



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN A BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Králíčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Simona Králíčková
Vedoucí práce:	doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití controllingu v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Controlling a jeho využití při řízení podniku

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student posoudí dosavadní stav controllingu ve zvoleném podniku. Na základě této analýzy navrhne opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

Základní literární prameny:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. vyd. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004.
357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 10.7.2024

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá analýzou využití controllingu ve vybraném podniku a dělí se na tři části. V první části jsou popsány teoretické poznatky z oblasti controllingu, jež jsou následně využity pro zpracování dalších dvou částí práce, kterými jsou analytická část, zaměřující se na současný stav controllingové vybraném podniku a identifikaci vhodných bodů ke zlepšení, na něž navazuje návrhová část práce směřující ke zlepšení controllingu v tomto podniku.

Klíčová slova

Controlling, nákladový controlling, kalkulace, výrobní náklady, ziskovost, reporting

Abstract

This diploma thesis deals with the analysis of the use of controlling in the selected company and is divided into three parts. The first part is describing theoretical knowledges about the controlling, which is subsequently used for processing the next two parts of the thesis, which are the analytical part, focusing on the current situation of controlling in this selected company and the identification of suitable points for improvement, which are followed by the design part of the work aimed at improvement of controlling in this company.

Keywords

Controlling, production cost controlling, calculation, production costs, profitability, reporting

Bibliografická citace

KRÁLÍČKOVÁ, Simona. *Využití controllingu v podniku* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-08-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/162714>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. 8. 2024

Bc. Simona Králíčková
autor

Obsah

1	ÚVOD	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
3.1	Pojem controlling	15
3.2	Cíle controllingu	16
3.3	Funkce controllingu	18
3.4	Operativní a strategický controlling	19
3.5	Nástroje controllingu	20
3.5.1	Nástroje operativního controllingu	20
3.5.2	Nástroje strategického controllingu	22
3.6	Plánování	25
3.7	Analýza odchylek	26
3.8	Reporting	27
4	ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE	29
4.1	Představení společnosti	29
4.2	Organizační struktura	30
4.3	Účetní metody	32
4.3.1	Účtování	32
4.3.2	Způsoby oceňování	33
4.3.3	Daň z příjmu	34
4.4	Začlenění controllingu v podniku	34
4.5	Zákazníci a trhy	36
4.6	ABC analýza	42
4.7	SWOT	50
4.8	Plánování, forecasting a analýza odchylek	55
4.9	Shrnutí analýzy současného stavu	58

5	NÁVRHOVÁ ČÁST	60
6	ZÁVĚR	64
7	ZDROJE	66
A	ROZVAHA	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém vztahů koncepce controllingu a přímých cílů controllingu	17
Obrázek 2: Bod zvratu (Break-even point	21
Obrázek 3: Křivka životního cyklu výrobku	24
Obrázek 4: Organizace pozic finančního oddělení	35
Obrázek 5: Tržby a ziskovost výrobních programů v roce 2023	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ziskovost výrobních programů v roce 2023	36
Tabulka 2: Ziskovost taffetové výroby v letech 2021 až 2023	38
Tabulka 3: Podrobné tržby taffetové výroby v rámci jednotlivých zemí (2021 – 2023)	39
Tabulka 4: Rozdělení výrobků taffetové výroby do skupin A - G	40
Tabulka 5: Podíl skupin výrobků taffetové výroby na jejich ziskovosti	41
Tabulka 6: Podíl taffetové výroby podle zemí v 2021 až 2023	42
Tabulka 7: Podíl taffetové výroby podle konkrétních zemí – podrobně (řazeno dle % tržeb)	43
Tabulka 8: Podíl taffetové výroby podle výrobků v 2021 až 2023	44
Tabulka 9: Podíl taffetové výroby podle jednotlivých výrobků – podrobně (řazeno dle množství)	46
Tabulka 10: Podíl taffetové výroby podle zákazníků v 2021 až 2023.....	47
Tabulka 11: Podíl taffetové výroby podle jednotlivých zákazníků – podrobně (řazeno dle hr.zisku)	50
Tabulka 12: SWOT analýza.....	54

1 ÚVOD

Obecně má controlling velmi důležitou funkci, protože se podílí na řízení společnosti tím, že poskytuje informace pro rozhodování. Vlastně by šlo říci, že controlling zvyšuje manažerům komfort při rozhodování. Zprostředkovatelem controllingu je controller. Dobrý controller se pozná podle toho, že umí z dostupných informací vybrat ty důležité, což je jeho obrovská přidaná hodnota. Tyto věty mohou na čtenáře působit jednoduše a stroze. Jako snadný úkol. Opak je ale pravdou. Controller totiž musí být schopný poskytnout manažerům informace tak, aby jim to šetřilo čas. Musí chápat souvislosti jednotlivých veličin i toků informací, též metriky a požadované cílové hodnoty. Na náplni práce controllera jde dobře pozorovat, že doba se opravdu mění. Rychlost změn, kterou nyní zažíváme ve všech odvětvích je mnohdy až neuvěřitelná. Nečekaná překvapení jsou stále častějším jevem. Firmy jsou tak dnes pod opravdu velkým tlakem. Informační základna, která byla v minulosti pro firmy dostatečná, je v současné době pro plánování nedostačující. Práce controllera se tak stává nedílnou součástí podnikání pro udržitelnost ziskovosti. Stejně tak se controlling stává nepostradatelným partnerem managementu.

Controlling je čím dál více skloňovaným pojmem nejen ve výrobních společnostech, ale napříč celým trhem. Většina ekonomických subjektů na trhu byla a stále je ovlivňována událostmi ekonomického, politického či sociálního charakteru. V posledních letech jsou nejen české podniky, podnikatelé a občané významně poznamenány nepříznivými vlivy nedávné pandemie, důsledky ekonomické recese, energetické krize nebo i nedalekého válečného konfliktu. Každý negativní vliv na ekonomiku daného subjektu zvyšuje potřebu detailnějších informací a důslednější rozbor ekonomické situace, což vede k rozšiřování a posilování role controllingu v podnicích. V takových situacích se ekonomické subjekty v první řadě zaměřují na nákladovou stránku jejich činností či produktů, neboť tu lze přímo ovlivnit a optimalizovat. Vzhledem k výše uvedenému nepříznivému vývoji ekonomické situace se stejně i jako v mnoha dalších podnicích zvyšuje poptávka po přesnějších datech z oblasti výrobních nákladů. A právě tímto směrem se bude ubírat i moje diplomová práce.

Tato diplomová práce bude rozdělena do tří částí. První z nich se bude zaměřovat na objasnění teoretických východisek z dostupné literatury v oblasti controllingu nezbytných pro vypracování dalších částí této diplomové práce.

Druhá část práce, bude věnovaná analýze vybraného výrobního podniku. Úvodem této analytické části práce bude představení společnosti XY s.r.o., jejích výrobních programů, organizační struktury, účetních metod a začlenění controllingu v tomto podniku. Následující část pak bude analyzovat prodejní data z hlediska zákazníků, geografických trhů a ziskovosti. K tomuto účelu bude zvolena metoda ABC analýzy. V návaznosti se pak podnik jako celek analyzuje metodou SWOT, která bude zaměřena na vnitřní prostředí, jeho silné a slabé stránky a poté na vnější prostředí podniku, ze kterého vycházejí příležitosti a hrozby pro daný podnik. Předposlední kapitola je věnována analýze průběhu plánovacího procesu rozpočtu na roční bázi a forecastu na měsíční/čtvrtletní bázi. Dále se věnuje také analýze odchylek, které vznikají metodou komparace skutečných výsledků společnosti a rozpočtovaných či forecastovaných hodnot. V poslední části dochází k syntéze poznatků získaných v průběhu celé analytické části práce a k identifikaci problémů současné situace v podniku, z čehož bude čerpat poslední návrhová část.

Návrhová část práce bude reagovat na identifikované problémy formulací doporučení a návrhů ke zlepšení stávající situace.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem mé diplomové práce je posouzení aktuálního stavu controllingu ve vybraném podniku a na jeho základě navrhnout opatření či změny v kalkulaci výrobních nákladů a ziskovosti produktů za účelem zvýšení ziskovosti podniku.

Prvním dílčím cílem je shromáždění teoretických poznatků v oblasti controllingu z dostupných odborných zdrojů se zaměřením na kalkulace nákladů, které budou následně uplatněny při analytické a návrhové části práce.

Druhým dílčím cílem je vyhodnotit současný stav controllingu ve vybrané společnosti.

Třetím dílčím cílem je specifikovat slabé stránky a hrozby, které ovlivňují, nebo by mohly do budoucna ovlivnit vývoj controllingu ve vybrané společnosti.

Čtvrtým dílčím cílem je ověřit, zda je zvolená společnost schopna přijmout opatření pro efektivnější řízení svých zdrojů a zvýšení ziskovosti.

Data ke zpracování teoretické části práce byla získána z odborné literatury, převážně v podobě knih. K jejich zpracování byla využita metoda deskripce/popisu s utříděním separovaných dat. Data ke zpracování analytické části práce byla získána z interních materiálů společnosti XY s.r.o. a z rozhovorů s pověřenými pracovníky. Dále také osobních postřehů, jelikož jsem sama byla zaměstnancem společnosti XY s.r.o. v době zahájení diplomové práce téměř deset let. Nejprve na pozici senior účetní a posledních šest let na pozici controllera.

Data ke zpracování analytické části práce byla získána prostřednictvím rozhovorů s ústředními pracovníky společnosti XY s.r.o. Tyto rozhovory probíhaly v rozsahu dvou let, od září roku 2022 do srpna roku 2024. Dělo se tak z toho důvodu, aby byly i před závěrečnými úpravami stávajícího textu, získány co nejvíce aktuální informace. Rozhovor probíhaly v pracovní době od 8:00 do 16:00 hodin v různých prostorách společnosti XY s.r.o., nejčastěji však v kancelářích managementu.

Úvod analytické části práce představí všechny výrobní programy společnosti XY s.r.o. Podrobné analýzy se dále budou týkat pouze vybraného programu, kterým je taffetová výroba. Tento program byl zvolen na základě jeho největšího podílu na zisku společnosti XY s.r.o. Sledovaným obdobím budou poslední tři fiskální roky, 4/2021 až 3/2023. Využita budou prodejní data z hlediska zákazníků, geografických trhů či

ziskovosti. Podrobně pak data týkající se nákladů a tržeb, která budou získána od obchodního oddělení. Ke zpřehlednění těchto dat bude využito tabulek, které budou tvořeny v MS Excel a také v MS Word. Dále také grafů vytvořených v MS Excel.

Dále budou získaná data v rámci analytické části práce zpracována s využitím vybraných zástupců operativního a strategického controllingu. Ke zpřehlednění dat bude i zde využito tabulek, které budou tvořeny v MS Excel a také v MS Word.

V případě operativního controllingu bude zvolena ABC analýza, která umožní zjistit, jak dobře společnost XY s.r.o. rozumí významu jednotlivých položek. Za zástupce těchto položek budou vybrány země vývozu, výrobky a koncoví zákazníci. Na základě zvolených položek pak bude možné zjistit, zda je společnost XY s.r.o. schopna přijmout opatření pro efektivnější řízení svých zdrojů a zvýšení ziskovosti, která budou navržena v závislosti na zjištěních analytické části práce, a která budou prezentována v návrhové části práce.

V případě strategického controllingu bude vybrána SWOT analýza, díky které bude možné identifikovat silná a slabá místa společnosti XY s.r.o., stejně jako její potenciální hrozby a příležitosti. A to jak v rámci identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují podnikání a umožňují stanovit strategické plány pro zlepšení podnikání, tak zejména z postavení controllingu ve společnosti XY s.r.o. Získané výsledky budou použity pro určení nejslabších míst, na která budou reagovat doporučení ke zlepšení podnikání z pohledu controllingu.

Závěr analytické části práce, věnovaný plánování a forecasting, bude opět stavět na datech získaných z rozhovorů s pracovníky z klíčových oblastí společnosti XY s.r.o. V této části práce půjde převážně o popis stávající situace založený na analýze zjištěných dat. Tento popis bude nápomocný k získání uceleného pohledu na controlling ve společnosti, i když sám o sobě žádná podrobná data nepřinese. Je však předpokladem, že může nabídnout další prostor v oblasti controllingu, který bude možné podpořit návrhy opatření.

V poslední části dochází k syntéze poznatků získaných v průběhu celé analytické části práce a k identifikaci problémů současné situace v podniku. Návrhová část pak reaguje na takto identifikované problémy formulací doporučení a návrhů ke zlepšení stávající situace.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V první kapitole diplomové práce bych se ráda zaměřila na shromáždění teoretických poznatků týkajících se tématu controllingu, ze kterých budu vycházet v další části práce, jejímž cílem bude posoudit dosavadní stav controllingu ve vybraném podniku. Na základě této analýzy pak navrhnout opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystemu řízení v tomto podniku. Tedy taková, která budou podporovat dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

3.1 Pojem controlling

Petér Horváth, který je označován za spoluzakladatele controllingu uvádí, že je „controlling koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 5) Také podle Hilmara Vollmutha je controlling nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení. Autor zde navíc dodává, že „má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“ (Vollmuth, 2004, s. 354) Charakteristiku pojmu controlling dále rozšiřuje definice od autorů Rudolfa Manna a Elmara Mayera, která uvádí, že „controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující příslušná opatření.“ (Mann a Mayer, 1992, s. 15)

Dle Rolfa Eschenbacha je „původním účelem controllingu 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 personálním smyslu (pro vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou pak sloupy doplňující řízení. S jejich pomocí je možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“ (Eschenbach, 2004, s. 76)

Český autor Bohumil Král chápe pojem controlling jako „nástroj, jehož skutečným smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů“. (Král, 2018, s. 29)

Výše uvedené názory pěti různých autorů samozřejmě neprezentují úplný výčet definic pojmu controlling, avšak pro účely stávajícího textu jsou dostačující. Autoři se v nich shodují, že controlling lze považovat za nástroj či koncepci řízení podniku za účelem zlepšení podnikových výsledků, jež má informovat management před hrozícími problémy a navrhnout možná opatření.

3.2 Cíle controllingu

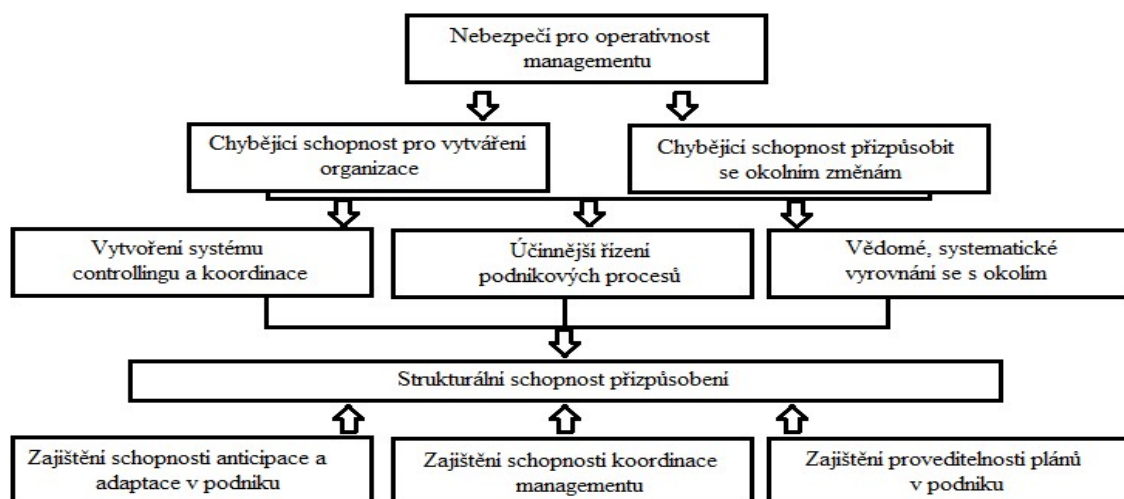
Po objasnění pojmu controlling je potřeba doplnit, jaké jsou jeho cíle, a proč by měl být ze strany firem využíván. Cíle controllingu nemusí být vždy a pro všechny stejné, mohou se lišit v závislosti na potřebách a cílech dané organizace. Nicméně, obecně lze říci, že cílem controllingu je poskytovat managementu spolehlivé informace a analýzy, díky kterým mohou lépe pochopit, plánovat a řídit podnikové procesy a rozhodování tak, aby přispěly k zajištění životaschopnosti podniku. Mezi cíle controllingu můžeme zařadit (Eschenbach, 2004, s. 93-97; Eschenbach a Siller, 2012, s. 40; Lazar, 2012, s. 188; Kovařík, 2013, s. 24-26):

- a) zlepšení finančního řízení podniku – úkolem controllingu je sledovat finanční výkonnost organizace a identifikovat příležitosti ke zlepšení,
- b) optimalizace podnikových procesů a zlepšení efektivity organizace, čehož lze dosáhnout například pomocí procesního řízení, měření, sledování výkonnosti a využití benchmarkingu. Tímto může controlling analyzovat a vyhodnocovat procesy v organizaci či identifikovat příležitosti ke zlepšení jejich efektivity a účinnosti, a tak přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace a k dosažení jejich lepších výsledků,
- c) podpora strategického řízení, kdy controlling pomáhá vedení organizace s vytvářením, plánováním a implementací strategií pro dosažení dlouhodobých cílů. Controlling také sleduje výkonnost organizace vůči těmto strategiím a pomáhá s přizpůsobením plánů a strategií, pokud se podmínky změní. Zaměřuje se na klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a pomáhá vedení organizací s určováním, jak těchto ukazatelů dosáhnout a jak je měřit a poskytuje analýzy a informace, které k tomu vedení potřebuje, aby mohlo efektivně rozhodovat o strategických otázkách,

- d) zajištění souladu s interními a externími požadavky, jako jsou například zákony, předpisy nebo standardy kvality. Controlling zajišťuje, aby organizace dodržovala tyto požadavky a aby se případná porušení minimalizovala.

