou hodnocena na základě svého přínosu k celkovému hospodářskému výsledku, nikoli však dle výše jejich zisku. Daný přínos střediska je vyjádřen naplněním nákladového úkolu, tj. předem stanovených nákladů (Fibířová, 2001).

Střediskové hospodaření ve společnosti ABC, s. r. o.

Společnost ABC, s. r. o. je rozdělena na **tři střediska** a to dle jejich zaměření ve společnosti (**výroba, správa a obchod**). Následně je ve společnosti, za pomoci manažerského účetnictví, sledováno a řízeno hospodaření jednotlivých středisek, a to díky controllingovým aktivitám, jež jsou vykonávány hlavním účetním společností a samotným vedením.

Hlavní účetní vždy sestavuje plány hospodaření jednotlivých středisek a v rámci měsíčních intervalů je vyhodnocováno, zdali skutečné hospodaření jednotlivých středisek odpovídá plánovanému. V případě, že dojde v rámci daného střediska k razantnímu rozdílu mezi plánovaným a skutečným hospodařením, je vedením společnosti (které v daném momentě přebírá funkci controllera) daný rozdíl analyzován. Vedení společnosti se zprvu zaměřuje na nalezení příčiny, která vedla k rozdílu oproti plánovanému hospodaření. Dále vyjádří závažnost příčiny a určí možná řešení, jež pomohou vysvětlit či eliminovat důsledky a příčiny.

V rámci **střediska obchodu** jsou sestavovány plány, na jejichž základě je převážně určeno kolik a v jaké konečné hodnotě by obchodní zástupci měli prodat výrobků za měsíc (neboli uzavřít kontraktů). Na konci každého měsíce se provádí dvojí srovnání. Zprvu se vedení společnosti zaměřuje na porovnání plánovaných prodaných kusů výrobků se skutečně prodanými výrobky. Následně je porovnávána celková plánovaná hodnota prodaných výrobků se skutečnou cenovou hodnotou veškerých nabídek, jež obchodní zástupci stanovili. V rámci srovnávání se dále nalézají příčiny nedostatku či přebytku prodaných výrobků, jež jsou následně objasňovány či eliminovány.

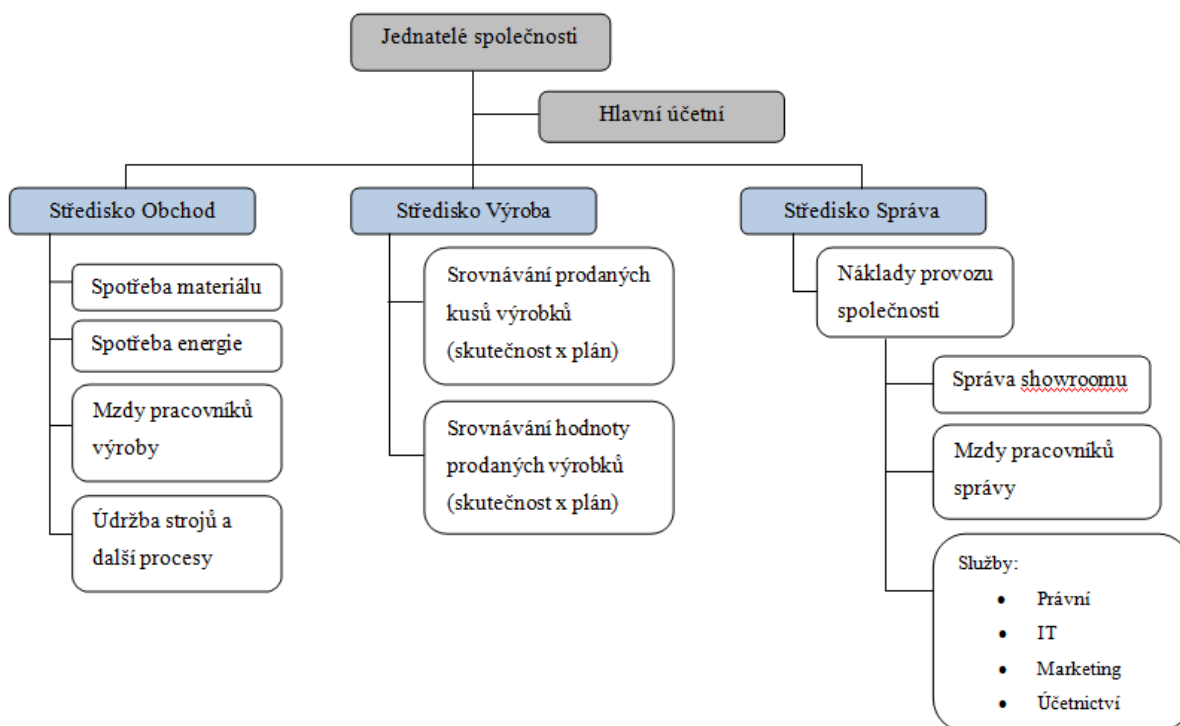
V rámci **výrobního střediska** jsou tvořeny měsíční plány spotřeby materiálu a energie, mezd pracovníků výroby, údržby strojů a ostatních nákladů spojených s výrobou. I zde na konci každého měsíce jsou porovnány plánované náklady se skutečnými a následně vyhodnocovány příčiny přesažení i nedosažení plánovaných nákladů.

I u **střediska správy** společnost vytváří měsíční plány nákladů, které následně porovnává se skutečnými náklady a opět provádí controllingové aktivity v případě razantního rozdílu plánovaných a skutečných nákladů.

Vedení společnosti se hlavně zaměřuje na první dvě zmíněná střediska a poté až na středisko správy, jelikož střediska výroba a obchod jsou ta, která mají přímý dopad na vztah se zákazníkem.

Pro zřetelnější představu o jednotlivých střediskových procesech, jež jsou předmětem nákladového controllingu, je níže vyhotoven obrázek č. 5.

Obrázek 5 Organigram střediskových procesů podléhajících nákladovému controllingu společnosti ABC, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

6 Hlavní strategické priority společnosti ABC, s. r. o. ve střednědobém horizontu

*„Když je loď nasměrována špatným směrem, usilovnější veslování nepomůže.“
(Kenichi Ohmae)*

Strategické řízení se zaměřuje na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Pro strategické řízení je klíčové správné nastavení cílů a způsobů jak jich dosáhnout. Strategické řízení je zpravidla vykládáno dvěma pohledy:

- **orientací na zdroje** – k tomu, aby se podnik vyvíjel v souladu s trhem, je potřebné využít příležitostí pro nalezení nového potenciálu či zakotvit stávající potenciál úspěšnosti podniku,
- **orientací na trh** – potřeba nalézt, udržet a rozvinout pozici na trhu tak, aby bylo na ni možné co nejefektivněji uplatnit potenciál podniku v budoucnu (Eschenbach & Siller, 2012).

Výstupem strategického řízení je samotná strategie. Jedná se o dlouhodobý rámec obsahující popis mise, vize a strategických cílů společnosti a to včetně harmonogramu jejich dosažení, ve kterém jsou jednotlivé postupy svázány dopřednými a zpětnými vazbami (Eschenbach & Siller, 2012).

Ve společnosti ABC, s. r. o. je prováděno strategické řízení vedením společnosti, kdy majitelé vycházejí ze zavedených a dlouholetých tradic a dále z hospodaření společnosti z minulých let. V rámci strategického řízení společnosti se její vedení zaobírá tím, jak chce, aby se dále společnost vyvíjela. Tudíž si zprvu vedení společnosti vždy určí tzv. vizi, neboli „jak společnost ABC, s. r. o. vidí za stanovený čas“.

Poté co vedení společnosti určí reálně dosažitelnou vizi, stanovuje jednotlivé strategické cíle neboli své priority, a to vždy vymezené v rámci daného časového horizontu tak, aby za pomoci plnění daných cílů dosáhla i naplnění stanovené vize.

Jednotlivé strategické priority společnosti pro následující rok 2021 budou vymezeny níže v podkapitole 6.3.

6.1 Poslání společnosti ABC, s. r. o.

Poslání je prohlášení o stěžejních hodnotách a budoucím zaměření podniku, které určují podnikatelské aktivity společnosti, a není časově vymezeno. Lze tedy konstatovat, že vyjadřuje základní smysl fungování společnosti ve spojení s jejími dlouhodobými představami. Odpovídá na základní otázky jako jsou: „*Jaký smysl má dané podnikání? Pro koho jsou určeny produkty společnosti? Kam společnost směřuje?*“ (Fotr et al., 2020).

Poslání společnosti ABC, s. r. o. zní: „Chceme vyrábět naše produkty v tak vysoké kvalitě již v základním provedení, abychom dokázali našim zákazníkům zvýšit úroveň bydlení a užívání oken a dveří za dostupné peníze.“

6.2 Vize společnosti ABC, s. r. o.

Vize je konkrétní představa o tom, jak by za stanovený časový horizont měla společnost vypadat. Tudíž vize je vždy časově vymezena ve střednědobém horizontu. Vize v sobě nese komponenty, na jejichž základě je možné dále stanovit strategické cíle a cesty a jak těchto cílů dosáhnout. Vize je limitována vnitřním i vnějším okolím podniku a měla by respektovat postoje a požadavky všech stakeholders (zainteresovaných stran), (Fotr et al., 2020).

Současná vize společnosti ABC, s. r. o. zní: „Do 3 let chceme být v podvědomí všech potenciálních zákazníků, kteří chtějí špičkově kvalitní produkty. Chceme být první volbou u všech zákazníků, kteří hledají nejkvalitnější okna a dveře na trhu. Zároveň chceme našimi produkty a praktikami prolomit nekalou hru ostatních konkurentů v odvětví (jakož je například falešný deklarovaný poměr ceny a kvality, falešné certifikáty, falešná tvrzení o jejich produktech či desinformace).“

6.3 Strategické priority společnosti ABC, s. r. o.

Strategické neboli dlouhodobé cíle přímo vycházejí ze stanovené vize, kterou dále konkretizují na předpokládané dílčí měřitelné výsledky. Jsou vždy vyjádřeny přesně, a to tak, aby z nich byl patrný konečný stav, ke kterému chce společnost dospět skrze stanovenou vizi. Dobře nastavený cíl by měl respektovat podmínku SMARTER, tj.:

- S – Specific (specifický),
- M – Measurable (měřitelný),

- A – Achievable (dosažitelný),
- R – Result oriented (orientovaný na výsledek, realistický),
- T – Time (časově vymezený),
- E – Ethical (respektující etický přístup k podnikání),
- R – Resourced (zaměřený na zdroje), (Fotr et al., 2020).

