

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Controlling a jeho aplikace ve vybraném
podnikatelském subjektu**

Controlling and how to apply it in a selected business

Bc. Pavel Kýček

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling a jeho aplikace ve vybraném podnikatelském subjektu“

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

V Plzni, dne 25. 11. 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za jeho odborné vedení, konzultace a rady, kterými přispěl k vypracování této práce.

Poděkování zároveň patří paní Ing. Lence Krejčí, vedoucí oddělení Ekonomika ve společnosti SEG s.r.o., za vstřícný přístup, cenné informace a čas, který mi věnovala.

Obsah

ÚVOD	- 7 -
1 CHARAKTERISTIKA CONTROLLINGU	- 9 -
1.1 VYMEZENÍ CONTROLLINGU	- 9 -
1.2 OBSAH A ÚKOLY CONTROLLINGU	- 10 -
1.2.1 Strategický controlling	- 11 -
1.2.2 Operativní controlling	- 11 -
1.2.3 Kritéria, na základě kterých se liší strategický a operativní controlling:	- 12 -
1.3 CÍLE, FUNKCE A ORGANIZACE CONTROLLINGU	- 13 -
1.3.1 Cíle controllingu	- 13 -
1.3.2 Funkce controllingu	- 14 -
1.3.3 Organizace controllingu	- 16 -
1.3.4 Controlling v podnikové hierarchii	- 17 -
1.3.5 Controller a controlling	- 18 -
2 METODY A NÁSTROJE CONTROLLINGU	- 21 -
2.1 METODY STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU	- 22 -
2.1.1 Analýza globálního okolí a zájmových skupin	- 23 -
2.1.2 Analýza odvětví	- 23 -
2.1.3 Analýza silných a slabých stránek	- 24 -
2.1.4 Analýza potenciálu	- 24 -
2.1.5 Analýza portfolia	- 25 -
2.1.6 SWOT analýza	- 25 -
2.2 METODY OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU	- 27 -
2.2.1 ABC analýza	- 27 -
2.2.2 XYZ Analýza	- 28 -
2.2.3 Break-even-point analýza	- 28 -
2.2.4 Rozhodování o kalkulačních metodách	- 30 -
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SEG S.R.O.	- 32 -
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	- 32 -
3.1.1 Portfolio nabízených produktů a služeb	- 33 -
3.1.2 Integrovaný systém řízení	- 33 -
3.2 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI	- 34 -
3.3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	- 36 -
3.3.1 Externí analýza – makroprostředí	- 36 -
3.3.2 Externí analýza – mezoprostředí	- 38 -
3.3.3 Interní analýza	- 41 -
3.3.4 Finanční analýza	- 42 -

4 CONTROLLING VE SPOLEČNOSTI SEG S.R.O.	50 -
4.1 ZAJIŠTĚNÍ CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT.....	50 -
4.2 INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	51 -
4.3 PROCES PLÁNOVÁNÍ	53 -
4.3.1 <i>Strategické plánování</i>	53 -
4.3.2 <i>Roční plánování</i>	54 -
4.3.3 <i>Základní postup ročního plánování</i>	54 -
4.4 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	57 -
4.5 NÁKLADOVÝ CONTROLLING.....	58 -
4.5.1 <i>Kontrola hospodaření dle jednotlivých činností</i>	58 -
4.5.2 <i>Kontrola mzdových nákladů</i>	58 -
4.6 VÝROBNÍ CONTROLLING	60 -
4.6.1 <i>Kontrola nedokončené výroby</i>	60 -
4.7 REPORTING	61 -
4.7.1 <i>Interní reporting</i>	61 -
5 ZHODNOCENÍ CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI SEG S.R.O.	65 -
5.1 SILNÉ STRÁNKY CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT	65 -
5.2 SLABÉ STRÁNKY CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT	66 -
6 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ – ZAVEDENÍ FINANČNÍCH UKAZATELŮ	67 -
6.1 AKTUÁLNÍ SITUACE.....	67 -
6.2 FINANČNÍ ANALÝZA	68 -
6.2.1 <i>Analýza stavových veličin</i>	68 -
6.2.2 <i>Analýza rozdílových ukazatelů</i>	71 -
6.2.3 <i>Analýza poměrových ukazatelů a ukazatelů zadluženosti</i>	71 -
7 ZÁVĚR	72 -
8 SEZNAM TABULEK	74 -
9 SEZNAM OBRÁZKŮ	75 -
10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76 -
11 SEZNAM PŘÍLOH	78 -

Úvod

Diplomová práce se zabývá controllingem a jeho aplikací ve vybraném podnikatelském subjektu. Controlling jako součást řízení organizace nemá v České republice dlouholetou tradici, dynamičtější rozvoj na našem území je obvykle spojován se změnou režimu v roce 1989, zejména s příchodem velkých zahraničních firem. České nově vznikající společnosti ale brzy pochopily, že je nutné tomuto tématu věnovat větší pozornost. V dnešní době jsou alespoň základní prvky controllingu nedílnou součástí úspěšného a efektivního řízení podniku. Čím dál častější je stav, kdy controlling pro společnost neznamená jen pouhou kontrolu plánu a skutečnosti, ale kompletní systém hluboce integrovaný do procesu jejího řízení.

Práce je rozdělena do dvou základních částí, na teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje dvě kapitoly. V první se budu zabývat analýzou controllingu jako nástroje podporujícího řízení. Hned na začátku vznikne první problém, který s controllingem souvisí, a sice jeho vymezení. Mezi autory se totiž vyskytuje mnoho definic controllingu, které se více či méně shodují. Dále zde charakterizují obsah controllingu, jeho cíle a funkce.

Druhá kapitola bude věnována popisu základních metod a nástrojů strategického i operativního controllingu. Těch opět existuje celá řada, proto vyberu jejich nejpoužívanější zástupce.

Praktická část mé práce popíše společnost SEG s.r.o. a je rozdělena do tří kapitol. První a celkově třetí kapitola se bude věnovat charakteristice vybraného podnikatelského subjektu. Ukáží hlavní podnikatelskou činnost společnosti a na základě analýzy externího a interního prostředí a silných a slabých stránek společnosti provedu její SWOT analýzu, včetně základní finanční analýzy v podobě vybraných poměrových ukazatelů

Čtvrtá kapitola se bude zabývat analýzou současných controllingových aktivit společnosti SEG s.r.o. Popíši controllingové procesy, které jsou v organizaci implementovány, včetně procesu plánovacího a kontrolního, a dále postupy sestavování měsíčních a ročních reportů. Okrajově se zmíním o informačním systému společnosti, který poskytuje pro controllingový systém všechna potřebná data.

V poslední kapitole vyhodnotím na základě zjištěných informací efektivitu controllingových aktivit ve společnosti SEG s.r.o., ukáži silné a slabé stránky controllingu v této organizaci a v případě potřeby navrhnou možná zlepšení.

Cíle diplomové práce

Hlavním cílem předložené diplomové práce je provedení charakteristiky controllingu a popsání metod a nástrojů, které využívá, a na základě těchto teoretických znalostí a s pomocí interních podnikových informací provedení analýzy controllingové aktivity společnosti SEG s.r.o. Vedlejším cílem je zhodnocení efektivity controllingových aktivit a v případě potřeby návrh a ukázka možného řešení.

Dílčí cíle:

- vymežit pojem controlling
- popsat základní metody a nástroje controllingu
- charakterizovat vybraný podnikatelský subjekt, jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
- provést analýzu controllingových aktivit vybrané společnosti
- vyhodnotit controllingové aktivity zvolené organizace a navrhnout případné zlepšení

1 Charakteristika controllingu

Pro charakteristiku controllingu je potřeba provést vymezení jeho významu. To je ale poměrně obtížné, jelikož existuje mnoho různých definic, každý významnější autor má svoji. Proto jich v následující kapitole několik ukáži a pokusím se controlling rozebrat z více úhlů pohledu.

1.1 Vymezení controllingu

Jednotné vymezení controllingu v literatuře neexistuje, jednotliví autoři tak používají svoje vlastní více či méně podobné definice. Nejobecněji je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalézáním jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů. (Fibírová, 2001)

Pro lepší pochopení na úvod vybírám několik používaných definic od zahraničních i českých autorů:

Definice použitá Dr. Rolfem Eschenbachem: „Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu. Controllingová filozofie a infrastruktura controllingu jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“ (Eschenbach, 2004, s. 73)

Definice H. J. Vollmutha říká, že „controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování“ (Vollmuth, 2004, s. 11)

Předchozí definice je velice podobná s chápáním controllingu Pétera Horvátha: „Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“ (Horváth, 2004, s. 5)

Bohumil Král definuje controlling jako: „metodu, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“ (Král, 2006, s. 26)

Nejednoznačnost pojmu controlling dále zvyšují jeho rozdílná chápání mezi německy mluvícími oblastmi a anglofonními státy.

V anglicky mluvících zemích není pojem controlling příliš používán. Častější termín je zde „management control“ a pro ucelený systém controllingu pak „management control systems“. Z tohoto názvu je patrné provázání „management control“ se samotným managementem. Existuje více možných důvodů, proč se zde pojem controlling neužívá. Nejpravděpodobnějším se však zdá být přílišná podobnost se slovesem „to control“, což znamená kontrolovat. Controlling se ale zabývá podstatně více aspekty než pouze kontrolou rozdílu plánu a skutečnosti.

V německy mluvících zemích a v těch, které byly německou hospodářskou naukou ovlivněny, je situace o něco jiná. V němčině neexistuje slovo stejného významu jako controlling, a proto byl tento pojem převzat do slovní zásoby. (Eschenbach, 2004) Podobná situace je pak i v českém jazyce, proto je i zde tento pojem zcela běžně používán.

Z výše uvedeného je evidentní, že mezi jednotlivými chápáními controllingu ať už z pohledu oblastí nebo samotných autorů existují značné rozdíly. Přesto je zde ale možné najít základní společné prvky: orientace na cíle, budoucnost a prevenci, podpora managementu informacemi, vzájemné propojení procesu plánování a kontroly a na úzké profily.

1.2 Obsah a úkoly controllingu

Za nejvyšší cíle vedení podniku jsou považovány jak trvalá jistota existence podniku, tak i úspěch a likvidita. Z těchto cílů podnikového vedení mohou být odvozeny strategické a operativní požadavky na controlling, které mají za následek rozdělení controllingu na dva navzájem se doplňující směry, strategický a operativní. Každý směr má svoji specifickou náplň a úkoly.

Tab. č. 1: Charakteristiky strategického a operativního controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Počet variant	Zmapované, známé, předvídatelní	Nespojité, nevyvíjející se, obtížně předvídatelné
Charakter problémů	Nízký	Vysoký
Charakter problémů	Strukturované problémy	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování z předmětu KPM/SMA, 2012

1.2.1 Strategický controlling

„Strategický controlling znamená systematicky zajišťovat budoucí možnosti a rizika a přihlížet k nim. Strategický controlling se musí starat o to, aby dnes byla přijata opatření, která budou napomáhat budoucímu zajištění existence. To znamená, že dnes musíme brát v úvahu budoucí možnosti a rizika a tím vytvářet předpoklady úspěchu pro budoucnost.“ (Steinecker, 1992 s. 12)

Prvořadým cílem strategického controllingu je zajištění existence podniku v dlouhodobém měřítku. Podstatou strategického controllingu je potom rozpoznání problémů a odchylky od plánu dříve, než se rozpustí do operativních čísel.

1.2.2 Operativní controlling

Na rozdíl od controllingu strategického je operativní controlling používán v plánování krátkodobém (obvykle udávaný horizont 1 až 3 roky). Vychází ze současných kapacitních a kapitálových možností a aktuálního personálního obsazení. Za hlavní úkoly jsou považovány řízení rentability, plánování likvidity a kontrola hospodárnosti.

Tab. č. 2: Porovnání strategického a operativního controllingu

Znaky	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
Stupeň	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze	Šance / Rizika, Přednosti / Slabiny	Výdaje / Výnosy, Výkony/Náklady
Cílové veličiny	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zdroj: Horváth, 2004, s. 188

1.2.3 Kritéria, na základě kterých se liší strategický a operativní controlling:

- Časový horizont:** Strategický controlling pracuje bez omezení časového horizontu. Operativní řeší své úkoly vždy pro dané období.
- Veličiny:** Operativní controlling je zaměřený na veličiny „náklady“ a „výnosy“. Strategický controlling využívá všech faktorů, jež mají dopad na rozvoj organizace.
- Okolí:** Ve strategickém controllingu se berou v úvahu všechny relevantní faktory v okolí podniku, které ovlivňují jeho budoucí situaci. Vychází se z analýz jednotlivých faktorů tržních strategií ovlivňujících podnik.
- Tlak termínů:** Strategický controlling není na rozdíl od operativního tlačen stanovenými termíny danými účtovacím obdobím.
- Styl řízení:** Operativní plánování se provádí v síťových plánech, které jako organizační prostředek mají zajistit dílčí výsledky z hlediska průběhu a obsahu. Ve strategickém controllingu neexistuje tento strukturovaný tvar, spíše se pokouší projednat a vyhodnotit možnosti a rizika z nejrůznějších úhlů.
- Stanovení cíle:** Strategický controlling se na rozdíl od operativního nezajímá o zisk jako o jeden z cílů. Zisk je zde totiž důsledkem správného strategického jednání. Ze strategického pohledu je stanovení cíle podniku zajištěním a zachováním existence ve společenském a hospodářském systému. (Steinöcker, 1992)

1.3 Cíle, funkce a organizace controllingu

V průběhu posledních desítek let došlo k posunu v názoru na cíle podniku. Zatímco v období 20. až 40. let 20. století bylo cílem dosažení co nejlepších hospodářských výsledků, názor se postupně změnil až k zaměření se na dosažení předem stanovených hospodářských výsledků. V dosažení tohoto cíle managementu plní svou funkci controlling. Další důležitou funkcí je zajištění předvídatelnosti a říditelnosti výsledků společnosti i za situace, kdy se interní i externí podmínky dynamicky mění.

Podle prof. Dvořáčka je z hlediska funkce controllingu „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“. (Dvořáček, 2003, s. 34)

1.3.1 Cíle controllingu

Podle Eschenbacha sleduje controlling primárně jeden hlavní cíl, kterým je zajištění životaschopnosti podniku. (Eschenbach, 2004) Tento hlavní cíl je potom dále rozdělen do třech bezprostředních a třech zprostředkovaných cílů.

Bezprostřední cíle controllingu

- Zajištění schopnosti adaptace a anticipace

Úkolem controllingu je neustálé monitorování okolního prostředí firmy a vyhodnocování faktorů, které mají na podnik vliv a identifikování změn, jež by mohly podnik zasáhnout v budoucnu

- Zajištění schopnosti reakce

Hlavní podstatou je zavedení informačního systému, díky němuž mohou vedoucí pracovníci detekovat rozdíly mezi skutečným vývojem a plánem. Umožňuje pak korekci poruch.

- Zajištění schopnosti koordinace

Úkolem controllingu je zde vytvoření předpokladů pro sladění aktivit jednotlivých subsystémů řízení podniku.

Zprostředkované cíle controllingu

- Kapitál

Cílem je maximální udržení, zvýšení a zúročení vloženého kapitálu

- Zaměstnanci

Nároky na zaměstnance vycházejí z jejich minulých, přítomných a budoucích výkonů. V tomto bodě existuje snaha o jejich osobní rozvoj, spokojenost, růst vzdělání, mzdy a dalších aspektů souvisejících se zvyšováním jejich výkonnosti pro společnost.

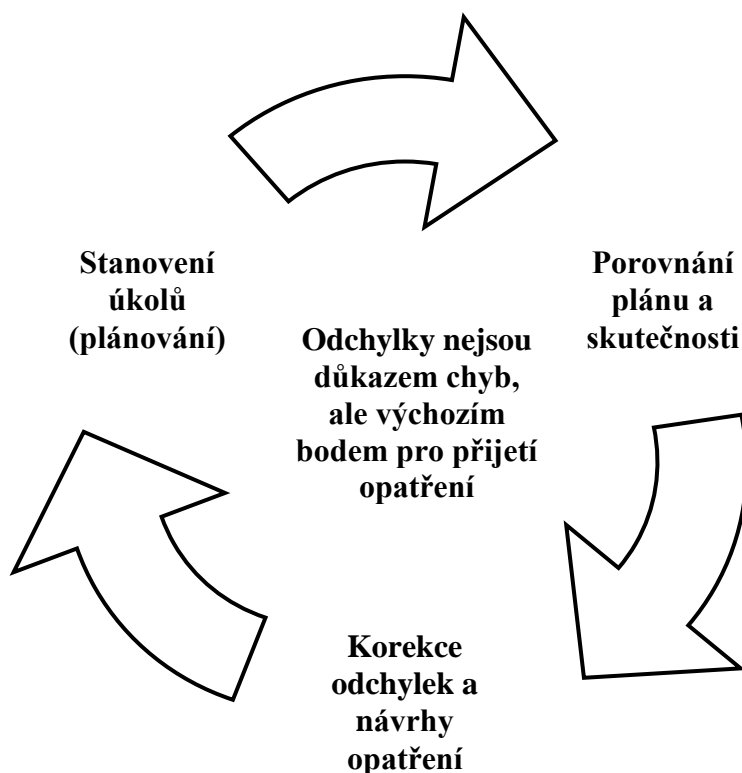
- Okolí podniku

Okolí podniku působí od technologické přes ekonomickou až po sociokulturní existenci firmy. Typickým vnějším vlivem jsou zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé apod. (Eschenbach, 2004)

1.3.2 Funkce controllingu

Controlling se orientuje převážně na cíle podniku, na budoucí vývoj a na úzké profily. Cíle podniku jsou dosahovány podnikovým plánováním, hodnocením plnění plánů, analýzou odchylek skutečnosti od plánu, případně od minulé skutečnosti dosažené vlastním podnikem či skutečnosti dosažené jiným podnikem. Dalším krokem, který musí následovat, jsou návrhy opatření k naplnění cílů a strategií a tvorba nových plánů na základě skutečností minulých období, aktuální situace a odhadů. Výsledkem je pak neustálý zpětnovazební proces. (Vollmuth, 2004)

Obr. č. 1: Regulační okruh controllingu



Zdroj: Horváth, 2004

Jelikož je controlling podsystémem managementu, je možné použít k rozdělení jeho funkcí základních funkcí managementu. Ty jsou následující:

- plánování
- rozhodování
- koordinování
- motivování
- informování
- kontrolování

Z tohoto pohledu je tedy úkolem controllingu vytvoření systému pro tok informací. Informace nejsou v tomto případě pouze zaznamenávány a zobrazovány, nýbrž i vytvářeny. Za pomoci těchto informací pak dochází ke koordinaci plánování, kontroly a dalších aktivit spojených s řízením podniku.

1.3.3 Organizace controllingu

Podle Horvátha je možné rozdělit faktory, které působí na organizaci podniku, do třech skupin:

- interní faktory: velikost podniku, technologie produkce výkonů a zpracování informací, program výkonů, právní forma a vlastnické poměry
- externí faktory: celková hospodářská situace, trh práce a kapitálu, trh nákupu a odbytu, technologická dynamika a konkurenční poměry
- personální faktory: stupeň vzdělání, odborná zkušenost, podnikatelské myšlení zaměstnanců aj. (Horváth, 2004)

Ve své knize dále Horváth uvádí, že nejdůležitějšími faktory jsou velikost podniku a dynamika prostředí. Tento vliv je snadno pozorovatelný: v malých a středních podnicích plní funkci controllingu obvykle vedení podniku, kdežto v podnicích velkých přebírají tuto funkci specializovaní pracovníci či celá controllingová oddělení.

Složitější je pak sledování faktoru dynamiky prostředí. Zatímco v prostředí stabilním funguje controller spíše jako „regulátor“ vykonávající rutinní činnosti, v dynamicky se vyvíjejícím prostředí se z něj stává spíše „navigátor“ poskytující plánovací a kontrolní pomoc. V prostředí extrémně dynamickém zastává funkci „inovátora“, jenž se podílí na řešení aktuálních problémů. (Horváth, 2004)

1.3.4 Controlling v podnikové hierarchii

Názory na správné začlenění controllingu do organizace se různí. Mnozí autoři však vidí funkci controllera na nejvyšších hierarchických úrovních. To může být pro některé případy účelné. Nastává zde ale problém v možném střetu zájmů. Ten nastává v situaci, kdy controller posuzuje rozhodnutí, na kterém se sám podílel.