Mezi hlavní cíle controllingu tedy patří zlepšení finančního řízení, optimalizace podnikových procesů, podpora strategického řízení a zajištění souladu s interními a externími požadavky. Tyto cíle jsou důležité zejména pro to, aby organizace mohla efektivně fungovat a dosahovat svých cílů. Je také vhodné zmínit, že controlling není pouze o sledování a reportování výkonnosti, ale také o aktivním zapojení se do operativního řízení a strategického plánování organizace. Controlling je tedy součástí celkového řízení organizace a může pomoci vytváření dlouhodobě udržitelného růstu a úspěchu, což se i odráží v jeho cílech.

Situaci názorně dokresluje přehledné schéma (obrázek číslo 1) v knize Rolfa Eschenbacha, které ji také doplní o lehce jiný pohled. Ve spodní části obrázku můžeme vidět přímé cíle controllingu, a to zajištění schopnosti anticipace a adaptace v podniku (tedy předvídavosti a přizpůsobení se změnám), dále zajištění schopnosti koordinace managementu, a také zajištění proveditelnosti plánů v podniku. Tyto 3 cíle dle Eschenbacha sdružují či zastřešují výše uvedené a popsané cíle controllingu do obecnějších pojmů. Tyto cíle umožňují podniku přizpůsobovat se změnám, které na něj působí, za účelem hlavního cíle, a to udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti podniku. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 40-41)



Obrázek 1: Systém vztahů koncepce controllingu a přímých cílů controllingu
Zdroj: vlastní zpracování dle (Eschenbach a Siller, 2012, s. 40)

3.3 Funkce controllingu

Funkce controllingu se stejně jako jeho cíle obvykle liší v závislosti na potřebách a cílech dané organizace. Nicméně je lze obecně rozdělit do několika základních typů (Eschenbach, 2004, s. 97-116; Kovařík, 2013, s. 26-28; Mikovcová, 2007, s. 11-15):

- a) plánování, které se zaměřuje na tvorbu plánů, cílů a strategií pro organizaci. Controlling pomáhá s vytvářením finančních plánů a rozpočtů, s identifikací klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI) a s definováním konkrétních cílů daného podniku,
- b) řízení výkonnosti, které se zaměřuje na sledování a měření výkonnosti organizace vůči stanoveným plánům, cílům a KPI. Tuto funkci obvykle zajišťuje finanční controlling, který sleduje a analyzuje výsledky hospodaření, finanční zdroje, související rizika, a poskytuje informace pro řízení a optimalizaci výkonnosti podniku,
- c) analýza, která zahrnuje zpracování a interpretaci dat, které pomáhají organizaci pochopit, jak moc se jí daří při plnění jejích cílů a jaké jsou klíčové faktory ovlivňující její výkonnost. Tuto funkci zajišťuje například manažerský controlling, který analyzuje a interpretuje informace o nákladech, příjmech, či ziskovosti a následně poskytuje informace pro strategické rozhodování,
- d) kontrola řízení, která cílí na podporu procesů řízení a rozhodování v organizaci. Controlling poskytuje informace, které umožní efektivnější řízení různých oblastí organizace, jako jsou finance, výroba, prodej, marketing, personál apod. Zahrnuje například i budování systému řízení rizik, vývoj a implementaci interních kontrolních mechanismů a poskytování doporučení pro zlepšení procesů řízení a rozhodování,
- e) komunikace, která se věnuje výměně informací mezi různými úrovněmi podniku. Controlling se podílí na tvorbě a poskytování zpráv, analýz a doporučení pro vedení společnosti, aby bylo možné efektivně rozhodovat a řídit tento podnik,
- f) strategické plánování se zaměřuje na vytváření a posuzování strategických plánů organizace. Tato funkce zahrnuje identifikaci a hodnocení příležitostí či hrozeb, definování strategických cílů a vypracování plánů pro dosažení těchto cílů,

- g) podpora podnikatelského rozhodování poskytuje relevantní informace pro rozhodování na všech úrovních organizace. Controlling zpracovává a analyzuje data a informace tak, aby identifikoval různé faktory ovlivňující výkonnost a navrhl případná opatření, jenž ovlivní další vývoj společnosti. Tuto funkci zajišťuje manažerský controlling a mohou se k ní využívat technologické prvky jako např. business intelligence a data mining.

Zmíněné funkce nemusí být vždy striktně oddělené a mohou se navzájem prolínat. Například analýza dat může být logicky klíčovou součástí řízení, podnikatelského rozhodování i strategického plánování.

3.4 Operativní a strategický controlling

Nejčastěji se v literatuře hovoří o primárním dělení controllingu na dvě části, a to na operativní a strategický controlling.

Operativní controlling (také známý jako operační řízení) je proces sledování a řízení provozních procesů a výkonů společnosti s cílem zlepšit její efektivitu. Tento proces zahrnuje sběr, analýzu a interpretaci informací o finančních, obchodních a provozních aktivitách společnosti, a to v reálném čase. Operativní controlling se zaměřuje na krátkodobé řízení podnikových procesů, jako jsou nákupy, výroba, prodej, marketing a účetnictví. Jeho hlavním úkolem je zajistit, aby tyto procesy byly prováděny efektivně, což umožní společnosti dosáhnout svých cílů a zvýšit tak své zisky (Eschenbach a Siller, 2012, s. 201-203; Kovařík, 2013, s. 28-31; Vochozka, 2021, s. 26)

Operativní controlling poskytuje managerům společnosti potřebné informace k tomu, aby mohli rychle a efektivně reagovat na změny v podnikatelském prostředí a přijímat kvalifikovaná rozhodnutí. Cílem operativního controllingu je větší kontrola nad provozem společnosti a zvýšení její konkurenceschopnosti. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 201-203; Kovařík, 2013, s. 28-31)

Strategický controlling je plánování procesů, monitorování a hodnocení strategických rozhodnutí společnosti s cílem zlepšit její dlouhodobou konkurenceschopnost a udržitelnost na trhu. Strategický controlling se zaměřuje na dlouhodobé cíle společnosti a na dosažení těchto cílů v různých oblastech, jako jsou finance, marketing, lidské zdroje a technologie. Od operativního controllingu se liší tím, že se zaměřuje na plánování a řízení dlouhodobých strategických cílů společnosti, zatímco operativní controlling se zaměřuje

na řízení a optimalizaci provozních procesů společnosti v krátkodobém horizontu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 201-203; Kovařík, 2013, s. 28-31; Vochozka, 2021, s. 26)

Strategický controlling zahrnuje vytvoření strategických plánů, které se zaměřují na zlepšení dlouhodobé situace společnosti a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs) s cílem zajistit dosažení svých strategických cílů. Strategický controlling také zahrnuje hodnocení rizik a příležitostí v různých oblastech podnikání a vytváření strategií pro řízení těchto rizik a využívání příležitostí. Cílem strategického controllingu by mělo být vytvoření plánu, který umožňuje společnosti dosáhnout svých dlouhodobých cílů a udržet si konkurenceschopnost na trhu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 143-148; Kovařík, 2013, s. 28-31)

3.5 Nástroje controllingu

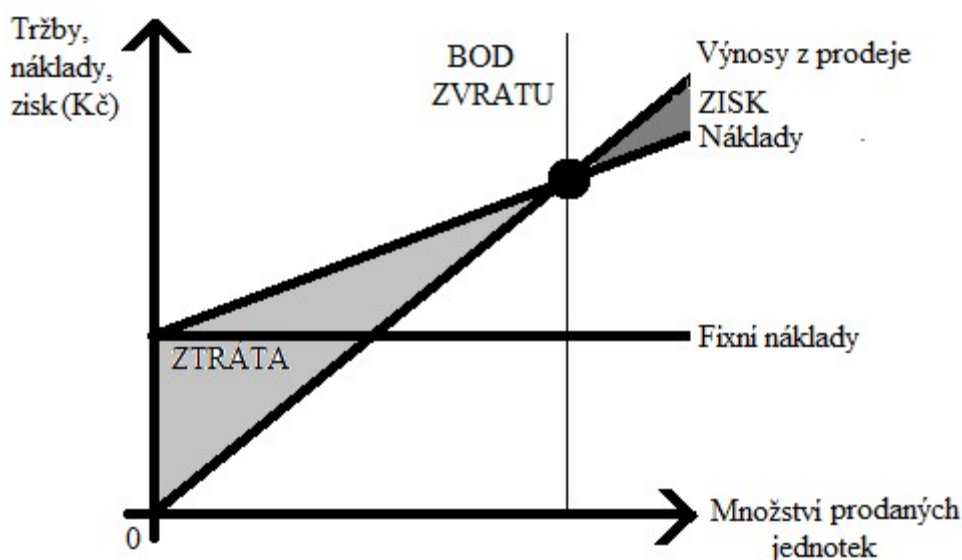
Pro potřeby operativního a strategického controllingu existuje i velké množství nástrojů, kterým např. Hilmar Wollmuth věnoval celou jednu obsáhlou knihu. Z ní uvádím pět vybraných nástrojů využívaných operativním controllingem a pět nástrojů pro strategický controlling.

3.5.1 Nástroje operativního controllingu

Mezi nástroje operativního controllingu patří: (4, str. 9-26, 41-86, 129-138):

ABC analýza, je to metoda používaná v oblasti controllingu a logistiky, která umožňuje klasifikovat položky (zboží, zákazníky, dodavatele apod.) podle jejich významu pro podnikání. (Vollmuth, 2004, s. 176) Podle jejich významnosti se dělí do tří skupin A, B a C. Skupina A obsahuje položku s nejvyšším významem pro podnikání, zpravidla tvoří 20 % z celkového počtu položek, ale generuje až 80 % obrátu nebo zisku. Skupina B zahrnuje položky s průměrným významem, zpravidla tvoří 30 % počtu položek a generuje 15 až 20 % obrátu nebo zisku. Skupina C obsahuje položky s nejnižším významem, zpravidla tvoří 50 % počtu, ale generují pouze 5 % obrátu nebo zisku. Cílem ABC analýzy je umožnit společnosti lépe porozumět významu jednotlivých položek a následně přijmout opatření pro efektivnější řízení svých zdrojů a zvýšení ziskovosti. Například položky skupiny A jsou obvykle lépe řízeny a mohou být podrobněji analyzovány, zatímco položky skupiny C mohou být outsourcovány nebo nahrazeny levnějšími alternativami. (Petřík, 2005, s. 94-96; Hanzelková, 2013, s. 149)

Analýza kritického bodu (break-even analýza), viz obrázek č. 2, je nástroj v oblasti finančního řízení a plánování, který slouží k určení minimálního objemu prodeje, který je potřebný k pokrytí všech nákladů za současného dosažení nulového zisku. Tento bod se nazývá bod zvratu. Analýza kritického bodu se využívá k posouzení, zda je představovaný podnikatelský projekt rentabilní, a ke zjištění, jaká je jeho citlivost na změny nákladů, výnosů či objemu výroby. Pomocí této analýzy lze například určit, jakou minimální cenu nebo množství musí produkt mít, aby pokryl všechny náklady a dosáhlo se nulového zisku. Tento nástroj také umožňuje vypočítat, jaké riziko podnikatel přijímá, pokud plánuje investice do nového podnikání nebo výroby nového produktu. Analýza kritického bodu je užitečným nástrojem pro podnikatele, finanční ředitele a manažery, kteří se snaží zlepšit efektivitu a rentabilitu svých podniků. (Hobza a kol., s. 38-39; Synek, 2007, s. 132-134)



Obrázek 2: Bod zvratu (Break-even point)
Zdroj: vlastní zpracování dle (Kotler a Keller, 2013, s. 435)

Analýza příspěvku na úhradu (contribution margin analysis) je finanční nástroj, který slouží k analýze, kolik peněz přináší jednotlivé produkty nebo služby do firmy a jaký vliv mají na celkovou ziskovost podnikání. Při této analýze se zjišťuje, jaký příspěvek na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku přináší jednotlivé produkty. Příspěvek na úhradu se získá odečtením variabilních nákladů (např. výrobní náklady, materiál, energie, práce) od tržeb. Výsledek pak představuje částku, která je k dispozici na pokrytí fixních nákladů a tvorbu zisku. Analýza příspěvku na úhradu umožňuje manažerům zjistit, jaké produkty jsou

nejvíce ziskové a které naopak spotřebovávají příliš mnoho zdrojů. Na základě těchto informací mohou provádět strategická rozhodnutí, například o úpravě cen, produktového portfolia, využití výrobních kapacit atd. Analýza příspěvku na úhradu je užitečným nástrojem pro manažery a podnikatele, kteří se snaží maximalizovat ziskovost své firmy a současně zlepšovat efektivitu podnikání. (Kraftová, 2004, s. 60)

Analýza úzkého profilu je metoda, která umožňuje analyzovat náklady a zisky na úrovni jednotlivých výrobků, služeb nebo zákazníků, aby se identifikovaly ty, které přinášejí největší příjem. Cílem analýzy úzkého profilu je identifikovat nejvýnosnější prvky podniku a zaměřit se na ně. Analýza úzkého profilu se často provádí pomocí kalkulace příspěvku na úhradu. Je podkladem pro rozhodování o tom, které produkty nebo služby dále neprodukovat, případně jejich produkci snížit. Pokud se například ukáže, že některé produkty mají vysoký příspěvek na úhradu, ale nižší prodeje, může být výhodné se zaměřit na snížení nákladů u těchto produktů nebo zvýšit jejich prodejní cenu. Naopak pokud některé produkty přinášejí pouze malý nebo dokonce záporný příspěvek na úhradu, je lepší opustit je a tím uvolnit výrobní kapacitu pro produkty s vyšší ziskovostí. (Vollmuth, 2004)

Optimalizace velikosti výrobních sérií je proces, při kterém se rozhoduje, jak velké množství výrobku by mělo být vyráběno v jedné výrobní sérii. Cílem je najít optimální velikost výrobní série, která minimalizuje celkové náklady na výrobu, skladování a dopravu a zároveň maximalizuje ziskovost. Pokud je výrobní série příliš velká, může to vést k nadbytečnému objemu skladových zásob, což se pojí s náklady na skladování, potenciálním rizikem zastarání a sníženou efektivitou výrobního procesu. Na druhé straně, pokud je výrobní série příliš malá, mohou být náklady na změnu výrobního procesu větší, což může vést ke zvýšeným nákladům na výrobu. Optimalizace velikosti výrobních sérií může být prováděna různými metodami, například pomocí matematických modelů, simulačních nástrojů či jiných algoritmů. Tyto metody mohou pomoci identifikovat celkovou optimální velikost výrobní série a minimalizovat náklady na výrobu, skladování a dopravu.

3.5.2 Nástroje strategického controllingu

Mezi nástroje operativního controllingu patří (Vollmuth, 2004, s. 231-246, 275-290, 301-310):

Analýza konkurence je proces, kterým se zjišťují a porovnávají informace o konkurenčních firmách v daném odvětví a na základě těchto informací se snaží vyvinout strategii, která umožní firmě úspěšně konkurovat. Analýza konkurence obvykle zahrnuje porovnání produktů, cen, marketingových aktivit, distribučních sítí, zákaznického servisu a dalších aspektů konkurenčních firem. Hlavním cílem analýzy konkurence je získat přehled o konkurenčním prostředí a pochopit, jak se v daném odvětví firmě daří v porovnání s konkurencí. Na základě těchto poznatků může firma vytvořit strategii, která bude zaměřena na posílení konkurenceschopnosti a zlepšení tržní pozice. Například pokud firma zjistí, že konkurenční firmy nabízejí lepší zákaznický servis nebo rychlejší dodání, může se rozhodnout investovat do těchto oblastí, aby se v nich zlepšila. (Kotler, 2007, s. 568-569; Kotler a Keller, 2013, s. 315; Zamazalová, 2010, s. 54-56)

Analýza silných a slabých stránek (SWOT analýza) je nástroj pro analýzu situace v podniku. Pomáhá identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují podnikání, a umožňuje stanovit strategické plány pro zlepšení podnikání. SWOT analýza se zaměřuje na čtyři hlavní oblasti (Motohashi, 2015, s. 23-25):

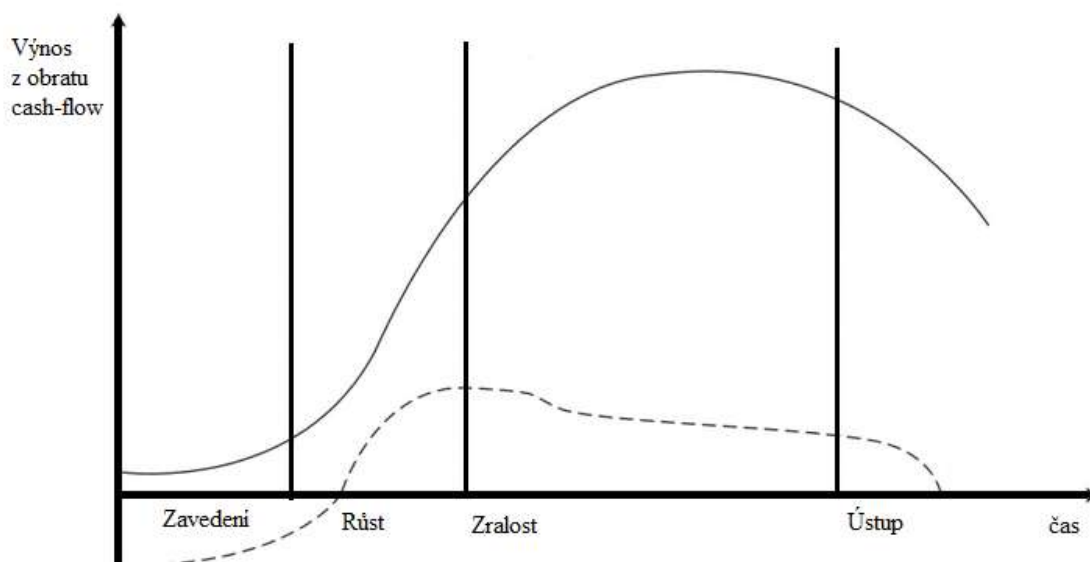
- silné stránky (Strengths) - vnitřní faktory podniku, které jej činí úspěšným a konkurenceschopným na trhu,
- slabé stránky (Weaknesses) - vnitřní faktory podniku, které jsou jeho omezením a mohou mu bránit v konkurenceschopnosti na trhu,
- příležitosti (Opportunities) - vnější faktory, které mohou být využity ke zlepšení podnikání a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu,
- hrozby (Threats) - vnější faktory, které mohou představovat riziko pro podnikání a mohou ho omezovat v konkurenceschopnosti na trhu.