Vedení společnosti ABC, s. r. o. si stanovilo několik strategických priorit pro následující období, jež respektují hospodaření společnosti v minulých letech. Strategické priority vedení společnosti stanovuje na 2 – 5leté období.

Současnou strategickou prioritou společnosti ABC, s. r. o. do konce roku 2021 je:

- Do konce roku 2021 usiluje vedení společnosti o dvou až tří násobné zvýšení produktivity dělníků ve výrobě neboli v počtu vyrobených jednotek za hodinu.

Stanovené strategické priority společnosti ABC, s. r. o. pro následující 2leté období jsou:

- Vedení společnosti chce čtyř až pěti násobně zvýšit celkovou produkci hliníkových výrobků do 2 let.
- Do konce příštího roku (roku 2022) chce vedení společnosti dosáhnout obratu 60 000 000 korun při produkci plastových výrobků a zároveň obratu 27 000 000 – 37 000 000 korun při produkci hliníkových výrobků.
- Do 2 let chce vedení společnosti zvýšit obrat exteriérové stínící techniky na 15 000 000 korun ročně.
- Dále vedení společnosti chce zdvojnásobit počet obchodních konzultantů a to maximálně do 2 let.

Stanovené strategické priority společnosti ABC, s. r. o. pro následující 5leté období jsou:

- Do 5 let usiluje vedení společnosti o vybudování nové výrobní haly určené pouze pro výrobu hliníkových výrobků.
- Vedení společnosti chce do 5 let postavit zcela nový showroom s dalšími budovami a to konkrétně s podzemní garáží a dalšími kanceláři tak, aby společnost disponovala tzv. obchodním centrem s výrobním křídlem.

- Vedení společnosti chce do 5 let disponovat obchodními zástupci, kteří budou dosahovat 40 – 50 % úspěšnosti při uzavírání zakázek (tj. poměr vytvořených cenových nabídek vůči uzavřeným zakázkám).

6.4 Controllingové aktivity související se strategickými prioritami společnosti ABC, s. r. o.

Pro naplnění stanovených strategických priorit vedení společnosti ABC, s. r. o. využívá dosavadních controllingových aktivit, jež byly popsány v jednotlivých kapitolách výše a k určitým strategickým prioritám vedení společnosti přistupuje i k dalším controllingovým aktivitám.

Dosavadní controllingové aktivity jsou prováděny jednak vedením společnosti, hlavním účetním společnosti či odpovědnými zaměstnanci a to vždy z hlediska toho, o jaký typ controllingových aktivit se jedná. Za controllingové aktivity související se strategickými prioritami společnosti ABC, s. r. o. je zodpovědné vedení společnosti spolu s hlavním účetním společnosti.

Pro naplnění dané strategické priority:

„Do konce roku 2021 usiluje vedení společnosti o dvou až tři násobné zvýšení produktivity dělníků ve výrobě neboli v počtu vyrobených jednotek za hodinu.“

vedení společnosti přistoupilo i k **dalším controllingovým aktivitám**. Na počátku roku vedení společnosti stanovilo předpokládané měsíční hodnoty za jednotlivé ukazatele, které budou pravidelně sledovány a pomocí jejich dodržování dojde ve společnosti ke splnění dané priority. Hlavní účetní spolu s vedením společnosti bude měsíčně sledovat **plnění stanovených objemů produkce, počet vyrobených jednotek za hodinu a dobu výroby jednoho atypu výrobku** (atyp = vchodové dveře či posuvné dveře).

Za provádění kontrol bude odpovědný hlavní účetní, který bude pravidelně v **měsíčních intervalech** dané **výsledky reportovat** vedení společnosti. Tyto výstupy budou následně porovnávány s plánovanými. V případě, že se dané hodnoty budou razantně odlišovat, přistoupí vedení společnosti k zjišťování příčin jejich nesouladu a to jak kladných, tak i záporných. Dále bude vedení společnosti rozhodovat o možnostech jejich eliminace či zahrnutí do plánů.

Další strategické priority se týkají **obchodních zástupců**, kdy vedení společnosti k jejich naplnění přistoupilo k následujícím aktivitám:

- Vedení společnosti chce do konce příštího roku zdvojnásobit počet obchodních zástupců z dosavadních **4 na 8**. V prvním roce by vedení společnosti chtělo rozšířit počet zástupců o 2 a v následujícím roce o další 2 zástupce tak, aby daný plán naplnilo.
- Zároveň vedení společnosti chce do 5 let disponovat obchodními zástupci se 40 – 50 % úspěšností v uzavírání zakázek, kdy jsou vedením společnosti určeny **konečné roční výše úspěšností, a to souhrnně za všechny obchodní partnery**. K tomu, aby byly naplněny jednotlivé dílčí (roční) hodnoty úspěšností, budou vždy za daný rok v **měsíčních intervalech prováděny kontroly** úspěšností obchodních zástupců a to za jednotlivce, kdy:
 - Hlavní účetní bude měsíčně kontrolovat statistické údaje ohledně **počtu vytvořených cenových nabídek, hodnotě vytvořených cenových nabídek, počtu uzavřených smluv a hodnotě uzavřených smluv** a to vždy za jednotlivé obchodní zástupce ve společnosti. Z těchto údajů bude hlavní účetní zjišťovat produktivitu jednotlivých obchodních zástupců a tu následně porovnávat s ostatními. Dané výsledky budou reportovány vedení společnosti. Pokud se budou jednotlivé produktivity obchodních zástupců razantně lišit, bude od vedení společnosti zjišťován jejich důvod.

Pro zjišťování důvodu nízké produktivity, nespokojenosti či nízké úspěšnosti zaměstnanců společnosti bude vedení společnosti provádět **audit zaměstnanců, pravidelné pohovory se stálými zaměstnanci, pravidelná školení a možnosti nastavení individuálních cílů jednotlivých zaměstnanců**. Díky těmto controllingovým aktivitám dopomůže vedení společnosti ke zlepšení vztahů se svými zaměstnanci a dokáže pozměnit dosavadní pracovní podmínky tak, aby lépe vyhovovaly jejich zaměstnancům a došlo tak k naplnění stanovených strategických priorit.

Díky stále se zvyšujícím požadavkům zákazníků společnosti na technologické parametry výrobků (tj. odolnost, bezpečnost, pevnost, údržba, životnost, tepelná izolace,...) a zároveň i na jejich moderní design, se vedení společnosti rozhodlo o stanovení si **strategické priority týkající se zvýšení výroby hliníkových výrobků**,

tj. o větší zaměření se na výrobu hliníkových výrobků tak, aby vyhovělo zmíněným požadavkům zákazníků. Z hlediska výroby chce vedení společnosti dosáhnout navýšení stávající produkce hliníkových oken typu 4 a 3 a hliníkových dveří varianty 3. Zároveň však vedení společnosti uvažuje o možnosti zlepšení komunikace výrobků s potenciálními a stávajícími zákazníky tak, aby podpořilo i výrobu hliníkových oken a dveří, které v minulosti nebyly téměř či vůbec vyráběny.

Pro naplnění **strategických priorit** týkajících se **výší dosažených obrátů** během vymezeného **2letého období**, si vedení společnosti stanovilo i dílčí cíle tj. výše obrátů, kterých má být dosaženo v rámci plastových výrobků, hliníkových výrobků a exteriérové stínící techniky za jednotlivé roky. Dané dílčí výše obrátů stanovené za jednotlivé druhy produkce, které chce vedení společnosti dosáhnout tohoto roku, vycházejí z finančního plánu pro rok 2021 a nabývají hodnot:

- z hlediska produkce plastových výrobků chce vedení společnosti v tomto roce dosáhnout obrátu 35 000 000 korun,
- z hlediska produkce hliníkových výrobků si vedení společnosti stanovilo dosažení obrátu v tomto roce 15 000 000 korun,
- z hlediska exteriérové stínící techniky má vedení společnosti za cíl na tento rok dosáhnout obrátu 7 000 000 korun.

K tomu, aby společnost dosáhla naplánovaných ročních výší obrátů za jednotlivé druhy výroby, bude ve společnosti probíhat pravidelné sledování dosažených tržeb. Dané aktivity bude v měsíčních intervalech provádět hlavní účetní, který zároveň bude vyhotovovat měsíční report dosažených tržeb a bude jej předkládat vedení společnosti k zhodnocení.

Dalšími controllingovými aktivitami, jež dopomohou k naplnění stanovených strategických priorit společnosti ABC, s. r. o., jsou:

- **Zlepšení a pravidelná kontrola správy webových stránek a reklamy**, za které bude odpovědný IT specialista společnosti. Ten bude dodávat pro vedení společnosti pravidelné reporty výsledků sledování webových stránek a reklamy.
- **Včasné podchycování veškerých chybných procesů či problémů ve společnosti** a s tím i související hledání možností jejich eliminace či napravení. Daná controllingová aktivita bude zakomponována do dosavadního controllingového systému společnosti a to převážně u operativních

controllingových aktivit. Vykonávání daných aktivit bude prováděno vždy controllerem spojeným s danou úrovní controllingového procesu ve společnosti například: zvýšenou pravidelností revizí výrobních zařízení, častější kontrolou interních dokladů (př. hospodaření středisek).

7 Návrh controllingových procesů společnosti ABC, s. r. o. včetně strukturovaného reportingu

Reporting je systém vnitropodnikového výkaznictví a zpráv, jenž slučuje informace vhodné pro řízení jak základních organizačních složek podniku, tak i podniku celého. Důležitou součástí reportingu je stanovení kritérií řízení výkonnosti, které se následně porovnávají se stanovenými cíli. Další důležitou součástí reportingu jsou tzv. komentáře a zdůvodnění, které jsou významné pro hodnocení dosaženého vývoje a to hlavně pro přijetí nápravných opatření včetně dopadů s nimi souvisejícími (Fibírová, 2010).