Jestliže je jako ústřední funkcí controllingu chápáno doplnění a podpora řízení, nejlepším možným zařazením je druhý stupeň hierarchické úrovně. Dále je nutné optimální organizační zařazení controllingu vzhledem k situaci v konkrétním podniku. (Eschenbach, 2004)

Nejčastějšími uspořádáními, se kterými je možné se v praxi setkat, jsou struktury liniová a štábní či jejich kombinace. Volba struktur je závislá na tom, jestli je controlling brán jako výkon nebo podpora řízení.

Liniové uspořádání

V tomto uspořádání se controller pohybuje na stejné pozici jako vedoucí ostatních podnikových útvarů. Tento stav může být v praxi efektivnější než uspořádání štábní, jelikož tak dochází k snadnějšímu získávání potřebných informací.

Obr. č. 2: Controlling v liniové pozici

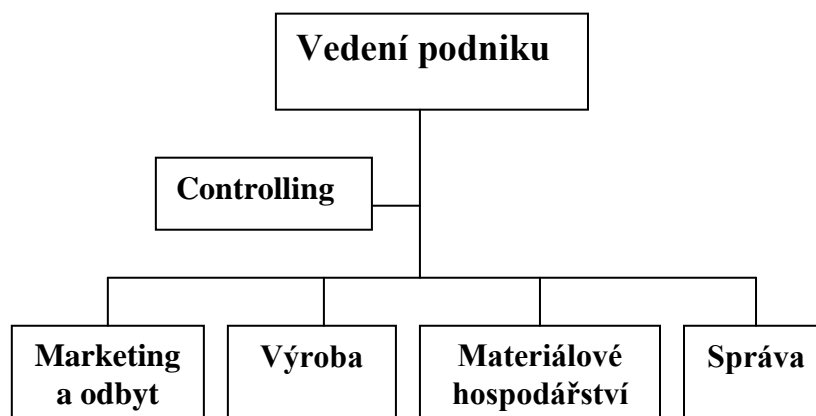


Zdroj: Vollmuth, 2004, s. 20

Štábní uspořádání

Na rozdíl od liniové struktury, je v uspořádání štábním controller umístěn na vysoké úrovni. Štábní útvar je totiž podřízen pouze vedení podniku. V této pozici ale plní pouze funkci poradní, nemá možnost příkazy rozdávat.

Obr. č. 3: Controlling ve štábní pozici



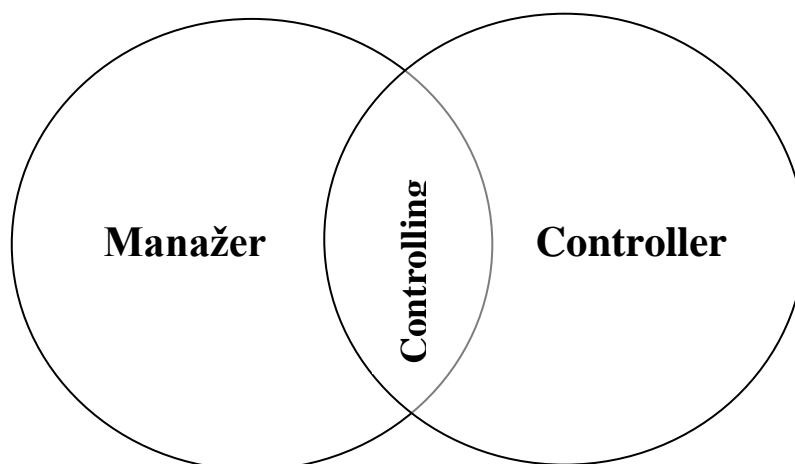
Zdroj: Vollmuth, 2004, s. 20

1.3.5 Controller a controlling

Jak Eschenbach, tak i Horváth shodně uvádějí, že je nutné rozlišovat mezi funkcí controllingu a institucí nebo osobou, která je nositelem této funkce – controllerem. Pro správné fungování controllingu ve společnosti není potřeba, aby striktně existovala funkce controllera. Prvky controllingu jsou často v organizacích uplatňovány téměř nevědomky, funkce controllera zde být tedy nemusí. Jinde je zase běžné, že jsou zásady controllingu pevně implementovány do chodu podniku, ale pro jeho velikost je samotná funkce zbytečná či příliš nákladná. Nositeli controllingu jsou pak zpravidla vedoucí pracovníci. (Horváth, 2004) Začlenění pozice controllera se pak vyplatí až s růstem podniku, kdy dochází k větší dělbě práce.

Je důležité si uvědomit, že i poté, co je v organizaci pozice controller zavedena, není controlling záležitostí pouze této jedné osoby. Controlling totiž, jak z dříve uvedených definic vyplývá, prostupuje celým podnikem a dotýká se všech jeho vedoucích pracovníků. Vztah mezi controllerem a managerem nejlépe vystihuje následující schéma.

Obr. č. 4: Pozice controllingu ve vztahu mezi controllerem a manažerem



Zdroj: Horváth, 2004, s. 6

Ze zobrazení controllingu jako průniku dvou množin odpovědností manažera a controllera vyplývá nezbytnost propojení obou těchto profesí pro úspěšné zavedení a využívání controllingu v organizaci. Manažer stanovuje cíle, plánuje cesty k jejich dosažení, realizuje je a vyhodnocuje jejich úspěšnost, tedy zodpovídá za výsledek. Controller je však zodpovědný za samotnou funkci controllingu. Jeho úkolem je především navrhování a hladký chod systému controllingu v takové formě, aby byl pro manažery co nejvyužitelnější a plnil svoji úlohu. Pokud má být tedy controlling účinný, musí se zakládat na spolupráci manažera a controllera.

Nyní je nutné zodpovědět otázku spojenou s dělbou práce a odpovědností manažera a controllera. Podobně jako u definice controllingu, ani zde neexistuje jediné správné rozvržení odpovědností. Typickou dělbou práce mezi tyto dvě profese vysvětluje Eschenbach, viz. Tab. č. 3.

Tab. č. 3: Rozdělení úloh a zodpovědností mezi manažera a controllera

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem tvorby rozpočtu.	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí.
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle.	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle.
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí.	Vyvíjí činnost a reaguje tak, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí.
Nabízí podnikohospodářské poradenství	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí.	Vytváří předpoklady pro řízení podniku orientované na cíl.
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci).	Řídí se orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu.
Je navigátorem a poradcem manažera.	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.

Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 122

Úlohy controllera a manažera se v praxi často prolínají a není možné mezi nimi najít pevně danou hranici. Každá organizace má svá vlastní specifika a požadavky. Proto je důležité, aby dělba práce mezi controllerem a manažerem respektovala vnitřní strukturu a kulturu organizace.

2 Metody a nástroje controllingu

V závislosti na dělení controllingu rozlišujeme dvě skupiny metod a nástrojů. Jde o skupinu nástrojů strategického a operativního controllingu.

Mikovcová ve své knize Controlling v praxi uvádí přehled hlavních metod podle fáze a úrovně řízení:

Tab. č. 4: Metody podle úrovně řízení

Fáze analytická
<p>Analýza globálního okolí, např. PEST a PESTEL analýza</p> <p>Analýza odvětví, např. Porterův model 5 sil</p> <p>Analýza podniku, zahrnující zejména:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analýzu základního strategického postavení podniku (SWOT, strategická bilance) - analýzu hodnotového řetězce - analýzu funkčních oblastí <p>Analýza produktu, využití např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analýzy životního cyklu - portfolio techniky - analýza stáří výrobního programu, analýza progresivity výrobků <p>Analýza cílů podniku, prováděná z hlediska jejich hierarchie, významu a vzájemných vazeb</p>
Fáze prognostická a koncepční
<p>Prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru:</p> <ul style="list-style-type: none"> - individuální a skupinové výpovědi (kreativní a expertní techniky) - techniky scénářů - metody analogie - strategické hry <p>Prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru</p> <ul style="list-style-type: none"> - časové řady - kauzální techniky - modelování <p>Metody pro hodnocení a výběr z variant</p> <ul style="list-style-type: none"> - porovnání nákladů, příspěvků na úhradu - analýzy citlivosti - propočty založené na časové hodnotě - simulační postupy - modely

Fáze realizační
Nákladové metody Kalkulační metody Kapacitní propočty Analýza úzkých profilů Tržní analýzy Analýzy životního cyklu ABC analýzy
Fáze kontrolní
Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a očekávání Analýza odchylek a analýza příčin odchylek Systémy včasné výstrahy

Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 30

2.1 Metody strategického controllingu

V podniku, kde je zaveden controlling jako nástroj podporující řízení, bývá zpravidla vytvořena pozice controllera ať už fyzicky či pověřením zodpovědné osoby. Jedním z jeho úkolů je příprava a aplikace strategických metod controllingu. Pro tyto metody musí dále vytvořit kontrolní mechanismy, pomocí kterých sleduje jejich naplnění.

V rámci strategického controllingu lze tyto metody rozdělit do dvou skupin:

- kvalitativní skupina

- analyzuje vnější faktory, které se týkají hospodaření společnosti
- rozpoznává působení těchto faktorů a jejich vliv na prosperitu podniku
- v závislosti na jejich působení je zařazuje do strategického plánu

- kvantitativní skupina

- doplňuje kvalitativní metody
- vyčísluje jevy kvalitativních metod

Jelikož existuje celá řada metod používaných ve strategickém controllingu, pokusím se zde uvést ty nejvíce využívané.

2.1.1 Analýza globálního okolí a zájmových skupin

Pomocí této metody dochází k zjištění vlivu okolí na fungování podniku. Pokud chce společnost dobře zhodnotit své příležitosti a hrozby a obecně svoji pozici na trhu, je nutné této části věnovat dostatečnou pozornost. Přehlížení globálních faktorů často přináší katastrofální následky pro chod podniku.

Využívány jsou zde především metody kvalitativní, pomocí kterých se analyzují sociální, politicko-právní, ekonomické, demografické a technologické faktory.

2.1.2 Analýza odvětví

V rámci této metody dochází nejčastěji k využívání analýzy Porterových pěti sil. Tento model se snaží o posouzení síly konkurence v konkrétním odvětví a tím i možnou ziskovost zkoumaného sektoru.

Síla konkurence je v tomto modelu závislá na pěti základních faktorech:

1. Stávající konkurence (Konkurenční prostředí)

„Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok.“ (Businessvize.cz, 2011)

Intenzita této síly je charakterizována zejména těmito faktory:

- Množství firem na trhu
- Dynamika růstu trhu
- Fixní a skladovací náklady

2. Nová konkurence (Nově vstupující)

Tato síla je významná hlavně v nových a rychle se rozvíjejících oborech s dynamicky rostoucím objemem trhu. Dochází zde ke zkoumání možných bariér vstupu do odvětví, jako např.:

- Patenty a know-how
- Loajalita zákazníků
- Politické regulace

3. Vliv zákazníků (Zákazníci)

Zde se řeší převážně vyjednávací síla zákazníků a jejich schopnost ovlivňování koncové ceny produktu.

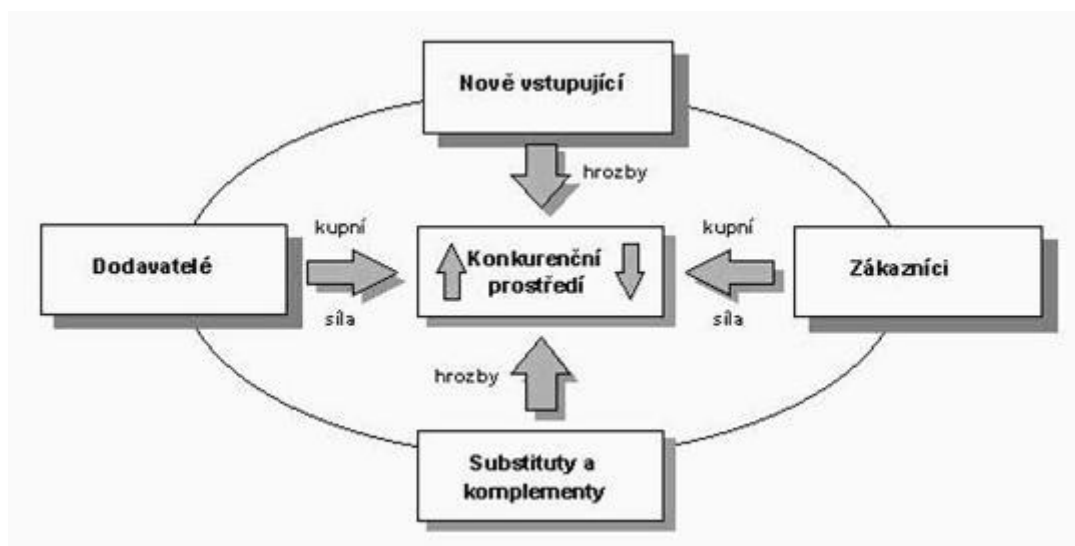
4. Vliv dodavatelů (Dodavatelé)

Dochází k analýze vlivu dodavatelů na cenu dodávaných služeb/zboží.

5. Substituční produkty (Substituty a komplementy)

Analýza produktů, které mohou daný produkt nahradit, mají tedy pro určité odběratele stejnou či velmi podobnou funkci.

Obr. č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Businessvize.cz, 2011

2.1.3 Analýza silných a slabých stránek

Pomocí této metody dochází ke zjišťování potenciálu podniku. Postupů pro zpracování této analýzy je několik. Mezi základní patří:

- Zpracování analýzy jedním pracovníkem/užším kolektivem
- Analýza společnosti pomocí dotazníku předkládaného vybrané skupině zaměstnanců
- Využití externího specialisty

2.1.4 Analýza potenciálu

Její podstata spočívá v určení nejdůležitějších faktorů úspěchu společnosti a jejich porovnání s dominujícím podnikem na trhu ve zkoumané oblasti.

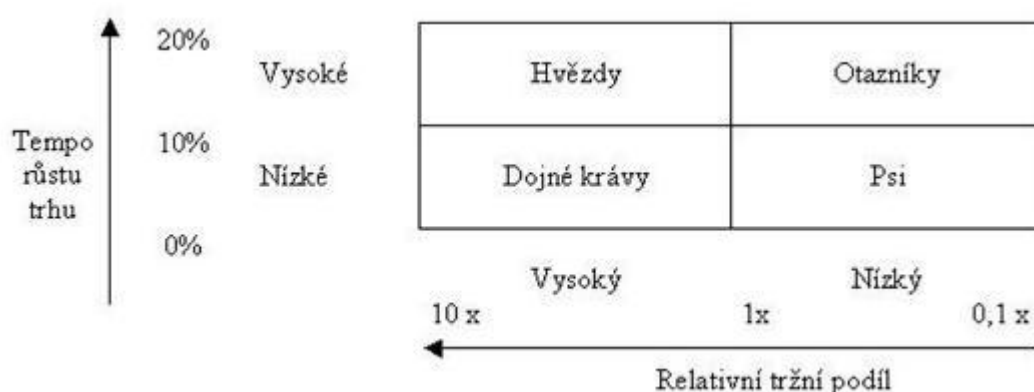
2.1.5 Analýza portfolia

Tato analýza je obvykle zajišťována Bostonskou maticí (BCG matice), pomocí které dochází k určování strategických oblastí pro výběr konečné strategie. Cíl této analýzy tkví v nalezení konkurenční výhody pomocí shromažďování zdrojů do oblastí, ze kterých plyne pravděpodobně největší úspěch.

BCG matice zobrazuje dva rozhodující faktory: růst trhu a relativní tržní podíl. Tyto faktory pak rozdělují produkty do čtyř kvadrantů podle jejich postavení na trhu:

1. **Hvězdy** – produkty, které mají vysoký tržní podíl a zároveň vysoké očekávané tempo růstu
2. **Dojnice** – produkty s velkým tržním podílem a malým očekávaným tempem růstu
3. **Otazníky** – produkty s podstatným růstovým potenciálem a aktuálně nízkým tržním podílem
4. **Psi** – malý tržní podíl bez vyššího očekávaného tempa růstu

Obr. č. 6: Bostonská matice



Zdroj: Strateg.cz, 2012

2.1.6 SWOT analýza

Skládá závěry všech předešlých analýz do jednoho komplexu. Pomocí této metody zjišťujeme silné a slabé stránky firmy, dále pak možné příležitosti a hrozby.

„Z porovnání důležitých silných a slabých stránek s významnými šancemi a riziky vyplývají tato čtyři východiska k plánování strategie:

Přístup OS – ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.

Přístup OW – snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení silného spojence. Různé formy integrace.

Přístup TS – snaha využít pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diversifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.

Přístup TW – uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu“ (Mikovcová, 2007, s. 55)

2.2 Metody operativního controllingu

Primární úlohou operativního controllingu je řízení likvidity, hospodárnosti a zisku. Jak už bylo dříve zmíněno, operativní controlling je zaměřen krátkodobě až střednědobě. Pomocí interních informací jako jsou např. účetní data, stanovuje odchylky plánu od skutečnosti a hledá možná nápravná opatření. K tomuto účelu využívá mnoho nástrojů, některé z nich charakterizují v následující části práce.

2.2.1 ABC analýza

ABC analýza pomáhá organizaci stanovovat priority, díky čemuž dochází k jejímu hospodárnějšímu chování. Za pomoci ABC analýzy dochází ke srovnání množství a hodnoty. Vychází se zde z předpokladu, že relativně malé množství může podniku přinášet vysokou hodnotu. Základem hospodárného jednání tedy je toto malé množství identifikovat.

Tato analýza se využívá zejména v produkčním a prodejním controllingu a v hospodaření s materiálem. Hlavní pozornost pak musí být vždy směřována na A-položky. Těmi mohou být např. A-dodavatelé, A-produkty, A-zásoby atd. (Vollmuth, 2004)

V efektivním řízení platí, že „výrobky, dodavatelé, zákazníci, skladové zásoby, náklady (členěné podle druhů, procesů či středisek) atd. jsou tříděny do tříd A, B, C. Třída A představuje 5% položek, která přináší 75% efektů. Třída B (20%) dosahuje cca 20% efektů. Třída C s podílem 75% na celkovém objemu obvykle přináší 5% efektů.“ (Mikovcová, 2007, s.63)

2.2.2 XYZ Analýza

Tato metoda je využívána podobně jako analýza ABC, pouze se liší svým zaměřením. Zaměřuje se totiž na spotřebu zboží a predikuje její budoucí vývoj, usnadňuje tak disponování s materiálem. Jejím hlavním úkolem je zjistit průběh spotřeby, tzn. pravidelnost spotřeby materiálu v konkrétním období. Pomocí této metody je pak rozlišována spotřeba na:

- konstantní
- podléhající trendům
- sezónně kolísající
- nepravidelná (Vollmuth, 2004)

Na základě této analýzy je pak materiál rozdělený do třech skupin. Každá z těchto skupin má pak individuální plán pro nákup a skladování.

- X-materiál – pravidelná spotřeba s poměrně jasným vývojem v budoucnu; nákup tohoto materiálu by měl probíhat průběžně podle plánu výroby
- Y-materiál – spotřeba se mění dle trendů či sezónního prodeje, přičemž budoucí vývoj jde určit jen částečně; zásoby materiálu je potřeba mít připravené dopředu
- Z-materiál – nepravidelná spotřeba s téměř nemožnou předpovědí budoucího vývoje; pořizování tohoto materiálu jen v případě potřeby

2.2.3 Break-even-point analýza

Break-even-point analýza neboli analýza bodu zvratu slouží k plánování a kontrole zisku. Jejím základem je zjišťování rovnováhy mezi výnosy a náklady. Důležitou roli zde hraje rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Pomocí výpočtu příspěvku ke krytí nákladů fixních a tvorbě zisku je možné zjistit, kdy se celkové náklady rovnají tržbám. Tento údaj pak slouží pro stanovení bodu, od něž se organizace dostává do zisku.