Analýza silných a slabých stránek pomáhá podnikům lépe pochopit, kde se nachází v rámci trhu a co mohou udělat pro zlepšení své pozice. SWOT jsou strategické plány, které se soustředí na využití silných stránek a příležitostí k minimalizaci slabých stránek a hrozeb. (Jakubíková, 2008, s. 103-104; Kotler a Keller, 2027, s. 84-87; Zamazalová, 2009, s. 104-106)

Křivka životního cyklu výrobku je grafické znázornění (viz obrázek č. 3) vývoje prodeje a ziskovosti výrobku od jeho uvedení na trh až po jeho stažení z trhu. Tento cyklus se

obvykle skládá z několika fází, které jsou obecně známé jako zavádění, růst, zralost a ústup (nasyčení trhu), (Kotler a Keller, 2027, s. 360-361; Zamazalová, 2009, s. 178-180):

- ve fázi zavádění je výrobek nový na trhu a obvykle dosahuje nízkých prodejů a zisků, protože si k němu musí zákazníci najít cestu a zájem o něj musí růst. V této fázi je typické, že jsou náklady na vývoj a marketing relativně vysoké a výrobek generuje záporné finanční toky,
- ve fázi růstu začíná produkt získávat na popularitě a prodejnost a ziskovost výrobku stoupají. V této fázi mohou být náklady na vývoj a marketing stále vysoké, ale díky rostoucím prodejm zůstávají tyto náklady procentuálně menší,
- ve fázi zralosti dosahuje výrobek svého vrcholu a prodeje se udržují na stabilní úrovni. V této fázi se obvykle snižují náklady na vývoj a marketing, protože výrobek je již dobře známý a má silnou pozici na trhu,
- v poslední fázi, tj. fáze ústupu, prodeje a ziskovost výrobku klesají. To může být způsobeno konkurencí, technologickým zastaráváním výrobku nebo změnou preferencí zákazníků. V této fázi může být nezbytné přehodnotit produktovou strategii a přemýšlet o dalších možnostech.



Obrázek 3: Křivka životního cyklu výrobku

Zdroj: vlastní zpracování dle (Vollmuth, 2004, str. 283; Zamazalová, 2009, s. 179)

Křivka učení je grafické znázornění vztahu mezi časem a pracovním výkonem při učení se nové dovednosti nebo pracovního procesu. Obecně platí, že čím déle jedinec vykovává danou činnost, tím se zlepšuje jeho výkonnost. Křivka učení může být různých tvarů, v

závislosti na složitosti úkolu, individuálních schopností a dalších faktorech. Křivka učení se často používá v průmyslu a výrobě k předpovídání, jak rychle se zaměstnanci naučí nový postup nebo proces, jak se zlepší produktivita a kvalita výroby atd. Křivka učení také pomáhá určit optimální délku školení a jak efektivně školit zaměstnance. Může se v průběhu času měnit a vykazovat různé úrovně výkonu v závislosti na praxi, zkušenostech a dalších faktorech. (Armstrong, 2007, s. 456-457, Armstrong a Taylor, 2015, s. 345-346)

3.6 Plánování

Plánování je proces určování cílů, stanovení strategií a vytyčení akcí a postupů, které povedou k dosažení těchto cílů. Jedná se o systematický přístup k přemýšlení o budoucnosti a přípravě na potřebné kroky, které povedou k úspěchu. (6, str. 109) Plánování formuje uzavřený systém jednotlivých dílčích plánů, které obsahují vyznačené cíle, opatření a činnosti, které jsou potřebné k jejich realizaci. Plánování je tedy orientováno na cíle, tvůrčí charakter plánů, na procesy a budoucnost. Požadavkem na plánování je, aby bylo schopné při změnách cíle, nástrojů či podmínek včas reagovat nabídkou různých alternativ, kterých by bylo možné při řízení podniku využít. (Vollmuth, 1998, s. 25)

Výsledkem plánování je plán. Plán je podrobný a systematický výčet činností nebo opatření, který je vytvořen ve smyslu dosažení určeného cíle. Z každého plánu by mělo být zřejmé, čeho chce daný podnik dosáhnout, jakým způsobem a jaké zdroje k tomu bude potřebovat. Obvykle se skládá z řady kroků, které jsou navrženy tak, aby vedly k dosažení požadovaného výsledku. Plány mohou mít různé formy a rozsahy a mohou se vztahovat k různým oblastem, jako je například obchodní plánování, projektové plánování, finanční plánování a další. Plány obvykle zahrnují identifikaci cílů, stanovení priorit, alokaci zdrojů, časové rozvržení, vytyčení zodpovědnosti a sledování pokroku. Plány by měly být pružné a měly být přizpůsobeny měnícím se podmínkám a potřebám. Dobře vypracovaný plán umožňuje organizaci nebo jednotlivci koordinovat činnosti, minimalizovat rizika a dosáhnout plánovaných výsledků. (Cimbálníková, 2008, s. 40-42; Mikovcová, 2007, s. 109-110)

Pomocným nástrojem plánování je prognózování. Jde o proces odhadu budoucích událostí, trendů nebo stavů na základě dostupných informací a předchozích analýz dat. Jejich předmětem jsou vnější vlivy (např. míra inflace, úspory, HDP aj.) a předpokládaná úspěšnost variant podnikových strategií. Účelem prognózování je získat představu o

budoucím vývoji a použít tuto informaci k plánování a rozhodování. Prognózy mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé a mohou se zaměřovat na různé aspekty, jako jsou prodeje, tržní poptávka, finanční výkonnost, zásoby, výroba a další. Přesnost prognóz závisí na kvalitě a dostupnosti dat, použitých metodách a složitosti situace, kterou je snahou předpovědět. (Grünwald a Holečková, 2006, s. 231; Mikovcová, 2007, s. 109-110)

Dalším pojmem, který úzce souvisí s plánováním je strategie. Zde jde o plány nebo opatření, jež jsou navrženy k dosažení stanoveného cíle nebo vize. Zpracování strategie se obvykle začíná strategickou analýzou vnitřního a vnějšího prostředí, kam patří analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza), analýza konkurence, tržních trendů a technologických inovací. Na základě výsledků strategie, je definováno poslání a stanoveny cíle podniku. Strategie zahrnuje například výběr a alokaci zdrojů, stanovení priority, identifikaci cílových trhů nebo segmentů, vytváření konkurenčních výhod a plánování činností, které povedou k dosažení zamýšlených cílů. Strategie může být formulována na různých úrovních, jako je firemní strategie, obchodní strategie, marketingová strategie nebo i osobní strategie. Strategie je klíčovým nástrojem pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti, konkurenčních výhod a úspěchu v různých oblastech a sektorech. (Dedouchová, 2001, str. 5; Mikovcová, 2007, s. 109-110)

3.7 Analýza odchylek

Analýza odchylek se používá k posouzení úspěšnosti a efektivity prováděných činností a slouží jako nástroj pro řízení a kontrolu výkonu organizace, nebo daného procesu. Při analýze odchylek se porovnávají skutečné výsledky s očekávanými cíli nebo standardy a jsou identifikovány případné rozdíly. Tyto rozdíly/odchylky mohou být pozitivní (naplnění cílů) nebo negativní (nedosažení cílů). Samotná existence odchylky však nemusí ihned znamenat problém, pokud je zachycena včas. Analýza odchylek umožňuje identifikovat příčiny a faktory, které vedly ke vzniku odchylek. Poskytuje tak základ pro přijetí nápravných opatření. Odchylky mohou vyplývat ze změn v objemu prodáváných výrobků (u nehomogenní produkce jde také o odchylky změn struktury prodáváného objemu), změn fixních či variabilních nákladů nebo ze změn v prodejních cenách. Odchylky vzniklé na straně vstupu se týkají nákladů a ty vzniklé na straně výstupů pak výnosů. Při analýze odchylek se často používají kvantitativní metody, jako jsou srovnávací, poměrové ukazatele, trendové analýzy, finanční analýzy a další. Analýza odchylek se používá

ve více oblastech, jako je finanční řízení, projektový management, výroba, prodej, marketing a další. Je-li zachycena vážná odchylka, pak následuje bezprostřední náprava, hledání příčiny, odpovědnosti za její vznik a realizují se opatření, která vedou k tomu, aby se již neopakovala. V případě drobných odchylek se taktéž provádí bezprostřední náprava, ale další kroky se již neprovádějí. Hlavním úkolem analýzy odchylek tedy je, poskytnout odpovědným manažerům základní vodítko v podobě informací o tom, kde, jak a proč odchylky vznikají, a tím dostávají možnost na ně včas reagovat a tím udržet či zvýšit efektivnost, výkonnost, ziskovost a hospodárnost podniku a redukovat tak jeho náklady. (Petřík, 2009, s. 51; Popesko a Papadaki, 2016, s. 248; Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 146)

3.8 Reporting

Reporting je podstatnou součástí controllingu, jehož cílem je poskytnout všem úrovním managementu podniku z hlediska jejich rozhodování relevantní informace. Jde o proces, kterým se zpracovávají a prezentují informace o výsledcích a výkonech organizace nebo její určité části. Reporting je důležitý nástroj pro řízení organizace a umožňuje řídicím pracovníkům získat přehled o výkonnosti organizace a přijmout kvalifikovaná rozhodnutí na základě aktuálních dat a informací. (Mikovcová, 2007, s. 156; Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 112)

Základním stavebním kamenem každého reportu jsou potřebné údaje, které jsou ve většině případů získávány z účetnictví. Vstupními daty pro reporting mohou být různé druhy informací, mezi ty nejčastější patří finanční výkazy a účetní záznamy, kvalitativní a kvantitativní data o zákaznících, výrobní data a informace ze zdrojů třetích stran. Reporty však mohou zahrnovat finanční i nefinanční informace, jako jsou například výsledky prodeje, náklady, zisky, údaje o výrobní výkonnosti, počty zaměstnanců ve vztahu k výkonům a mnoho dalších ukazatelů. Tyto informace mohou být různé v závislosti na potřebách dané organizace, mohou být i v různých formátech jako jsou tabulky, grafy, texty nebo prezentace. Dnes se lze na trhu setkat se specializovanými systémy pro automatické zpracování informací, avšak často neodpovídají plně potřebám dané organizace a je nezbytné je upravovat, či tvořit přímo na míru. Výsledná podoba reportů by měla primárně odpovídat potřebám a preferencím příjemce reportu, což je z pravidla manager.

Je důležité si s ním předem ujasnit, co od daného reportu očekává a proč jej potřebuje. (Mikovcová, 2007, s. 156-159)

Požadavky na reporty zahrnují objektivitu, ověřitelnost, srozumitelnost, vhodnou formu, obsah a struktur, včasnost, stručnost, adresnost a pravidelnost (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 113). Pro dosažení vysoké vypovídací schopnosti reportu je nutné předem určit následující potřebné údaje, metodiku zpracování, výstupy z hlediska dat, finální výstupy jako doporučení. (Mikovcová, 2007, s. 156)

4 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Zvoleným podnikem je nejmenovaná textilní společnost, která bude v níže uvedeném textu označována jako společnost XY s.r.o. Jejím předmětem podnikání je zejména barvení a chemická úprava textilií, výroba textilních vláken a tkanin, a také obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

4.1 Představení společnosti

Společnost XY s.r.o. je součástí mezinárodní korporace, která v letošním roce čítá 282 poboček, jejichž většina je v Japonsku. Společnost XY s.r.o. je jedinou dceřinou společností japonského vlastníka koncernu v České republice. Mateřská společnost zde tuto pobočku založila v druhé polovině roku 1997 a postupem času narostla do dnešních rozměrů, kdy zaměstnává přibližně 400 zaměstnanců a lze ji tedy považovat za jednoho z důležitých lokálních zaměstnavatelů v místě své lokace.

Společnost XY s.r.o. se primárně orientuje na textilní průmysl. Prvním výrobním projektem tohoto podniku byla od samého počátku výroba polyesterové tkaniny. Jedná se o tkaninu, kterou její zákazníci nejčastěji využívají jako podšívkovinu při výrobě např. pánských obleků a kravat, dámských kostýmků, kabátů, šatů atd. Tuto tkaninu aktuálně společnost XY s.r.o. vyrábí přibližně ve 250 různých mutacích (jedná se např. o taft, satén či elastickou tkaninu), které se následně barví dle specifických požadavků jednotlivých zákazníků. Tento výrobní proces musí splňovat požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a 14001. V roce 2006 se zde začala tkát také polyamidová tkanina, jejíž primární využití je v automobilovém průmyslu pro výrobu airbagů.

Koncem roku 2013 společnost XY s.r.o. spustila další výrobu pro tuto pobočku ze zcela odlišného a nového polygrafického odvětví. Jedná se o výrobu tiskařských matric pro bezvodý ofsetový tisk. Jejich využití je ve velkoobjemovém novinovém tisku, či komerčním tisku např. reklamních tiskovin. Postupem času společnost XY s.r.o. dále rozšiřuje portfolio variací těchto výrobků pro jeho další využití, tudíž i prostor pro získání nových zákazníků. Jedná se např. o tisk etiket či štítků, obalového materiálu, bezpečnostních karet atd. Technologie bezvodého tisku, pro kterou jsou tyto matrice určené, poskytuje mnohem kvalitnější a přesnější tisk než při použití konvenčního způsobu tisku a také je v mnoha ohledech šetrnější k přírodě. I tento výrobní proces musí splňovat požadavky

normy ČSN EN ISO 9001, ISO 14001. V minulosti se společnost XY s.r.o. velmi okrajově zabývala také tkaním tkanin z karbonových vláken a nyní spustila novou výrobní linku pro výrobu netkaných textilií, které budou primárně sloužit jako hluková izolace v automobilovém průmyslu. Pro instalaci této nové výrobní linky, která se spouštěla na jaře roku 2022, se v roce 2021 začaly přestavovat nevyužité výrobní prostory. Firma tím předpokládá ještě dále rozšířit produktové portfolio a oslovit nové zákazníky.

4.2 Organizační struktura

Na vrcholu organizační struktury společnost XY s.r.o. stojí generální ředitel a jednatel, který ve svojí funkci působí od června roku 2020, avšak součástí společnosti byl již od jejího počátku na pozici výrobního či technického ředitele. Po více než 20 letech jde o prvního generálního ředitele české národnosti, do té doby byl na tuto pozici vždy delegován manager přímo z mateřské společnosti, tedy japonské národnosti. Společnost XY s.r.o. má i druhého jednatele. Jednatelka je zkušená obchodnice, jež se ve společnosti dlouhodobě věnovala obchodu a vývoji nových produktů a zákaznickým auditům atd. Pozice TOP managementu firmy dále doplňuje personální ředitel, finanční ředitel, obchodní ředitel, výrobní ředitel grafické divize, výrobní ředitel textilní divize, manager kvality, výrobní ředitel a manažer údržby.

Organizační struktura top managementu ale i celé firmy odráží podnikový vývoj za jeho přibližně 22letou historii plnohodnotného fungování. Historicky od počátku je zde personální oddělení, pod které spadají personalisti a mzdová účetní. Manager tohoto oddělení zajišťoval i práci firemního pracovníka bezpečnosti práce. Později se pro bezpečnost práce vytvořilo samostatné nákladové středisko, do kterého byl přerazen i podnikový ekolog. Avšak vedení tohoto střediska zůstává na bedrech stále personálního manažera, který vede i středisko všeobecných záležitostí. Finanční ředitel od počátku zajišťoval vedení účetnictví firmy, oblast daní, plateb, správu pohledávek, reportingu, postupem času i controllingu do určité míry a spoustu dalších přidružených činností.