Forma výkazů a jejich obsahová stránka se může měnit z hlediska toho, jakému uživateli reportingu jsou informace poskytovány a v jakém rozsahu. Z pohledu uživatelů účetních informací je reporting spíše chápán jako nástroj komunikace neboli „společný finanční jazyk“. Uživatelé reportingu se dělí do dvou základních skupin:

- Externí uživatelé – mají přístup pouze ke zveřejněným informacím, zpravidla k externím výkazům finančního účetnictví. Mezi nejvýznamnější uživatele se řadí zaměstnanci podniku, spolupracující podniky, státní orgány, orgány veřejné správy či široká veřejnost.
- Interní uživatelé – disponují rozhodovací pravomocí a jsou nositelé odpovědnosti za výsledky společnosti. Interními uživateli reportingu jsou vlastníci, pouze pokud zastávají manažerské funkce, dále pak management na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení (Fibírová, 2010).

Interní reporting napomáhá vedoucím pracovníkům nejen při rozhodování, ale též informuje o tom, do jaké míry jsou stanovené cíle naplněny z hlediska každé úrovně podnikové hierarchie (Fibírová, 2010).

Z hlediska četnosti zpracování se reporting člení:

- Standardní – jedná se o zprávy sestavované v pravidelných časových intervalech a v dané struktuře. Obvykle se jedná o měsíční, čtvrtletní a roční podávání zpráv, kterými jsou například informace o skutečných hodnotách, analýza odchylek, výpočty očekávaných hodnot na konci období a mnoho dalších.

- Mimořádný – jedná se o zprávy sestavované na požádání. Jejich mimořádný charakter může být z hlediska termínu vyhotovení či z hlediska obsahu zprávy nebo analýzy (Fibířová, 2010).

Návrh controllingových procesů pro společnost ABC, s. r. o.

Ve společnosti ABC, s. r. o. je využíváno mnoho controllingových aktivit jak na operativní, tak i na strategické úrovni. Bylo by však vhodné, aby společnost začlenila do svých stávajících controllingových aktivit i nějaké další a to na obou úrovních.

Strategické controllingové aktivity společnost využívá zejména pro sledování a řízení:

- produktového portfolia,
- dodavatelů,
- zákazníků,
- konkurentů.

Na této úrovni má společnost ABC, s. r. o. správně nastavené controllingové aktivity v rámci jednotlivých oblastí. Díky sledování a řízení jednotlivých výše zmíněných oblastí dokáže vedení společnosti stanovovat jednotlivé cíle a společnost se tak dokáže neustále rozvíjet.

Z hlediska **operativních controllingových aktivit** jsou ve společnosti využívány následující:

- controlling zásob,
- controlling pohledávek,
- controlling závazků,
- investiční controlling,
- nákladový controlling.

Při vytvoření analýzy výkonnosti společnosti ABC, s. r. o. v kapitole 1 bylo zjištěno, že společnost využívá ke svému financování především externího kapitálu. Z hlediska jeho splácení má společnost vhodně nastavené controllingové aktivity splatnosti pohledávek a závazků. A to takovým způsobem, že v rámci vnitřní politiky společnosti je zavedena doba úhrady závazků delší než doba splatnosti pohledávek, tudíž jednotlivý externí kapitál společnosti je hrazen přímo z prostředků, které společnost získá inkasem pohledávek.

Dále v rámci analýzy výkonnosti bylo zjištěno, že společnost disponuje velmi nízkou likviditou a nevyužívá žádných controllingových aktivit pro její usměrňování. Při běžném hospodaření společnosti ABC, s. r. o., ve kterém funguje nastavený systém splatnosti pohledávek a závazků, by se mohlo zdát, že není potřebné sledovat likviditu společnosti, ale „opak se může stát pravdou“.

Ve společnosti může například nastat situace, kdy její odběratelé nebudou schopni včas splácet své závazky, jedná se zde o tzv. kreditní riziko. Daná situace se odrazí ve společnosti ABC, s. r. o. tak, že společnost nebude moci uhradit své závazky z prostředků, jež získává splacením pohledávek a bude nucena hradit své závazky z jiných zdrojů. V tomto případě by bylo vhodné, aby společnost za pomoci controllingových aktivit sledovala a udržovala určitou úroveň likvidity. Návrh controllingových aktivit spojených se sledováním a řízením likvidity společnosti ABC, s. r. o. včetně strukturovaného reportingu bude popsán níže v podkapitole 7.2.

Dále bylo zjištěno, že společnost má různě nastaveny dodací lhůty z hlediska diverzifikace zásob a využívaným controllingovým nástrojem je pouze souhrnný ukazatel doby obratu zásob. V tomto případě je vhodné uvažovat o tom, zdali je tento ukazatel (jako souhrnný za veškeré zásoby) dostačující. Pro společnost by bylo vhodné tento ukazatel počítat za jednotlivé druhy zásob, což by mohlo přispět k vyšší optimalizaci zásob a v konečném důsledku i ke zvýšení samotné výkonnosti pracovního kapitálu. Dále je tento návrh popsán v podkapitole 7.3.

Také z práce vyplývá, že vedení společnosti ABC, s. r. o. při hodnocení investic využívá zejména metody čistých celkových příjmů z investice. Tato metoda je vhodná u obnovovacích investic, ale pokud se jedná o investice rozvojové, které jsou ve společnosti financovány výhradně cizím úročeným kapitálem, bylo by vhodné využít spíše metodu čisté současné hodnoty s diskontní sazbou, jež bude rovna výši úročení úvěru. Dané doporučení bude rozepsáno níže v podkapitole 7.4.

7.1 Navrhované controllingové aktivity vyplývající ze strategie společnosti ABC, s. r. o.

Jak je již zmiňováno v kapitole 6, vedení společnosti má vytyčeno mnoho cílů pro následující krátkodobý i dlouhodobý horizont. Veškeré priority společnosti ABC, s. r. o. budou podporovány současně společností zavedeným systémem controllingu. Zároveň

však budou vedením společnosti nastaveny i nové controllingové aktivity zmiňované již v kapitole 6.4, které napomohou s kontrolou vývoje určitých priorit.

V této kapitole však budou navrženy i další controllingové aktivity, které by vedení společnosti mohlo využít pro zhodnocování vývoje nastavených strategických priorit.

7.1.1 Krátkodobý horizont

Z hlediska **krátkodobého horizontu** má vedení společnosti jasně stanovené dílčí cíle a controllingové aktivity vedoucí k dosažení strategických priorit. Avšak ne u všech priorit jsou jasně nastaveny controllingové aktivity vedoucí k jejich dosažení, jako například u dané stanovené priority:

- *„Vedení společnosti chce čtyř až pěti násobně zvýšit celkovou produkci hliníkových výrobků a to do 2 let.“*

Vedení společnosti si je vědomo toho, jak má vypadat cílový stav dané priority, ale doposud nepřijalo controllingové aktivity vedoucí k jejímu naplnění. V tomto případě je daná controllingová aktivity navržena autorkou práce.

Navrhovanou controllingovou aktivitou je stanovení si podrobného **plánu produkce hliníkových výrobků** a následné jeho sledování. Tento plán by byl stanoven na dané 2leté období a zároveň by byla produkce daných výrobků rozplánována i na jednotlivé měsíce a to vždy jak za celovou produkci, tak i za jednotlivé dílčí výrobky (okna, dveře). Bylo by zároveň vhodné, kdyby stanovený plán produkce navrhl vedení společnosti spolu s hlavním účetním, jelikož jsou s dosavadní produkcí hliníkových výrobků ve společnosti nejvíce obeznámeni.

Po vytvoření plánu výroby je důležité, aby byl přesně **každý měsíc komparován reálný výsledek s plánovaným**, vždy jak za celkovou hliníkovou produkci, tak i za jednotlivé dílčí výrobky. Za tuto činnost by měl být **odpovědný hlavní účetní**, který by současně prováděl **měsíční reporting**, jež by byl předkládán k zhodnocení vedení společnosti. Zároveň by vedení společnosti mělo nastavit určitou hladinu významnosti pro odchýlení reálného výsledku od plánovaného.

V případě, že by vedení společnosti při zhodnocení měsíčního reportingu produkce hliníkových výrobků našlo vyšší než přípustnou odchylku z hlediska reálného a plánovaného výsledku, jak kladnou či zápornou, mělo by ihned přejít k objasnění dané odchylky a případně k nalezení opatření pro její eliminaci či přehodnocení plánu

výroby. Zároveň by vedení společnosti mělo přemýšlet o možnostech, jak podpořit odbyt daných hliníkových výrobků například pomocí nové marketingové kampaně.

Nyní bude nastíněn navrhovaný reporting produkce hliníkových výrobků společnosti ABC, s. r. o.

Tabulka 18 Navrhovaný měsíční reporting pro zhodnocení hliníkové produkce ve společnosti ABC, s. r. o.

| Produkce hliníkových výrobků – měsíční report | | | |
|--|------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| Měsíční období: | | | |
| Vystavil: | | | |
| | Skutečná produkce | Plánovaná produkce | Výše odchylky |
| Celková hliníková produkce | | | |
| Hliníková okna | | | |
| Hliníkové dveře | | | |
| <u>Navrhovaná opatření u daného druhu výroby:</u> | | | |
| | | | |
| Vyhodnoceno dne: | | | |
| Podpis: | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

7.1.2 Dlouhodobý horizont

Z hlediska **dlouhodobého horizontu** by vedení společnosti mělo přemýšlet o dalších controllingových aktivitách, hlavně u stanovených priorit týkající se výstavby nových budov, které chce společnost realizovat do 5 let.

Z hlediska controllingových aktivit autorka práce navrhuje, aby si vedení společnosti stanovilo podrobný plán prací pro výstavbu daných budov včetně určení odpovědných osob za jednotlivé činnosti například:

- **Určení podmínek stavby a nalezení vhodné stavební společnosti – odpovědná osoba: vedení společnosti.**

V první fázi spolu se stanovením rozpočtu by si vedení společnosti mělo určit podmínky stavby. Na tomto základě by vedení společnosti dále našlo vhodnou stavební společnost, se kterou by začalo spolupracovat. Veškerá konečná rozhodnutí a údaje s tím související by si vedení společnosti mělo důkladně zaznamenávat pro následující monitoring stavby.