Pro analýzu bodu zvratu je důležité vycházet z určitých předpokladů:

- lineárnost celkového průběhu nákladů
- konstantní ceny v analyzovaném období
- stálý program výroby v analyzovaném období

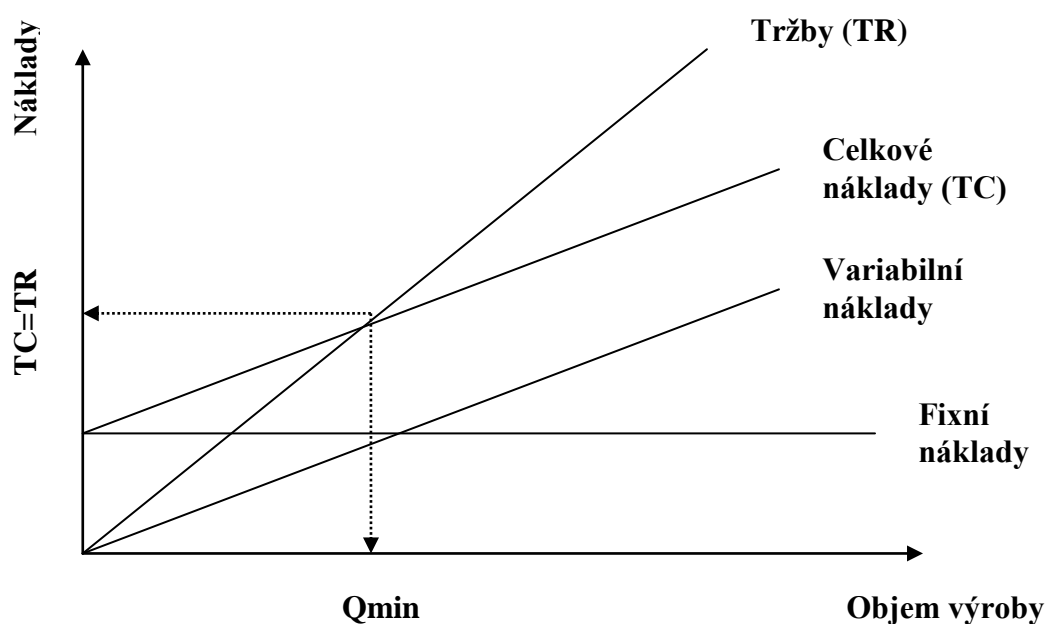
Break-even-point analýzu lze využít v řadě oblastí podnikového rozhodování jako např.:

- stanovení cílového zisku
- řízení fixních a variabilních nákladů
- kontrola cenové politiky
- projektování výrobní kapacity
- optimalizace výrobního programu
- srovnání variant technologických postupů
- investiční rozhodování (Mikovcová, 2007)

Analýza bodu zvratu může být prováděna buď pomocí grafické metody nebo metody matematické.

Grafická metoda analýzy bodu zvratu

Obr. č. 7: Grafické znázornění bodu zvratu



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jak je z obrázku výše patrné, na osu x jsou zobrazeny objemy prodeje, na osu y pak výnosy a náklady. Bod zvratu je dosažen v okamžiku, kdy se celkové náklady rovnají celkovým příjmům ($TR=TC$). V tomto bodě je pak možné zjistit mezní objem výroby, od něž se produkce dostává do zisku.

Matematická metoda

Bod zvratu pomocí matematické metody se zjišťuje na základě následujícího vztahu:

$$Q_{min} = F/(c-v), kde$$

F – fixní náklady za dané období

c – cena jednoho výrobku (v Kč)

v – průměrné variabilní náklady na jeden výrobek (v Kč)

I zde opět platí, že pokud je objem výroby nižší než Q_{min} , je firma ve ztrátě, pokud vyšší, je tvořen zisk.

2.2.4 Rozhodování o kalkulačních metodách

Pro efektivní zvládnutí nákladů je nutné zvolit co možná nejefektivnější kalkulační metodu nákladů. Zároveň s výběrem této metody musí dojít ke zvolení formy přiřazování těchto nákladů. Cílem této metody je kalkulace nákladů či výpočet ceny na jednotku produkce.

„V podniku připadají v úvahu v zásadě tři základní principy přiřazení nákladů:

- Kalkulace s plnými náklady
- Kalkulace s neúplnými náklady
- Kalkulace kombinovaná“ (Mikovcová, 2007, s. 79)

Kalkulace hospodářského výsledku

Tato kalkulace je vhodná především pro management podniku, jelikož zobrazuje, jakým směrem se jeho vývoj ubírá. Za pomoci údajů z této metody je možné učinit možná opatření pro eventuální ovlivnění budoucího hospodářského výsledku.

Při kalkulaci hospodářského výsledku je možné využívat dva postupy:

- Metoda celkových nákladů
 - vykazovány veškeré náklady na vyrobené množství
 - korekce výkonu u změny zásob
 - nutnost zajištění kalkulace změny zásob ve variabilních nákladech

- Metoda nákladů na prodané zboží
 - neodděleny vykazované změny zásob
 - do tvorby rozpočtů zahrnuty pouze variabilní výrobní náklady
 - přehlednější způsob sestavení rozpočtu (Eschenbach, 2004)

3 Představení společnosti SEG s.r.o.

Společnost SEG s.r.o. je stabilním, zavedeným středně velkým podnikem působícím v energetickém odvětví.

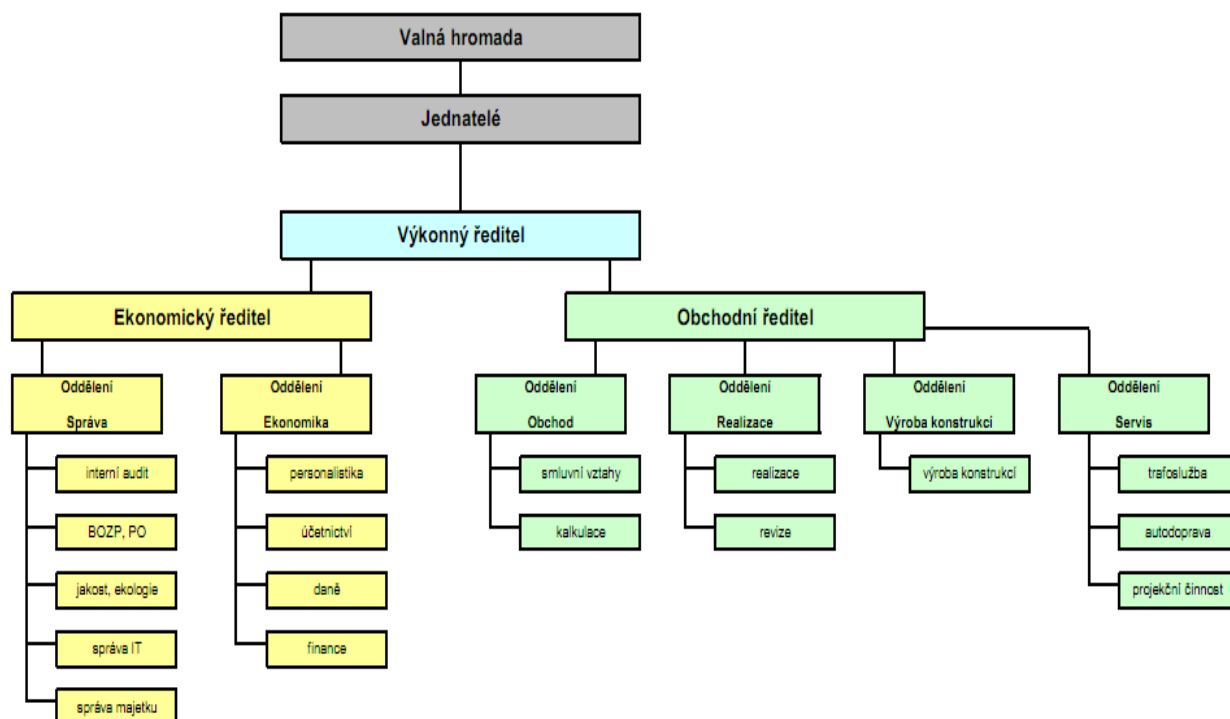
3.1 Základní informace

Podnikatelská činnost společnosti SEG s.r.o. je zaměřena především do oblasti výstavby, rekonstrukcí, oprav a údržby rozvodných energetických zařízení do 110 kV.

Společnost patří do skupiny EMH, což je skupina, která realizuje rozhodující část svých tržeb v oblasti výstavby, rekonstrukcí a oprav rozvodných energetických zařízení do 110 kV a technologických montáží (distribuční rozvodny vysokého napětí a velmi vysokého napětí a distribuční trafostanice).

V dnešní době je stabilní společností v energetickém odvětví, která zaměstnává 151 zaměstnanců v odděleních Správa, Ekonomika, Obchod, Realizace, Výroba konstrukcí a Servis. Organizační strukturu je možné vidět na obrázku přiloženém níže.

Obr. č. 8: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály SEG s.r.o., 2012

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou ČEZ Distribuce, a.s., PREdistribuce, a.s. a E.ON Česká republika, a.s.

3.1.1 Portfolio nabízených produktů a služeb

Činnost SEG s.r.o. je zaměřena na 3 hlavní oblasti:

- projektování a výstavba energetických zařízení

(venkovní vedení, kabelová vedení, transformační stanice a rozvodny, veřejné osvětlení, domovní a průmyslové elektroinstalace, optotrubky, zemní práce, výkon inženýrských činností při přípravě a realizaci staveb),

- výroba stožárů a ocelových konstrukcí

(příhradové stožáry, konstrukce distribučních trafostanic, konzole a konstrukce pro energetiku, ocelové konstrukce dle přání zákazníka, zámečnické práce, povrchovou ochranu ocelových konstrukcí - žárové zinkování, nátěrový systém CHING),

- trafoslužba

(kompletní servis v oblasti transformátorů, tlumivek a odporníků všech napěťových hladin, prodej nových nebo repasovaných transformátorů, úpravy - vysoušení, regenerace a diagnostika -včetně PCB látek transformátorových olejů, stacionární a mobilní nízkofrekvenční vysoušecí zařízení, smluvní zajištění kompletní údržby)

3.1.2 Integrovaný systém řízení

Společnost má zaveden Integrovaný systém řízení, který je vytvořen, dokumentován, uplatňován a udržován dle požadavků norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001 a specifikace OHSAS 18001. Společnost zajišťuje neustálé zlepšování efektivnosti tohoto systému.

Představitelem managementu pro Integrovaný systém řízení je vedoucí oddělení Správa.

V oblasti výroby ocelových konstrukcí společnost splňuje nejpřísnější kvalifikační požadavky.

Úroveň výrobních procesů a výrobků společnost prokazuje mnoha obdržnými certifikáty.

3.2 Poslání a vize společnosti

Poslání a vize společnosti tvoří pro organizaci důležitou oporu pro její dlouhodobé plánování, proto bych jim na tomto místě rád věnoval několik řádek.

Poslání

Posláním společnosti je poskytování moderních montážních činností v oblasti elektrických zařízení a konstrukcí pro energetiku a projektování elektrických zařízení k plné spokojenosti zákazníků za pomoci kvalifikovaného týmu zaměstnanců.

Vize

Vizí společnosti je zajištění maximálního možného objemu zakázek v oblasti výstavby, rekonstrukcí a oprav rozvodných energetických zařízení na území České republiky. Veškeré obchodní aktivity společnosti v následujících třech letech budou zaměřeny především na udržení stávajících a zajištění nových, solventních zákazníků v oblasti hlavní činnosti.

- **Zákazníci** – Hlavními zákazníky jsou ČEZ Distribuce, a.s., PREdistribuce, a.s., E.ON Česká republika, a.s. Pro ziskovost podniku je nutné, aby si společnost tyto zákazníky v plné míře udržela. Dalšími zákazníky jsou běžné společnosti, které si zde mohou objednat služby, jež souvisí s podnikatelskou činností organizace.
- **Produkt** – Zaměřuje se na 3 základní produkty:
 - a. projektování a výstavba energetických zařízení
 - b. výroba stožárů a ocelových konstrukcí
 - c. trafoslužba

Jsou nabízeny kvalitní moderní produkty s ohledem na ekologickou šetrnost. Této teze se bude společnost držet i v následujícím období. Jelikož je její snahou úzké zaměření na poskytování kvalitních služeb, chce zachovat všechny tři základní produkty a dále nerozšiřovat podnikatelskou činnost.

- **Trh a jeho segmenty** – Na trhu služeb spojených s energetickým zařízením do 110 kV v západních Čechách patří SEG s.r.o. jako partner společnosti ČEZ Distribuce a.s. k předním hráčům bez přímého ohrožení stávající konkurencí. Tuto pozici si chce v následujících letech udržet. V souvislosti s úzkým zaměřením podniku není v plánu pronikat na trhy nové.

- **Technologie** – Společnost si zakládá na využívání moderních technologií s důrazem na kvalitu provedených služeb. V tomto případě není potřeba žádných větších inovací nad rámec běžné obnovy dopravních prostředků a mechanizace.
- **Strategie záměru** – V následujícím období by podnik rád zvýšil tržby pomocí získání nových zákazníků.
- **Sociální koncepce** – V současné době zaměstnává společnost 151 osob všech věkových kategorií. Tato struktura zaměstnanců je v tomto okamžiku plně vyhovující, jelikož se ve společnosti spojuje zkušenost starších zaměstnanců a nové přístupy k práci a pracovním postupům zaměstnanců mladších. Počet a složení zaměstnanců nechce vedení v budoucnu nijak zásadně měnit.

Jelikož věří, že spokojenost zaměstnanců se promítá do dobře odvedené práce, organizace zajišťuje a zároveň hradí svým zaměstnancům veškeré náklady spojené s týdenním rekondičně - rehabilitačním pobytem v lázeňských zařízeních v Luhačovicích, Mariánských Lázních a lázních Velichovky. Zároveň poskytuje všem zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti v hlavním pracovním poměru, příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3% ze základu pro sociální zabezpečení.

3.3 Analýza prostředí

Analýza prostředí se dělí na analýzu externí a interní. Externí analýza bývá dále zpravidla sledována ve dvou částech, analýze makroprostředí a analýze mezoprostředí.

3.3.1 Externí analýza – makroprostředí

Legislativa

„Podnikání v energetických odvětvích na území České republiky je možné pouze na základě státního souhlasu, kterým je licence udělená Energetickým regulačním úřadem. Předmětem podnikání v energetických odvětvích je výroba elektřiny, přenos elektřiny, distribuce elektřiny a obchod s elektřinou, výroba plynu, přeprava plynu, distribuce plynu, uskladňování plynu a obchod s plynem, výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie a činnost operátora trhu s elektřinou.“ (BussinesInfo.cz, 2009)

„Energetický regulační úřad (ERÚ, úřad) byl zřízen 1. ledna 2001 zákonem č. 458/2000 Sb., ze dne 28. listopadu 2000, o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů, jako správní úřad pro výkon regulace v energetice.“ (Eru.cz, 2006)

Kromě dohledu ERÚ zde nejsou žádné další významné body, které by bylo potřeba zmínit ohledně legislativy a jejího působení na společnost.

Demografie

Demografie zásadně neovlivňuje strategický záměr společnosti. Poptávka po službách není nijak zvlášť závislá na pohlaví ani věkové struktuře obyvatel.

Ekonomika

Firma má sídlo v Plzni a další montážní střediska v Praze, Karlových Varech a Klatovech. Zároveň je jejím největším zákazníkem společnost ČEZ Distribuce a.s. Právě kvůli této společnosti není možné sledovat ekonomický vývoj pouze na území vlastní působnosti, musí se zaměřit na celou Českou republiku.

Z ekonomického hlediska je tedy nutné sledovat vývoj HDP, který ukazuje aktuální vývoj české ekonomiky a výši průměrné inflace, díky které dochází ke zvyšování cen vstupů.

Bude velice důležité sledovat vývoj světové ekonomiky v následujícím období, jelikož zde existuje reálná hrozba možné celosvětové recese, která by samozřejmě měla velký

vliv na situaci v České republice. I proto je nutné brát odhady, které jsou v následující tabulce, velice střízlivě a spíše počítat s horšími čísly. Zároveň je ale nutné dodat, že hlavní podnikatelská činnost je nastavena takovým způsobem, že na ni nemají tyto ukazatele a samotný stav ekonomiky tak zásadní vliv jako např. na společnosti, které působí ve stavebním průmyslu.

Tab. č. 5: Vývoj HDP a průměrné inflace (v %)

Indikátor	Skutečnost				Predikce
	2008	2009	2010	2011	2012
HDP	2,5	-4,1	2,3	1,7	0,5
Průměrná inflace	6,3	1	1,5	1,9	3,5

Zdroj: CZSO.cz, 2012

Jelikož se služby společnosti orientují výhradně na český trh, není primárně ovlivňována výkyvy na měnových trzích.

Technologie

Technologie a technologické postupy, které se týkají hlavní podnikatelské činnosti společnosti, neprochází žádnými dramatickými změnami, jako je tomu v jiných průmyslových odvětvích. Proto zde neexistuje žádná výrazná hrozba v možnosti zaostání za konkurencí z důvodu nedostatečné technologické vybavenosti.

Ekologie

V dnešní době existuje celosvětový trend prosazování ekologicky šetrných rozhodnutí. Takové projekty, které jsou pak označeny jako „ekologické“, mívají často přednost před jinými, stejně dobrými, které už tak vnímány nejsou. V tomto ohledu vidí společnost příležitost, jelikož vytvořila a udržuje systém enviromentálního managementu, který vychází z požadavků normy ČSN EN ISO 14001.

3.3.2 Externí analýza – mezoprostředí

Konkurence v oboru

V oboru existuje několik firem, které poskytují podobné služby jako společnost SEG s.r.o. na území západních Čech. Patří mezi ně např. Elektrotrans a.s., Revos nebo EGE, spol. s r.o. Tyto firmy jsou přímými konkurenty v potencionální snaze o získání nových zákazníků. Většina těchto firem není tak úzce profilována jako SEG s.r.o., v čemž společnost vidí potencionální konkurenční výhodu.

V současné době společnost v souvislosti s výše zmíněnými firmami nepocituje žádný intenzivnější konkurenční boj, který by omezoval její činnost.

Jako širší konkurenci je možné brát všechny firmy, které podnikají v energetickém odvětví. Tyto firmy aktuálně nepředstavují žádnou významnější potencionální hrozbu.

Potencionální nová konkurence

Případnému vstupu do odvětví se staví poměrně významné bariéry:

1. Vysoké počáteční náklady, které je nutné investovat ještě před zahájením podnikatelské činnosti.
2. Nutnost získání kvalifikovaných pracovníků, kteří mají dostatečnou praxi a zkušenosti v oboru.
3. Nutnost získání licence udělované Energetickým regulačním úřadem.
4. Znalost českého prostředí v případě zahraniční konkurence.

Vzhledem k výše popsaným bariérám je možný vstup nových konkurentů do podnikatelských aktivit, které provozuje společnost SEG s.r.o., velice omezený. Takový vstup je možný převážně pro kapitálově silnou firmu, jež má zkušenosti v energetickém odvětví. V případě zahraniční firmy zde pak existuje bariéra v podobě neznalosti trhu, která se však řadí k těm slabším.

Substituční produkty

Pro hlavní podnikatelskou činnost společnosti neexistují substituty, proto není touto silou ani reálně ohrožena.

Zákazníci

Zákazníky jsou především další podniky, zadávající společnosti zakázky na provedení prací, které souvisejí s nabídkou jejích služeb.

Největšími zákazníky jsou společnost ČEZ Distribuce a.s., PREdistribuce, a.s. a E.ON Česká republika, a.s. Především spolupráce s akciovou společností ČEZ Distribuce jako největším zákazníkem je pro firmu klíčová, přináší do podniku významnou část tržeb. Je proto nutné se tomuto zákazníkovi dostatečně věnovat. ČEZ Distribuce a.s. působí ze své pozice poměrně velkou vyjednávací silou.

Dodavatelé

Pro společnost neexistuje žádný strategický produkt, na kterém by byla existenčně závislá. Zároveň vstupy, jež potřebuje pro provozování podnikatelské činnosti, nejsou nijak vzácné. Dodavatelé a jejich možná vyjednávací síla tedy nepředstavuje žádné významnější ohrožení fungování společnosti.

Vyhodnocení externí analýzy – Matice EFE

Pro vyhodnocení externího prostředí jsem vybral několik nejdůležitějších příležitostí a hrozeb, které mají největší vliv na hladký chod společnosti. Pomocí matice EFE lze pak jednoduše zjistit míru citlivosti podnikatelského záměru na faktory externího prostředí společnosti.

Příležitosti:

1. Omezený počet konkurentů
2. Vysoké bariéry vstupu do odvětví
3. Světový trend v prosazování ekologicky šetrných řešení

Hrozby:

1. Zpomalování ekonomiky
2. Vysoká závislost na strategických zákaznících
3. Velká vyjednávací síla nynějších největších zákazníků

Tab. č. 6: Matice EFE

Příležitost	Váhy	Stupeň vlivu	Vážený poměr
1.	0,1	3	0,3
2.	0,3	3	0,9
3.	0,1	1	0,1
Hrozba	Váhy	Stupeň vlivu	Vážený poměr
1.	0,2	1	0,2
2.	0,2	4	0,8
3.	0,1	2	0,2
Součet	1	-	2,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Celkový vážený poměr ukazuje střední citlivost podnikatelského záměru na externí prostředí společnosti. To znamená, že organizace musí sledovat vývoj externího prostředí pro její hladký chod a průběžně se mu přizpůsobovat. Nicméně malé změny externích faktorů chod společnosti bezprostředně neovlivňují.