Textilní divize se dělí na oblasti obchod, výroba a kvalita. Kancelářské prostory jsou zde řešeny způsobem „open space“, což je i důvod, proč obchodní ředitel zastřešuje agendu obchodního oddělení, ale také nákupu, logistiky a IT, protože všichni sedí v jedné velké kanceláři a zároveň to i dobře funguje při kooperaci těchto lidí. Všechny administrativní úseky, které jsem dosud zmínila, čítají jednotky lidí, takže ani tento obchodní

ředitel nemá dohromady více nežli 10 přímých podřízených. Ostatní oddělení jsou do konce úspornější co do počtu personálu. Výrobní část podniku, zabývající se textilem, lze rozčlenit do čtyř logických celků. Jednak o přípravnu, oddělení tkalcovny a další výrobní fáze, která je již pro každý výrobek odlišná (např. barevna).

Grafická divize se dělí na oblasti obchod, výroba a údržba. Obchodní oddělení tentokrát zaštiťuje pouze obchod a logistiku (přepřevu k zákazníkovi). Výrobní sekce má o něco širší rozsah procesů od samotného nákupu, přes výrobu, inspekci až po sklad a expedici. Údržba se stará o preventivní údržbu strojního vybavení a samozřejmě opravy vzniklých problémů. Dle potřeby se využívá služeb externích odborníků.

Zvláštní pozornost si v souvislosti s tématem práce zaslouží také nákladová a výnosová střediska. Celkově jde o 41 středisek. Střediska jsou rozdělena do dvou základních skupin, tj. administrativní a výrobní/produkční. Dále jsou tam obsažena specifická střediska, která se alokují na ryze výrobní střediska (např. přímé náklady generálního a výrobního manažera). Tato střediska se alokují ihned a jsou zahrnuty do přímých výrobních nákladů. Dále se alokují také střediska údržby, kvality a náklady na provoz výrobní kanceláře, které se alokují následně a jsou zahrnuty do nepřímých výrobních nákladů. Ke dvojímu způsobu alokování nákladů dochází z důvodu odlišení přímých a nepřímých nákladů (např. barevna či finishing). Alokační procenta nebo metoda alokace je stanovena vždy při tvorbě rozpočtu na další fiskální rok a používá se po celý rok stejně, aby byla aktuální data konzistentní pro srovnání s rozpočtem či forecastem.

Náklady středisek administrativního charakteru jsou také následně alokovány na jednotlivé výrobky dle alokačních klíčů stanovených v rozpočtu. Některá administrativní střediska jsou historického charakteru a využívají se pouze v evidenci majetku (např. původní budova, výroba taffety, kanceláře + přístavba pro airbagovou výrobu). Odpisy jsou v jednotlivých majetkových kartách rozepsány přímo na výrobní střediska (aktualizováno ročně), takže v nákladech se vůbec neprojeví.

Střediska pro grafickou divizi zahrnují hlavní výrobní středisko, které zjednodušeně obsahuje náklady procesu výroby, post procesu, uskladnění a expedice. Další středisko je určeno pro náklady a výnosy obchodu s typem desek, které se zde nevyrobí, nakupují se jako zboží a dováží se z mateřské společnosti. Sleduje se tedy hlavně, aby tento prodeje nebyl ztrátový, proto je mu vyčleněno vlastní středisko. Další středisko této divize je využíváno pro náklady související s vyvolávacími automaty a dalšími stroji

pro zpracování tiskařských desek až po tiskařský stroj, na kterém se desky testují (hlavně nové typy), ale také je využíván pro komerční tisk. Jde o tzv. vývojové centrum, které se považuje za přidružený podpůrný proces. Další ze středisek používá výroba vývojek, ale také pro pře prodej náhradních dílů k vyvolávacím automatům, jakožto doplňkový sortiment pro zákazníky.

V posledních 2 letech bylo nově zavedeno středisko pro výrobu zaměřenou na netkanou textilii (dále označovanou jako MPS). Jedná se o nejnovější výrobní projekt, a tudíž bylo založeno i nové středisko pro obchodní činnost této divize.

4.3 Účetní metody

Účetnictví podniku má na starost finanční oddělení. Doklady zpracovává pět zaměstnanců na pozici účetní (3x senior účetní, 2x junior účetní). Ti pracují v ekonomickém systému RIS-NET, na který se přecházelo na podzim roku 2023. Zaúčtování dokladů následně kontroluje hlavní účetní a finanční manager. Formální správnost kontroluje a podpisem ztvrzuje nákupní oddělení či objednatel a věcnou správnost pak manager daného oddělení, jemuž náklad či výnos náleží. Na základě tohoto ověření dokladu, může být předán k proplacení. Platební příkazy do banky připravuje účetní, jejíž práci kontroluje a ověřuje finanční manager. Přehled denních plateb taktéž schvaluje generální ředitel.

4.3.1 Účtování

Účtuje se ve finančním účetnictví a díky podrobnému analytickému členění účetní osnovy není potřeba zavádět dvouokruhovou soustavu účetnictví. O zásobách se účtuje způsobem „A“ a ve skladech se dodržuje princip FIFO. Mzdy českých zaměstnanců zpracovává interní mzdová účetní a mzdy japonských kolegů zpracovává externě společnost KPMG. Účetní odpisy se účtují rovnoměrně 4 roky pro 1. odpisovou skupinu, 15 let pro 2. a 3. odpisovou skupinu, 30 let pro 4. skupinu a 45 let 5. a 6. skupinu dle interní směrnice, kde jsou i popsány výjimky z tohoto pravidla. Pohledávky jsou pojištěné u dvou dalších společností. Bez souhlasu generálního ředitele nelze vystavit faktury nad rámec pojištěného limitu. Aktuálně je využíván fiskální rok. Účetní období je tedy od 1.4. do 31.3. Účetní závěrka je auditovaná společností Ernst&Young, která audituje celou skupinu a není možnost ji změnit.

Poslední účetní závěrka vybraného podniku k 31.3.2024 byla zpracována za předpokladu, že společnost bude nadále působit jako podnik s neomezenou dobou trvání. Rozvahu podniku ukazuje příloha číslo 1. Audit shledal, že jde o věrný a poctivý obraz skutečnosti.

4.3.2 Způsoby oceňování

Dlouhodobý nehmotný majetek (dále také DNM) a dlouhodobý hmotný majetek (dále také DHM) byl v účetní závěrce k 31.3.2024 oceňován v pořizovacích cenách (cena pořízení a další náklady související s pořízením). DNM nad 60 000 Kč (nad 80 000 Kč) DHM byl odepisován do nákladů na základě předpokladu jeho životnosti, DMN do 60 000 Kč (do 80 000 Kč) byl účtován do nákladů v roce jeho pořízení a dále veden v operativní evidenci, odpisy DNM a DHM byly vypočteny z pořizovacích cen se zohledněním doby životnosti, opravy a údržba DNM a DHM byly účtovány do nákladů, náklady na technické zhodnocení DNM a DHM zvyšovaly jejich pořizovací cenu, ocenění DHM bylo snižováno o dotace ze státního rozpočtu, kterých bylo účtováno v den obdržení prostředků na bankovní účet.

Dlouhodobý finanční majetek (dále také DFM) byl oceňován cenami pořízení (cena pořízení a další náklady související s pořízením), DFM, u něhož došlo k poklesu účetní hodnoty, a který nebyl ke konci rozvahového dne přeceňován, je vzniklý rozdíl považován za dočasný pokles hodnoty DFM a zaúčtován byl jako opravná položka.

Peněžní prostředky účtované v posledním fiskálním roce tvořily peníze v hotovosti, peníze na bankovních účtech a ceniny.

Nakupované zásoby byly oceňovány cenami pořízení s použitím váženého aritmetického průměru (cena pořízení a další náklady související s pořízením). Výrobky a polotovary byly oceňovány kalkulovanými skutečnými náklady (materiál, mzdy, režijní náklady).

Pohledávky byly oceňovány jmenovitou hodnotou.

Deriváty byly prvotně oceňovány cenami pořízení. Vykazovány byly součástí jiných krátkodobých pohledávek či závazků. K rozvahovému dni byly přeceněny na reálnou hodnotu. Změny reálných hodnot derivátů pak byly účtovány do finančních nákladů či výnosů.

Vlastní kapitál (dále také VK) byl vykazován ve výši zapsané ve veřejném rejstříku krajského soudu, 1 350 000 Kč. Jeho zvýšení i snížení bylo vykazováno jako změna VK.

Vklady převyšující VK byly vykazovány jako ážio. Další kapitálové fondy byly tvořeny peněžitými vklady nad hodnotu VK. Rezervní fond vytvářen nebyl (od roku 2014).

Cizí zdroje v podobě dlouhodobých i krátkodobých závazků byly vykazovány ve jmenovitých hodnotách. Jako jiné závazky byly vykazovány hodnoty zjištěné při ocenění finančních derivátů reálnou hodnotou. U leasingu bylo účtováno zahrnutím leasingových splátek do nákladů. Předem hrazené splátky byly časově rozlišovány. Devizové operace byly oceňovány v Kč pevným měsíčním kurzem vyhlášeným ČNB k rozvahovému dni K 31.3. Kurzové zisky (realizované i nerealizované) byly účtovány do finančních výnosů nebo finančních nákladů běžného roku.

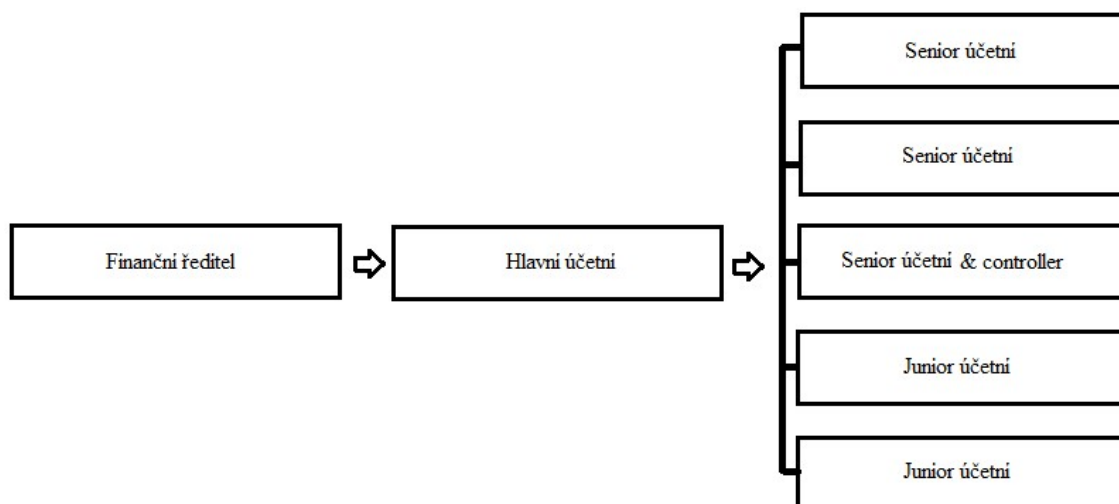
4.3.3 Daň z příjmu

Daň z příjmu podniku byla vypočtena na základě platné daňové sazby a to ze zisku, který byl ponížen nebo zvýšen o dočasně a nebo trvale daňově neuznatelné náklady a nezdaňované výnosy, jako jsou například náklady na reprezentaci, tvorba ostatních rezerv a opravných položek, zúčtování ostatních rezerv a opravných položek, rozdíl účetních a daňových odpisů aj. Zohledňovány byly také slevy na dani z příjmu, položky, které základ daně snižovaly, jako jsou například dary, nebo odečitatelné položky jako jsou například náklady na výzkum a vývoj nebo daňová ztráta. K období jednotlivých realizací se pak vztahovala odložená daňová povinnost.

Společnost XY s.r.o. v roce 2013 obdržela příslib investiční pobídky ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky v podobě slevy na dani z příjmu právnických osob. Z celkové sumy 251 200 000 Kč zůstalo k 31.3.2024 k čerpání ještě 108 484 Kč.

4.4 Začlenění controllingu v podniku

Společnost XY s.r.o. nemá samostatné oddělení controllingu. Tyto činnosti jsou vykonávány v rámci agendy finančního oddělení, kde se tomu nejvíce věnuje finanční ředitel a jeden senior účetní, který na to má vyhrazenou část pracovního úvazku. Podílí se na nich ale také top management, zejména na tvorbě forecastu, ročního plánu či střednědobého plánu.



Obrázek 4: Organizace pozic finančního oddělení
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Společnost nevyužívá jeden centrální informační systém, takže většina controllingových činností ve finále probíhá v MS Excel, který je kompatibilní se všemi systémy (např. výrobní, účetní atd.). Společnost tedy nemá systém, který by mohla v rámci controllingu využívat. Tuto skutečnost považuji za velký nedostatek, jelikož je využíván zastaralý, nekompletní a nekompatibilní systém, který je navíc často chybový a pro controlling společnosti neodborný.

Základem jsou data v ekonomickém SW RIS-NET, ve kterém se zpracovává agenda účetnictví, zásoby materiálu + zboží a majetek. Od tohoto dodavatele se navíc využívá excelová nadstavba TOP-RIS, kde je možné získat vnitropodnikové sestavy např. pro správu pohledávek, cash flow, samozřejmostí je i oficiální rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Další velmi užitečnou funkcí, která je hojně využívána, je tvorba vlastních výkazů pomocí šablon, které program za zvolené období spočítá, ať už se jedná o stavové či tokové výkazy. Pomocí těchto šablon se každý měsíc tvoří např. právě rozvaha a výkaz zisku a ztráty přizpůsobená konkrétním potřebám společnosti. Bohužel i zde je nutno podotknout, že pro controlling jsou tato excelová data nedostačující, a tudíž by bylo vhodné se zaměřit na modernizaci celého informačního systému, ku prospěchu controllingu. A to zejména z důvodu znemožnění modifikace dat ručními zásahy, které v současné době probíhají v nemalé míře (např. hospodářský výsledek zůstává stejný, rozvržení nákladů mezi výrobními projekty se ale vzájemně mění), což by mohla být neshoda např. při interním auditu mateřské společnosti. Dalším důvodem jsou více práce a časová náročnost zpracování základních reportů účetní závěrky, které by mohly být snadno dostupné v IS.

Dále také dostupnost tiskové verze dle aktuální legislativy např. pro účely výroční zprávy. Důvodem pro jednotný systém by mohla být např. v rámci celého koncernu dostupnost dat pro vyšší orgány koncernu, např. pro manažery regionálních celků, či přímo mateřské společnosti, která by získala informace obratem. Výrazným důvodem pro zavedení jednotného IS je především také dostupnost kompletních dat společnosti na jednom místě pro komplexní pohled a jednoduchost následného zpracování dat.

Oblast výroby textilní divize je obsažena v softwaru „WIS“ (weaving information system) a „DIS“ (Dyeing information system). Jsou to systémy na míru vytvořené bývalým výrobním ředitelem (dnes již generálním ředitelem). Ten je nadále udržuje, ale není na to již sám, zastupitelnost je aktuálně dostatečně zajištěna. Grafická divize využívá pro oblast výroby komerční systém „QAD“ od společnosti Minerva. Z těchto všech systémů je nutné vyexportovat data do Excelu pro další zpracování, ať už za účelem účetní závěrky, kalkulací, plánování či analýz.

4.5 Zákazníci a trhy

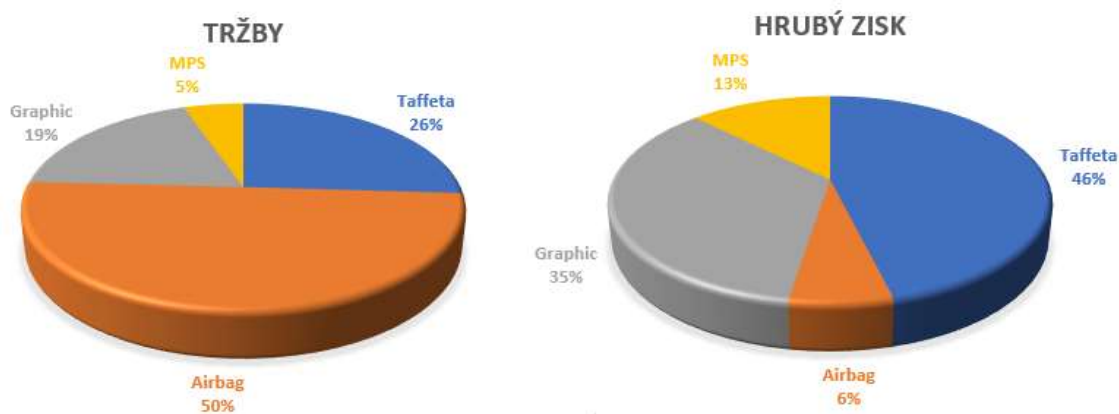
V současné době fungují 3 hlavní výrobní programy a každý z nich má jinou prodejní strategii a odlišné trhy. Většina produkce míří za hranice naší republiky. Níže uvedená tabulka číslo 1, ukazuje pro srovnání tržby, náklady a zisk prodaných výrobků z jednotlivých výrobních programů.