- **Stanovení předběžného rozpočtu staveb a monitoring jeho dodržování – odpovědná osoba: vedení společnosti a hlavní účetní společnosti.**

V tomto bodě je potřebné stanovit rozpočet na stavby a dále periodicky sledovat jeho dodržování. Bylo by dobré jej **sledovat průběžně** vždy s dokončením plánované činnosti stavby, tj. například každého **čtvrt roku** vygenerovat **průběžný report**, ve kterém bude určeno procento dokončení stavby a zároveň zde budou rozepsány i uskutečněné činnosti stavby, včetně jejich konečné ceny. Report bude vždy předložen vedení společnosti. Díky průběžnému monitoringu a reportingu bude vedení společnosti jasně obeznámeno s dosavadní hodnotou realizované stavby.

- **Plán posloupnosti stavby z hlediska naplnění jednotlivých činností – odpovědná osoba: vedoucí stavby a hlavní účetní.**

Následně je důležité, aby vedoucí stavby stanovil podrobný plán stavby, včetně jednotlivých činností (vyřízení všech povolení a ostatní administrativa před stavbou, výkopové práce, základová deska, hrubá stavba, atd.). V tomto plánu by byly stanoveny i konečné termíny, ve kterých má být vždy daná činnost zhotovena.

Vedoucí stavby by průběžně **vystavoval podrobný reporting** o průběhu stavby včetně všech plánovaných termínů, který by obsahoval:

- veškeré činnosti, které za stanovené období byly provedeny,
- veškeré činnosti, které měly být za stanovené období provedeny,
- veškeré činnosti, u kterých byl posunut datum dokončení, či ještě nebyly provedeny spolu s příslušným odůvodněním.

Reporting by byl předkládán hlavnímu účetnímu vždy za domluvené období, který by jej doplnil o rozpočet a dosavadní náklady spojené se stavbou. Následně by byl **report předložen vedení společnosti** a tím by celkově monitoroval vývoj stavby i s případnými překážkami (např. nedodržení stanovených termínů dokončení dílčích prací). Podoba reportu by mohla být následující.

Tabulka 19 Navrhovaný reporting pro zhodnocení průběhu stavby ve společnosti ABC, s. r. o.

| Report – Průběh stavby výrobní haly | | | |
|--|----------------------------------|---|------------------------------|
| Určené období | | | |
| % dokončení stavby | | | |
| Plánované % dokončení stavby | | | |
| Rozpočet stavby | | | |
| Dosavadní náklady stavby | | | |
| | | | |
| Plán stavebních činností za dané období | Plánované datum dokončení | Stav činností (✓ - dokončeno, x – nedokončeno) | Poznámka (odůvodnění) |
| Odpadní systém | | | |
| Vodovodní systém | | | |
| Rozvod topení | | | |
| Rozvod plynu | | | |
| Elektroinstalace | | | |
| Vnitřní omítky | | | |
| | | | |
| Vyhotovil dne: Podpis odpovědných osob: | | Kompetentní osoba: | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

7.2 Controlling likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své závazky „v blízké budoucnosti“ a je předpokladem finanční stability podniku. Její míra se vyjadřuje pomocí poměrových

ukazatelů, jež rozdělují likviditu do tří základních stupňů, a to na běžnou, pohotovou a okamžitou. V případě, že je podnik trvale nelikvidní, dochází k jeho platební neschopnosti. Obecně však platí, že vyšší hodnota likvidity sice přispívá ke snížení platební neschopnosti, ale zároveň snižuje výnosnost podniku. Management podniku proto usiluje o optimální výši likvidity. K nastavení, sledování a řízení hodnoty likvidity společnosti napomáhají controllingové aktivity s touto oblastí spojené (Synek a kol., 2011).

Controlling likvidity se řadí pod tzv. finanční controlling, jež tvoří subsystém celého controllingu a zaměřuje se na řízení finanční a kapitálové struktury podniku. „*Controlling likvidity zahrnuje poskytnutí informací pro analýzu, plánování a kontrolu, provedení samotných plánovacích, řídicích a kontrolních úloh, a také vytvoření kompletního systému plánování likvidity, řízení likvidity, kontrolu likvidity a výkaznictví. Proto musí controlling likvidity plnit funkci poradce při otázkách podnikové ekonomiky*“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 244).

Návrh controllingu likvidity ve společnosti ABC, s. r. o.

Již v první kapitole této práce, kde byla prováděna finanční analýza společnosti, bylo zjištěno, že společnost nevykazuje dobré výsledky v rámci své likvidity. I když je ve společnosti ABC, s. r. o. takto nastavené financování plně funkční, nízká likvidita představuje pro společnost určitou úroveň kreditního rizika, kdy při jeho naplnění by společnost byla nucena přistoupit ve svém financování k využití dalšího externího kapitálu.

Pro společnost by bylo vhodné navýšit hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidit a zavést nové controllingové aktivity, jež by hodnoty likvidity sledovaly. Vedení společnosti by díky tomuto návrhu mohlo snížit možné kreditní riziko.

Zavedení controllingu likvidity by bylo vhodné spojit se softwarem, který by například hlavnímu účetnímu společnosti pomohl. Do softwaru by byly vloženy plánované hodnoty likvidit za jednotlivá pololetí. Vždy na konci příslušného pololetí by software sám vygeneroval reálné hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidit.

Dále by bylo vhodné, aby hlavní účetní společnosti důsledně, na měsíční bázi, monitoroval vývoj splatnosti pohledávek, závazků, stavy zásob a cash flow a zároveň i vývoj tržeb za příslušná období. Dané položky totiž vyjadřují tzv. předstižné ukazatele, které je zapotřebí ve společnosti sledovat proto, aby bylo dosaženo žádoucí likvidity.

Dále by bylo vhodné nastavit v daném softwaru hladinu významnosti pro případné odchylky skutečných a plánovaných stavů. V případě, že by odchylka byla vyšší než nastavená hladina významnosti, software by na danou situaci sám v reportingu upozornil například zbarvením hodnot či zbarvením celého pole.

Následně by byl vyhotoven reporting dle návrhu autorky této práce pro controlling likvidity viz tabulka níže.

V rámci daného reportingu je doporučeno sledovat hodnoty jednotlivých likvidit vždy v **pololetních intervalech**, a to k poslednímu pracovnímu dni daného pololetí. Zároveň i vyhodnocovat případné odchylky skutečnosti od plánu. **Zodpovědnou osobou** za sestavování reportingu likvidity by se stal **hlavní účetní** společnosti.

Díky sledování likvidity, bude hlavní účetní či vedení společnosti pravidelně obeznámeno s finanční stabilitou a platební schopností společnosti.

Tabulka 20 Navrhovaný reporting likvidity společnosti ABC, s. r. o. pro rok 2021

| Likvidita společnosti – pololetní report | | | | | | | |
|--|--------------|---------------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| Určené období: | | 1. 1. – 30. 6. 2021 | | | | | |
| | | Skutečnost | Plán | | | | |
| Běžná likvidita | | | | | | | |
| Pohotová likvidita | | | | | | | |
| Okamžitá likvidita | | | | | | | |
| Vývoj položek | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Celkem |
| Tržby | | | | | | | |
| Cash flow | | | | | | | |
| Stav zásob | | | | | | | |
| Doba splatnosti pohledávek | | | | | | | |
| Doba splatnosti závazků | | | | | | | |
| Vyhotovil dne: | | | | Kompetentní osoba: | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

7.3 Řízení vztahů s dodavateli spojené s optimalizací zásob

Společnost ABC, s. r. o. využívá jako controllingový nástroj řízení zásob souhrnný ukazatel doby obratu zásob. Je však na místě se zamyslet, zdali je tento ukazatel ve společnosti postačující, jelikož společnost má nastavené různé dodací lhůty z hlediska druhové diverzifikace zásob.

Návrh pro zlepšení řízení zásob ve společnosti ABC, s. r. o. se zaměřuje na úvahu, zdali by k optimalizaci zásob ve společnosti napomohlo využívat controllingový nástroj doby ukazatele zásob, ale za jednotlivé druhy zásob.

Ve společnosti jsou zásoby členěny na hlavní, vedlejší a zásoby potřebné pro montáž. Z tohoto hlediska řízení zásob ve společnosti velmi připomíná metodu ABC, na kterou by se zásoby ve společnosti daly dobře aplikovat.

Metoda ABC je typickou metodou diferenciací materiálových položek, která vychází z Paretova pravidla 20/80. Materiál je rozdělen do 3 skupin (A; B; C) z hlediska jeho významu. K materiálu z každé skupiny je přístupováno individuálně (Synek, 2011).

Aplikace metody ABC by ve společnosti mohla vypadat následovně:

- Skupina A – hlavní materiál.
- Skupina B – vedlejší materiál při výrobě.
- Skupina C – provozovací látky, náhradní díly,... + materiál pro montáž výrobků.

Pro skupiny B a C jsou ve společnosti správně nastaveny signální výše zásob, které upozorní na potřebu doobjednat zásoby na danou úroveň.

Z hlediska navrhované skupiny A by bylo vhodné jednotlivé zásoby roztrždit dle délky dodací lhůty a diferencovaně se na ně zaměřit z hlediska daného ukazatele. Jelikož se zde jedná o zásoby dodávané na zakázku, bylo by vhodné pokusit se o využití konceptu JIT, tj. výrobu si předem rozpracovaně naplánovat a přizpůsobit ji dodací lhůtě daného (jedinečného) kusu hlavního materiálu.

Rozčlenění hlavního materiálu ze skupiny zásob A dle dodacích lhůt a sledování ukazatele doby obratu zásob by mohlo být následovné:

- Skla 1 týden.
- Síť proti hmyzu a žaluzie 1 – 2 týdny.
- Kliky a dveřní výplně 1 – 4 týdny.

- Parapety 2 – 4 týdny.
- Plastové a hliníkové profily 4 týdny.
- Venkovní stínící technika 10 týdnů.

Pro společnost by bylo dobré provádět každý měsíc vyhodnocení ukazatele doby obratu zásob jak komplexně, tak i za jednotlivé skupiny zásob a v případě skupiny A i za jednotlivé položky, ze kterých se skládá. Návrh možného reportingu je vyobrazen v tabulce níže.