3.3.3 Interní analýza

Management

Management společnosti má dlouholeté zkušenosti v oboru. Dnešní vedoucí pracovníci jsou z části lidé, kteří se na své pozice postupně vypracovali z pozic, kdy řídili dílčí práce přímo v terénu. Management má jasnou představu o rozvoji firmy. Z mého pohledu však chybí dlouhodobější plánování a také větší propojení zaměstnanců s vizí společnosti.

Organizační struktura je pevně dána, dobře čitelná a se silnou snahou o její dodržování. Z výše uvedeného je patrné, že se jedná o centralizovanou strukturu, z níž vyplývají jasné pracovní vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a dále pak zcela zřejmé přiřazení odpovědností za zadané úkoly.

Velkým dílem se na činnosti managementu podílí controlling. Ten je v této společnosti hojně používán a rozvíjen. Jsou zde srovnávány s plánem jak jednotlivé projekty, tak i celá oddělení. Převážná část controllingu se provádí na měsíční bázi, což zajišťuje aktuální informace o stavu společnosti. Dále zde dochází ke zvláštnímu sledování hlavního strategického zákazníka – společnosti ČEZ Distribuce a.s.

Marketing

Společnost nevyužívá prakticky žádné formy marketingové komunikace. Je to dáno specifičností oboru, kdy se pracuje na jednotlivých projektech formou zakázek, které jsou firmě nabídnuty. Zakázku na projekt může dále společnost získat pomocí veřejné soutěže. Jediné, co je v omezené míře podporováno, je sponzorování vybraných kulturních akcí a projektů.

Výroba

Společnost vyrábí stožáry a ocelové konstrukce. Výroba ale nepatří k hlavní podnikatelské činnosti organizace. Jde pouze o podpůrný prvek celé společnosti, kdy většinou dochází k výrobě součástí, které jsou potřebné pro zadaný projekt a firma pro to má zároveň potřebné kompetence.

Výzkum a vývoj

Společnost nevyvíjí žádnou činnost v oblasti výzkumu a vývoje.

Informační systémy

V hojné míře je využíván program MS Excel, kdy jsou propojeny jednotlivé složky řídicích pracovníků a dochází tak k důležitému sběru dat a dalším automatickým výpočtům právě v prostředí programu MS Excel. Vše je tedy do značné míry zautomatizováno a vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení se tak mohou koncentrovat až na závěrečné fáze plánování, vedení a kontroly dosažených výsledků.

Finance a účetnictví

Společnost je z finančního hlediska stabilní a i v posledních letech vykazuje slušné výsledky hospodaření.

Pro finance a účetnictví je ve společnosti vymezen poměrně široký prostor, který je spravován v oddělení Obchod. Zde jsou prováděny všechny potřebné kalkulace a analýzy.

3.3.4 Finanční analýza

Abych mohl správně vyhodnotit interní situaci společnosti, musím na tomto místě vytvořit základní systém finančních ukazatelů.

Hospodářský výsledek

Tab. č. 7: Struktura hospodářského výsledku

	2007	2008	2009	2010	2011
Ukazatele	<i>v tis. Kč</i>				
Přidaná hodnota	111936	106775	167501	160807	169139
Provozní HV	18487	23811	66490	53494	67014
Finanční HV	337	-2111	-426	-1003	-1483
Mimořádný HV	-66	7104	0	0	0
HV před zdaněním	18785	28804	66064	52491	65531
HV za účetní období	18761	22447	52471	41589	51769

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je zřejmé, že výsledky hospodaření se nacházejí v rostoucím trendu. Po celé sledované období je HV kladný. Na hospodářském výsledku se podílel především provozní výsledek hospodaření.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměří celkový zisk s výší podnikových ekonomických zdrojů, s nimiž byl zisk dosažený. Rentabilitou tedy rozumíme schopnost podniku vytvořit z investovaného kapitálu zisk. Potřebné údaje o zisku můžeme zjistit ve výkazu zisku a ztráty, ostatní potřebná data z rozvahy.

Díky statistikám Ministerstva průmyslu a obchodu ČR je možné porovnat oborové hodnoty pro jednotlivé ukazatele rentability. Toho bych rád využil a ukázal tak stav společnosti vzhledem k průměru jejího oboru. Pro rok 2011 tento údaj bohužel na stránkách Českého statistického úřadu chybí

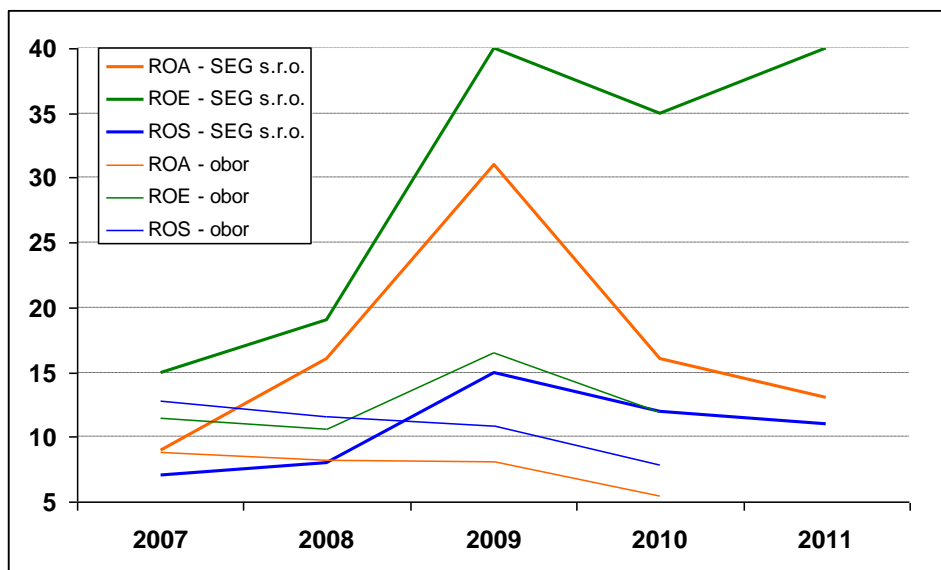
Tab. č. 8: Ukazatele rentability

Ukazatel (%)	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	9	16	31	16	13
ROE	15	19	40	35	40
ROS	7	8	15	12	11
ROA - oborové hodnoty	8,83	8,26	8,15	5,44	X
ROE - oborové hodnoty	11,46	10,64	16,5	12	X
ROS - oborové hodnoty	12,83	11,55	10,82	7,9	X

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Rentabilita podniku byla ve sledovaném období velice dobrá, její vývoj má opět rostoucí tendenci. Mimořádný se zdá být rok 2009, kde došlo k téměř zdvojnásobení sledovaných hodnot. Je to z velké části dáno tržbami z prodeje části majetku ve výši 17 621 tis. Kč.

Obr. č. 9: Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování

Z oborového srovnání je evidentní, že si společnost ve všech obratových ukazatelích drží lepší hodnoty, než je průměr jejího odvětví.

Ukazatele likvidity

Likvidita ukazuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Je evidentní, že schopnost splatit své dluhy, je bezesporu jednou ze základních podmínek existence každé společnosti.

Tyto ukazatele poměří všechny možné potenciální likvidní prostředky financování s krátkodobými splatnými závazky. Podnik je plně likvidní tehdy, má-li dostatečnou výši peněžních prostředků na včasnou úhradu splatných dluhů.

Likvidita podniku závisí především na rychlosti, se kterou je podnik schopný inkasovat svoje pohledávky, jestli má prodejné výrobky, na jeho možnosti prodat v případě potřeby své zásoby atd.

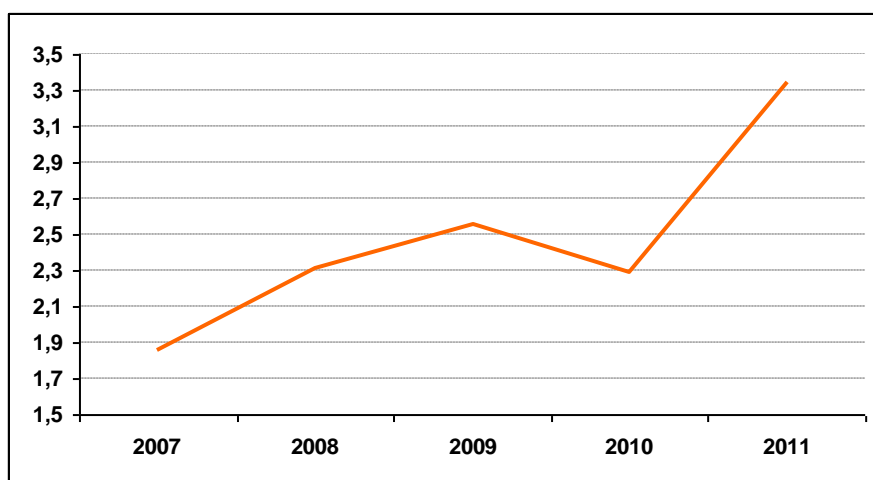
Tab. č. 9: Ukazatele likvidity

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,85	2,31	2,56	2,29	3,34
Okamžitá likvidita	1,17	1,7	1,59	1,44	2,49
Hotovostní likvidita	0,46	0,15	0,32	0,7	0,55

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Běžná likvidita ukazuje poměr krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Optimum ustanovené finanční teorií se pohybuje kolem hodnoty 1:2, tedy dvě jednotky oběžných aktiv na jednotku kapitálu. Z výsledků analýzy společnosti je zřejmé, že se hodnota tohoto ukazatele pohybuje kolem ideálních čísel.

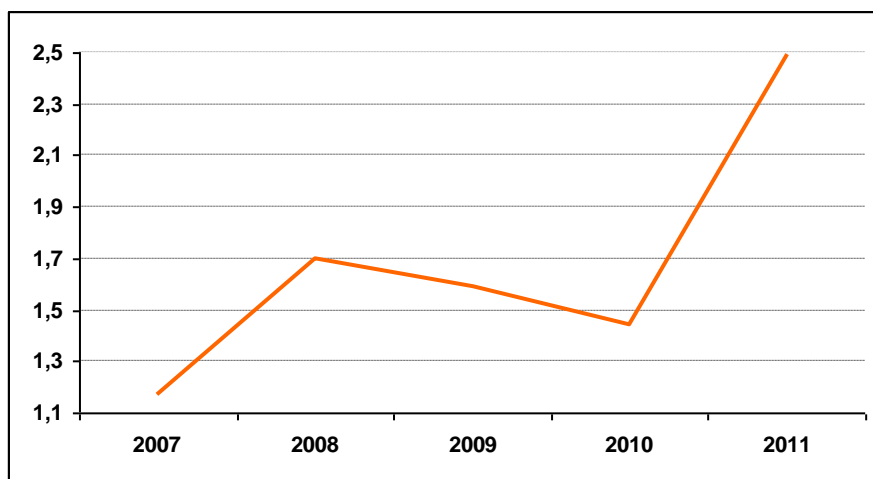
Obr. č. 10: Běžná likvidita



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Okamžitá (pohotová) likvidita je poměr mezi tzv. pohotovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Za optimální výsledek je považován poměr 1:1. Podle výsledků je zřejmé, že by podnik neměl být ohrožen platební neschopností.

Obr. č. 11: Okamžitá likvidita

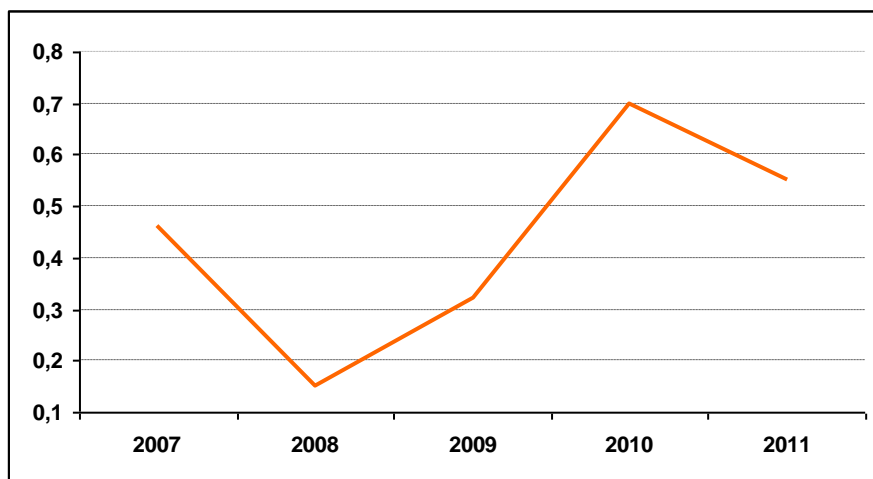


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Peněžní likvidita poměří krátkodobé závazky s krátkodobým finančním majetkem, spokojená může být firma, která se pohybuje v rozmezí 0,2-0,5. Zde je opět analyzovaná společnost v bezpečných mezích.

Hodnoty peněžní likvidity často překračují „ideální hranice“ směrem nahoru. To by mohlo znamenat malý vliv pákového efektu. Z výsledků ukazatelů rentability je ale evidentní, že v tomto ohledu zde neexistuje žádný problém.

Obr. č. 12: Peněžní likvidita



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztahy mezi vlastními a cizími zdroji financování firmy, tzn. měří rozsah, v jakém firma používá k financování svého chodu dluhy. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i vyšší tržní hodnotě firmy, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability.

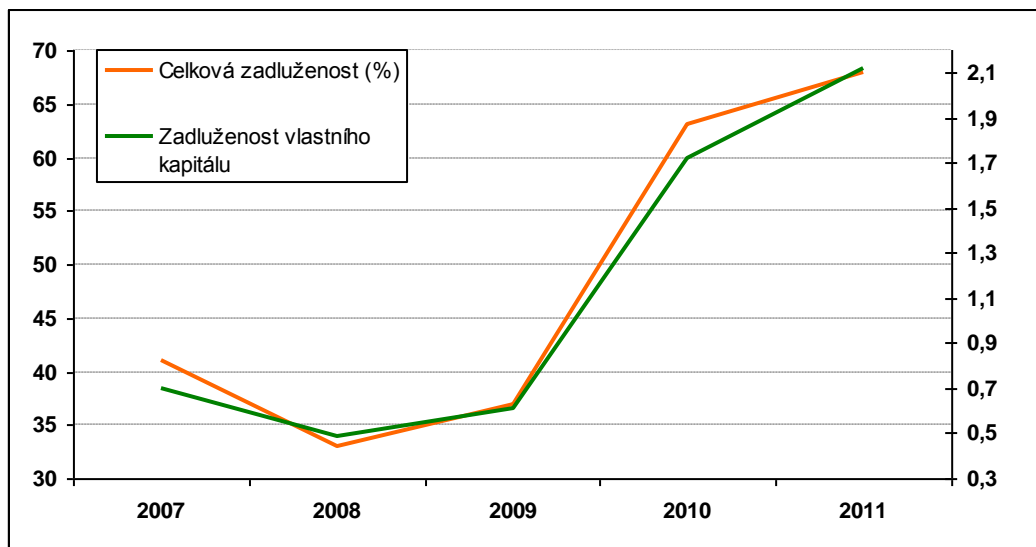
Tab. č. 10: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost (%)	41	33	37	63	68
Zadluženost vlastního kapitálu	0,7	0,49	0,61	1,72	2,12

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

I zde společnost vykazuje téměř ve všech letech oscilaci kolem „ideální hladiny“. Jedinou výjimkou je rok 2010 a 2011, kdy došlo ke zhoršení těchto ukazatelů. Důvodem je poskytnutý dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 111 000 tis. Kč Československou obchodní bankou, a.s. se sídlem v Praze.

Obr. č. 13: Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vyhodnocení interní analýzy – Matice IFE

Po vyhodnocení interního prostředí jsem vybral několik nejdůležitějších silných a slabých stránek podniku, které mají největší vliv na chod podniku SEG s.r.o. Ty byly poté zaneseny do matice EFE

Silné stránky

1. Zkušený management
2. Rozvinutý systém operativního controllingu
3. Vysoká finanční stabilita
4. Pokrytí některých potřebných dílů projektu vlastní výrobou

Slabé stránky

1. Téměř žádný marketing
2. Malá informovanost řadových zaměstnanců o dlouhodobějších cílech organizace
3. Neexistence vize společnosti
4. Nulová činnost v oblasti výzkumu a vývoje

Tab. č. 11: Matice IFE

Silné stránky	Váhy	Stupeň vlivu	Vážený poměr
1.	0,15	4	0,6
2.	0,1	3	0,3
3.	0,2	4	0,8
4.	0,5	3	0,15
Slabé stránky	Váhy	Stupeň vlivu	Vážený poměr
1.	0,2	2	0,4
2.	0,1	1	0,1
3.	0,15	2	0,3
4.	0,15	2	0,3
Součet	1	-	2,95

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Podle sumy váženého poměru je zřejmé, že interní pozice podniku je na velice slušné úrovni. Její vnitřní chod by neměl být ohrožen menšími změnami uvnitř společnosti. Naopak organizace působí silným a stabilním dojmem.

Strategická analýza

Maticе IE

Na základě SWOT analýzy je možné sestavit matici IE pro výběr optimální strategie.

Tab. č. 12: Maticе IE

		interní hodnocení			
		4	3	2	1
externí hodnocení	3	I.	II.	III.	
	2	IV.	V.	VI.	
	1	VII.	VIII.	IX.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Po dosažení hodnot, které jsem našel v maticích EFE a IFE, bylo zjištěno, že společnost se na matici IE nachází v páté oblasti – „Udržuj a potvrzuj“. Vhodné strategie pro tuto oblast jsou penetrace na trh a vývoj produktu, rozvoj trhu, dopředná či zpětná integrace.

Maticе TOWS

Maticе TOWS opět vychází z matic EFE a IFE. Z matice IFE vyplývá, že vážený poměr silných stránek (1,85) je vyšší než vážený poměr slabých stránek (1,1). Z matice EFE plyne, že lehce převažuje vážený poměr příležitostí (1,3) nad váženým poměrem hrozeb (1,2). Po vyhodnocení údajů v matici TOWS je zřejmé, že by společnost měla uplatnit přístup „OS“, tzn. přístup „maxi-maxi“, kdy by se měla snažit využít všechny příležitosti a silné stránky pro upevnování své pozice.

Tab. č. 13: Maticе TOWS

	Příležitosti (1,3)	Hrozby (1,2)
Silné stránky (1,85)	3,15	3,05
Slabé stránky (1,1)	2,4	2,3

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

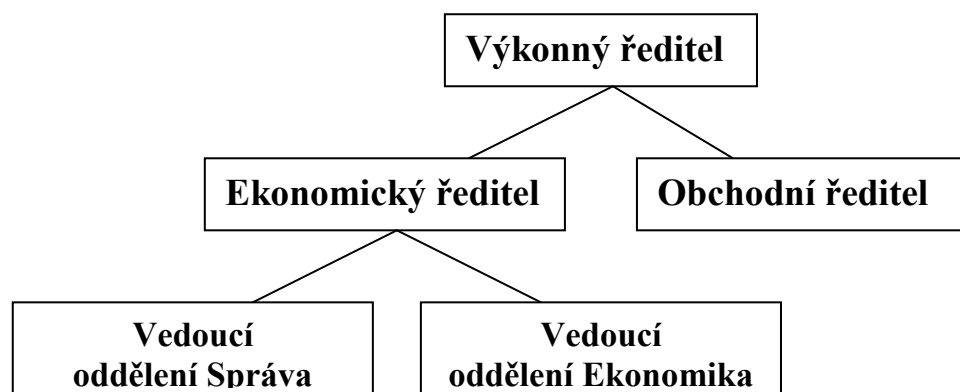
4 Controlling ve společnosti SEG s.r.o.

Controlling ve společnosti SEG s.r.o. plní důležitou úlohu. Celý controllingový systém je zaštitěn informačním systémem HELIOS a vlastními nástroji organizace vytvořené v programu MS Excel. Výstupem controllingových aktivit společnosti je systém reportů, jež obsahují mnoho informací určených převážně pro management podniku. Už v této části práce je tedy možné říci, že controlling ve společnosti SEG s.r.o. plní z velké části funkci informační.

4.1 Zajištění controllingových aktivit

Jelikož je SEG s.r.o. podnikem střední velikosti s počtem zaměstnanců, který se pohybuje kolem 150 osob, není zde nutná samostatná pozice controllera. Tuto funkci zajišťuje vedoucí oddělení Ekonomika. Ta je pak přímo podřízená ekonomickému řediteli. Z toho je možné odvodit, že se controlling v organizaci nachází na liniové pozici – v úseku ekonomického ředitele.