Výrobní program	Tržby (mil. Kč)	Náklady (mil. Kč)	Hr. zisk (mil. Kč)
Taffeta	467	402	65
Airbag	897	888	9
Graphic	340	291	50
MPS	95	77	18
Celkem	1 799	1 658	142

Tabulka 1: Ziskovost výrobních programů v roce 2023
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Z tabulky číslo 1 je patrné, že největším podílem se na tržbách účastní airbagová výroba a to z 49,9 %. Je však také nejsilnější, co se týče nákladů, jež zastupují v rámci všech programů 53,6 %. Nejde však o nejziskovější výrobní program. Hrubý zisk je zde cca 9 mil. Kč. Naproti tomu ve taffetové výrobě, jejíž poměrové zastoupení tržeb činí pouze 26 %, u nákladů pak 24,2 % je zisk vyšší a to 65 mil. Kč, jak ukazuje graf číslo 1. Taffetová výroba nejziskovějším výrobním programem společnosti XY s.r.o., a současně

hlavním předmětem analytické části této práce. Výroba a prodej tiskařských matric dosáhla zisku 50 mil. Kč u MPS 18 mil. Kč. Celkový zisk společnosti v roce 2023 byl 142 mil. Kč.



Obrázek 5: Tržby a ziskovost výrobních programů v roce 2023

Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Prodej airbagové výroby je v základu dohodnut mezi mateřskou společností a koncovým zákazníkem. Prodej zákazníkovi však probíhá přes německou sesterskou společnost, které se fakturuje jednou týdně všechny role (99,99 % objemu výroby), které prošly inspekcí, protože si v Česku pronajímá skladovací prostory a jejich zákazník si jezdí přímo sem. Za koncové umístění zákazníka tak lze považovat Polsko a Rumunsko.

Výroba a prodej tiskařských matric probíhá na základě licenční smlouvy s mateřskou společností, která vlastní stejnou výrobní linku. V praxi to umožňuje dodávat zboží po Evropě, do Ameriky a na blízký východ. Největší zákazníci jsou však z Německa a Nizozemí. Další odběratelé jsou na území Španělska, Švédska, Finska, Belgie, Spojených Arabských Emirátů, Itálie, Řecka, Anglie, Švýcarska, Spojených států Amerických či Polska.

MPS výroba se zabývá netkanou textilií. Výroba je soustředěná na zákazníky stran automobilového průmyslu, neboť tato tkanina se využívá jako zvuková a tepelná ochrana při výrobě automobilů. V současné době se tento produkt dováží primárně jednomu zákazníkovi na Slovensku, se kterým je uzavřena rámcová smlouva na úrovni mateřských společností obou stran. Přibližně 5-8% produkce putuje do Polska, prozatím převážně k testování dvěma zákazníkům korejské pobočky za účelem uzavření dlouhodobější spolupráce a vyššího objemu prodeje v rámci Evropy. Vzhledem k tomu, že tento výrobní projekt je nejmladší v portfoliu společnosti XY, tak je počet zákazníků zatím skromný.

Taffetová výroba má velkého zákazníka v Novém Městě na Moravě. Produkce se prodává i jejich vlastníkově do Anglie nebo sesterské společnosti to Turecka. Turecko je pro tento výrobek velké odbytiště, protože hned za zmíněným zákazníkem tvoří nejvyšší objem prodeje právě turečtí zákazníci. Prodej do zahraničí probíhá ve většině případů přes zahraniční agenty právě v Turecku, Španělsku, Portugalsku, Itálii a v Německu. Prodává se ale také do Rumunska, Polska, Bulharska či Ruska.

Zisk u výrobků taffetové výroby, jež jsou předmětem analytické části práce, měly ve fiskálních letech 4/2021–3/2022 (dále jako 2021), 4/2022 – 3/2023 (dále jako 2022) a 4/2023 4/2024 (dále jako 2023) kolísavý trend, jak ukazuje níže uvedená tabulka číslo 2, která současně uvádí tržby a náklady¹ výroby těchto výrobků a jejich ziskovost v jednotlivých letech zkoumaného období.

Rok fiskální	Tržby (mil. Kč)	Náklady (mil. Kč)	Zisk (mil. Kč)
2021	468	424	44
2022	634	471	163
2023	467	380	87
Celkem	1 570	1 275	295

Tabulka 2: Ziskovost taffetové výroby v letech 2021 až 2023

Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Výrobky taffetové výroby, měly ve všech fiskálních letech největší odbyt v Turecku. Z informací získaných od společnosti XY s.r.o. však vyplývá, že v rámci této země jsou časté výkyvy z důvodu celních podmínek. Ale svůj trend v podobě prvenství si Turecko dlouhodobě drží. Níže uvedená tabulka číslo 2 pak ukazuje, že mezi všemi zeměmi jde za sledované období 2021 až 2023 poměrově o 49 %. Poměrové zastoupení všech zemí taffetové výroby, řazené podle objemu tržeb, ukazuje podrobně tabulka číslo 3.

¹ Náklady jsou součtem výrobních nákladů, poplatků, provize, pojištění a dopravy

Kód země	Tržby (mil. Kč)	Náklady (mil. Kč)	Zisk (mil. Kč)	Množství (%)
TR	707	581	126	49
CZ	353	274	79	19
ES	82	64	18	5
IT	78	60	17	5
DE	63	63	1	4
PL	49	42	7	4
GB	48	40	8	2
BG	42	28	14	2
PT	40	34	6	3
RU	39	34	5	3
TN	20	17	3	1
RO	14	10	4	1
LT	9	7	2	1
BE	7	5	2	1
FR	6	6	1	0
UA	3	2	0	0
GR	2	2	0	0
SK	2	2	0	0
NL	1	2	0	0
EE	1	1	0	0
AT	1	0	0	0
SRB	0	0	0	0
NO	0	0	0	0
Celkem	1 570	1 275	295	100

Tabulka 3: Podrobné tržby taffetové výroby v rámci jednotlivých zemí (2021–2023)
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Z tabulky číslo 3 lze vidět, že druhým největším zástupcem v rámci tržeb je u taffetové výroby Česká republika s 19 % zastoupením, zejména jde o Nové Město na Moravě. Dále je to Španělsko a Itálie shodně s 5 %, následuje Německo a Polsko se 4 % a se 3 % Portugalsko a Rusko. Se 2 % pak Velká Británie a Bulharsko, a konečně s 1 % Tunisko, Rumunsko, Litva a Belgie. U zbylých 9 zemí se procentuální zastoupení pohybuje pod

hranicí 1 %. Konkrétně se jedná o Francii, Ukrajinu, Řecko, Slovensko, Nizozemsko, Estonsko, Rakousko, Srbsko a Norsko.

Taffetová výroba aktuálně zahrnuje celkem 251 druhů výrobků tkaniny. Pro potřeby následující tabulky 4 byly vyselektovány produkty s nejvyšším objemem prodeje. Z důvodu anonymnosti jsou označeny písmeny A-G.

Označení skupiny	Počet prodaných výrobků (ks)	Počet druhů výrobků ve skupině (ks)
A	40 543 368	48 %
B	6 838 880	8 %
C	3 259 087	4 %
D	3 164 005	4 %
E	2 909 550	3 %
F	2 425 770	3 %
G	1 785 665	2 %
Všechny výrobky	80 859 757	100 %

Tabulka 4: Rozdělení výrobků taffetové výroby do skupin A–G
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

V největším množství (48 %) je produkován jeden hlavní výrobek (dále jako A), jeho výrobou je dosahováno ziskovosti ve výši 20 % (viz tabulka číslo 5) v rámci jednotlivých výrobků taffetové výroby. Následuje výrobek (dále jako B), jehož množstevní zastoupení zde je 8 %, jehož ziskovost je 24 %. Dále výrobek označený jako C se zastoupením ve výši 4 % (ziskovost 20 %), výrobek označený jako D se zastoupením ve výši 4 % (ziskovost -27 %), výrobek E je zastoupený v objemu 3 % (ziskovost 33 %) a výrobky označené jako F se zastoupením ve výši 3 % (ziskovost -2 %). Poslední vybraný výrobek je označen jako G a dosahuje procentuálního zastoupení 2 %, avšak dosahoval ziskovosti ve sledovaném období 39 %. Níže uvedená tabulka číslo 5 ukazuje jakou mírou se tyto vybrané výrobky podílely v letech 2021 až 2023 na objemu tržeb či zisku a jaké dosahovaly ziskovosti.

Označení výrobku	Počet prodaných výrobků (ks)	Tržby (mil. Kč)	Náklady (mil. Kč)	Zisk (mil. Kč)	Ziskovost (%)
A	40 543 368	561 228 601	446 370 585	114 858 016	20 %
B	6 838 880	131 377 672	99 471 113	31 906 559	24 %
C	3 259 087	46 453 156	37 333 719	9 119 436	20 %
D	3 164 005	43 019 809	54 656 895	-11 637 086	-27 %
E	2 909 550	120 093 849	80 447 258	39 646 591	33 %
F	2 425 770	43 761 255	44 652 495	-891 240	-2 %
G	1 785 665	48 010 796	29 100 909	18 909 887	39 %
Všechny výrobky	84 859 757	1 569 712 544	1 274 980 384	294 732 160	19 %

Tabulka 5: Podíl výrobků taffetové výroby na objemu prodeje a jejich ziskovost
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Z tabulky číslo 5 lze vidět, že hlavní výrobek A, který společnost XY s.r.o. v rámci taffetové výroby produkuje, je současně jejím největším nositelem zisku a to z 39 %. Následuje výrobek E, který je v rámci množství kusů jednotlivých výrobků zastoupená pouze ze 3,5 %, avšak jeho ziskovost je druhá největší, a to 13,5 %. Zde je třeba dodat, že je škoda, že výrobek přinášející společnosti druhý největší zisk je vyráběn v druhém nejmenší množství ze všech vybraných výrobků A-G. Výrobek s označením B, jenž je vyráběn jako druhý nejčastější se na zisku podílí z 10,8 %, tedy je třetí nejziskovější. Dále následuje výrobek s označením G, který se na celkovém objemu produkce výrobků podílí nejméně (pod 1 %), avšak společnosti přináší čtvrtý nejvyšší zisk, který je 6,4 %. I zde by bylo vhodné se zamyslet nad produkovaným množstvím výrobku. Posledním výrobkem, který společnosti přináší zisk je výrobek C. Množství výrobku, které společnost v rámci tohoto označení vyprodukuje je třetí největší, avšak zisk přináší pátý nejmenší (3,1 %). Zbylé dva výrobky D a F, jsou pro společnost ztrátové. Náklady na ně převyšují tržby. Přičemž výrobek D ztrátovostí mnohonásobně převyšuje výrobek s označením F.

4.6 ABC analýza

V teoretické části práce je uvedeno, že výrobky je dle ABC analýzy možné rozdělit do tří skupin podle jejich významnosti pro podnikání.

V případě taffetové výroby by toto rozdělení podle zemí, kam společnost XY s.r.o. vyváží (dohromady 23), vypadalo tak, jak ho uvádí tabulka číslo 6. Skupina A obsahuje položky s nejvyšším významem pro podnikání, ty obecně zpravidla tvoří 10 % z celkového počtu položek, ale generují až 75 % obrátu nebo zisku. V případě společnosti XY s.r.o. se jedná o 4 země z 23 celkových s obrátem 78 % a hrubým ziskem 82 % (podrobněji pro všechny skupiny viz tabulka 7 dle barevné škály). Skupina B zahrnuje země s průměrným významem, ta obecně zpravidla tvoří 20 % počtu položek a generuje 15 až 20 % obrátu nebo zisku. V případě společnosti XY s.r.o. jde o obrát 15 % a 12 % zisk. Skupina C obsahuje položky s nejnižším významem, zpravidla tvoří 70 % počtu položek, ale generují pouze 5 až 10 % obrátu nebo zisku. V případě společnosti XY s.r.o. je to 7 % obrátu a 6 % zisku.

Označení skupiny	A	B	C
Vyrobene množství (ks)	65 843 635 78 %	12 806 958 15 %	6 209 165 7 %
Tržby (mil. Kč)	1 221 78 %	243 15 %	106 7 %
Přímé náklady (mil. Kč)	980 77 %	206 16 %	89 7 %
Hrubý zisk (mil. Kč)	241 82 %	36 12 %	18 6 %

Tabulka 6: Podíl taffetové výroby podle zemí v 2021 až 2023
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Z tabulky číslo 6 je patrné, že ABC analýza vývozných zemí vyšla téměř přesně podle teoretických předpokladů. Konkrétní země, kam společnost své výrobky vyváží, ukazuje tabulka číslo 7. V tabulce lze vidět také množství vyvážených výrobků do jednotlivých zemí, tržby, náklady a hrubý zisk za tyto vývozy v konkrétních hodnotách. Poslední dva sloupce tabulky ukazují množství a tržby v procentech.

Země	Množství výrobků (ks)	Tržby (mil. Kč)	Náklady (mil. Kč)	Hrubý zisk (mil. Kč)	Množství	Tržby
TR	41	707	581	126	49 %	45 %
CZ	16	353	274	79	19 %	23 %
ES	4	82	64	18	5 %	5 %
IT	5	78	60	17	5 %	5 %
DE	3	63	63	1	4 %	4 %
PL	3	49	42	7	4 %	3 %
GB	2	48	40	8	2 %	3 %
BG	2	42	28	14	2 %	3 %
PT	2	40	34	6	3 %	3 %
RU	3	39	34	5	3 %	3 %
TN	1	20	17	3	1 %	1 %
RO	1	14	10	4	1 %	1 %
LT	0	9	7	2	1 %	1 %
BE	0	7	5	2	1 %	0 %
FR	0	6	6	1	0 %	0 %
UA	0	3	2	0	0 %	0 %
GR	0	2	2	0	0 %	0 %
SK	0	2	2	0	0 %	0 %
NL	0	1	2	0	0 %	0 %
EE	0	1	1	0	0 %	0 %
AT	0	1	0	0	0 %	0 %
SRB	0	0	0	0	0 %	0 %
NO	0	0	0	0	0 %	0 %
Celkem	85	1 570	1 275	295	100	100

Tabulka 7: Podíl taffetové výroby podle konkrétních zemí – podrobně (řazeno dle % tržeb)
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Podobně lze v případě taffetové výroby uvést rozdělení v rámci ABC analýzy podle výrobků, kterých je dohromady 251 (93 výrobků + ostatní položky s nízkým objemem). Podrobněji viz tabulka číslo 8 a tabulka číslo 9.

Označení skupiny	A	B	C
Vyrobené množství (ks)	69 569 476 82 %	9 590 719 11 %	5 699 562 7 %
Tržby (mil. Kč)	1 189 76 %	236 15 %	145 9 %
Přímé náklady (mil. Kč)	956 0 %	189 0 %	129 10 %
Hrubý zisk (mil. Kč)	233 79 %	47 16 %	15 5 %

Tabulka 8: Podíl taffetové výroby podle výrobků v 2021 až 2023

Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Stejně jako tomu bylo v případě zemí vývozu, tak i zde lze vidět potvrzení pravidel ABC analýzy.