Tabulka 21 Návrh reportingu pro řízení zásob ve společnosti ABC, s. r. o.

| Vyhodnocení řízení zásob – měsíční report | | |
|--|---------------|-------------|
| Měsíční období: | | |
| Měsíční tržba: | | |
| Zásoby | Měsíční objem | Doba obratu |
| Zásoby celkem | | |
| Skupina A <ul style="list-style-type: none"> • Skla • Sítě proti hmyzu a žaluzie • Kliky a dveřní výplně • Parapety • Plastové a hliníkové profily • Venkovní stínící technika | | |
| Skupina B | | |
| Skupina C | | |
| Vyhotovil: | Do rukou: | |
| Dne: | Dne: | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Je možné, že díky sledování stavu zásob z hlediska jednotlivých skupin a pokusu přizpůsobit výrobní proces (počátek a jednotlivé postupy) smluvenému dodání hlavního

výrobku, by ve společnosti mohlo přispět nejen k optimalizaci zásob, ale i ke zlepšení výkonnosti pracovního kapitálu.

7.4 Metoda čisté současné hodnoty pro zhodnocení investic

Existuje již mnoho metod pro zhodnocení investic, které podniky mohou využívat. Jedním z nich je například ukazatel čistého celkového příjmu z investice (NCP), který je náležitě vysvětlen v kapitole 4.3.2. na straně 68, či ukazatel čisté současné hodnoty (NPV).

Čistá současná hodnota je jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro zhodnocení investic, jelikož pracuje s časovou hodnotou peněz skrze diskontní úrokovou míru (Smejkal & Rais, 2006).

Velkou výhodou daného ukazatele je fakt, že jeho výsledkem je absolutní hodnota přínosu investice v současných cenách a tudíž vyjadřuje, kolik peněz realizace investice podniku přinese (Smejkal & Rais, 2006).

Čistou současnou hodnotu je možné definovat jako součet všech diskontovaných čistých peněžních toků investice během její životnosti. Lze jí vypočítat dle vzorce:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde: NPV – čistá současná hodnota,

CF – peněžní tok v jednotlivých letech,

n – doba životnosti investice,

r – diskontní úroková míra.

Za přijatelnou investici se poté považuje taková investice, jejíž NPV je kladné. Při rozhodování mezi více investičními variantami je preferována ta varianta, která vykazuje nejvyšší NPV (Scholleová, 2009).

Oba výše zmíněné ukazatele (NCP a NPV) se od sebe odlišují právě vnímáním časové hodnoty peněz. Ukazatel NCP se změnami hodnoty peněz v čase nepracuje a pracuje pouze s předpokládaným CF pro jednotlivé roky investice. Kdežto ukazatel NPV (vůči NCP) je z hlediska vnímání časové hodnoty peněz zcela opačný. Tento ukazatel rovněž pracuje s jednotlivými CF pro stanovené roky investice, avšak tyto hodnoty jsou taktéž

upraveny tak, aby respektovaly časovou hodnotu peněz, a to skrze nastavenou diskontní sazbu.

Díky tomuto faktoru bude vždy u hodnocení stejné investice pomocí obou ukazatelů vycházet hodnota NCP vyšší než hodnota NPV a rovněž tento fakt ovlivní i výpočet doby návratnosti investice. U výpočtu, který respektuje časovou hodnotu peněz, bude vždy vypočtená doba návratnosti investice v delším časovém horizontu, než tomu bude u doby návratnosti vypočtené z hodnot CF, které nerespektuje časovou hodnotu peněz.

Návrh na zahrnutí čisté současné hodnoty do investičního controllingu společnosti ABC, s. r. o.

Pro společnost ABC, s. r. o. by bylo vhodné využívat čisté současné hodnoty při zhodnocování svých investic, a to hlavně u investic rozvojových. Tyto investice jsou ve společnosti zpravidla financovány cizím úročeným kapitálem a při jejich hodnocení pomocí metody čistých celkových příjmů z investice nemusí být výsledek dané metody vždy relevantní. Je to z toho důvodu, že daná metoda neuvažuje při výpočtu s faktorem času, který je u investic financovaných cizím úročeným kapitálem velmi zásadní.

U rozvojových investic by byl pro rozhodování o investičních variantách nejlepším podkladem ukazatel čisté současné hodnoty, kdy výše diskontní sazby by byla rovna výši úročení úvěru.

Daná situace bude demonstrována na již zmíněné investici z kapitoly 4. 2. 2., kterou společnost v minulosti realizovala. V rámci této investice bude uvažováno, že je financována pomocí cizího úročeného kapitálu, kdy úroková sazba činí 5 %. Z hlediska reportingu by bylo vhodné zachovat stávající vizualizaci ovšem s doplněním diskontní sazby a čisté současné hodnoty.

Tabulka 22 Návrh reportingu pro hodnocení investic ve společnosti ABC, s. r. o. pomocí NPV

| Investice do strojního zařízení | 0 rok | 1 rok | 2 rok | 3 rok | 4 rok | 5 rok | 6 rok | 7 rok |
|-----------------------------------|------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Fáze investice | Investiční | Provozní fáze | | | | | | Provozní + likvidační |
| Diskontní sazba | 5 % | | | | | | | |
| Koeficient diskontování | 1,00 | 0,95 | 0,91 | 0,86 | 0,82 | 0,82 | 0,78 | 0,75 |
| Příjmy z investic | 83 000 | 575 000 | 673 000 | 786 200 | 859 400 | 924 500 | 945 800 | 1 027 400 |
| Prodej starého výrobního zařízení | 83 000 | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Rozpočtované tržby z investičního projektu | | 575 000 | 673 000 | 786 200 | 859 400 | 924 500 | 945 800 | 962 400 |
| Likvidační hodnota výrobního zařízení | | | | | | | | 65 000 |
| Výdaje z investice | 865 000 | 480 585 | 509 515 | 592 735 | 622 365 | 624 245 | 650 565 | 727 685 |
| Nákup nového výrobního zařízení | 745 000 | | | | | | | |
| Výdaje spojené s uvedením zařízení do provozu | 120 000 | | | | | | | |
| Rozpočtované variabilní náklady | | 228 420 | 257 350 | 340 570 | 370 200 | 372 080 | 398 400 | 430 520 |
| Rozpočtované fixní náklady | | 252 165 | 252 165 | 252 165 | 252 165 | 252 165 | 252 165 | 252 165 |
| Ostatní výdaje na demontáž zařízení | | | | | | | | 45 000 |
| CF | -782 000 | 94 415 | 163 485 | 193 465 | 237 035 | 300 255 | 295 235 | 299 715 |
| Kumulované CF | -782 000 | -687 585 | -524 100 | -330 635 | -93 600 | 206 655 | 501 890 | 801 605 |
| Diskontované CF | -782 000 | 89 919 | 148 286 | 167 122 | 195 009 | 235 258 | 220 309 | 213 002 |
| Kumulované diskontované CF | -782 000 | -692 081 | -543 795 | -376 673 | -181 664 | 53 594 | 273 903 | 486 905 |
| Doba návratnosti | 5 let | | | | | | | |
| NCP (v Kč) | 801 605 | | | | | | | |
| NPV (v Kč) | 486 905 | | | | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování autorkou, 2020

Již z tabulky je zřejmé, že hodnoty NCP a NPV jsou velmi rozdílné. V tomto případě by opět investice byla přijatelná. Ovšem velký rozdíl z hlediska průběhu investice je patrný již z peněžních toků z ní plynoucích.

Z tabulky vyplývá, že pokud by se vedení společnosti i nadále řídilo pouze kumulovaným CF, jsou tyto peněžní toky z investice zkreslené, jelikož neuvažují o faktoru času. Společnost by tudíž očekávala od investice vyšší přínos peněžních toků v budoucnosti, než by opravdu investice přinesla. Pro průběžné sledování vývoje investice během investiční a provozní fáze by bylo pro vedení společnosti vhodné sledovat kumulované diskontované CF, jelikož tyto peněžní prostředky faktor času respektují a vyjadřují pravdivější očekávané hodnoty peněžních prostředků, které daná investice v budoucnosti přinese.

Dále ve společnosti může nastat situace, kdy se vedení společnosti bude rozhodovat o přijetí investice s vyšší hodnotou úročení (s vyšší diskontní sazbou). V tomto okamžiku je možné, že z hlediska NCP by investice byla přijatelná, a tudíž i hodnoty kumulovaného CF by byly ke konci životnosti investice kladné. Zároveň kdyby byla společností vypočtena hodnota NPV, bylo by zřejmé, že daná hodnota je záporná a kumulované diskontované peněžní toky z investice plynoucí jsou taktéž záporné po celou dobu životnosti investice. Pro představu je daná situace s náhodnými hodnotami vyobrazena níže.

Tabulka 23 Příklad rozdílného vyhodnocení investice z hlediska NCP a NPV

| Rok investice | 0 rok | 1 rok | 2 rok | 3 rok | 4 rok |
|----------------------------|----------|---------|---------|---------|--------|
| Kumulované CF | -100 000 | -68 000 | -32 207 | 5 715 | 20 517 |
| Kumulované diskontované CF | -100 000 | -85 000 | -65 800 | -22 400 | -9 856 |
| NCP (v Kč) | 20 517 | | | | |
| NPV (v Kč) | -9 856 | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Pokud by se vedení společnosti stále spoléhalo pouze na ukazatel NCP, tak by v tomto případě vedení společnosti přijalo investici, která v budoucnu reálně nepřinese žádný zisk.

Tento fakt je patrný, až po vyčíslení ukazatele NPV a s ním souvisejícím vyčíslení kumulovaných diskontovaných peněžních toků z investice, které přímo vyjadřují očekávané peněžní příjmy z investice plynoucí za jednotlivé roky. Z hlediska tohoto příkladu a zároveň za pomoci vyjádřených diskontovaných peněžních příjmů je zřejmé, že investice v rámci vymezeného období zisková nebude.

Proto by bylo pro společnost vhodné se u hodnocení investic zabývat i kumulovaným diskontovaným CF a z něj plynoucí i čistou současnou hodnotou, která vedení společnosti vypoví o investici více než pouze doposud využívaný ukazatel čistých peněžních příjmů.

7.5 Harmonogram kontrol

V následující kapitole bude sestaven návrh harmonogramu kontrol pro společnost ABC, s. r. o. Daný harmonogram by mohl společnosti pomoci při realizace jednotlivých

controllingových aktivit. Díky harmonogramu by vedení společnosti či hlavní účetní společnosti přesně vědělo, jaký typ controllingové aktivity musí být proveden a za jaký časový horizont.