Obr. č. 14: Pozice controllingu



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Již z dřívější teoretické části vyplývá, že na rozdíl od pozice štábní, kde controlling plní zpravidla pouze funkci poradní, pozice liniová v sobě nese i právo rozhodovat. Díky tomu získává vedoucí oddělení Ekonomika rozhodovací kompetence, které využívá při svolávání porad např. po zjištění závažných odchylek či při plánování. Z výše napsaného je tedy zřejmé, že činnost této osoby je pro podnik poměrně klíčová, díky čemuž také disponuje jistým právem nařizovat. Vedoucí oddělení Ekonomika navíc úzce spolupracuje s ekonomickým ředitelem a sama zajišťuje účetnictví v podniku.

Přímá spolupráce s ekonomickým ředitelem zajišťuje pozici controllera (vedoucí oddělení Ekonomika) vysokou hierarchickou polohu, jež jí umožňuje vykonávat své

úkoly téměř nezávisle a díky tomu také co možná nejobjektivněji. Dále má nárok na dokonalou informovanost a přístup ke všem účetním informacím, které pro svoji pozici potřebuje.

Náplní práce vedoucí oddělení Ekonomika z pohledu controllingu je především:

- porovnávání plánu a skutečného stavu
- sledování vývoje vybraných veličin
- sestavování rozvahy, VZZ a cashflow
- zpracovávání reportů pro management společnosti
- zpracovávání reportů pro skupinu GNT

4.2 Informační systém společnosti

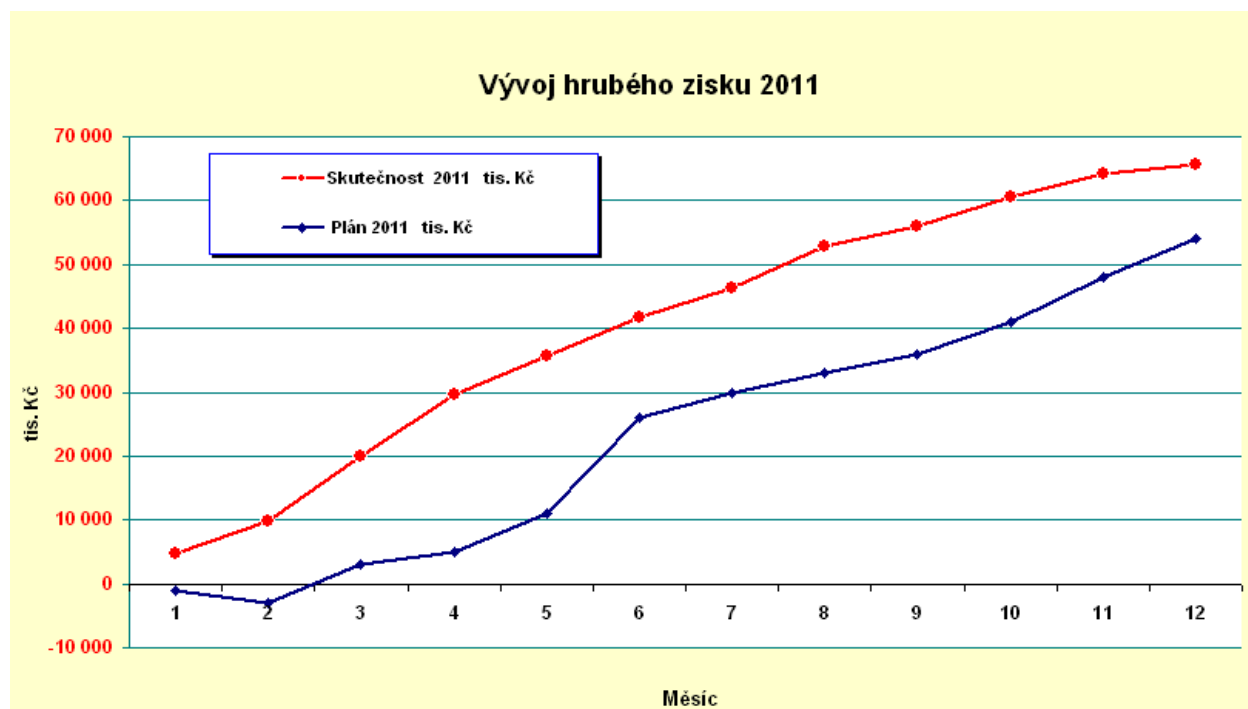
Společnost SEG s.r.o. využívá pro kontrolu svých aktivit dva odlišné programy. V první řadě má vytvořené sofistikované tabulky v programu MS Excel a dále získává data z programu HELIOS Orange.

Využívání programu MS Excel je ve společnosti rozšířenější. Díky němu dochází ke sledování širšího okruhu informací. Podstatný rozdíl oproti programu HELIOS Orange shledávám v tom, že v MS Excel dochází k vytváření a zanášení plánů, se kterými se později dále pracuje. Program HELIOS Orange je pak využíván především v účetnictví. Pro potřeby controllingu jsou z něj nejčastěji získávány základní účetní výkazy.

Využití tabulkové procesoru MS Excel:

- srovnání plánů a skutečností
- vytváření plánů pro jednotlivá střediska a měsíce
- sledování výsledku hospodaření za jednotlivé roky
- sledování výsledků hospodaření za jednotlivé činnosti
- porovnání mezd
- rozdělení tržeb dle činností
- speciální controllingová šablona pro skupinu GNT

Obr. č. 15: Vývoj hrubého zisku 2011

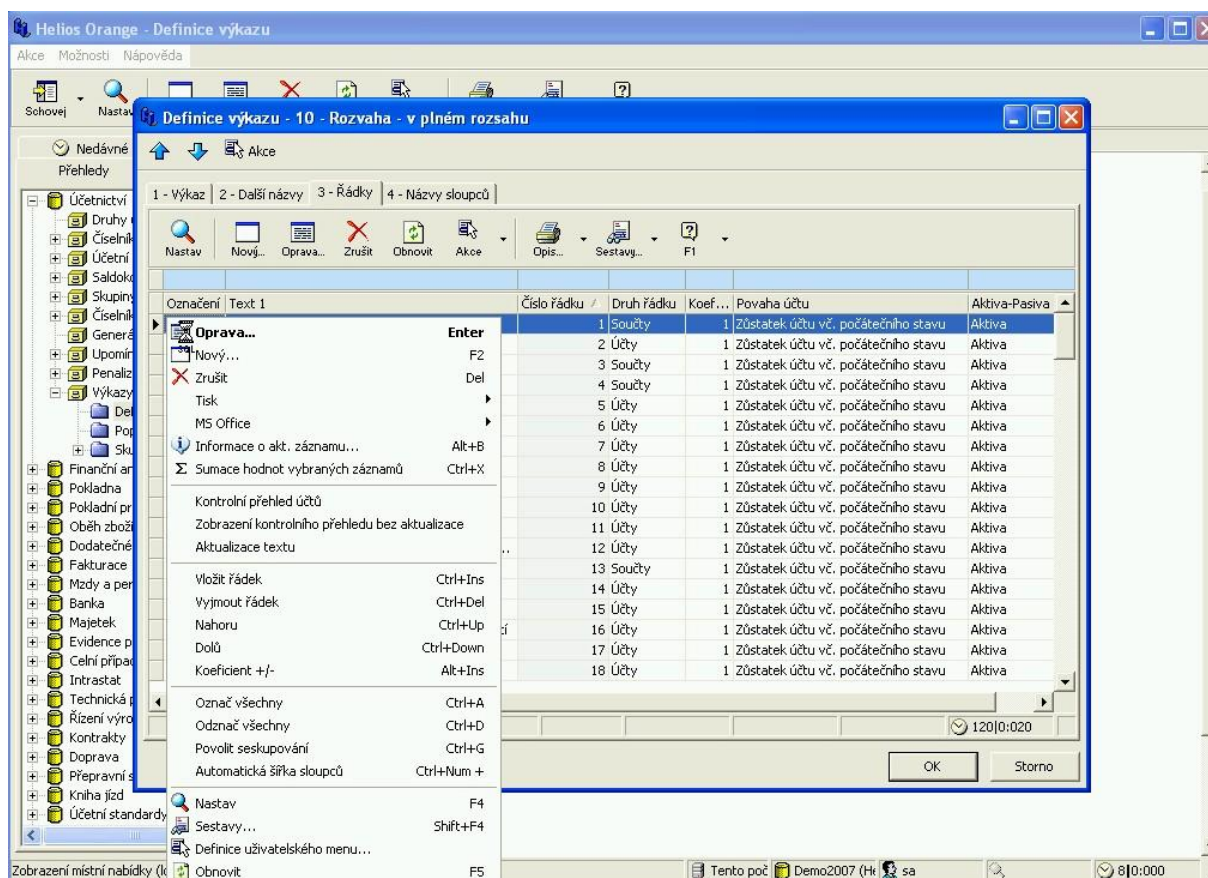


Zdroj: Interní dokumenty SEG s.r.o., 2012

Využití programu HELIOS Orange:

- tvorba rozvahy
- tvorba výsledovky
- tvorba cashflow
- získávání účetních informací
- meziroční srovnávání výsledků hospodaření
- srovnávání měsíčních hospodářských výsledků a sledování jejich vývoje

Obr. č. 16: Program HELIOS



Zdroj: HELIOS ve společnosti SEG s.r.o., 2012

4.3 Proces plánování

Východiskem pro plánování vždy musí být strategický plán, který se tvoří na úrovni vedení společnosti. Vstupy zde tvoří dílčí plány a podklady jednotlivých útvarů společnosti. Součástí strategického plánu je dlouhodobý finanční plán. Plány pro jednotlivé roky jsou na jednotlivé měsíce rozpracovány v ročním finančním plánu, jenž je pravidelně měsíčně aktualizován a dále rozpracován do operativních plánů.

4.3.1 Strategické plánování

Ke strategickému plánování není mnoho co napsat. Ve společnosti prakticky tato část chybí. Nenajdeme zde ani základní strategické cíle, natož potom dlouhodobý finanční plán. Je to z velké části dáno povahou společnosti, která se příliš nesnaží svoje podnikatelské aktivity rozvíjet či rozšiřovat předmět své činnosti.

4.3.2 Roční plánování

Na rozdíl od plánování strategického, operativní plánování zde funguje velice dobře. Plánovací proces je zajištěn ekonomickým ředitelem, který stanoví tvorbu hlavního plánu a rozpočtu na následující rok. Plánování probíhá obvykle v posledním čtvrtletí roku předchozího. Plány dílčí jsou sestavovány vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Poté, co je vytvořena první varianta plánu, je tato projednávána s vedením a vlastníky společnosti, kteří mají rozhodující vliv na její schválení. Pokud je vše v pořádku, je daný plán považován za proveditelný. V případě nalezení některých nedostatků či věcných připomínek je vytvořen nový plán, který je upraven právě podle těchto požadavků.

4.3.3 Základní postup ročního plánování

Postup vytváření ročního plánu je nutné popsat z několika hledisek:

Z hlediska přípravy a základní metodické podpory:

- určení druhů a rozsahu jednotlivých vstupních plánů a rozsahu celopodnikového finančního plánu,
- definování vstupních dat
- ověření předaných dat, popř. zajištění jejich vypovídací schopnosti

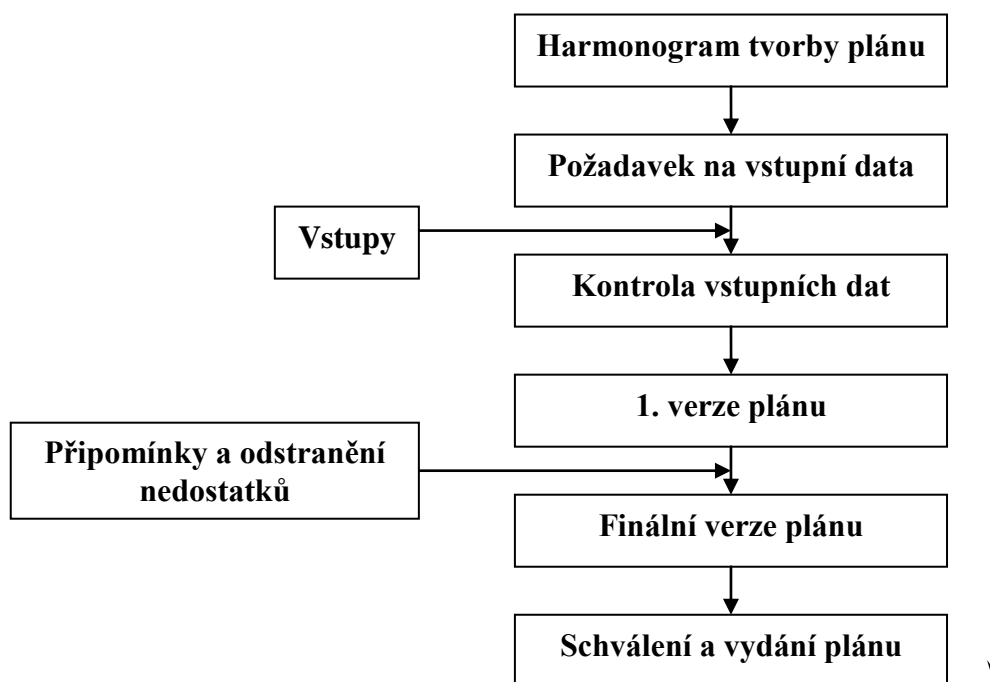
Z hlediska odpovídajícího zajištění koordinace plánovacího procesu pak:

- určení zodpovědných osob za předložené vstupní informace
- stanovení mezních termínů pro předání podkladů
- stanovení mezního termínů pro první verzi ročního plánu

Z hlediska koordinace procesu vytváření a schvalování plánu:

- vytvoření komentáře k plánu
- představení plánu vedení společnosti
- předání dílčích plánů odpovědným zaměstnancům jednotlivých oddělení poté, co došlo k jejich schválení

Obr. č. 17: Proces tvorby plánu



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dílčí plány

Podle jednotlivých útvarů jsou postupně sestavovány dílčí plány a rozpočty dle harmonogramů a v návaznosti na plány ostatních útvarů. Dílčí plány poté tvoří vstupní data pro finanční plán.

Dílčí plány lze dělit do několika skupin:

- plán prodeje
- plán nákupu
- plán zásob
- plán investic
- plán nepřímých nákladů
- plán výroby
- personální plán
- plán úvěrů

Tyto plány slouží především jednotlivým útvarům ke sledování a podpoře plnění ročního plánu.

Aktualizace plánů

K aktualizaci ročního plánu dochází přibližně jednou za měsíc na základě skutečných výsledků hospodaření a společně s tím, jak se mění očekávaná situace pro následující období. Aktualizace plánu se skládá z následujících činností:

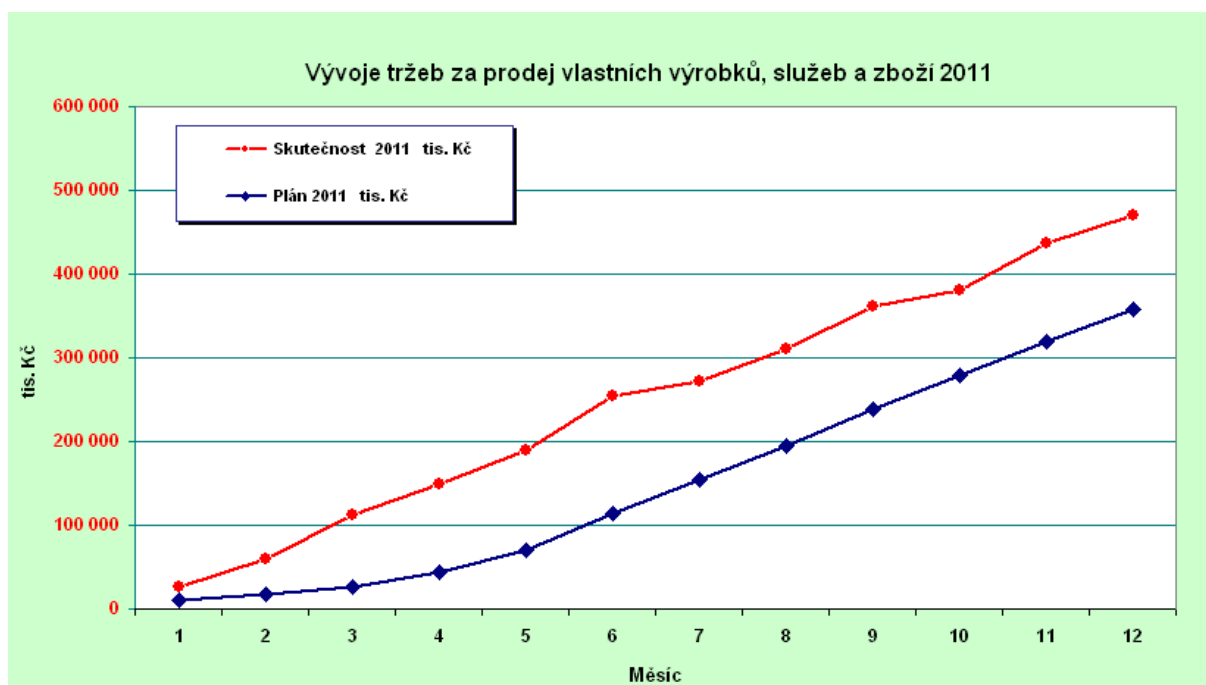
- reformulace budoucích výsledků v závislosti na neočekávané změny
- stanovení metod a postupů pro aktualizace
- koordinace pracovníků v procesu aktualizace
- sestavení nového plánu a jeho představení vedoucím pracovníkům

V závislosti na velikosti odchylek od plánu jsou navrhována možná opatření, která jsou projednávána s vrcholným vedením společnosti.

Plánování tržeb

Tržby jsou plánovány ekonomickým ředitelem na základě průzkumů trhu, kontaktů se zákazníky, domluvených kontraktů pro následující rok a v neposlední řadě hrubého odhadu vývoje poptávky odvozeného z minulých let.

Obr. č. 18: Vývoj tržeb za prodej vl. výrobků, služeb a zboží 2011



Zdroj: Interní dokumenty SEG s.r.o., 2012

Pomocí těchto informací jsou formulovány dvě základní skupiny sledovaných plánů týkajících se tržeb:

1. **Roční plán** – naplánování tržeb pro následující rok pro celý podnik i jednotlivé úseky
2. **Měsíční plán** – naplánování tržeb pro jednotlivé měsíce opět pro celý podnik i jednotlivé úseky; měsíční plán vychází z plánu ročního

Po sestavení plánu tržeb dochází k vytvoření plánu nákladů jednotlivých oddělení. Pro všechna oddělení jsou zároveň stanoveny předpokládané přímé a nepřímé náklady. Spolu s plánem tržeb a nákladů dochází zároveň k plánování rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cashflow.

4.4 Motivace pracovníků

I když se může zdát, že motivační systém do controllingu příliš nepatří, v případě společnosti SEG s.r.o. je situace trochu odlišná. Většina zaměstnanců společnosti má plat rozdělený na 2 složky:

1. **Pevná část platu** – dána hodinovou mzdou stanovenou pomocí tarifu pro jednotlivé kategorie zaměstnání, fixním měsíčním platem daným opět mzdovým tarifem a tvorbou úkolové mzdy
2. **Prémie za úsporu nákladů** – založena na úspoře kalkulovaných nákladů (nevyhodnocuje se položka režijních nákladů) na jednotlivých zakázkách realizace. Vyhodnocení jednotlivých zakázek se provádí vždy po ekonomickém ukončení jednotlivé zakázky (vždy k poslednímu dni měsíce následujícím po konečné fakturaci). Z uspořené částky oproti kalkulaci je vyplaceno zaměstnancům společnosti zainteresovaným na realizaci zakázky až 30% z uspořených nákladů. Zaměstnanci a výše jejich prémie za úsporu nákladů jsou navrhováni stavbyvedoucím a schvalování jeho přímým nadřízeným.

Z výše uvedeného je evidentní, že musí docházet k pravidelné kontrole nákladů nejen z důvodu jejich porovnávání s plánem, ale i kvůli vyplácené prémii, která má za úkol motivovat pracovníky k hospodárnější realizaci projektů.

4.5 Nákladový controlling

Pomocí controllingu nákladů dochází ke sledování výše a struktury nákladů, stanovování plánované hodnoty a porovnávání s hodnotami skutečnými, v případě nutnosti pak provádění nápravných opatření. Většina nákladů je zachycována na úrovni jednotlivých hospodářských činností. Výjimku tvoří mzdové náklady, které jsou zaznamenávány samostatně.