Výrobek	Množství výrobků (ks)	Tržby (mil. Kč)	Náklady (mil. Kč)	Hrubý zisk (mil. Kč)	Množství	Tržby
P5080	40 543 368	561	446	115	48 %	36 %
P2090	6 838 880	131	99	32	8 %	8 %
P5080W	3 259 087	46	37	9	4 %	3 %
E5080	3 164 005	43	55	-12	4 %	3 %
J713W	2 909 550	120	80	40	3 %	8 %
E5015	2 425 770	44	45	-1	3 %	3 %
C1569A	1 785 665	48	29	19	2 %	3 %
P1524	1 450 493	42	28	14	2 %	3 %
E2078W	1 383 396	26	32	-7	2 %	2 %
P1094A	1 200 982	32	19	13	1 %	2 %
E60	1 105 359	23	24	-1	1 %	1 %
P2099	999 551	20	15	5	1 %	1 %

E2090	889 085	17	23	-6	1 %	1 %
P5080RR	813 064	14	11	3	1 %	1 %
P1380ARR	801 224	21	13	8	1 %	1 %
P7515	791 461	20	16	3	1 %	1 %
P1380A	709 853	15	9	5	1 %	1 %
P7500	569 488	14	11	3	1 %	1 %
E58S1	527 241	9	9	0	1 %	1 %
E31	517 965	9	9	0	1 %	1 %
C1569	476 642	12	8	5	1 %	1 %
<u>C-gr..PUR</u>	445 437	2	4	-1	1 %	0 %
EU41	435 611	10	9	0	1 %	1 %
P2090RR	414 400	10	7	3	0 %	1 %
E2069	410 263	9	11	-2	0 %	1 %
P1453A	404 326	9	7	2	0 %	1 %
P7500W	337 713	8	7	1	0 %	0 %
E61	332 547	7	8	-1	0 %	0 %
P60	321 360	7	6	1	0 %	0 %
E1570	281 687	12	9	3	0 %	1 %
P1194A	273 007	7	4	3	0 %	0 %
E5N72	268 287	4	4	0	0 %	0 %
EB100WR	243 526	14	9	5	0 %	1 %
P1094ARR	237 724	7	4	3	0 %	0 %
E315RRFC6	228 125	9	6	3	0 %	1 %
P2099V	225 885	5	4	1	0 %	0 %
P2069	212 135	4	3	1	0 %	0 %
E2095	197 562	5	6	-1	0 %	0 %
PR300T	192 217	10	8	2	0 %	1 %
H7202	178 996	3	2	1	0 %	0 %
E2092	178 678	5	5	0	0 %	0 %
EB100WRU	178 591	11	6	5	0 %	1 %
E5080RR	156 955	3	4	-1	0 %	0 %
E2099	151 830	3	4	-1	0 %	0 %
P1936	143 473	6	5	2	0 %	0 %
E84	136 674	4	3	0	0 %	0 %
C-gr.TT	136 514	1	1	0	0 %	0 %
P61	127 526	3	2	1	0 %	0 %

P7090	121 173	5	4	2	0 %	0 %
E5080RY	119 059	2	3	-1	0 %	0 %
P2090VRR	112 210	3	2	1	0 %	0 %
P7501V	101 596	3	2	1	0 %	0 %
EB100G	98 312	3	3	0	0 %	0 %
P7500V	97 027	3	2	0	0 %	0 %
T590RR	94 453	2	2	0	0 %	0 %
E2099RY	89 376	2	2	0	0 %	0 %
T60RY	83 812	2	2	0	0 %	0 %
P7515W	80 613	2	2	0	0 %	0 %
E5048C	80 566	2	2	0	0 %	0 %
E5048WRC	79 683	3	2	1	0 %	0 %
E58S2	79 484	1	1	0	0 %	0 %
E58S2RY	79 319	1	2	0	0 %	0 %
FR5072WR	78 644	1	1	0	0 %	0 %
E2090RR	78 144	2	2	0	0 %	0 %
E2090VRR	75 063	2	2	0	0 %	0 %
B3021G	74 788	5	3	2	0 %	0 %
EU41WRC	74 418	2	2	0	0 %	0 %
P2078WRR	73 988	2	1	0	0 %	0 %
E58SB2	67 803	1	1	0	0 %	0 %
T5080RY	66 492	1	1	0	0 %	0 %
E5048	66 253	2	2	0	0 %	0 %
E5010	66 107	1	1	0	0 %	0 %
P6816SC	65 757	2	1	1	0 %	0 %
P1648	63 324	1	1	0	0 %	0 %
P1569ARR	60 845	2	1	1	0 %	0 %
E5015C	60 180	1	1	0	0 %	0 %
P1365	59 771	2	1	1	0 %	0 %
FR5080	58 656	0	0	0	0 %	0 %
P2078W	55 809	1	1	0	0 %	0 %
Ostatní pol.	2 383 854	63	57	121	10 %	9 %
Celkem	84 859 757	1 570	1 275	410	100 %	100 %

Tabulka 9: Podíl taffetové výroby podle jednotlivých výrobků – podrobně (řazeno dle množství)
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Podobně lze v případě taffetové výroby uvést rozdělení v rámci ABC analýzy podle zákazníků, kterých je dohromady 82. Podrobněji viz tabulka číslo 10 a tabulka číslo 11.

Označení skupiny	A	B	C
Vyrobené množství (ks)	61 628 106 73 %	13 560 721 16 %	9 670 931 11 %
Tržby (mil. Kč)	1 171 75 %	233 15 %	166 11 %
Přímé náklady (mil. Kč)	931 73 %	189 15 %	155 12 %
Hrubý zisk (mil. Kč)	240 81 %	44 15 %	11 4 %

Tabulka 10: Podíl taffetové výroby podle zákazníků v 2021 až 2023
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Z tabulky číslo 10 je patrné, že ABC analýza v rámci zákazníků vyšla taktéž téměř přesně podle teoretických předpokladů. Konkrétní zákazníci společnosti jsou pak uvedeni v tabulce číslo 11. Kvůli zachování jejich anonymity jsou zde označeni čísly 1 až 82.

Zákazník	Množství výrobků (ks)	Tržby (mil. Kč)	Náklady (mil. Kč)	Hrubý zisk (mil. Kč)	Množství	Tržby
1	14 496 584	300	237	63	19 %	19 %
2	17 570 555	311	256	54	20 %	20 %
3	7 828 634	147	118	29	9 %	9 %
4	4 696 157	78	62	16	5 %	5 %
5	1 940 717	42	27	14	3 %	3 %
6	707 907	38	24	14	2 %	2 %
7	4 627 106	72	59	13	5 %	5 %
8	1 983 605	42	30	12	3 %	3 %
9	4 677 864	67	58	9	4 %	4 %

10	1 914 858	48	40	8	3 %	3 %
11	1 184 121	25	18	7	2 %	2 %
12	1 673 364	32	25	6	2 %	2 %
13	2 053 717	31	25	6	2 %	2 %
14	1 562 377	26	20	6	2 %	2 %
15	473 035	13	9	4	1 %	1 %
16	1 354 110	21	18	3	1 %	1 %
17	1 067 463	20	17	3	1 %	1 %
18	477 697	10	7	3	1 %	1 %
19	1 060 170	16	13	3	1 %	1 %
20	865 937	19	17	3	1 %	1 %
21	1 012 402	17	15	2	1 %	1 %
22	792 359	10	8	2	1 %	1 %
23	699 333	11	9	2	1 %	1 %
24	468 759	7	5	2	0 %	0 %
25	281 804	6	5	2	0 %	0 %
26	889 827	15	13	2	1 %	1 %
27	702 026	11	10	1	1 %	1 %
28	267 533	5	4	1	0 %	0 %
29	713 490	13	12	1	1 %	1 %
30	599 650	9	8	1	1 %	1 %
31	377 780	5	4	1	0 %	0 %
32	312 117	7	6	1	0 %	0 %
33	134 045	4	3	1	0 %	0 %
34	247 596	5	4	1	0 %	0 %
35	179 875	3	2	1	0 %	0 %
36	98 209	2	1	1	0 %	0 %
37	54 215	1	1	1	0 %	0 %
38	201 454	3	2	1	0 %	0 %
39	265 973	5	5	1	0 %	0 %
40	110 647	3	2	0	0 %	0 %
41	74 263	2	1	0	0 %	0 %
42	119 554	2	2	0	0 %	0 %
43	133 552	3	2	0	0 %	0 %
44	216 277	3	3	0	0 %	0 %
45	165 125	3	2	0	0 %	0 %

46	60 149	1	1	0	0 %	0 %
47	29 337	1	1	0	0 %	0 %
48	11 686	0	0	0	0 %	0 %
49	69 740	1	1	0	0 %	0 %
50	103 818	2	1	0	0 %	0 %
51	55 966	1	1	0	0 %	0 %
52	15 022	1	0	0	0 %	0 %
53	26 541	0	0	0	0 %	0 %
54	98 505	1	1	0	0 %	0 %
55	27 260	0	0	0	0 %	0 %
56	48 805	1	1	0	0 %	0 %
57	23 644	0	0	0	0 %	0 %
58	17 763	0	0	0	0 %	0 %
59	9 323	0	0	0	0 %	0 %
60	3 634	0	0	0	0 %	0 %
61	863	0	0	0	0 %	0 %
62	1 533	0	0	0	0 %	0 %
63	1 906	0	0	0	0 %	0 %
64	3 585	0	0	0	0 %	0 %
65	3 176	0	0	0	0 %	0 %
66	3 396	0	0	0	0 %	0 %
67	3 832	0	0	0	0 %	0 %
68	2 634	0	0	0	0 %	0 %
69	2 204	0	0	0	0 %	0 %
70	2 295	0	0	0	0 %	0 %
71	255	0	0	0	0 %	0 %
72	937	0	0	0	0 %	0 %
73	20	0	0	0	0 %	0 %
74	2 735	0	0	0	0 %	0 %
75	14 111	0	0	0	0 %	0 %
76	148 094	3	3	0	0 %	0 %
77	25 622	0	0	0	0 %	0 %
78	73 451	0	1	0	0 %	0 %
79	168 999	1	1	-1	0 %	0 %
80	583 320	9	9	-1	1 %	1 %
81	299 768	1	2	-1	0 %	0 %

82	1 581 996	31	36	-6	2 %	2 %
Celkem	84 859 757	1 570	1 275	295	100	100

Tabulka 11: Podíl taffetové výroby podle jednotlivých zákazníků – podrobně (řazeno dle hr. zisku)
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

ABC analýzou bylo potvrzeno, že společnost XY s.r.o. dobře rozumí významu jednotlivých položek a je tedy předpokladem, že bude schopna přijmout opatření pro efektivnější řízení svých zdrojů a zvýšení ziskovosti.

4.7 SWOT

Dalším vybraným nástrojem pro analýzu situace ve společnosti XY s.r.o. je SWOT analýza, která pomáhá identifikovat klíčové faktory, jež ovlivňují podnikání, a umožňuje stanovit strategické plány pro zlepšení, což je také cílem této práce.

V případě **příležitostí** lze na prvním místě zmínit akvizici v podobě nových zákazníků. V minulosti bylo velkým odběratelem Rusko. V souvislosti s aktuálním válečným konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou jeho odběr výrazně upadl. Nešlo však o nezanedbatelné množství a jako zákazník bylo i přes některá negativa politického a administrativního charakteru, dobré.

Další příležitost je spatřována v expanzi nových výrobků a nalezení nového uplatnění u výrobků stávajících. Po této stránce se společnosti XY s.r.o. daří. Mnohé z výrob, které byly původně zamýšleny pro jeden konkrétní účel, je dnes využíván v rámci vícero odvětví (např. netkané textilie). Potenciál vyráběného zboží je stále velký. Společnosti XY s.r.o. k tomuto účelu zřídila výzkumné pracoviště, které se během posledních let ukázalo jako velmi přínosné.

Společnost XY s.r.o. spotřebovává velké množství vody. Dosud se jí však nepodařilo nalézt adekvátní způsob recyklace odpadní vody z výroby, tak aby výsledná recyklovaná voda dosahovala požadované kvality, aby bylo možné ji opětovně použít ve výrobním procesu. I toto lze považovat za další příležitost společnosti.

Příležitostí v případě controllingu by mohla být možnost zavedení centrálního informačního systému jako je například SAP, který by přinesl zjednodušení přístupu k informacím a jejich komplexnost. A také možnost naprogramování reportů na přání.

Za **silné stránky** lze považovat zejména široké výrobní portfolio, a také barvy, které lze přizpůsobit na míru přání zákazníků. Barva výrobků je velmi důležitou jejich vlastností.

Další silnou stránkou je kvalitnější tkanina, která je vyráběná ve vlastní tkalcovně. Naproti kupované tkanině má vlastnosti, které zákazníci upřednostňují. Kvalita a přírodní složení produktů, jsou dnes pro mnohé zákazníky klíčovými. Ti se pak vůči značce stávají loajálními.

V rámci controllingu lze za silnou stránku společnosti považovat rychlé operativní řešení výpočtu nákladů na nové produkty, bez zdlouhavého nastavování změn a novinek v informačních systémech, které pracovníkům excel umožňuje.

V případě **hrozeb** jde o již výše zmiňovaný problém s prodejem rámců taffetové výroby do Turecka, kdy poměrně často dochází ke změnám v celní politice, která způsobuje výkyvy v objednávkách, od čehož se následně odvíjejí nežádoucí výkyvy v tržbách společnosti XY s.r.o. Ochromeni jsou tím také objednávky zákazníků. Také další z hrozeb souvisí s Tureckou zemí, která není členským státem Evropské unie, a tím vznikají rizika spojená s doručení vyvezené produkce. Rizika a náklady nese na sobě po celou dobu společnost XY s.r.o., což je z ekonomického hlediska nevýhodné. Okolnosti rizika prohlubuje fakt, že Turecko je od České republiky poměrně vzdálené, v zemi a zemích kudy výrobky do Turecka putují, je mnohdy vysoká kriminalita. V rámci DAP neboli „doručeno na místo“ vznikají společnosti XY s.r.o. mimo odpovědnosti za přepravu těchto položek na konkrétní místo i další, s tím spojená rizika a náklady. Například povinnost uhrazení případných ztrát, ke kterým může dojít během přepravy nebo přepravy zboží, náklady v podobě poplatků za nakládku, dodání a schválení exportu atd.

Další z hrozeb se týká Nákup vlákna a tkaniny z Asie a Mexika, které do České republiky putují lodní dopravou. Tento způsob dopravy sebou přináší rizika v podobě zpoždění, nebo například potopení nákladu. Zde by se mohlo na první pohled zdát, že jde o rizika s malým významem, jelikož jejich pravděpodobnost je nízká, ale opak je pravdou. Během posledních let došlo například k blokáde Suezského průplavu i znehodnocení nákladu při lodní přepravě. Doručení se v těchto případech protáhlo na dobu dvou až tří

měsíců, což zapříčinilo skokový nárůst nákladů spojených s výrobou z přepravovaných komodit.

Asie se týká i další z hrozeb. Materiál, který do České republiky přichází z asijských zemí, obsahuje v některých případech zdravotně závadné chemické látky, které nesmí být během výrobního procesu na území Česka vyplavovány do kanalizace. Toto sebou přináší velké ekologické riziko. Odpadní voda totiž putuje kanalizací do čističky odpadních vod, která se tak stává nezákonným způsobem znečištěná. Navíc zde hrozí pokuta ze strany Moravské vodárenské společnosti, která nad tímto znečištěním dozoruje. Společnost XY s.r.o. má navíc certifikace na zdravotně nezávadné látky OEKO-TEX, tudíž je třeba považovat za riziko i možnou ztrátu zákazníků. Náklady spojené s čištěním výrobků i odpadních vod jsou nemalé. Velkým rizikem by tedy mohla být také skutečnost, že více i mimo-asijských zemí by začalo dodávat tyto zdravotně závadné produkty, což by mohlo vést k dalšímu zvýšení výrobních nákladů.

Hrozba v případě controllingu by mohla být představována výše doporučeným jednotným informačním systémem, který by mohl přinést riziko dlouhé doby implementace, vysokých pořizovacích nákladů a nákladů na provoz licencí, zdlouhavějších supportů a úprav v programu. Hrozbou by bylo také riziko centrálního výpadku SAPu.

Slabé stránky společnosti XY s.r.o. lze spatřit v Závislost na nakupované tkanině z Asie, které nelze konkurovat. Problém se zde tedy netýká pouze zdravotní nezávadnosti, popisované výše, ale také ceny, za kterou je možné artikl nakupovat. Těmto nákladům nelze nijak konkurovat, co se týče výrobních nákladů ani nákupní ceny polotovaru.

Další slabá stránka je ve ztrátovosti tkalcovny, která táhne výkon společnosti ekonomicky dolů. Aktuálně je ve tkalcovně zpracováváno přibližně 10 % z vyráběného množství. Což je z ekonomického hlediska výroby nezanedbatelné množství.

Velkým problémem je pak nízká autonomie pobočky v České republice při rozhodování o strategických záležitostech, kdy je nutné schválení mateřské společnosti. Například u větších investic. S mateřskou společností souvisí i další slabá stránka, kterou je nákup materiálu od sesterských podniků, jelikož nákupní ceny materiálu jsou u taffetové výroby určeny mateřskou společností. U airbagové výroby jsou takto určeny dokonce i ceny prodejn.

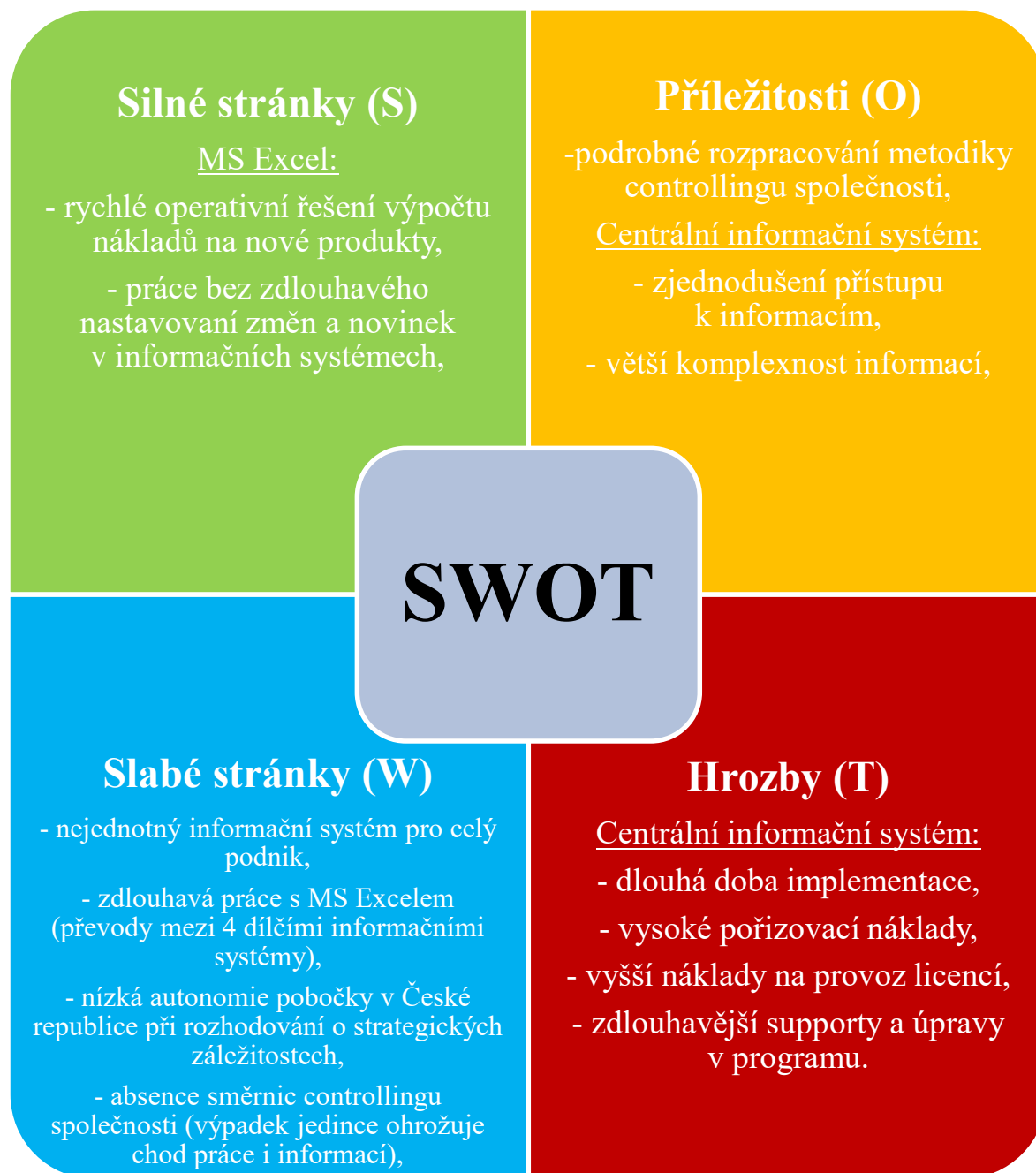
Z hlediska controllingu je největším problémem již zmiňovaný nejednotný informační systém pro celý podnik. I když podnik disponuje jednou společnou zdrojovou databází, tak stav není zdaleka ideální. Navíc controlling k této databázi nemá přístup. Z tohoto důvodu není možné tvořit reporty přímo dotazem do databáze atp. Je-li zapotřebí provést kalkulace výrobních nákladů, musí příslušní pracovníci čerpat ze 4 dílčích informačních systémů, vše převádět exportem do Excelu a následně to ručně pospojovat v dalším Excelu. Popřípadě místo exportu přímo ručně přepisovat na základě výrobních předpisů rovnou v excelové tabulce.