Harmonogram by sloužil jako další možná kontrola při provádění controllingu ve společnosti ABC, s. r. o. Níže je nastíněn harmonogram hlavních reportů ve společnosti.

Tabulka 24 Návrh harmonogramu kontrol ve společnosti ABC, s. r. o.

| Harmonogram hlavních reportů ve společnosti ABC, s. r. o. | | | |
|--|---|--------------------------------|------------------------------------|
| Četnost reportů | Zaměření reportu | Report vyhotovil | Report je určen do rukou |
| Měsíční | Řízení produktivity dělníků | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Řízení zásob | Vedoucí výroby | Hlavní účetní |
| | Řízení pohledávek | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Řízení závazků | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Vyhodnocení střediskového hospodaření | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Aktivita obchodních zástupců | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Monitoring výroby | Vedoucí výroby | Hlavní účetní + vedení společnosti |
| Čtvrtletní | Řízení splácení investičního úvěru | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Řízení investic | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Průběžné vyhodnocení realizace staveb | Stavby vedoucí | Hlavní účetní + vedení společnosti |
| Pololetní | Likvidita společnosti | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Produkce výrobků | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| Roční | Dosažený obrat | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Celkové náklady | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Komplexní stav investic | Stavby vedoucí + hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Komplexní produktivita dělníků | Hlavní účetní | Vedení společnosti |
| | Stav obchodních zástupců a jejich úspěšnost | Hlavní účetní | Vedení společnosti |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat a implementovat jednotlivé controllingové procesy a následně zhodnotit jejich účinnost na fungování zvoleného podniku. Controllingové procesy byly analyzovány ve společnosti, jež se zabývá výrobou a prodejem oken a dveří a díky požadavkům vedení společnosti na danou diplomovou práci, byla společnost anonymizována a v práci nazývána jako společnost ABC, s. r. o.

V diplomové práci se prolínají teoretické i praktické části, jež se zaměřují na čtyři úrovně controllingu využívané ve vybrané společnosti, a to na strategický controlling, controlling čistého pracovního kapitálu, investiční controlling a nákladový controlling.

Strategický controlling je ve společnosti využíván pro sledování okolí podniku, a to konkrétně z hlediska produktového portfolia, dodavatelů, zákazníků a konkurentů. Díky controllingovému šetření bylo zjištěno, že společnost klade velký důraz na kvalitu svých výrobků a zároveň, jako jedna z mála společností v České republice, vyrábí okna a dveře kvalitní německé značky s dlouholetou tradicí. Společnost spolupracuje jak s domácími, tak i se zahraničními dodavateli. Jelikož se vedení společnosti důsledně zaměřuje na kvalitu svých výrobků, je pro ni důležitý výběr vhodných dodavatelů, kteří vyrábějí a dokáží dodávat materiál v požadované kvalitě. Zároveň jsou ve společnosti upřednostňovány dlouhodobé a férové vztahy s dodavateli. Tento fakt je zřetelný i díky tomu, že společnost spolupracuje se svým německým dodavatelem kování již 30 let. Společnost se také velmi zajímá o požadavky svých zákazníků a v závislosti na tom neustále rozšiřuje a upravuje nabízené výrobky například v oblasti bezpečnosti či designu. Velkou výhodou z pohledu zákazníků je společností vybudovaný showroom nabízených výrobků, v němž se zákazníci mohou s požadovaným výrobkem blíže seznámit. Díky vysokým nárokům na kvalitu vyráběných oken a dveří, nedisponuje společnost v současnosti významnými konkurenty.

Controlling pracovního kapitálu se ve společnosti zabývá stavem zásob, pohledávkami a závazky. Pro controlling zásob společnost využívá pouze souhrnného ukazatele doby obratu zásob, který byl díky velké diverzifikaci zásob z pohledu dodacích lhůt shledán za nedostatečný. V závěru práce byl proto proveden návrh pro zlepšení řízení zásob a jejich optimalizaci. Společnost pravidelně sleduje stav pohledávek a závazků, a dále pro jejich řízení využívá ukazatele doby obratu pohledávek a závazků. Zároveň bylo zjištěno, že společnost má vhodně nastavené obchodní podmínky a to tak, že doba

inkasa pohledávek je kratší než doba splatnosti závazků. Společnost v současnosti nedisponuje pohledávkami po splatnosti a své závazky hradí vždy ve stanovených termínech. Z hlediska pracovního kapitálu není ve společnosti sledována úroveň likvidity. Z výkonnostní analýzy vyplynulo, že společnost disponuje nízkou likviditou na všech úrovních. Díky tomuto faktu bylo v závěru práce provedeno doporučení pro její sledování.

Investiční controlling zachycuje celkový investiční proces ve společnosti, kdy společnost provádí obnovovací investice financované z vlastních zdrojů a rozvojové investice financované převážně pomocí cizího úročeného kapitálu. Veškeré investice jsou ve společnosti hodnoceny pomocí ukazatele čistého celkového příjmu z investice. Toto hodnocení investic, zpravidla poté u obnovovacích financovaných cizím úročeným kapitálem, bylo shledáno za nedostatečné, a proto v závěru práce byl proveden návrh pro zlepšení hodnocení investic.

Aktivity v oblasti nákladového controllingu se ve společnosti převážně zaměřují na kalkulace, jež jsou podkladem pro stanovování ceny jednotlivých výrobků. Dále pak na střediskové hospodaření, kdy ve vybrané společnosti jsou náklady rozdělovány do jednotlivých středisek, jejichž hospodaření je pravidelně a podrobně sledováno, kontrolováno a vyhodnocováno. Controllingové aktivity související se střediskovým hospodařením přispívají k udržování stabilního chodu celé společnosti.

V závěru diplomové práce jsou popsány hlavní strategické priority společnosti, které jsou rovněž rozčleněny na jednotlivá období, na která cílí, tj. na období od 1 do 5 let. Zároveň je v této části vymezeno i doporučení autorky na zefektivnění controllingových aktivit včetně strukturovaného reportingu ve vybrané společnosti. A to v oblasti aktivit navazujících na stanovené strategické priority, a dále pak aktivit v oblasti controllingu likvidity, řízení vztahů s dodavateli spojené s optimalizací zásob a metod hodnocení investic pomocí čisté současné hodnoty. Dané navrhované controllingové aktivity by mohly pomoci společnosti nejen při zvýšení zisku, ale i při udržení dosavadní finanční stability.

Seznam použitých zdrojů

- BusinessCenter, (2020). *Dodavatelský úvěr*. Dostupné 28. 1. 2021 z <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/dodavatelsky-uver/>
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Dvořáčková, L. (2012). *Pohledávky po lhůtě splatnosti z účetního a daňového hlediska* (Bakalářská práce). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Fakulta ekonomická. Česká republika.
- Eschennbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. (2. vyd.). Česko: Wolters Kluwer ČR, a. s.
- EUR-Lex, (2014). *Narizení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014*. Dostupné 4. 11. 2020 z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0651>
- Fibířová, J. (2001). *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha, Česko: Grada
- Fibířová, J. (2010). *Reporting*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha, Česko: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha, Česko: Management Press.
- Hermann, P., & Lazar, J. (1999). *Nákladový controlling*. Ostrava, Česko: Repronis.
- Horváth, P. & Partners. (2004). *Nová koncepce controllingu*. Praha, Česko: Profess Consulting s. r. o.
- Ing. Tomáš Kryštůfek, (2020). *Finanční-řízení. Controlling*. Dostupné 28. 10. 2020 z <http://www.financni-rizeni.cz/controlling>
- ISO. *ISO 9001*. Dostupné 6. 10. 2020 z <http://www.iso.cz/iso-9001>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing – strategie a trendy*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha, Česko: Grada.
- Kiselařová, D., & Šoltés, M. (2017). *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha, Česko: Grada.
- Kiselařová, D., Horváthová, J., & Šofranková, B. (2015). *Controlling rizik podnikania v modeloch ovplyvňujúcich výkonnosť a prognózovanie rizik v EÚ*. Prešov, Slovensko: Bookman.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza krok za krokem*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha, Česko: Grada.
- Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha, Česko: Grada.

- Lehotská, A. (2019). *Zdroje financování podniku ve vybraném podnikatelském subjektu*. (Bakalářská práce). Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická. Česká republika.
- Levorová, P. (2020). *Hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném podniku*. (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická. Česká republika.
- Managementmania, (2017). *Produktové portfolio*. Dostupné 9. 12. 2020 z <https://managementmania.com/cs/produktove-portfolio>
- Managementmania, (2020). *SWOT analýza*. Dostupné 10. 3. 2021 z <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku*. Praha, Česko: Grada.
- Pilátová, J., & Richter, J. (2011). *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. (2. vyd). Olomouc, Česko: ANAG.
- Podnikatel, (2020). *Dodavatelský úvěr. Business centrer*. Dostupně 10. 11. 2020 z
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. (6. vyd). Praha, Česko: Grada.
- Schollová, H. (2009). *Investiční controlling. Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha, Česko: Grada.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Synek, M., & kolektiv. (2011). *Manažerská ekonomika*. (5. vyd). Praha, Česko: Grada.
- Šimara, J., & Petera, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada.
- Účetní průvodce má dáti, (2020). *Zásoby*. Dostupné 17. 11. 2020 z <https://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=ZASOBY.HTM>
- Vácha, J. (2018). *Grant Thornton: Všechno, co potřebujete vědět o pohledávkách*. Dostupné 9. 11. 2020 z <https://www.fucik.cz/publikace/vsechno-co-potrebujete-vedet-o-pohledavkach/>
- Valach, J., & kolektiv. (2011). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování* (3. vyd). Praha, Česko: Ekopress.
- Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha, Česko: Grada.
- Vozňáková, I., & Bařinová, D. (2007). *Pohledávky – právně, daňové, účetně* (3. vyd). Praha, Česko: Grada.
- Wagner, J. (2009). *Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha, Česko: Grada.
- Závadský, J. (2011). Výkonnost podniku. *Vedecký časopis výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu*, 8(2), 63.