4.5.1 Kontrola hospodaření dle jednotlivých činností

Jednotlivé hospodářské činnosti a jejich náklady jsou sledovány na základě měsíčních výkazů. Zároveň s tím také dochází ke kontrole produktivity práce v jednotlivých odděleních společnosti.

Pro každé oddělení se porovnávají odchylky skutečných nákladů od nákladů plánovaných. Tyto odchylky jsou stanovovány v měsíční periodě. Pokud dojde k výraznému výkyvu ve zjištěných odchylkách, dochází k operativnímu řešení nastalé situace v podobě nápravných opatření. Za ty jsou odpovědni vedoucí jednotlivých oddělení.

4.5.2 Kontrola mzdových nákladů

Veškeré mzdové náklady jsou zachycovány jednou za měsíc a to jak v absolutní, tak i v kumulované podobě. Dále se analyzuje jejich vývoj a porovnávají se se mzdou v roce minulém. Zároveň s tím dochází k sledování vývoje průměrné měsíční mzdy a mzdového nárůstu mezi rokem aktuálním a rokem předchozím.

Mzdové náklady jsou ve společnosti sledovány v několika základních skupinách:

- základní mzda
- úkolová mzda dle jednotlivých kategorií
- časová mzda
- příplatky za přesčas
- náhrady
- prémie a odměny
- dohoda o provedení práce
- dohoda o pracovní činnosti

Tab. č. 14: Rozpis mezd dle druhů za rok 2011

Kód mzdy	Položka	Částka v Kč												
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
1	Základní mzda	781 275	787 376	768 771	746 275	841 102	802 269	623 711	696 502	747 393	775 088	764 833	629 454	8 964 049
333	Časová mzda	881 915	822 855	818 957	789 793	837 394	837 804	605 097	694 240	619 941	385 454	381 633	271 940	7 947 023
334	Úkolová mzda elektromontéři	268 409	303 486	614 584	573 442	619 404	643 300	472 501	575 354	628 989	577 501	638 044	399 358	6 314 372
335	Úkolová mzda stavbyvedoucí	49 381	57 800	54 695	59 094	65 682	68 000	53 428	57 652	57 825	63 142	53 318	57 182	697 199
336	Úkolová mzda inženýrská činnost	0	0	0	0	0	0	0	0	2 447	0	0	0	2 447
2	Základní mzda - přesčas	10 923	7 025	22 523	19 939	32 573	41 302	35 597	42 698	27 120	17 177	14 515	16 093	287 485
3	Příplatek za přesčas 25 %	2 759	3 859	10 066	10 893	16 380	20 734	14 849	19 456	11 453	6 613	4 926	4 688	126 676
5	Příplatek za přesčas 50%	5 690	0	4 008	0	2 597	1 239	3 092	3 789	0	0	1 244	2 825	24 484
452	Příplatek za práci v noci	60	288	342	180	36	84	684	120	180	0	198	288	2 460
6	Háhrada za svátek	0	0	0	129 185	0	0	199 957	0	76 692	94 909	95 164	88 505	684 412
8	Svátek tarifem	0	0	0	63 323	0	0	129 881	0	61 992	45 498	42 911	44 566	388 171
210	Rádná dovolená	545 229	357 396	627 077	241 250	257 322	387 790	880 054	887 821	601 588	112 305	159 436	982 447	6 039 715
519	Háhrada za nevybranou dovolenou	73 618	0	0	0	0	0	502	0	5 998	0	0	7 024	87 142
242	Háhrada mezd (lékař,svatba)	60 455	47 445	100 831	104 779	71 622	37 654	15 962	25 540	21 925	25 279	23 922	28 529	563 943
682	Jubilea	0	0	0	0	0	0	20 000	20 000	20 000	0	0	20 000	80 000
460	Pohotovost	32 413	31 891	32 664	26 838	26 116	24 055	22 090	23 542	22 463	25 237	22 955	23 761	314 025
690	Odstupné	0	116 400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116 400
625	Odměny jednatelů	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	180 000
629	Odměny mimořádné	3 335 000	0	0	0	200 000	10 000	200 000	0	640 000	0	4 234 993	4 176 367	12 796 360
621	Mimořádná prémie ER	0	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 000
630	Prémie - Reditele	295 960	747 775	1 324 002	744 254	776 628	1 659 970	754 760	751 460	1 433 960	905 660	1 500 960	956 320	11 851 709
634	Hladovýdělek dokumentace staveb	0	5 000	108 899	5 000	27 000	49 000	144 000	18 246	362 000	7 000	0	0	726 145
635	Prémie za úsporu nákladů	929 400	0	8 900	71 800	126 300	44 500	293 500	368 400	152 600	293 500	412 500	898 800	3 600 200
622	Odměna vedoucího projektanta	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	0	0	0	162 000
631	Hladovýdělek VK	99 739	118 754	107 470	61 604	87 312	68 902	52 620	92 611	25 302	30 258	46 199	16 812	807 583
632	Hladovýdělek ELEKTROMONTÉŘI	9 353	33 947	112 300	295 721	440 422	192 221	93 109	84 006	91 869	22 837	84 120	110 006	1 569 911
633	Hladovýdělek STAVBYVEDOUČI	0	41 028	44 846	121 334	37 793	64 383	45 920	53 499	65 677	153 255	72 507	110 786	811 028
636	Hladovýdělek PROJEKTAANTI	356 733	467 143	703 434	592 406	586 964	603 694	653 192	451 056	454 756	0	0	0	4 869 378
521	Přečerpána dovolená	0	0	-3 091	0	0	0	-592	0	0	0	0	0	-3 683
455	Příplatek za svátek	0	0	0	0	1 666	0	0	0	0	0	0	1 728	3 394
637	Prémie - Subdodávky	22 200	0	5 800	2 150	6 900	3 600	9 000	10 200	2 100	5 600	3 000	4 400	74 950
700	Dohoda o PP	0	0	0	0	0	0	0	5 025	0	0	25 000	0	30 025
701	Dohoda o prac.činnost	107 750	107 750	107 750	107 750	107 750	107 750	107 750	107 750	107 750	107 750	107 750	107 750	1 293 000
638	Prémie - Reditele DPC	1 000	1 000	18 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	0	0	0	0	30 000
639	Odměny mimořádné DPC	130 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	130 000
440	Přesčas 25%-bez ZM za přesčas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90 739	2 681	93 420
454	Příplatek so-ne HERROZPD	0	0	0	0	0	0	15 131	0	15 282	0	6 808	0	37 221
456	Příplatek za SV HERROZPD	0	0	0	0	0	0	0	0	4 410	0	0	0	4 410
7	Práce ve svátek	0	0	0	1 515	0	0	0	0	5 787	0	0	0	7 302
80	Příplatek ve svátek	0	0	0	2 407	0	0	0	0	17 531	0	0	0	19 938
641	Manažerské prémie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Háhrada mzda+nemoc	155 840	61 537	13 859	40 767	33 444	9 149	5 460	28 214	24 212	26 898	37 721	34 459	471 560
	Celkem	8 188 102	4 157 755	5 639 687	4 846 699	5 237 407	5 712 400	5 486 255	5 052 181	6 342 242	3 695 961	8 840 396	9 011 769	72 210 854
	Celkem	3 424 637	4 220 126	5 679 687	4 886 699	6 600 948	9 750 941	7 783 664	8 750 477	6 382 242	3 953 967	4 683 896	3 437 986	67 755 798
	Průměrná měsíční hrubá mzda	58 971,5	44 880,0	43 806,2	41 632,6	40 984,8	41 184,3	41 116,4	40 638,6	41 396,8	40 517,4	40 815,8	43 005,2	
	Mzdový nárůst 2011/2010	45,73	10,91	8,26	2,88	1,28	1,78	1,61	0,43	2,30	0,13	0,87	6,28	

Zdroj: Interní dokumenty SEG s.r.o., 2012

4.6 Výrobní controlling

Ve výrobním controllingu dochází ke sledování vlastní produkce, využití strojů, produktivity práce, zmetkovosti a nedokončené produkce. Společnost SEG s.r.o. v tomto případě podrobněji kontroluje pouze oblast nedokončené výroby.

4.6.1 Kontrola nedokončené výroby

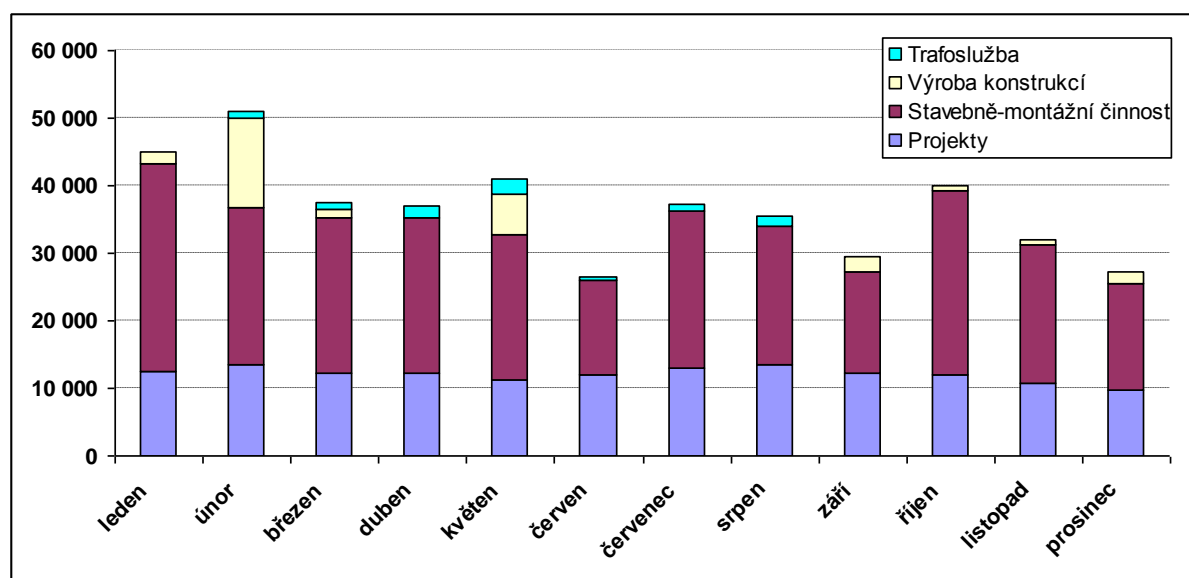
Tab. č. 15: Stav nedokončené výroby dle jednotlivých středisek

Činnost	Stav nedokončené výroby k poslednímu dni v měsíci											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Projekty	12 533	13 575	12 237	12 135	11 355	11 899	12 973	13 503	12 132	12 070	10 820	9 642
Stavebně-montážní činnost	30 594	23 138	22 939	23 237	21 348	13 998	23 157	20 597	15 024	27 075	20 477	15 789
Výroba konstrukcí	1 854	13 284	1 414	0	6 110	0	0	0	2 425	924	622	1 696
Trafoslužba	0	938	935	1 704	2 135	699	1 040	1 403	41	22	22	0
SEG, s. r. o.	44 981	50 935	37 525	37 076	40 948	26 596	37 170	35 503	29 622	40 091	31 941	27 127

Zdroj: Interní dokumenty SEG s.r.o., 2012

Hodnoty nedokončené výroby se sledují v intervalu jednoho měsíce pro každou hospodářskou činnost odděleně. Ve společnosti nejsou pevně stanoveny limity, které by nesměly být překročeny. Je tak v kompetenci ekonomického ředitele, aby sám na základě svých zkušeností a podle reportovaných výsledků posoudil, zda hodnoty v meziměsíčním vyjádření abnormálně nekolísají či nejeví značné extrémy. Z grafu níže je patrné, že největší část nedokončené výroby tvoří stavebně-montážní činnost.

Obr. č. 19: Stav nedokončené výroby za jednotlivé měsíce

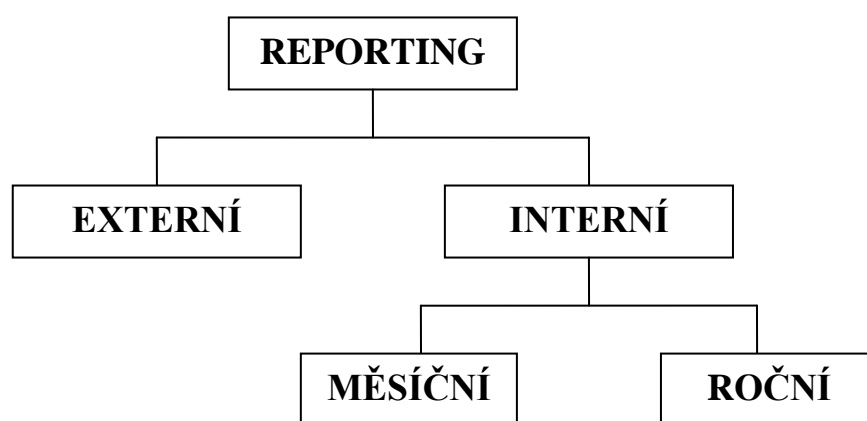


Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti, 2012

4.7 Reporting

Reporting obsahuje tvorbu periodických reportů, analýzu odchylek, prezentaci výsledků spolu s návrhy opatření, informační a metodický servis atd. Základní cíl reportingu se nachází v poskytnutí informací o dosažených výsledcích a plnění plánu ve struktuře, která je k tomu organizací vytvořená. Informace, které reporting podává, jsou určeny jak pro vedení a zaměstnance společnosti (interní reporting), tak i pro instituce mimo společnost (externí reporting). Společnost nevede nijak odlišný externí reporting od reportingu interního. Jako oficiální externí reportingový doklad je možné chápat výroční zprávu společnosti, která však zároveň slouží i pro reporting interní.

Obr. č. 20: Struktura reportingu ve společnosti SEG s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

4.7.1 Interní reporting

Interní reporty slouží vrcholnému vedení společnosti a vedoucím jednotlivých středisek jako informace o vývoji hospodaření společnosti a jako podpora rozhodování. Ve společnosti SEG s.r.o. je možné najít tři základní funkce, pro které je zde reporting veden:

1. Koordinování požadavků na informace od vedení společnosti a jednotlivých útvarů
2. Spolupráce při vytváření vstupních reportingových dat
3. Spoluvytváření systému reportingu a definice výstupních dat dle příjemců

Převážná část výkazů je zpracovávána pouze v elektronické podobě buď v programu MS Excel nebo HELIOS Orange a uchovávána ve výpočetní technice společnosti. V tištěné podobě se uchovávají kromě zvláštních případů jen auditované účetní výkazy a výroční zprávy.

Měsíční interní reporting

Měsíční reporting společnosti SEG s.r.o. obsahuje finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cashflow) a detaily položek, jež mají podstatný vliv na průběh hospodaření společnosti.

V rámci měsíčního reportingu se sleduje především:

- výsledek hospodaření za celou společnost
- výsledek hospodaření jednotlivých činností
- objem tržeb z pohledu celé společnosti i z pohledu jednotlivých činností
- objem nedokončené výroby
- mzdové náklady

U všech položek se porovnává skutečná a plánovaná hodnota a dochází k vyčíslování odchylek. Díky tomu jednotlivé výkazy pravidelně informují vedení společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení o tom, zda společnost dodržuje původně stanovený plán, případně v jakých částech podniku hledat problematika místa. Měsíční reporting také obsahuje komentář, kde jsou analyzovány nejvýznamnější odchylky od stanoveného plánu.

Roční interní reporting

Úkolem ročního reportingu je podání komplexních informací, které vyhodnocují vývoj podniku jako celku i jeho dílčích částí. Společnost reportuje kromě jednotlivých zpráv, které se týkají výše zmíněných položek, pomocí výroční zprávy a komentáře k výsledkům hospodaření.

Výroční zpráva obsahuje:

- zprávu jednatelů o podnikatelské činnosti a stavu majetku za daný rok
- předpokládaný vývoj pro rok následující
- zhodnocení lidských zdrojů
- údaje o ochraně životního prostředí
- údaje o osobách odpovědných za výroční zprávu

Komentář k výsledkům hospodaření se zabývá následujícími body:

1. Výsledek hospodaření před zdaněním

- porovnání plánu a skutečnosti a skutečných výsledků daného roku s rokem předchozím

2. Tržby

- sledování tržeb od skupiny ČEZ a tržeb, které vznikly mimo skupinu ČEZ
- poté se opět srovnává plán a skutečnost a na závěr se zhodnotí roční plnění plánu

Tab. č. 16: Tržby: Porovnání plánu a skutečnosti

<i>Stav</i>	<i>Plán 2011</i>	<i>Skutečnost 2011</i>	<i>Plánovaný podíl ročního plánu</i>	<i>Podíl z ročního plánu skutečnost %</i>
<i>do data</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>		
31.1.	10 000	26 667	2,80	7,46%
28.2.	17 000	58 978	4,76	16,50%
31.3.	27 000	111 498	7,55	31,19%
30.4.	44 000	149 072	12,31	41,70%
31.5.	71 000	189 760	19,86	53,09%
30.6.	114 000	253 524	31,89	70,93%
31.7.	155 000	271 834	43,36	76,05%
31.8.	194 000	310 791	54,27	86,95%
30.9.	239 000	360 881	66,86	100,96%
31.10.	279 000	380 043	78,05	106,32%
30.11.	319 000	436 538	89,24	122,13%
31.12.	357 446	470 090	100,00	131,51%

Zdroj: Interní materiály společnosti SEG s.r.o.

3. EBITDA

- porovnání plánu a skutečnosti

4. Nedokončená výroba

- srovnání plánu vývoje se skutečností a zobrazení nedokončené výroby za jednotlivé činnosti

5. Průměrná mzda

- porovnání aktuálního a minulého roku

- rekapitulace jednotlivých mzdových složek a mzdového vývoje

6. Počet zaměstnanců

- sleduje vývoj a počet zaměstnanců
- odděleně se vyčísluje klíčový počet elektromontérů hlavní činnosti

7. Náklady a výnosy nezahrnuté do ročního plánu

- podrobná analýza nákladů a výnosů, které vznikly nad rámec plánu
- zjištění hospodářského výsledku z těchto položek podle vzorce:
neplánované výnosy – neplánované náklady

8. Financování

- shrnutí poskytnutých a přijatých úvěrů

5 Zhodnocení controllingových aktivit společnosti SEG s.r.o.

Po provedení analýzy bych rád shrnul nejdůležitější silné a slabé stránky controllingu ve společnosti SEG s.r.o. Jelikož byly jednotlivé prvky hodnoceny postupně v průběhu analýzy controllingových aktivit organizace, měla by být tato část chápána především jako zvýraznění stěžejních oblastí.

5.1 Silné stránky controllingových aktivit

1. Pozice controllingu

Pozitivně hodnotím začlenění controllingu v organizační struktuře na liniiovou pozici. Navíc osoba, která controlling pro společnost vykonává, má plnohodnotný přístup k datům a informačnímu systému, díky čemuž není nijak omezována při vykonávání své činnosti. Znalosti a zkušenosti odpovědné osoby shledávám na velice dobré úrovni a navíc jsou podpořeny odborným vysokoškolským vzděláním.

2. Začlenění controllingu do společnosti

Tímto bodem konkrétně myslím to, jakým způsobem vnímají controlling zaměstnanci firmy. Za výbornou věc hodnotím prémie v pohyblivé části platu, která se vypočítává z uspořené nákladů. Díky tomu pronikají základní prvky controllingu i mezi řadové zaměstnance, kteří sice nejsou zbytečně zatěžováni teorií, ale přitom jsou motivováni k tomu, aby se neustále snažili v rámci možností minimalizovat náklady a chovat se tak efektivněji a hospodárněji.

3. Operativní plánování

Operativní plánování je ve společnosti na slušné úrovni. Zaměstnanci, kteří jsou za tuto oblast zodpovědní, mají daný ucelený postup. Plánování začíná od nejvyššího vedení podniku a postupně pokračuje k podrobnějším plánům, které jsou podpořeny znalostmi vedoucích jednotlivých oddělení. Je možné vytknout chybějící plán marketingu, ovšem v tomto podniku to rozhodně není nutný prvek plánovacího procesu.

4. Výrobní controlling

Část controllingu, která probíhá ve společnosti naprosto v pořádku. Objem výroby není nijak velký a controlling tak, jak je nastavený, mu naprosto odpovídá. Zde není potřeba příliš detailních analýz, které by společnosti výrazněji nepomohly.