Další slabou stránkou společnosti XY s.r.o. je v případě controllingu to, že se nevěnuje moc pozornosti investičnímu controllingu. Existuje žádost s předběžným rozpočtem a případně i výpočtem návratnosti investice, avšak není ve směrnících zahrnuta metodika postupu. Tedy například o kolik % je možné maximálně přesáhnout rozpočet. Ve výsledku je pak na subjektivním rozhodnutí controllera, kdy je potřeba žádat generálního ředitele o navýšení a kdy ne. Není preventivně v informačním systému společnosti nijak podchyceno například to, že bez zakázky se schváleným rozpočtem nelze zadat objednávku, že objednávky nesmí přesáhnout rozpočet, že nelze zadat fakturu bez předchozí objednávky, že nelze odeslat objednávku bez schválení manažera v rámci informačního systému apod. Vzniká tak spousta zbytečných „prostožů.“ Závěrem pak není ani stanovena lhůta, po které se vyhodnocují ekonomické přínosy investice. Které ve výsledku nejsou vyhodnocovány vůbec.

Controlling společnosti nemá žádné směrnice, manuál a nic podobného. Vše podléhá pouze know-how jedince. Tudíž například při neplánovaném výpadku člověka, neexistuje ihned k dispozici plnohodnotná náhrada a ani zdroje informací, popis prací apod.

Za slabou stránku v případě kalkulací výrobních nákladů lze uvést to, že ani žádné z kalkulací nejsou implementovány v jednotném informačním systému, který by generoval cenové nabídky pro zákazníky. V žádném ze systému není zanesen ani systém slev a příplatků není. Toto všechno je dosud ruční prací, která sebou přináší rizika v podobě chyb lidského faktoru.

Nejdůležitější části SWOT analýzy, týkající se controllingu ukazuje tabulka číslo 12.



Tabulka 12: SWOT analýza
Zdroj: vlastní zpracování dle (anonymní zdroj)

Z tabulky číslo 12 lze vyzorovat, že většina zástupců controllingu se ve SWOT analýze týká nejednotného informačního systému pro celý podnik. Vytýčeny byly jak výhody jeho zavedení, tak i nevýhody jeho zavedení. Na obou stranách lze najít pádné argumenty, proč systém zavádět, nebo jej naopak nezavádět.

Z pozice zaměstnance společnosti XY s.r.o., je možné uvést, že větší přínos pro společnost by mělo zavedení jednotného informačního systému. A to i přes rizika vyšších nákladů spojených s jeho pořízením, zaváděním i provozem. Uváděné zvýšené náklady by byly rychle srovnány poklesem nákladů spojených se zdlouhavou prací s MS Excelem v rámci převodů mezi aktuálně čtyřmi fungujícími informačními systémy. Časová úspora by díky jednotnému informačnímu systému vznikla také při generování cenových nabídek pro zákazníky a eliminaci chyb lidského faktoru, ke kterým dochází například při ručním zadávání slev a příplatků do těchto nabídek.

4.8 Plánování, forecasting a analýza odchylek

K dalším oblastem controllingu, které lze v případě společnosti XY s.r.o. zmínit je plánování a forecasting.

S ohledem na svoji velikost se společnost bez plánování neobejde. Aktuálně se vytváří roční plány a střednědobé plány na 3 roky (v minulosti na 5 let). Každý plán musí být schválen ze strany mateřské společnosti, což je někdy problém, jak již popisuje SWOT analýza (např. investiční projekty). Plánování probíhá v MS Excel, není na to využitý žádný specializovaný software. I tuto skutečnost již podrobněji popisuje SWOT analýza. Proces plánování probíhá několik měsíců. Nový fiskální rok začíná dubnem, takže je potřeba začít již v průběhu listopadu. Top management je v posledních letech neměnný a své úkoly zná.

První fáze plánování má termín odevzdání přibližně v polovině ledna, kdy se musí poslat návrh rozpočtu na schválení vlastníkovi do Japonska. Zpravidla je to doplněno o videokonferenci s generálním ředitelem, kde si vzájemně dovysvětlí případné nejasnosti apod. Tyto informace/změny jsou dále předány manažerům společnosti XY s.r.o., kteří je implementují do podnikových postupů (např. úprava rozpočtu, změny plánovaného provozního výsledku hospodaření atp.). Celkový koncept rozpočtu dává dohromady finanční

manager a dopracuje jej do finální podoby. Plánuje se prodej, výroba, náklady (energie – elektřina, plyn, pára a voda, mzdy, odpisy, údržba, fixní náklady). Zásadním údajem pro variabilní náklady je cena kupované přize, kterou nám určuje japonská mateřská společnost. K té se následně připočítají přepravní náklady, protože se přeprava zajišťuje z prvního přístavu (Incoterms podmínka FOB). Důležitým faktorem plánovaných nákladů, ale i výnosů je měnový kurz pro EUR, USD a JPY vůči české koruně. Ten určuje také mateřská společnost. Drtivou většinu materiálu nakupujeme v těchto měnách a tkaniny prodáváme v EUR či USD. Takže kurz, kterým se náklady přepočítávají do CZK je také důležitý a hraje i podstatnou roli při výpočtu odchylek od plánu.

Každý měsíc se musí tvořit a reportovat mateřské společnosti forecast (předpověď či upřesnění plánu) na 3 následující měsíce. Od poloviny fiskálního roku už na všechny zbývající měsíce do konce roku. Oproti rozpočtu se reportují základní údaje jako tržby, náklady na prodané zboží, provozní výsledek hospodaření, počet zaměstnanců a velikost zásob. Aby bylo možné poslat těchto pár čísel je nutno připravit forecast ve struktuře podobné rozpočtu, vychází se z něj a pouze se upravují potřebné hodnoty. Ve formátu celoročního forecastu se vyplní skutečné výsledky za již uzavřené měsíce, na následující tři měsíce se použije upravený rozpočet obsahující změny zohledňující aktuální situaci a do zbylých měsíců se vloží hodnoty z rozpočtu. Na forecastu opět spolupracuje top management, každý má svůj úsek stejně jako při tvorbě rozpočtu. Primárně se upravuje objem výroby a prodeje, v návaznosti na to se změní variabilní náklady a tržby. Pokud se najde nějaký reálný důvod pro opakující se odchylku fixních nákladů projevující se v porovnání plánu a skutečnosti, tak se zanesou i do forecastu. Nebo se může i objevit nečekaná událost s finančním dopadem, který je také nutné zohlednit ve forecastu, aby byla předpověď, pokud možno co nejpřesnější. V rámci vyšší přesnosti se pro následující forecastované měsíce používá měnový kurz prvního pracovního dne prvního měsíce za upřesňované období.

Analýza odchylek od plánu a forecastu staví na kalkulaci odchylek měsíčních nebo kumulovaných výsledků a je přímo zakomponovaná v souboru výkazu zisku a ztráty. Při tvorbě tohoto reportu se aktualizují plánované i forecastované hodnoty. Nastavené vzorce tak ihned vyčíslí absolutní odchylku v porovnání s aktuálními daty za daný

měsíc, či kumulativně do data. Každý měsíc se pak analyzuje kvantitativní a kvalitativní odchylka tržeb i nákladů. Tyto hlavní vstupní materiály tvoří 60-70 % výrobních nákladů, takže se pozornost upíná primárně na ně. U analýzy odchylky vůči plánu se kvalitativní odchylka dále rozděluje na vliv změny ceny v původní měně a vliv změny měnového kurzu. Například polyamidové vlákno (airbag) se nakupuje výhradně v EUR, ale polyesterové vlákno (taffeta) se nakupuje v EUR i USD, proto je potřeba danou položku rozdělit adekvátním poměrem dle objemu nákupu a analyzovat odchylku po částech. Poslední rok se nově musí reportovat každý měsíc menší analýza odchylky skutečného a plánovaného provozního výsledku hospodaření pouze za textilní divizi. Mateřská společnost požaduje analýzu zvlášť za taffetu a zvlášť za airbag. Konkrétně je třeba vyčíslit vliv prodejní ceny, vliv ceny materiálu, vliv ceny energií, poté vliv prodaného a vyrobeného množství na odchylku. Pro účely analýz tohoto typu, kde je potřeba používat údaj vyrobené a prodané množství, u taffety se počítá s běžnými metry, protože všechny role mají stejnou šířku, ale u airbagu je nezbytné přepočítat množství z běžných metrů na metry čtverečné, aby měla analýza lepší vypovídací schopnost. Čtvrtletně se pak v rámci reportingového balíčku pro mateřskou společnost připravují o něco podrobnější analýzy odchylky provozního výsledku hospodaření. Obvykle se zde srovnává skutečnost s minulým rokem a s rozpočtem za stejné období. Pro tyto analýzy existuje již ustálený a léty vylepšovaný mechanismus výpočtu následujících vlivů na provozní výsledek hospodaření.

Z dalších reportů společnosti XY s.r.o., lze jmenovat interní balíček reportů, který se připravuje měsíčně pro vrcholový management. Ten zahrnuje výkaz zisku a ztráty (za měsíc a kumulativní) a rozvahu, plus komentáře k nim. Dále se také tvoří přehled prodejů za jednotlivé výrobní programy. V nich se reportované tržby za jednotlivé položky ponížují o přepravní náklady, náklady na zprostředkovatele, čímž se nahrubo dopočítají tržby na úrovni incoterms podmínky EXW. Následně se přepočítají tržby za metr a za použití pevných skladových cen (standardních cen) se dopočítá hrubý zisk/ztráta na jednotku produkce. Což slouží k profilaci nejvíce a nejméně výnosných arktiklů a zákazníků (primárně pro obchodního ředitele). Prodejní data jsou zde samozřejmě dále součtována po zákaznících, výrobcích, destinacích, původu zboží a měnách. V další sadě reportů se počítají výrobní náklady na jednotku produkce za daný měsíc a za kumulované období.

Balíček obsahuje i report s detailem zásob, přehledem finančních prostředků na jednotlivých bankovních účtech, kontokorentech či půjčkách, včetně úrokových sazeb aj. Další sekce obsahuje detail skladových pohybů, analýzu pohledávek s časovým členěním dle doby splatnosti. Další reporty se věnují velkému detailu všech analytických nákladových účtů. V dalším reportu jsou zase výrobní náklady tříděné do základních skupin dle účetních skupin jako materiál, služby atd. Jako poslední se tvoří report za všechny rozvahové účty po jednotlivých měnách. Celý balíček reportů je elektronicky každý měsíc umístěn na interní server a zpřístupněn managerům.

Každý pátý pracovní den v měsíci se musí reportovat mateřské společnosti měsíční výsledky ve zkrácené struktuře (analogicky jako forecast, viz výše) a také detailní přehled fixních nákladů. Obdobným systémem výrobní ředitel reportuje údaje o produkci a výrobních nákladech.

Čtvrtletně se tvoří reportingový balíček pro mateřskou společnost, který vychází z interního balíčku reportů. Samozřejmostí je výkaz zisku a ztráty a rozvaha za celou společnost, avšak oproti interní podobě reportu je potřeba provést několik úprav ve vykazování. Další oblastí je majetek, přírůstky, úbytky, oprávky, výnosy a náklady spojené s prodejem či likvidací majetku. Vykazuje se zde i cash-flow ve vazbě na podniky ve skupině. Zájem je i o měnové transakce či půjčky. Zde se také reportují detaily velkých investičních projektů či detailní forecast.

Jednou ročně (na konci ledna) se pak musí velice detailně reportovat nový rozpočet na další fiskální rok. Vyplňuje se VZZ, rozvaha provázaná s plánovaným cash-flow a investičním plánem, přehled o prodejkách, materiálu, energiích, zásobách a také analýzy provozního výsledku hospodaření ve srovnání s forecastem aktuálního roku, s rozpočtem předešlého roku a se střednědobým plánem pro daný rok

4.9 Shrnutí analýzy současného stavu

V návaznosti na výše uvedené skutečnosti je možné zhodnotit současný stav controllingu ve vybrané společnosti XY s.r.o. Asi jako v každém podniku lze i v tomto nalézt, jak dobře fungující oblasti, tak i oblasti s určitými rezervami, na které by bylo vhodné se více zaměřit a zefektivnit je. Jakožto osoba pracující v této společnosti bych za sebe kladně

hodnotila změny v přístupu ke controllingu jako takovému, které lze pozorovat například ve výměně neadekvátních zaměstnanců (např. generálního ředitele), snahách o vyčlenění pracovníka na tuto vedoucí pozici a jeho vzdělávání v oblasti controllingu.

Také v oblasti plánování a forecastingu došlo za poslední roky k pozitivním změnám, které vedly k rychlejšímu, efektivnějšímu a flexibilnějšímu plánování, a to i přes to, že celý proces probíhá v programu MS Excel. Osobně to považuji to za výhodu spočívající ve svobodě si přizpůsobit plánovací nástroje dle konkrétních potřeb tohoto podniku a taky neustále se měnícím potřebám v závislosti na okolnostech aktuální situace.

Další oblastí, kde vidím posuny k lepšímu, je oblast investičního controllingu. Přibližně ještě před třemi lety se u žádostí o investice neprováděly výpočty návratnosti investic a schvalování probíhalo na základě rozhovoru s generálním ředitelem. S výměnou generálního ředitele však došlo ke změně formuláře žádosti o investice, který je nyní podrobnější a musí být doplněn interním standardizovaným výpočtem návratnosti investice. Vzhledem k tomu, že tento nový způsob je zaveden relativně krátce, ještě se nepřistoupilo k dalšímu kroku, a to vyhodnocování skutečného přínosu investic (alespoň u těch, u kterých to má smysl). Tam vidím ještě prostor k dalšímu rozvoji.

V loňském roce společnost XY s.r.o. upravila stávající podobu „informačního systému“ za novější verzi programu, která přináší časovou úsporu práce v systému, umožňuje elektronický oběh dokladů, archiv smluv. Aktuálně začíná být využíván systém i pro oblast výroby (pro nový výrobní projekt netkané textilie). Další nespornou výhodou je okamžitá dostupnost reportů v manažerské nástavbě bez nutnosti importu dat z informačního systému, což umožňuje o něco vyšší flexibilitu reakce na nové požadavky ze stran reportingu.

Další novinkou posledních let byla oblast pojištění pohledávek, která do jisté míry ovlivnila prodej produktů, protože maximální limit pohledávek za jednotlivými zákazníky interně omezil prodané množství daným zákazníkům, pokud nebyli ochotni nad rámec tohoto limitu hradit své objednávky zálohovou platbou. I tohle lze považovat za relevantní faktor při analýze prodeje. Každopádně je to pozitivní krok z hlediska rizika platební schopnosti zákazníků v aktuální nelehké ekonomické situaci.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Z analytické části práce vyplynulo, že společnost XY s.r.o. nevyužívá jeden centrální informační systém, a většina controllingových činností probíhá v MS Excel, který je kompatibilní se všemi systémy (např. výrobní, účetní atd.). Práce v rámci všech čtyřech systémů, které společnost XY s.r.o. využívá je zdoluhavá. Ruční přenos dat často nechává prostor pro chybovost lidského faktoru.

Byť v roce 2023 došlo k jakési mini-modernizaci prostřednictvím ekonomického programu RIS-NET, je ale stále v hojné míře využíváno zdoluhavých a nekomplexních excelových přenosů a nadstavb. Za velké plus programu RIS-NET považují, že je možné díky němu získat vnitropodnikové sestavy např. pro správu pohledávek, cash flow, oficiální rozvahu, výkaz zisku a ztráty a možná je i tvorba vlastních výkazů pomocí šablon, které program za zvolené období spočítá, ať už se jedná o stavové či tokové výkazy. Ve srovnání s možnostmi a rozsahem jednotného informačního systému, jde však stále o časově zdoluhavé a pracné procesy, které je zapotřebí z nákladového hlediska controllingu eliminovat.