Žižlavský, O. (2014). *Controlling: studijní text*. Brno, Česko: Akademické nakladatelství CERM.

Seznam tabulek

| | |
|---|-----|
| <i>Tabulka 1 Ukazatele rentability</i> | 15 |
| <i>Tabulka 2 Ukazatele likvidity</i> | 15 |
| <i>Tabulka 3 Vybrané ukazatele aktivity</i> | 16 |
| <i>Tabulka 4 Finanční výkonnost společnosti pomocí ukazatelů rentability v %</i> | 23 |
| <i>Tabulka 5 Finanční výkonnost společnosti pomocí ukazatelů likvidity</i> | 25 |
| <i>Tabulka 6 Finanční výkonnost společnosti pomocí ukazatelů aktivity</i> | 26 |
| <i>Tabulka 7 Komparace dob splatnosti závazků a pohledávek v letech 2015 – 2020 ve dnech</i> | 27 |
| <i>Tabulka 8 Portfolio oken vyráběných společností ABC, s. r. o. za rok 2020</i> | 33 |
| <i>Tabulka 9 Portfolio vchodových dveří vyráběných společností ABC, s. r. o. za rok 2020</i> | 34 |
| <i>Tabulka 10 Doba obratu zásob ve společnosti za roky 2017 – 2020</i> | 46 |
| <i>Tabulka 11 Doba obratu pohledávek ve společnosti ABC, s. r. o.</i> | 48 |
| <i>Tabulka 12 Klasifikace závazků společnosti ABC, s. r. o. za období 2017 – 2020</i> | 52 |
| <i>Tabulka 13 Doba obratu závazků ve společnosti ABC, s. r. o.</i> | 54 |
| <i>Tabulka 14 Nastíněný report investičního úvěru ve společnosti ABC, s. r. o. v tis. Kč</i> . | 62 |
| <i>Tabulka 15 Nastíněné CF investice společnosti ABC, s. r. o. realizované v minulosti</i> .. | 64 |
| <i>Tabulka 16 Účelové rozdělení nákladů ve společnosti ABC, s. r. o. dle středisek</i> | 75 |
| <i>Tabulka 17 Kalkulace posuvných dveří vyráběných společností ABC, s. r. o.</i> | 81 |
| <i>Tabulka 18 Navrhovaný měsíční reporting pro zhodnocení hliníkové produkce ve společnosti ABC, s. r. o.</i> | 95 |
| <i>Tabulka 19 Navrhovaný reporting pro zhodnocení průběhu stavby ve společnosti ABC, s. r. o.</i> | 97 |
| <i>Tabulka 20 Navrhovaný reporting likvidity společnosti ABC, s. r. o. pro rok 2021</i> | 99 |
| <i>Tabulka 21 Návrh reportingu pro řízení zásob ve společnosti ABC, s. r. o.</i> | 101 |

| | |
|---|------------|
| <i>Tabulka 22 Návrh reportingu pro hodnocení investic ve společnosti ABC, s. r. o. pomocí NPV</i> | <i>103</i> |
| <i>Tabulka 23 Příklad rozdílného vyhodnocení investice z hlediska NCP a NPV</i> | <i>105</i> |
| <i>Tabulka 24 Návrh harmonogramu kontrol ve společnosti ABC, s. r. o.</i> | <i>106</i> |

Seznam grafů

| | |
|--|-----------|
| <i>Graf 1 Vývoj tržeb společnosti ABC, s. r. o. v období 2015 – 2020 v tis. Kč</i> | <i>18</i> |
| <i>Graf 2 Vývoj nákladů společnosti v letech 2015 – 2020 v tis. Kč</i> | <i>20</i> |
| <i>Graf 3 Vývoj hospodářského výsledku po zdanění v letech 2015 – 2020 v tis. Kč</i> | <i>20</i> |

Seznam obrázků

| | |
|--|-----------|
| <i>Obrázek 1 Podrobné členění zásob z účetního hlediska</i> | <i>44</i> |
| <i>Obrázek 2 Obratový cyklus peněz společnosti ABC, s. r. o. pro rok 2020.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Obrázek 3 Typový kalkulační vzorec.....</i> | <i>78</i> |
| <i>Obrázek 4 Retrogradní kalkulační vzorec</i> | <i>79</i> |
| <i>Obrázek 5 Organigram střediskových procesů podléhajících nákladovému controllingu společnosti ABC, s. r. o.....</i> | <i>83</i> |

Seznam použitých zkratk

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROCE – Rentabilita investovaného kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

ROA – Rentabilita aktiv

WACC – Průměrné náklady kapitálu

NOPAT – provozní výsledek hospodaření

VH – hospodářský výsledek

ČPK – čistý pracovní kapitál

OCP – obratový cyklus peněz

JN – jednodenní náklady

CF – cash flow

NCP – čisté celkové příjmy z investice

NPV – čistá současná hodnota

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti ABC, s. r. o. k 31. 12. 2016

Příloha B: Rozvaha společnosti ABC, s. r. o. k 31. 12. 2017

Příloha C: Rozvaha společnosti ABC, s. r. o. k 31. 12. 2018

Příloha D: Rozvaha společnosti ABC, s. r. o. k 31. 12. 2019

Příloha A: Rozvaha společnosti ABC, s. r. o. k 31. 12. 2016

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31.12.2016
(v celých tisících Kč)

| | | | |
|--|--|------|--|
| | | Rok | |
| | | 2016 | |

| ozn. a | AKTIVA b | Běžné účetní období | | | Minulé úč.období Netto 4 |
|----------|-------------------------------------|---------------------|--------------|------------|--------------------------------|
| | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | |
| | AKTIVA CELKEM | 18 237 | -2 481 | 15 756 | 5 804 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 6 551 | -488 | 6 063 | 281 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 70 | -6 | 64 | 0 |
| 2. | Ocenitelné práva | 70 | -6 | 64 | 0 |
| 1. | Software | 70 | -6 | 64 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 6 481 | -482 | 5 999 | 281 |
| 2. | Hmotné movité věci a jejich soubory | 6 481 | -482 | 5 999 | 281 |
| C. | Oběžná aktiva | 11 673 | -1 993 | 9 680 | 3 091 |
| C. I. | Zásoby | 3 265 | 0 | 3 265 | 0 |
| C. I. 1. | Materiál | 1 582 | | 1 582 | 0 |
| 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 1 683 | | 1 683 | 0 |
| 2. | Krátkodobé pohledávky | 8 141 | -1 993 | 6 148 | 2 938 |
| 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 5 339 | -1 363 | 3 976 | 2 732 |
| 4. | Pohledávky - ostatní | 2 802 | -630 | 2 172 | 206 |
| 3. | Stát - daňové pohledávky | 15 | | 15 | 8 |
| 4. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 420 | | 420 | 21 |
| 6. | Jiné pohledávky | 2 367 | -630 | 1 737 | 177 |
| C. IV. | Peněžní prostředky | 267 | 0 | 267 | 153 |
| 1. | Peněžní prostředky v pokladně | 73 | | 73 | 25 |
| 2. | Peněžní prostředky na účtech | 194 | | 194 | 128 |
| D. | Časové rozlišení aktiv | 13 | 0 | 13 | 2 432 |
| D. 1. | Náklady příštích období | 13 | | 13 | 9 |
| 3. | Příjmy příštích období | | | 0 | 2 423 |

| Označ. | a | PASIVA b | Stav v běžném účet. období 5 | Stav v minulém účet. období 6 |
|------------|----|---|---------------------------------|----------------------------------|
| | | PASIVA CELKEM | 15 756 | 5 804 |
| A. | | Vlastní kapitál | 2 163 | -2 915 |
| A. I. | | Základní kapitál | 200 | 200 |
| A. I. 1. | | Základní kapitál | 200 | 200 |
| A. II. | | Ážio a kapitálové fondy | 4 800 | 800 |
| | 2. | Kapitálové fondy | 4 800 | 800 |
| | 1. | Ostatní kapitálové fondy | 4 800 | 800 |
| A. III. | | Fondy ze zisku | 10 | 10 |
| A. III. 1. | | Rezervní fond | 10 | 10 |
| A. IV. | | Výsledek hospodaření minulých let | -3 925 | -2 247 |
| | 2. | Neuhrazená ztráta minulých let | -3 925 | -2 247 |
| A. V. | | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -) | 1 078 | -1 678 |
| B + C | | Cizí zdroje | 13 593 | 8 719 |
| C. | | Závazky | 13 593 | 8 719 |
| C. I. | | Dlouhodobé závazky | 4 035 | 155 |
| | 2. | Závazky k úvěrovým institucím | 4 006 | 0 |
| | 9. | Závazky ostatní | 29 | 155 |
| | 1. | Závazky ke společníkům | 29 | 155 |
| C. II. | | Krátkodobé závazky | 9 558 | 8 564 |
| | 2. | Závazky k úvěrovým institucím | 90 | 203 |
| | 3. | Krátkodobě přijaté zálohy | 1 870 | 1 186 |
| | 4. | Závazky z obchodních vztahů | 5 858 | 6 243 |
| | 8. | Závazky ostatní | 1 740 | 932 |
| | 3. | Závazky k zaměstnancům | 466 | 203 |
| | 4. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 533 | 399 |
| | 5. | Stát - daňové závazky a dotace | 28 | 125 |
| | 6. | Dohadné účty pasivní | | 202 |
| | 7. | Jiné závazky | 713 | 3 |

| | | |
|--|---|--|
| Účetní závěrka sestavána: 31.3.2017 | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou | Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) |
|--|---|--|