5. Reporting, analýza a kontrola

Tyto složky controllingu jsou ve společnosti zajišťovány každý měsíc, což je podle mého dobře. Díky tomu je možné sledovat vývoj společnosti v čase a rychleji reagovat na možné odklony od ročního plánu. Při reportingu jsou používány stručné a dobře srozumitelné výkazy, pomocí nichž jsou poskytovány souhrnné informace o současném stavu a možném dalším vývoji společnosti. Myslím si, že forma reportingu zajišťuje dostatečnou zpětnou vazbu pro vedení podniku a slouží jako dobrý podklad pro budoucí manažerské rozhodování.

5.2 Slabé stránky controllingových aktivit

1. Oblast strategického controllingu

Z mých informací vyplývá, že firma zaměřuje své aktivity především do oblasti controllingu operativního. Z pohledu strategického controllingu vidím nedostatky ve strategickém plánování, strategickém vyhodnocování. Z části je to dáno nejspíš tím, že hlavní strategií organizace je z mého pohledu strategie stability, kdy jde firmě především o zachování nynějšího stavu a jejího stabilního chodu. Otázkou zůstává, zda pro tuto strategii jsou opravdu nutné hlubší strategické procesy než dobře stanovené strategické cíle a základní vize společnosti.

2. Využívání ukazatelového systému a finanční analýzy

Ve společnosti podle mého není dořešený systém finančních ukazatelů, který dobře plní svoji funkci – zpřehledňuje finanční situaci. Proto bych v poslední části rád navrhl možnou tvorbu finanční analýzy. Tvorbu ukazatelového systému jsem už provedl v části, která se věnuje představení společnosti.

3. Využití programu HELIOS

Program HELIOS je vyspělý program, který nabízí velké množství nejrůznějších controllingových funkcí. Není problém díky němu porovnávat plán a skutečnost a zjišťovat tak velikost odchylek a jejich vývoj v čase. To je samozřejmě pouze část controllingu, ale je dobré jí věnovat dostatečnou pozornost. Společnost ale do tohoto programu nezanáší plány pro následující rok ani měsíce a není možné z něj pak tato data získávat. V tomto jednání spatřuji neefektivní využití firemních prostředků. Za stejné náklady by program mohl mít pro firmu větší přínos.

6 Návrh na zlepšení – Zavedení finančních ukazatelů

Ze zhodnocení slabých stránek společnosti SEG s.r.o. je zřejmé, že by se podnik měl zamyslet nad širším používáním alespoň základních finančních ukazatelů. Proto v následující části práce nastíním možný postup.

6.1 Aktuální situace

Podnik v současné době nemá žádné problémy se svým chodem ani financováním, to je možná jeden z důvodů, pro hlubší finanční analýze není věnována taková pozornost, jakou by si nejspíše zasloužila. Finanční analýzu je potřeba vnímat jako nástroj, který může včas upozornit na zhoršující se stav společnosti.

Společnosti bych doporučil, aby rozvinula využívání základních informačních finančních ukazatelů a především zavedla pravidelné měsíční finanční analýzy, pomocí nichž by dosáhla ucelenějšího obrazu o aktuálním stavu firemního hospodaření. Dále pak chybí dlouhodobější meziroční srovnání, jež ukazuje vývoj společnosti v delším horizontu.

V rámci finanční analýzy analyzuji vývoj a strukturu aktiv a pasiv, vývoj hospodářského výsledku a tržeb. Nakonec zmíním několik rozdílových ukazatelů. Poměrové ukazatele již znovu sledovat nebudu, jelikož jsem jim věnoval dostatek času v rámci představení společnosti.

6.2 Finanční analýza

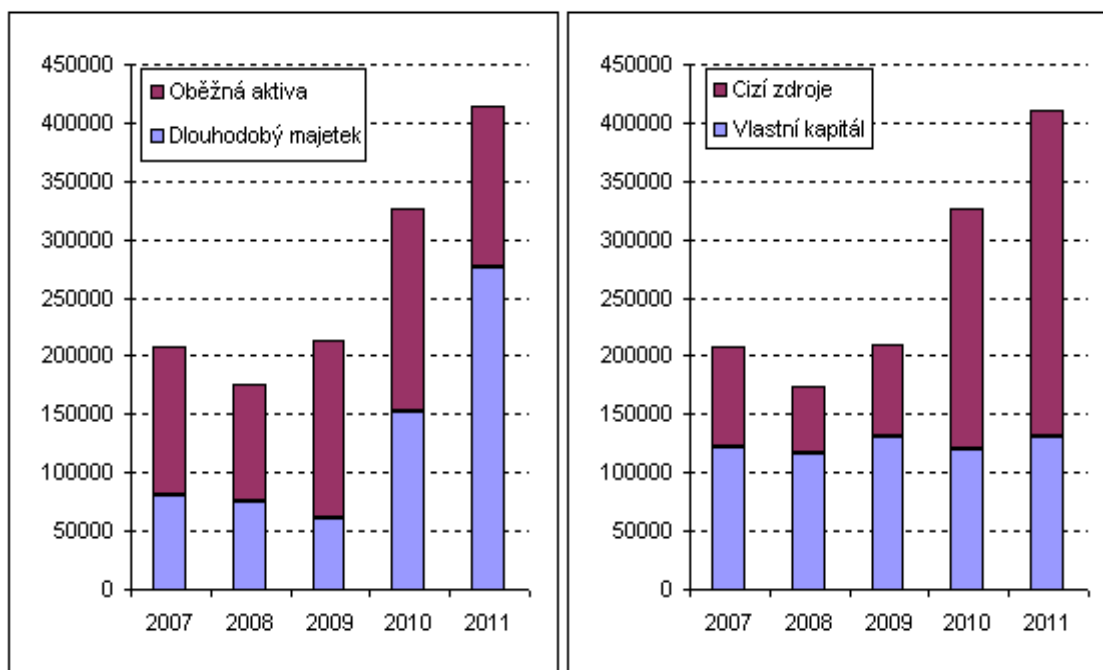
Jelikož není nutné, aby podnik sledoval složitější finanční indexy, zaměřím se především na základní stavové, rozdílové a poměrové ukazatele.

6.2.1 Analýza stavových veličin

Myslím si, že v každé společnosti by měl být pravidelně sledován vývoj minimálně základních stavových veličin, jako jsou aktiva, pasiva, hospodářský výsledek či tržby.

Vývoj a základní struktura aktiv a pasiv

Obr. č. 21: Vývoj aktiv a pasiv



Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti, 2012

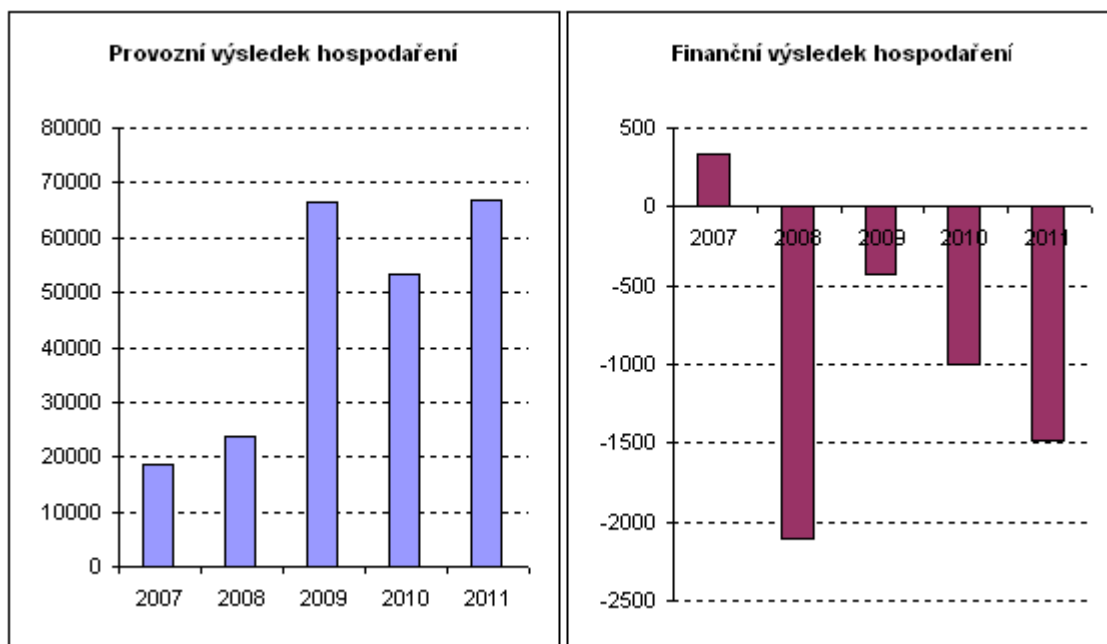
Z grafů je patrné, že stav aktiv a pasiv se až na menší propad v roce 2008 neustále zvyšuje. Bilanční suma rostla od roku 2009 do roku 2011 v průměru o více než 30%. Nejpodstatnější nárůst vznikl v roce 2010, kdy došlo ke znatelnému nárůstu dlouhodobého majetku pomocí financování z cizích zdrojů. V hlubší analýze je nutné sledovat, zda nárůst v cizích zdrojích vznikl v dlouhodobých či krátkodobých položkách. Z interních dokumentů společnosti je možné zjistit, že v roce 2010 byl podniku poskytnut dlouhodobý úvěr na nákup investičního majetku.

Velikost oběžného majetku je od roku 2009, kdy došlo k jeho zvýšení o 50%, konstantní. Rostoucí cizí zdroje tak evidentně vstupují do nákupu dlouhodobého majetku.

Po celých 5 let také zůstává konstantní objem vlastního kapitálu. Společnost tak evidentně nijak zásadně nehromadí zisk pro jeho investiční využití v následujících letech. Spoléhá spíše na využití kapitálu cizího.

Vývoj hospodářských výsledků

Obr. č. 22: Vývoj hospodářských výsledků



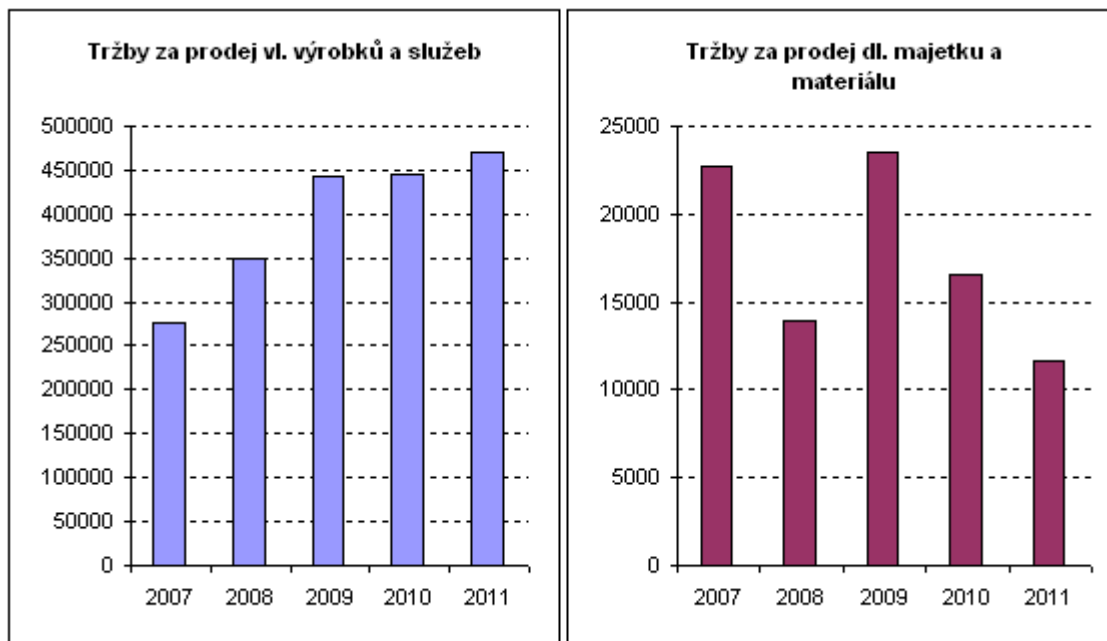
Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti, 2012

Z výše přiložených grafů je patrné, že hospodářský výsledek má i přes snížení provozního výsledku v roce 2010 stoupající tendenci. Mimořádný výsledek hospodaření tvořil zanedbatelný podíl na celkovém výsledku společnosti, proto jsem do práce jeho analýzu nezahrnul.

Finanční výsledek hospodaření celkový hospodářský výsledek evidentně snižuje. V jeho záporných hodnotách hrají největší roli nákladové úroky z přijatých úvěrů a ostatní finanční náklady. Od roku 2010 má finanční výsledek hospodaření jasně klesající tendenci, jeho pohyb je tak inverzní k růstu cizích zdrojů na pasivní straně rozvahy.

Vývoj tržeb

Obr. č. 23: Vývoj tržeb



Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti, 2012

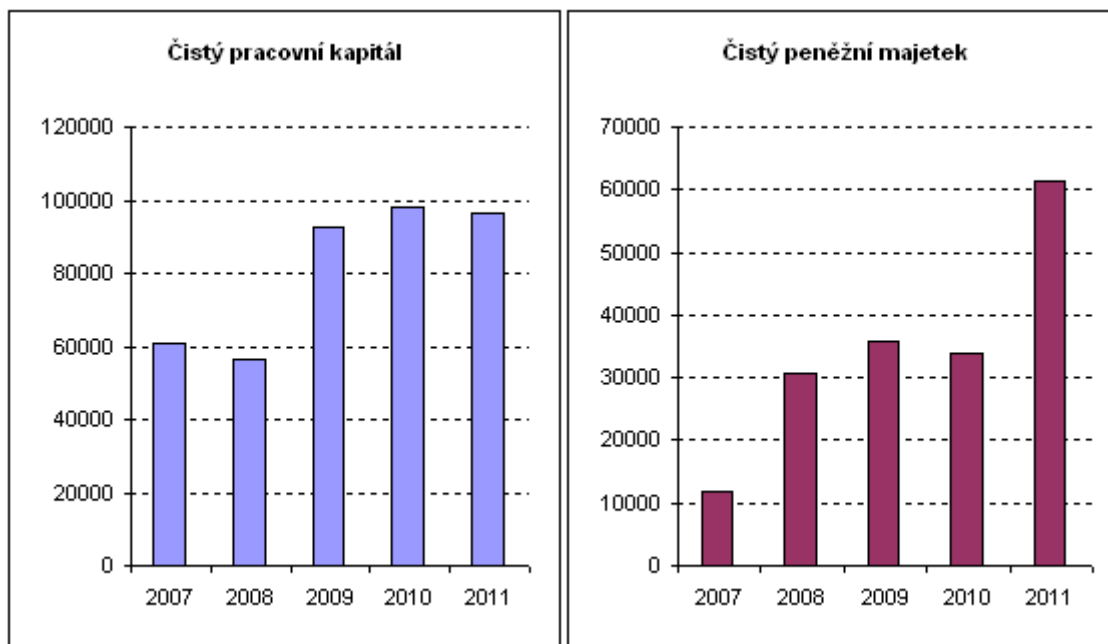
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se v průběhu sledovaných pěti let téměř zdvojnásobily. Jejich vývoj se nachází v rostoucím trendu, ani jeden rok neklesly tržby pod rok předchozí.

Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu evidentně klesají. Pro společnost tento fakt ale neznamená žádný velký problém. Na celkových tržbách se tato položka podílí zhruba 5%.

6.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V této části krátce zdokumentuji vývoj čistého pracovního kapitálu (ČPK) a čistého peněžního majetku (ČPM).

Obr. č. 24: ČPK a ČPM



Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti, 2012

Jak u čistého pracovního kapitálu, tak i u čistého peněžního majetku lze vypořádat vzrůstající tendenci, která je výraznější u druhého analyzovaného ukazatele. Tuto situaci lze hodnotit jako dobrou. Čistý pracovní kapitál je dostatečně vysoký na to, aby bezpečně pokryl část krátkodobých aktiv, podnik je tam schopný řešit mimořádné výdaje. Má pro jejich pokrytí dostatečný manévrovací prostor. Je ale potřeba dávat pozor na poměr ČPK k zásobám. Jeho výška se v některých letech blíží až dvojnásobku hodnoty zásob. Pokud by se tento poměr nadále zvětšoval, docházelo by ke snižování efektivnosti ve financování podniku.

6.2.3 Analýza poměrových ukazatelů a ukazatelů zadluženosti

Základ finanční analýzy není zcela jistě úplný bez vyčíslení poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele byly analyzovány v části, která se věnovala představení společnosti, resp. její SWOT analýze (viz. str. 43-47).

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat a zhodnotit funkci controllingu ve společnosti SEG s.r.o., vymezit silné a slabé stránky jeho fungování a v případě potřeby navrhnout zlepšení, které by mohlo přispět ke zkvalitnění jejich controllingových činností. Tyto cíle byly z mého pohledu splněny.

V teoretické části jsem provedl analýzu controllingu a popsal metody a nástroje, kterých controlling využívá. Zaměřil jsem se zde na témata, která tvoří teoretický podklad pro druhou, hlavní část mé práce. Vycházel jsem zde především ze známých prací světových i českých autorů.

V praktické části jsem nejprve ukázal aktuální situaci firmy. Došlo k popsání její podnikatelské činnosti a jejího chodu. Poté jsem provedl analýzu jejich silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Tento proces vyústil v provedení SWOT analýzy.

Po zmapování stavu společnosti jsem popsal controllingové procesy uvnitř společnosti, přičemž jsem se zaměřil na jeho operativní část, která je ve firmě podstatně používanější. Zjistil jsem, že controllingem se zabývá především vedoucí oddělení Ekonomika, která spadá do úseku ekonomického ředitele.

Poté jsem ukázal informační systém, jenž přináší do controllingových procesů vstupní data a pomáhá s jejich vyhodnocením. V tomto místě jsem objevil první nedostatek. Je jím nedostatečné využívání programu HELIOS. Společnost má zaplacenou plnou verzi podporující controlling, přičemž z něj získává v podstatě pouze základní účetní výkazy. V tom vidím neefektivní jednání, kdy by do programu stačilo zadat plán pro následující období a program už by pak sám mapoval firemní controllingové procesy.

Dále jsem analyzoval proces plánování ve společnosti SEG s.r.o. Ukázal jsem postupy při stanovování jednotlivých plánů a plánovací procesy v jejich časové souslednosti. Zde nevidím žádný problém. Naopak si myslím, že tato část je ve firmě zvládnuta velice dobře. Plánovací procesy mají svoji pevně danou strukturu i vlastníky, díky čemuž dochází k jasnému určení odpovědností.

Po plánovacích procesech jsem sledoval procesy nákladového a výrobního controllingu, kde jsem opět nenašel žádný problém. Náklady jsou členěny na jednotlivé položky a oddělení, čímž je opět pevně dáno jejich „vlastnictví“. Z hlediska výrobního

controllingu pak společnost sleduje především náklady nedokončené výroby. To je dáno nižší mírou výrobní činnosti společnosti.

Při analýze reportingu jsem objevil druhý problém. Společnost se dle mého názoru málo zabývá finanční analýzou. Neukazuje ve svých zprávách vývoj ani aktuální čísla základní finančních ukazatelů, ať už stavových, rozdílových či poměrových.

Tento problém jsem zpracoval v poslední části práce, kde jsem ukázal možný směr, jakým by se mohla společnost SEG s.r.o. ve své finanční analýze ubírat. U takovéto firmy rozhodně není nutné, aby sledovala ukazatele typu Index IN či Altmanův index, nicméně si myslím, že znalost aktuální situace a vývoje základních finančních ukazatelů může v jistých případech pomoci v dřívějším odhalení budoucích problémů.

Bez ohledu na zmíněné dílčí problémy funguje controlling ve společnosti SEG s.r.o. velice dobře. Většina controllingových procesů byla přizpůsobena potřebám firmy, jsou jednoduché a přehledné. Na závěr bych rád vyzdvihl využívání prémie za úsporu nákladů, díky kterým se prvky controllingu daří rozšiřovat mezi řadové zaměstnance. To by měl být jeden z hlavních cílů každé společnosti, která se snaží využívat controllingu a všech jeho výhod co nejefektivněji.