I přes zásahy managementu, je aktuálně v rámci controllingu společností XY s.r.o. stále využíván zastaralý, nekompletní a nekompatibilní systém, který je navíc mnohdy chybový a pro controlling společnosti neodborný. Tuto skutečnost považují za největší nedostatek, a proto ji uvádím v návrhové části práce na prvním místě.

Řešení situace vidím v zavedení jednotného informačního systému, avšak dočasně by situaci ulehčilo například i naprogramování automatického přenosu dat, které by odstranilo více práce. Dále pak například zřízení přístupu controllerovi do všech databází a jeho proškolení o jejich struktuře a práci s nimi v daném podniku. Zde je třeba podotknout, že všechny informační systémy společnosti XY s.r.o. jsou napojené na ORACLE databázi, takže data jako taková ve své podstatě jsou na jednom místě, avšak není možnost/oprávnění je sdílet adekvátně specifikovaným dotazem do databáze. Pro upřesnění, oprávnění přístupu ke zdrojovým datům v databázi a následně s nimi dále pracovat mají pouze 3 lidé ve společnosti. Controller mezi ně bohužel nepatří. Přitom by jeho přístupnost k datům velmi zjednodušila a současně snížila pracnost např. kalkulací

výrobních nákladů výrobků, kdy se musí propojit velké množství dat z různých systémů, přes několik uměle vyrobených spojovacích prvků prostřednictvím excelu. Z čehož vyplývá další doporučení v podobě rozšíření práv controllera, co se týče přístupnosti a práce s databázemi. Komplexnosti a eliminaci chyb lidského faktoru by bylo možné dosáhnout například nastavením automatického přenosu dat v pravidelných intervalech bez ručních zásahů.

I v dalších věcech došlo za posledních pár let ke zlepšení a průběžně stále dochází, což je podle mě správná cesta. Avšak prostor k neustálému zlepšování bude vždy. Bohužel některých oblastí se pokrok prozatím příliš nedotknul, nebo ne dostatečně. Osobně si myslím, že velké rezervy jsou v oblasti kalkulace výrobních nákladů a následné analýzy ziskovosti jednotlivých produktů v kombinaci s identifikací zákazníků daných produktů s nejvyšší marží. Problém vidím již ve vstupních datech z účetnictví, konkrétně pak v alokaci nákladů mezi nákladová střediska. Způsob alokování je již zastaralý a přibližně deset let neměnný. Přitom přesné informace, za kolik se jednotlivé výrobky vyrábí, jsou klíčové pro výpočet ziskovosti produktů a efektivní rozdělení výrobní kapacity a preferenci zákazníků. I z tohoto důvodu bych doporučila zavedení jednotného informačního systému, který by si poradil s kalkulacemi přesných nákladů na výrobek i analýzami jejich ziskovosti, jež jsou v případě controllingu více než žádoucí.

Na tomto místě bych chtěla dodat, že největší smysl zabývat se touto oblastí to má pro výrobu podšívkoviny, protože se jedná o nejvíce rozmanitou výrobu s širokým výrobním portfoliem a podnik má přímý vliv na nákladovou i výnosovou stránku tohoto produktu. Naopak výroba airbagové tkaniny se prodává jedinému zákazníkovi v užším sortimentu a současné prodejní ceny spolu s cenou příze jsou diktovány mateřskou společností, takže zde není příliš prostor pro ovlivnění prodejní strategie za účelem zvýšení zisku. U výroby tiskařských matric se zase po vzoru mateřské společnosti nerozlišují výrobní náklady na jednotlivé produkty, protože přibližně 90 % objemu produkce tvoří matrice pro novinový tisk, takže se kalkulují průměrné výrobní náklady na metr čtverečný produkce.

Další doporučení se týká nízké autonomie pobočky v České republice při rozhodování o strategických záležitostech. V analytické části práce bylo zjištěno, že největší

problém vzniká při rozhodování u větších investic, které jsou tím zdržovány a vlastně ve svojí podstatě neřízeny. Neexistuje plánování jejich realizace, uvolňování a informace o skutečném stavu jsou reportovány pouze kvartálně, což je nedostačující. Tento postup neumožňuje včasné reagovat na změny ani dozorovat nad aktuálním stavem investic, ani nad jejich zpětnou vazbou. Proto bych i zde doporučila zavedení jednotného informačního systému.

Další doporučení se týká zavedení směrnic pro controlling. Společnost XY s.r.o. aktuálně nevyužívá žádných dokumentů, které by nějakým způsobem definovaly controlling podniku. Mimo klasických tištěných archů by mohlo jít také například o instruktažní videa, obrázkové návody pro tisk s možností doplnění vlastních poznámek atp. Vše, co by usnadnilo práci, v případě výpadku jedince zde považuji za žádoucí. Aktuálně toto společnost XY s.r.o. nemá nijak ošetřeno, což ohrožuje jak chod práce, tak i tok informací.

Doporučení ke snížení nákladů při zavádění jednotného informačního systému by se mohlo týkat například využití lokálních dodavatelů licencí. Obecně platí, že čím světoznámější a rozšířenější program, tím vyšší náklady na provoz licencí. Toto však v rámci společnosti XY s.r.o. využít nelze, jelikož by v něm nemohli pracovat všechny pobočky mateřské společnosti v různých zemích. Není totiž předpokladem, že by si Japonská firma vybrala pro všechny své pobočky na světě zrovna český software, a to ani za předpokladu jeho univerzální angličtiny.

V rámci taffetové výroby, která zahrnuje celkem 251 druhů výrobků, z nichž 7 je hlavních výrobků s nejvyšším objemem prodeje a zbytkem položek s nízkým objemem prodeje, bylo v analytické části práce zjištěno, že výrobek s označením jako E, který je v rámci produkce množství kusů jednotlivých výrobků zastoupený pouze ze 3 %, nese druhou největší ziskovost (33 %). V tomto případě by bylo doporučením oslovit obchodní oddělení s návrhem na zvýšení produkce tohoto ziskového výrobku. Výsledek by však záležel hlavně na tom, zda by měl trh o vyšší produkci zrovna tohoto výrobku zájem. Analogicky to platí pro výrobek označený jako G, který se na celkovém objemu produkce výrobků taffety podílí nejméně z vybraných a to 2 %, avšak společnosti přináší čtvrtý nejvyšší zisk, který je 6,4 %.

SWOT analýza dále objasnila problém s prodejem v rámci taffetové výroby do Turecka, kdy poměrně často dochází ke změnám v celní politice, která způsobuje výkyvy v objednávkách, od čehož se následně odvíjejí nežádoucí výkyvy v tržbách Společnosti XY s.r.o. Doporučení vidím ve snížení poměru prodeje do Turecka a jeho nahrazení odběrateli z EU nebo přímo z ČR, kde tento problém zásluhou EHP nehrozí. Bylo by také možné oslovit potencionální zákazníky z nových zemí jako je například Švýcarsko či Norsko, kam se v současnosti neprodává nebo prodává jen v malém množství (př. NO je až na konci tabulky objemu prodeje do jednotlivých zemí).

ABC analýzou bylo potvrzeno, že Společnost XY s.r.o. dobře rozumí významu jednotlivých položek a je tedy předpokladem, že bude schopna přijmout opatření pro efektivnější řízení svých zdrojů a zvýšení ziskovosti. V případě ABC analýzy tak žádná doporučení nevyplývala.

Nejvýznamnějším doporučením v oblasti controllingu tedy je, zaměřit se na modernizaci celého informačního systému, ku prospěchu controllingu.

6 ZÁVĚR

Pozice controllera a jeho práce posiluje. Tento moderní způsob řízení podniku je čím dál více skloňovaným pojmem nejen ve výrobních společnostech, ale napříč celým trhem. Důležitost controllingu vyplývá také z teoretických i praktických poznatků, které se podařilo v rámci této diplomové práce vystihnout. I když pojem controlling nemá jednotnou definici, tak si lze říci, že jde o nástroj či koncepci řízení podniku využívanou za účelem zlepšení podnikových výsledků, jež má informovat management před hrozícími problémy a navrhopvat možná opatření. Tato myšlenka se více či méně shoduje také s primárním cílem mé diplomové práce, kterým je posouzení aktuálního stavu controllingu ve vybraném podniku a na jeho základě navrhnout opatření či změny v kalkulaci výrobních nákladů a ziskovosti produktů za účelem zvýšení ziskovosti podniku.

Vybraným podnikem byla Společnost XY s.r.o., která je součástí mezinárodní korporace a současně jedinou dceřinou společností japonského vlastníka koncernu v České republice. Společnost XY s.r.o. se primárně orientuje na textilní průmysl. Její výrobní záměr se skládá ze 4 programů, z nichž byl k podrobné analýze vybrán ten, který je největším nositelem zisku, tafetová výroba. Společnost XY s.r.o. nemá jednotný informační systém a ekonomické, účetní, výrobní a jiné kalkulační procesy zde probíhají v rámci programu SW RIS-NET, který staví na čtyřech samostatných programech (podle typu procesů), které spojuje MS Excel, v němž je možné data generovat, srovnávat, propojovat a jinak spravovat. I přes zásahy managementu, je tak aktuálně v rámci controllingu společnosti XY s.r.o. stále využíván zastaralý, nekompletní a nekompatibilní systém, který umožňuje chybovost (selhání lidského faktoru). Společnost XY s.r.o. navíc nedisponuje žádnými stanovami ani směrnicemi, které by nějakým způsobem definovaly controlling v podniku. Což přináší největší problém v případě nenadálé absence controllera, kterého tak nelze ihned plnohodnotně nahradit.

Aktuální stav controllingu ve společnosti XY s.r.o. je v nevyhovujícím stavu. V návrhové části práce bylo na tento stav reagováno navržením opatření a změn, které se týkaly mimo jiného i ziskovosti i kalkulace nákladů. Stěžejním doporučením je zavedení jednotného informačního systému, a to i přes zvýšené náklady v době jeho implementace,

licencování atp. Navržena byla také dočasná řešení, která by mohla controlling ve společnosti posílit na přechodnou dobu. Konkrétně by se mohlo jednat o naprogramování automatického přenosu dat či rozšíření přístupu controllera v rámci databází, čímž by se dosáhlo např. snížení pracnosti kalkulací výrobních nákladů výrobků i následných analýz ziskovosti jednotlivých produktů aj. Další doporučení se týkala autonomie pobočky v České republice při rozhodování o strategických záležitostech, snížení poměru prodeje do Turecka, kdy poměrně často dochází ke změnám v celní politice, která způsobuje výkyvy v objednávkách, od čehož se následně odvíjejí nežádoucí výkyvy v tržbách Společnosti XY s.r.o. a oslovení nových zemí, jako potencionálních zákazníků.

Dalším dílčím cílem bylo specifikovat slabé stránky a hrozby, které ovlivňují, nebo by mohly do budoucna ovlivnit vývoj controllingu ve vybrané společnosti. V rámci SWOT analýzy bylo prokázáno, že slabé stránky Společnosti XY s.r.o. zastupují mimo nejednotného informačního systému a z něho vycházejících výše popisovaných problémů, dále také problém v podobě malé pozornosti věnované investičnímu controllingu, který by si jí bez pochyby zasloužil mnohem více. V případě hrozeb je mimo výše jmenovaná rizika spojená se zavedením jednotného informačního systému, za zásadní riziko považován centrální výpadek systému.

Posledním dílčím cílem diplomové práce bylo ověřit, zda je zvolená společnost schopna přijmout opatření pro efektivnější řízení svých zdrojů a zvýšení ziskovosti. ABC analýzou bylo potvrzeno, že Společnost XY s.r.o. dobře rozumí významu jednotlivých položek a je tedy předpokladem, že bude schopna přijmout opatření pro efektivnější řízení svých zdrojů a zvýšení ziskovosti.

7 ZDROJE

1. Armstrong, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2471-407-3.
2. Armstrong, Michael a Taylor, Stephen, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. Cimbálníková, Lenka, 2008. Management. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2088-2.
4. Dedouchová, Marcela, 2001. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-603-9.
5. Eschenbach, Rolf, 2004. Controlling. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-035- 1.
6. Eschenbach, Rolf a Helmut Miller, 2012. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.
7. Grünwald, Rolf a Holečková, Jaroslava, 2006. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1108-8.
8. Hanzelková, Alena, 2013. Business strategie: krok za krokem. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.
9. Hermann, Petr a Jaromír Lazar, 1999. Nákladový controlling. Ostrava: Repronis. ISBN 80-86122-34-4.
10. Hobza, Vladimír; Hobza, Vladimír a Schwartzhoffová, Eva, 2015. Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze: výkladový text, příklady a případové studie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4889-3.
11. Horváth & Partners, 2004. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-002- 2.
12. Jakubíková, Dagmar, 2008. Strategický marketing. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-2472-690-8.
13. Kotler, Philips, 2007. Moderní marketing. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-545-2.
- 14.

15. Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane, 2007. Marketing management. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-359-5.
16. Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane, 2013. Marketing management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
17. Kovařík, Pavel, 2013. Manažerský controlling. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-03-4.
18. Kraftová, Ivana, 2002. Finanční analýza municipální firmy. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-778-4.
19. Král, Bohumil, 2018. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-568-1.
20. Lazar, Jaromír, 2012. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4133-8.
21. Mann, Rudolf a Elmar Mayer, 1992. Controlling – metoda úspěšného podnikání: příručka pro tvorbu systému řízení zisku. Praha: Průmysl a obchod. ISBN 80-85603-20-9.
22. Mikovcová, Hana, 2007. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-049-9.
23. Motohashi, Kazuyuki, 2015. Global Business Strategy: Multinational Corporations Venturing Into Emerging Markets. Německo: Springer Japan. ISBN 978-44-315-5468-4.
24. Petřík, Tomáš, 2005. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-046-4.
25. Petřík, Tomáš, 2009. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-2473-024-0.
26. Popesko, Boris a Papadaki, Šárka, 2016. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.

-
27. Schels, Ignatz, 2008. Excel 2007: vzorce a funkce. Praha: Grada. ISBN 978-80-2472-074-6.
 28. Šoljaková, Libuše a Fibírová, Jana, 2010. Reporting. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2759-2.
 29. Synek, Miloslav, 2007. Manažerská ekonomika. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-992-4.
 30. Vochozka, Marek, 2021. Finance podniku: komplexní pojetí. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2713-267-6.
 31. Vollmuth, Hilmar J., 1998. Controlling: nový nástroj řízení. Praha: Profess. ISBN 80-85235-54-4.
 32. Vollmuth, Hilmar J., 2004. Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-032-4.
 33. Zamazalová, Marcela, 2009. Marketing obchodní firmy. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-2472-049-4.
 34. Zamazalová, Marcela, 2010. Marketing. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
 - 35.

Přílohy

A ROZVAHA

		Běžné účetní období k 31.3.2024			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období k 31.3.2023
AKTIVA CELKEM		4 261 824	-1 834 823	2 427 001	2 419 963
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	3 262 294	-1 776 110	1 484 154	1 526 000
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	25 107	-23 596	1 511	1 372
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	23 296	-23 185	111	272
1.	Software	22 982	-22 871	111	272
2.	Ostatní ocenitelná práva	314	-314	0	
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	411	-411	0	
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 400		1 400	1 100
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 400		1 400	1 100
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 237 156	-1 754 514	1 482 642	1 524 628
B. II. 1.	Pozemky a stavby	1 369 719	-448 904	920 815	949 108
1.	Pozemky	125 690		125 690	125 690
2.	Stavby	1 244 029	-448 904	795 125	823 418
3.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1 695 450	-1 236 852	458 598	510 745
4.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku				
5.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	121 313	-68 758	52 555	56 343
1.	Pěstební celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	121 313	-68 758	52 555	56 343
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	50 674		50 674	8 432
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	7 528		7 528	2
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	43 146		43 146	8 430
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	1	0	1	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1		1	
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	988 898	-56 713	932 185	877 502
C. I.	Zásoby	538 734	-42 228	496 506	517 512
C. I. 1.	Materiál	335 622	-28 384	307 238	324 412
2.	Nedokončená výroba a polotovary	117 905	-7 854	110 051	120 178
3.	Výrobky a zboží	85 207	-5 990	79 217	72 922
1.	Výrobky	84 954	-5 990	78 964	72 774
2.	Zboží	253		253	148
4.	Miača a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	358 887	-14 485	344 402	357 135
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	358 887	-14 485	344 402	357 135
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	344 411	-14 485	329 926	352 660
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	14 476		14 476	4 455
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Sát - daňové pohledávky				
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	6 018		6 018	2 240
4.5.	Dohadné účty aktivní	845		845	735
4.6.	Jiné pohledávky	7 615		7 615	1 480
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	91 277	0	91 277	2 855
1.	Peněžní prostředky v pokladně	206		206	253
2.	Peněžní prostředky na účtech	91 071		91 071	2 602
D.	Časové rozlišení aktiv	10 962	0	10 962	16 461
D. 1.	Náklady příštích období	4 419		4 419	6 056
2.	Komplexní náklady příštích období	6 243		6 243	10 405
3.	Příjmy příštích období				

Zdroj: (anonymní zdroj)