Příloha B: Rozvaha společnosti ABC, s. r. o. k 31. 12. 2017

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31.12.2017
(v celých tisících Kč)

| | | | |
|--|--|------|--|
| | | Rok | |
| | | 2017 | |

| ozn. a | AKTIVA b | Složené období | | | Minulé období Netto d |
|-----------|--|----------------|---------------|---------------|-----------------------------|
| | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | |
| | AKTIVA CELKEM | 26 734 | -2 401 | 24 333 | 15 756 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 6 678 | -1 303 | 5 375 | 6 063 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 70 | -29 | 41 | 64 |
| 2. | Ocenitelná práva | 70 | -29 | 41 | 64 |
| 1. | Software | 70 | -29 | 41 | 64 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 6 608 | -1 274 | 5 334 | 5 999 |
| 2. | Hmotné movité věci a jejich soubory | 6 481 | -1 274 | 5 207 | 5 999 |
| 5. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 127 | 0 | 127 | 0 |
| 1. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 127 | 0 | 127 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 20 045 | -1 098 | 18 947 | 9 680 |
| C. I. | Zásoby | 7 701 | 0 | 7 701 | 3 265 |
| C. I. 1. | Material | 3 402 | 0 | 3 402 | 1 582 |
| 2. | Nedokončená výroba a poskytování | 4 299 | 0 | 4 299 | 1 683 |
| C. II. | Pohledávky | 11 955 | -1 098 | 10 857 | 6 148 |
| C. II. 1. | Dlouhodobé pohledávky | 6 283 | 0 | 6 283 | 0 |
| 5. | Pohledávky - ostatní | 6 283 | 0 | 6 283 | 0 |
| 1. | Pohledávky za společnosti | 2 543 | 0 | 2 543 | 0 |
| 4. | Jiné pohledávky | 3 740 | 0 | 3 740 | 0 |
| 2. | Krátkodobé pohledávky | 5 672 | -1 098 | 4 574 | 6 148 |
| 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 4 753 | -468 | 4 285 | 3 976 |
| 4. | Pohledávky - ostatní | 919 | -630 | 289 | 2 172 |
| 3. | SNK - daňové pohledávky | 0 | 0 | 0 | 15 |
| 4. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 254 | 0 | 254 | 420 |
| 6. | Jiné pohledávky | 665 | -630 | 35 | 1 737 |
| C. IV. | Peněžní prostředky | 389 | 0 | 389 | 267 |
| 1. | Peněžní prostředky v pokladně | 132 | 0 | 132 | 73 |
| 2. | Peněžní prostředky na účtech | 257 | 0 | 257 | 194 |
| D. | Časové rozlišení aktiv | 11 | 0 | 11 | 13 |
| D. 1. | Náklady příštích období | 11 | 0 | 11 | 13 |

| Označ. | a | PASIVA b | Stav v běžném účet. období 5 | Stav v minulém účet. období 6 |
|------------|----|---|---------------------------------|----------------------------------|
| | | PASIVA CELKEM | 24 333 | 15 756 |
| A. | | Vlastní kapitál | 2 327 | 2 163 |
| A. I. | | Základní kapitál | 200 | 200 |
| A. I. 1. | | Základní kapitál | 200 | 200 |
| A. II. | | Ážio a kapitálové fondy | 4 800 | 4 800 |
| | 2. | Kapitálové fondy | 4 800 | 4 800 |
| | 1. | Ostatní kapitálové fondy | 4 800 | 4 800 |
| A. III. | | Fondy ze zisku | 10 | 10 |
| A. III. 1. | | Rezervní fond | 10 | 10 |
| A. IV. | | Výsledek hospodaření minulých let | -2 847 | -3 925 |
| | 2. | Neuhrazená ztráta minulých let | -2 847 | -3 925 |
| A. V. | | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -) | 164 | 1 078 |
| B + C | | Cizí zdroje | 22 006 | 13 593 |
| C. | | Závazky | 22 006 | 13 593 |
| C. I. | | Dlouhodobé závazky | 3 011 | 4 035 |
| | 2. | Závazky k úvěrovým institucím | 3 011 | 4 006 |
| | 9. | Závazky ostatní | 0 | 29 |
| | 1. | Závazky ke společníkům | 0 | 29 |
| C. II. | | Krátkodobé závazky | 18 995 | 9 558 |
| | 2. | Závazky k úvěrovým institucím | 5 516 | 90 |
| | 3. | Krátkodobé přijaté zálohy | 2 697 | 1 870 |
| | 4. | Závazky z obchodních vztahů | 8 339 | 5 858 |
| | 8. | Závazky ostatní | 2 443 | 1 740 |
| | 3. | Závazky k zaměstnancům | 527 | 466 |
| | 4. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 817 | 533 |
| | 5. | Stát - daňové závazky a dotace | 827 | 28 |
| | 6. | Dohadné účty pasivní | 167 | 0 |
| | 7. | Jiné závazky | 105 | 713 |

| | | |
|--|---|--|
| Účetní závěrka sestavena: 31.3.2018 | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou | Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) |
|--|---|--|

Příloha C: Rozvaha společnosti ABC, s. r. o. k 31. 12. 2018

Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro malou účetní jednotku, která nemá povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem
ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)

| A K T I V A | | brutto | korekce | netto | minulé období netto |
|---------------|---------------------------------------|--------|---------|-------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| AKTIVA CELKEM | | 28966 | 2482 | 26484 | 24333 |
| A. | Pohledávky za upsaný základní kapitál | | | | |
| B. | Stálá aktiva | 7691 | 1852 | 5839 | 5375 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 70 | 52 | 18 | 41 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 7621 | 1800 | 5821 | 5334 |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| C. | Oběžná aktiva | 21261 | 630 | 20631 | 18947 |
| C.I. | Zásoby | 8586 | | 8586 | 7704 |
| C.II. | Pohledávky | 12468 | 630 | 11838 | 10857 |
| C.II.1. | Dlouhodobé pohledávky | 7059 | | 7059 | 6283 |
| C.II.2. | Krátkodobé pohledávky | 5409 | 630 | 4779 | 4574 |
| C.II.3. | Časové rozlišení aktiv | | | | |
| C.III. | Krátkodobý finanční majetek | | | | |
| C.IV. | Peněžní prostředky | 207 | | 207 | 389 |
| D. | Časové rozlišení aktiv | 14 | | 14 | 11 |

| P A S I V A | | běžné účetní období | minulé účetní období |
|---------------|--|---------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 |
| PASIVA CELKEM | | 26484 | 24333 |
| A. | Vlastní kapitál | 3647 | 2327 |
| A.I. | Základní kapitál | 200 | 200 |
| A.II. | Ážio a kapitálové fondy | 4800 | 4800 |
| A.III. | Fondy ze zisku | 10 | 10 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let (+/-) | -2683 | -2847 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 1320 | 165 |
| A.VI. | Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-) | | |
| B.+C. | Cizí zdroje | 22837 | 22006 |
| B. | Rezervy | | |
| C. | Závazky | 22837 | 22006 |
| C.I. | Dlouhodobé závazky | 3406 | 3011 |
| C.II. | Krátkodobé závazky | 19431 | 18995 |
| C.III. | Časové rozlišení pasiv | | |
| D. | Časové rozlišení pasiv | | |

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:

Příloha D: Rozvaha společnosti ABC, s. r. o. k 31. 12. 2019

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČ:

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 8.4.2020

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba plastových výrobků pro stavebnictví

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

| Označení a | AKTIVA b | Číslo účtu c | Období účetní období | | | Minulé úč. období |
|---------------|---|--------------------|----------------------|--------------|---------------|-------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | Netto 4 |
| | AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.) | 01 | 39 177 | 3 704 | 35 363 | 26 484 |
| B. | Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.) | 03 | 20 949 | 3 158 | 17 793 | 5 839 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.) | 04 | 70 | 70 | 0 | 18 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.) | 14 | 20 879 | 3 088 | 17 793 | 5 821 |
| C. | Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.) | 37 | 18 228 | 628 | 17 600 | 20 631 |
| C.I. | Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.) | 38 | 9 413 | 0 | 9 413 | 8 586 |
| C.II. | Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3) | 46 | 8 437 | 628 | 7 809 | 11 838 |
| 1. | Dlouhodobé pohledávky | 47 | 2 614 | 0 | 2 614 | 7 059 |
| 2. | Krátkodobé pohledávky | 57 | 5 823 | 628 | 5 195 | 4 779 |
| C.IV. | Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.) | 75 | 378 | 0 | 378 | 207 |
| D. | Časové rozlišení aktiva (D.1. + D.2.+ D.3.) | 78 | 0 | 0 | 0 | 14 |

| Označení a | PASIVA b | Číslo účtu c | Stav v účetním období | |
|---------------|---|--------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| | | | Stav v běžném účet. období e | Stav v minulém účetním období f |
| | PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.) | 01 | 35 363 | 26 484 |
| A. | Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.) | 02 | 1 458 | 3 647 |
| A.I. | Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.) | 03 | 200 | 200 |
| A.II. | Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.) | 07 | 1 600 | 4 600 |
| A.III. | Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.) | 15 | 10 | 10 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.) | 18 | -1 363 | -2 683 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 21 | 811 | 1 320 |
| B + C. | Cizí zdroje (součet B. + C.) | 23 | 33 905 | 22 837 |
| C. | Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.) | 29 | 33 905 | 22 837 |
| C.I. | Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.) | 30 | 12 520 | 3 408 |
| C.II. | Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.) | 45 | 21 415 | 19 431 |

Podpisový záznam

Abstrakt

Lehotská, A. (2021). *Hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném podniku*. (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: controlling, rentabilita, likvidita, pohledávky, controllingové nástroje a aktivity, strategický controlling, nákladový controlling

Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném podniku. Cílem diplomové práce je popis a implementace jednotlivých controllingových procesů a následné zhodnocení jejich účinnosti na fungování zvoleného podniku. Jednotlivými analyzovanými oblastmi controllingu jsou strategický controlling, controlling pracovního kapitálu, investiční controlling a nákladový controlling. V závěru diplomové práce jsou vymezeny hlavní strategické priority vybrané společnosti a návrhy pro úpravu controllingových procesů včetně strukturovaného reportingu, které vycházejí z analýzy využívaných controllingových procesů ve vybrané společnosti a byly shledány za nedostatečné.

Abstract

Lehotská, A. (2021). *Controlling Process Effectiveness Evaluation in Chosen Enterprise*. (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: controlling, profitability, liquidity, receivables, controlling activities and tools, strategic controlling, cost controlling

This master thesis focuses on evaluating the effectiveness of controlling processes in the chosen enterprise. The aim of the master thesis is the description and implementation of individual controlling processes and the subsequent evaluation of their effectiveness for the functioning of the chosen enterprise. The individual analyzed levels of controlling are strategic controlling, working capital controlling, investment controlling and cost controlling. The conclusion of the master thesis defines the main strategic priorities of the chosen company and proposes the adjustment of controlling processes, including structured reporting, which are based on an analysis of the control processes used in the chosen company and are found to be insufficient.