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristiky strategického a operativního controllingu	- 11 -
Tabulka 2: Porovnání strategického a operativního controllingu	- 12 -
Tabulka 3: Rozdělení úloh a zodpovědností mezi manažera a controllera	- 20 -
Tabulka 4: Metody podle úrovní řízení	- 21 -
Tabulka 5: Vývoj HDP a průměrné inflace.....	- 37 -
Tabulka 6: Matice EFE	- 40 -
Tabulka 7: Struktura hospodářského výsledku	- 42 -
Tabulka 8: Ukazatele rentability	- 43 -
Tabulka 9: Ukazatele likvidity	- 44 -
Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti.....	- 46 -
Tabulka 11: Matice IFE.....	- 48 -
Tabulka 12: Matice IE.....	- 49 -
Tabulka 13: Matice TOWS	- 49 -
Tabulka 14: Rozpis mezd dle druhů za rok 2011	- 59 -
Tabulka 15: Stav nedokončené výroby dle jednotlivých středisek	- 60 -
Tabulka 16: Tržby: Porovnání plánu a skutečnosti.....	- 63 -

9 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Regulační okruh controllingu	- 15 -
Obr. č. 2: Controlling v liniové pozici	- 17 -
Obr. č. 3: Controlling ve štábní pozici	- 18 -
Obr. č. 4: Pozice controllingu ve vztahu mezi controllerem a manažerem	- 19 -
Obr. č. 5: Porterův model pěti sil	- 24 -
Obr. č. 6: Bostonská matice	- 25 -
Obr. č. 7: Grafické znázornění bodu zvratu	- 29 -
Obr. č. 8: Organizační struktura společnosti	- 32 -
Obr. č. 9: Ukazatele rentability	- 44 -
Obr. č. 10: Běžná likvidita	- 45 -
Obr. č. 11: Okamžitá likvidita	- 45 -
Obr. č. 12: Peněžní likvidita	- 46 -
Obr. č. 13: Ukazatele zadluženosti	- 47 -
Obr. č. 14: Pozice controllingu	- 50 -
Obr. č. 15: Vývoj hrubého zisku 2011	- 52 -
Obr. č. 16: Program HELIOS	- 53 -
Obr. č. 17: Proces tvorby plánu	- 55 -
Obr. č. 18: Vývoj tržeb za prodej vl. výrobků, služeb a zboží 2011	- 56 -
Obr. č. 19: Stav nedokončené výroby za jednotlivé měsíce	- 60 -
Obr. č. 20: Struktura reportingu ve společnosti SEG s.r.o.	- 61 -
Obr. č. 21: Vývoj aktiv a pasiv	- 68 -
Obr. č. 22: Vývoj hospodářských výsledků	- 69 -
Obr. č. 23: Vývoj tržeb	- 70 -
Obr. č. 24: ČPK a ČPM	- 71 -

10 Seznam použité literatury

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN: 80-7179-805-3

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

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0066-2

HORVÁTH & Partners. *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2004. ISBN 80-7259-002-2

HRADECKÝ, Mojmir., KRÁL, Bohumil. *Řízení režijních nákladů*. Praha: Prospektrum, 1995. ISBN: 80-7175-025-5

KAPLAN, Robert., NORTON, David. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 8072611240

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9

REICHMANN, Thomas. *Controlling: concepts of management control, controllership and ratios*. Berlin: Springer, 1997. ISBN 3-540-62722-7

STEINÖCKER, Reinhard. *Strategický controlling*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 1992. ISBN: 978-80-900178-2-5

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4

Ostatní použité zdroje

Businessinfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export [online] [cit. 2012-09-22].

Dostupné na www: <<http://www.businessinfo.cz/>>

Businessvize.cz [online] [cit. 2012-09-17]. Dostupné na www:

<<http://www.businessvize.cz/>>

CZSO.cz – Český statistický úřad [online] [cit. 2012-09-22]. Dostupné na www:

<<http://www.czso.cz/>>

ERU.cz – Energetický regulační úřad [online] [cit. 2012-09-22]. Dostupné na www:

<<http://eru.cz/>>

Interní materiály společnosti SEG s.r.o.

Strateg [online] [cit. 2012-09-17]. Dostupné na www:

<http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>

11 Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti pro rok 2008 – Aktiva	- 79 -
Příloha B: Rozvaha společnosti pro rok 2008 – Pasiva.....	- 80 -
Příloha C: Rozvaha společnosti pro rok 2010 – Aktiva	- 81 -
Příloha D: Rozvaha společnosti pro rok 2010 – Pasiva	- 82 -
Příloha E: VZZ společnosti pro rok 2008	- 83 -
Příloha F: VZZ společnosti pro rok 2010.....	- 84 -
Příloha G: Rozvaha společnosti pro rok 2011 – Aktiva.....	- 85 -
Příloha H: Rozvaha společnosti pro rok 2011 – Pasiva	- 87 -
Příloha I: VZZ společnosti pro rok 2011	- 89 -

Příloha A: Rozvaha společnosti pro rok 2008 – Aktiva

označ.	Rozvaha	řad.	1 - 12 / 2008			1 - 12 / 2007
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	243 941	-68 545	175 396	209 730
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek	003	140 549	-65 401	75 148	80 865
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 302	-1 309	993	210
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	1 908	-933	975	187
4.	Ocenitelná práva	008	365	-361	4	5
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	29	-15	14	18
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	138 247	-64 092	74 155	80 655
B. II. 1.	Pozemky	014	13 716	-548	13 168	13 716
2.	Stavby	015	34 562	-7 935	26 627	28 937
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	89 969	-55 609	34 360	38 562
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				-560
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požžovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
C.	Oběžná aktiva	031	103 029	-3 144	99 885	127 978
C. I.	Zásoby	032	28 007	-1 942	26 065	46 862
C. I. 1.	Materiál	033	10 532	-1 942	8 590	24 449
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	14 339		14 339	12 695
3.	Výrobky	035	3 136		3 136	9 125
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037				593
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	68 695	-1 202	67 493	49 404
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	58 232	-1 202	57 030	39 621
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	050				
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Státi - daňové pohledávky	054	9 491		9 491	8 757
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	822		822	777
8.	Dohadné účty aktivní	056	148		148	245
9.	Jiné pohledávky	057	2		2	4
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	6 327	0	6 327	31 712
C. IV. 1.	Peníze	059	504		504	325
2.	Účty v bankách	060	5 823		5 823	31 387
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požžovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	363	0	363	887
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	238		238	702
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	125		125	185
	Kontrolní číslo	999	975 401	-274 180	701 221	838 033

Příloha B: Rozvaha společnosti pro rok 2008 – Pasiva

označ.	PASIVA	řád.	1 - 12 / 2008	1 - 12 / 2007
	PASIVA CELKEM	067	175 396	209 730
A.	Vlastní kapitál	068	116 987	122 118
A. I.	Základní kapitál	069	70 255	70 255
A. I. 1.	Základní kapitál	070	70 255	70 255
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	6 462	6 102
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	4 861	3 923
	2. Statutární a ostatní fondy	080	1 601	2 179
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	17 823	27 000
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	17 823	27 000
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	084	22 447	18 761
B.	Cizí zdroje	085	57 251	86 608
B. I.	Rezervy	086	11 403	14 342
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		6 080
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089	6 804	4 313
	4. Ostatní rezervy	090	4 599	3 949
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	2 627	3 073
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	093		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	094		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6. Vydané dluhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100		
	10. Odložený daňový závazek	101	2 627	3 073
B. III.	Krátkodobé závazky	102	43 221	69 193
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	28 117	24 548
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	104		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	105		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
	5. Závazky k zaměstnancům	107	4 060	4 198
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	2 376	2 101
	7. Slát - daňové závazky a dotace	109	4 715	2 498
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	46	
	9. Vydané dluhopisy	111		
	10. Dohadné účty pasivní	112	3 480	516
	11. Jiné závazky	113	427	35 332
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	1 158	1 004
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
	2. Výnosy příštích období	120	1 158	1 004
	Kontrolní číslo	999	677 979	819 155



Příloha C: Rozvaha společnosti pro rok 2010 – Aktiva

označ.	AKTIVA	řád.	Bežné účetní období			Min. uč.
			Brutto	Korekce	Netto	období
						Netto
	AKTIVA CELKEM	001	387 086	-60 276	326 809	213 519
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek	003	211 197	-58 370	152 826	61 530
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 433	-2 119	313	772
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	2 082	-1 821	260	708
	4. Ocenitelná práva	008	351	-298	53	64
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	107 537	-56 251	51 286	60 758
B. II. 1.	Pozemky	014	7 087		7 087	12 101
	2. Stavby	015	13 532	-3 549	9 984	15 205
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	86 918	-52 702	34 215	31 928
	4. Pěstelské celky trvalých porostů	017				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				1 524
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	101 227	0	101 227	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027	101 227		101 227	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
C.	Oběžná aktiva	031	175 698	-1 906	173 792	151 627
C. I.	Zásoby	032	64 947	-761	64 186	56 749
C. I. 1.	Materiál	033	14 983	-761	14 222	12 031
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	46 877		46 877	41 314
	3. Výrobky	035	3 087		3 087	3 404
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 013	0	1 013	1 013
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	1 013		1 013	1 013
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	55 987	-1 145	54 842	74 661
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	42 159	-1 145	41 014	67 515
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	050				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Slát - daňové pohledávky	054	12 196		12 196	5 574
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	651		651	578
	8. Dohadné účty aktivní	056	145		145	136
	9. Jiné pohledávky	057	836		836	858
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	53 751	0	53 751	19 204
C. IV.1.	Peníze	059	251		251	135
	2. Účty v bankách	060	53 500		53 500	19 069
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	191	0	191	362
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	191		191	331
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				31
	Kontrolní číslo	999	1 548 153	-241 104	1 307 045	853 714

Příloha D: Rozvaha společnosti pro rok 2010 – Pasiva

označ.	PASIVA	řad.	Běžné úč. období	Minulé úč. období
	PASIVA CELKEM	067	326 809	213 519
A.	Vlastní kapitál	068	119 796	130 083
A. I.	Základní kapitál	069	70 255	70 255
A. I. 1.	Základní kapitál	070	70 255	70 255
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
	5. Rozdíly z přeměn společnosti	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	7 952	7 217
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	7 026	5 991
	2. Statutární a ostatní fondy	081	926	1 226
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	0	140
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083		140
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	085	41 589	52 471
B.	Cizí zdroje	086	205 919	79 903
B. I.	Rezervy	087	16 742	18 501
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090	10 585	13 941
	4. Ostatní rezervy	091	6 157	4 560
B. II.	Dlouhodobé závazky	092	2 566	2 249
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	094		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	095		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101		
	10. Odložený daňový závazek	102	2 566	2 249
B. III.	Krátkodobé závazky	103	75 611	59 153
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	55 043	45 723
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	105		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	106		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
	5. Závazky k zaměstnancům	108	6 868	4 403
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	3 220	2 328
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	1 384	2 689
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111	95	
	9. Vydané dluhopisy	112		
	10. Dohadné účty pasivní	113	8 480	3 526
	11. Jiné závazky	114	521	484
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	111 000	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	111 000	
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení	119	1 094	3 533
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	359	
	2. Výnosy příštích období	121	735	3 533
	Kontrolní číslo	999	1 264 553	798 072

Příloha E: VZZ společnosti pro rok 2008

Označení	Výkaz zisků a ztrát	číslo	Aktuální období	Minulé období
			1 - 12 / 2008	1 - 12 / 2007
I.	Tržby za prodej zboží	001	3 036	11 352
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	2 932	10 929
+	Obchodní marže	003	104	423
II.	Výkony	004	337 216	292 968
II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	348 665	277 273
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-11 449	15 629
	Aktivace	007	0	67
B.	Výkonová spotřeba	008	230 545	181 455
B.	Spotřeba materiálu a energie	009	79 045	94 328
	Služby	010	151 500	87 127
+	Přidaná hodnota	011	106 775	111 936
C.	Osobní náklady	012	74 888	81 696
C.	Mzdové náklady	013	54 689	59 522
	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	0	42
	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	18 615	20 698
	Sociální náklady	016	1 584	1 434
D.	Daně a poplatky	017	3 106	2 229
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	9 916	11 829
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	13 880	22 701
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	2 228	10 516
	Tržby z prodeje materiálu	021	11 652	12 185
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	9 043	15 859
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	964	8 857
	Prodaný materiál	024	8 079	7 002
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	-2 560	3 043
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	972	2 781
H.	Ostatní provozní náklady	027	3 423	4 275
V.	Převod provozních výnosů	028		
I.	Převod provozních nákladů	029		
*	Provozní výsledek hospodaření	030	23 811	18 487
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033		
VII.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034		
	Výnosy z ostatních dlouhodobých papírů a podílů	035		
	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037		
K.	Náklady z finančního majetku	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041		
X.	Výnosové úroky	042	158	511
N.	Nákladové úroky	043	1 791	56
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	12	115
O.	Ostatní finanční náklady	045	490	233
XII.	Převod finančních výnosů	046		
P.	Převod finančních nákladů	047		
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-2 111	337
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	6 357	-3
Q.	- splatná	050	6 804	4 313
	- odložená	051	-447	-4 316
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	15 343	18 827
XIII.	Mimořádné výnosy	053	7 104	
R.	Mimořádné náklady	054		68
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055		
S.	- splatná	056		
	- odložená	057		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058	7 104	-66
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společným (+/-)	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	22 447	18 761
	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	28 804	18 758
	Kontrolní číslo	999	1 576 515	1 424 234



Příloha F: VZZ společnosti pro rok 2010

Označení	Výkaz zisků a ztrát	číslo	Běžné období	Minulé období
			1 - 12 / 2010	1 - 12 / 2009
I.	Tržby za prodej zboží	001		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002		
+	Obchodní marže	003	0	0
II.	Výkony	004	450 956	470 692
II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	445 522	443 440
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	5 246	27 243
	Aktivace	007	188	9
B.	Výkonová spotřeba	008	283 455	309 885
B.	Spotřeba materiálu a energie	009	104 170	92 433
	Služby	010	179 285	217 452
+	Přidaná hodnota	011	167 501	160 807
C.	Osobní náklady	012	102 439	83 925
C.	Mzdové náklady	013	75 119	60 595
	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014		
	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	23 695	20 307
	Sociální náklady	016	3 625	3 023
D.	Daně a poplatky	017	1 534	5 958
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	8 373	9 293
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	16 561	23 476
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	8 800	17 451
	Tržby z prodeje materiálu	021	7 761	6 025
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	15 813	18 729
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	11 200	14 837
	Prodaný materiál	024	4 613	3 892
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů přítížích období	025	561	-2 180
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	1 814	975
H.	Ostatní provozní náklady	027	3 662	3 043
V.	Převod provozních výnosů	028		
I.	Převod provozních nákladů	029		
*	Provozní výsledek hospodaření	030	53 494	66 490
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033		
VII.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034		
	Výnosy z ostatních dlouhodobých papírů a podílů	035		
	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037		
K.	Náklady z finančního majetku	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041		
X.	Výnosové úroky	042	1 356	21
N.	Nákladové úroky	043	1 070	114
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	4	30
O.	Ostatní finanční náklady	045	1 293	363
XII.	Převod finančních výnosů	046		
P.	Převod finančních nákladů	047		
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-1 003	-426
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	10 902	13 593
Q.	- splatná	050	10 585	13 970
	- odložená	051	317	-377
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	41 589	52 471
XIII.	Mimořádné výnosy	053		
R.	Mimořádné náklady	054		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055		
S.	- splatná	056		
	- odložená	057		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	41 589	52 471
	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	52 491	66 064
	Kontrolní číslo	999	2 135 580	2 256 094

Příloha G: Rozvaha společnosti pro rok 2011 – Aktiva

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb</p>	<p>ROZVAHA v plném rozsahu</p> <p>ke dni <u>31.12.2011</u> (v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">46883657</td> </tr> </table>	IČ	46883657	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky SEG</p> <p>S. r. o.</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání IIS-II se od bydliště Skladová 4</p> <p>Plzeň 2</p> <p>326 00</p> <p>Česká republika</p>
IČ				
46883657				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	474 575	-60 996	413 579	326 810
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	334 972	-59 063	275 909	152 827
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 171	-985	186	314
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	820	-676	144	261
4.	Ocenitelná práva	008	351	-309	42	53
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	108 178	-58 078	50 100	51 286
B. II. 1.	Pozemky	014	7 087		7 087	7 087
2.	Stavby	015	13 532	-3 917	9 615	9 983
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	87 559	-54 161	33 398	34 216
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	225 623		225 623	101 227
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	225 623		225 623	101 227
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	139 323	-1 933	137 390	173 792
C. I.	Zásoby	032	35 549	-749	34 800	64 186
C. I. 1.	Materiál	033	6 196	-749	5 447	14 222
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	27 127		27 127	46 877
3.	Výrobky	035	2 226		2 226	3 087
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	2 746		2 746	1 066
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	801		801	1 013
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	1 945		1 945	53
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	78 286	-1 184	77 102	54 789
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	54 243	-1 184	53 059	41 014
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	16 197		16 197	12 196
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	7 586		7 586	598
8.	Dohadné účty aktivní	056	136		136	145
9.	Jiné pohledávky	057	124		124	836
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	22 742		22 742	53 751
C. IV. 1.	Peníze	059	136		136	251
2.	Účty v bankách	060	22 606		22 606	53 500
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	280		280	191
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	280		280	191
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Příloha H: Rozvaha společnosti pro rok 2011 – Pasiva

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	413 579	326 810
A.	Vlastní kapitál	068	131 669	119 796
A. I.	Základní kapitál	069	70 255	70 255
A. I. 1.	Základní kapitál	070	70 255	70 255
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	8 442	7 952
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	7 026	7 026
2.	Statutární a ostatní fondy	080	1 416	926
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081		
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	52 972	41 589
B.	Cizí zdroje	085	279 464	205 920
B. I.	Rezervy	086	16 503	16 742
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089	12 320	10 585
4.	Ostatní rezervy	090	4 183	6 157
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	2 848	2 566
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101	2 848	2 566
B. III.	Krátkodobé závazky	102	41 113	75 612

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	25 889	55 044
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	6 813	6 868
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	4 119	3 220
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 621	1 384
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	95	95
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	272	8 480
11.	Jiné závazky	113	2 304	521
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	219 000	111 000
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	210 090	111 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	8 910	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	2 446	1 094
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	23	359
2.	Výnosy příštích období	120	2 423	735

Příloha I: VZZ společnosti pro rok 2011

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb</p>	<h3>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu</h3> <p>ke dni 31.12.2011</p> <p>(v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin: 0 auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">46883657</td> </tr> </table>	IČ	46883657	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky SEG</p> <p>S. r. o.</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Skladová 4</p> <p>Plzeň 2</p> <p>326 00</p> <p>Česká republika</p>
IČ				
46883657				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	449 478	450 956
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	470 090	445 522
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-20 612	5 246
3.	Aktivace	07		188
B.	Výkonová spotřeba	08	280 339	283 455
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	83 148	104 170
B. 2.	Služby	10	197 191	179 285
+	Přidaná hodnota	11	169 139	167 501
C.	Osobní náklady	12	97 286	102 439
C. 1.	Mzdové náklady	13	67 755	75 119
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	25 582	23 695
C. 4.	Sociální náklady	16	3 949	3 625
D.	Daně a poplatky	17	1 397	1 534
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7 928	8 373
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	11 620	16 561
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 208	8 800
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	10 412	7 761
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	6 512	15 813
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	343	11 200
2.	Prodaný materiál	24	6 169	4 613
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	-1 946	561
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	488	1 814
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 056	3 662
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	67 014	53 494

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	1 679	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	4 797	1 356
N.	Nákladové úroky	43	3 667	1 070
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	84	4
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 018	1 293
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 483	-1 003
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	12 558	10 902
Q. 1.	- splatná	50	12 277	10 585
2.	- odložená	51	281	317
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	52 973	41 589
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	52 972	41 589
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	65 531	52 491

Abstrakt

KÝČEK, Pavel. *Controlling a jeho aplikace ve vybraném podnikatelském subjektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 92 s., 2013

Klíčová slova: controlling, reporting, finanční analýza

Předložená diplomová práce se zaměřuje na analýzu controllingu a jeho využití ve vybraném podnikatelském subjektu, konkrétně ve společnosti SEG s.r.o. Teoretická část se věnuje charakteristice controllingu, jeho metod a nástrojů. V praktické části se práce zabývá charakteristikou společnosti SEG s.r.o., analyzováním a vyhodnocením jejích controllingových aktivit a návrhem na zlepšení současné situace. Návrh doporučuje rozvinutí systému finančních ukazatelů, které jsou v organizaci využívány pouze v omezené míře.

Abstract

Kýček, Pavel. *Controlling and how to apply it in a selected business*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZCU in Pilsen, 92 p., 2013

Key words: controlling, reporting, financial analysis

The submitted thesis is aimed at the controlling analysis and the application of it in a selected business, specifically in the company of SEG s.r.o. The theoretical part is devoted to controlling characteristics, its methods and tools. In the practical part the thesis deals with the characteristics of the SEG s.r.o. company, the analysis and the assessment of its controlling activities and the proposal of how to improve the current situation. The proposal recommends developing a system of financial indicators which are only used in the organization in a limited way.