



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## REPORTING VYBRANÉ FIRMY

REPORTING OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. MARTINA JANDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Martina Jandová**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Reporting vybrané firmy**

v anglickém jazyce:

## **Reporting of the Selected Firm**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FFIBÍROVÁ, J. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy, 1. vyd. Praha : GRADA, 2003. 116 s.
- FIBÍROVÁ, J, L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER . Manažerské účetnictví-nástroje a metody, 1. vyd. Praha : ASPI, 2011. 391 s.
- FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. Reporting. 3. rozšíř. a aktual. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 221 s, ISBN 978-80-247-2759-2.
- INMON, B. (JUL 1, 2000). "Operational and Informational Reporting". Information Management. Retrieved June 22, 2013.
- MOELLER, R. (2007). COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework. Wiley. ISBN 0-471-74115-9.
- MULFORD CHARLES W. Creative cash flow reporting :uncovering sustainable financial performance. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 414 s. ISBN 0-471-46918-1.
- SHAW, J.C., J.A.ARNOLD a M. COOPER. Financial Reporting the Way Forward. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales.1990. ISBN 1-85355-131-7.
- ŠOLJAKOVÁ, L. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví, Praha: Management Press, 2009, 208 stran, ISBN 978-80-7261-199-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá oblastí reportingu ve společnosti PBS Turbo s.r.o. V první části práce je vysvětlen pojem reportingu, jako jedné ze základních funkcí controllingu, a také jsou zde uvedeny teoretické poznatky týkající se reportingu. Druhá část práce se zabývá analýzou současného stavu reportingu ve vybrané společnosti. Na závěr jsou zformulována doporučení umožňující zefektivnění procesu reportování ve společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Reporting, report, controlling, controller, analýza.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis is concerned with the analysis of reporting activities in the company PBS Turbo s.r.o. The first part explains the concept of reporting as one of the basic functions of controlling. Additionally there is presented the theoretical knowledge of reporting. The second part focuses on an analysis of the current situation in reporting in the selected company. In the last part are detailed recommendations to make the process of reporting more effective.

## **KEYWORDS**

Reporting, report, controlling, controller, analysis.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

JANDOVÁ, M. *Reporting vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 86 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

## **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 24. května 2015

.....  
Bc. Martina Jandová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za poskytnuté rady, vedení a připomínky, které mi poskytla při zpracování práce. Poděkování patří také vedoucím pracovníkům společnosti PBS Turbo s.r.o. za poskytnutí potřebných materiálů a vstřícný přístup při zpracování této diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	13
2.1 Controlling .....	13
2.1.1 Cíl controllingu .....	13
2.1.2 Funkce controllingu .....	14
2.1.3 Controller .....	15
2.2 Reporting.....	18
2.2.1 Zásady tvorby reportu .....	20
2.2.2 Uživatelé reportingu .....	21
2.2.3 Členění reportingu .....	22
2.3 Analytické metody užívané ve strategickém controllingu a jejich aplikace ....	24
2.3.1 SLEPTE analýza .....	24
2.3.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí .....	27
2.3.3 Analýza „7 S“ .....	31
2.3.4 SWOT analýza.....	32
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	35
3.1 Představení společnosti .....	35
3.2 SLEPTE analýza .....	40
3.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí .....	46
3.4 Analýza „7S“ .....	49
3.5 SWOT analýza .....	51
3.6 Analýza reportingu ve společnosti PBS Turbo s.r.o. ....	53
3.6.1 Oddělení zásobování.....	54

3.6.2	Obchodní oddělení .....	56
3.6.3	Servisní oddělení.....	58
3.6.4	Oddělení řízení jakosti .....	59
3.6.5	Technologie .....	60
3.6.6	Ekonomické oddělení .....	62
3.6.7	Konstrukce .....	67
3.6.8	Výroba a logistika .....	68
3.6.9	Oddělení informačních technologií .....	70
3.6.10	Personální oddělení.....	70
3.7	Zhodnocení reportingu ve společnosti .....	72
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	74
	ZÁVĚR .....	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	82
	SEZNAM TABULEK .....	83
	SEZNAM GRAFŮ .....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

## ÚVOD

Základem úspěchu dnešních moderních firem je bezesporu sledování a shromažďování informací o produktivitě firmy, postavení firmy na trhu, zisku firmy, o kvalitě poskytovaných služeb, spokojenosti zákazníků, úspěšnosti prodeje produktů, a podobně. Každá firma by tak pro zachování své konkurenceschopnosti na trhu měla být schopna potřebné informace shromažďovat a umět s nimi dostatečně efektivně pracovat, vyhodnocovat je a získané výsledky použít pro zlepšení výkonnosti a fungování firmy. V dnešní době mají firmy k dispozici sice velké množství dat z různých zdrojů, avšak většinou nejsou schopné tato data správně analyzovat a provádět podle nich správná rozhodnutí. Pro firmu je proto velmi důležité mít zaměstnance, kteří budou schopni přijatá data analyzovat, umět podle nich provádět optimální rozhodnutí a vyvodit z nich takové závěry, které budou moci prezentovat manažerům a vlastníkům firmy za účelem efektivního řízení firmy. Je tedy třeba vybavit management firmy co nejkvalitnějšími informacemi, neboť chceme-li podpořit výkonnost a ziskovost firmy, musíme poskytnout managementu takové informace, které jej povedou ke správným rozhodnutím.

Jedním z nástrojů efektivního řízení firmy je rovněž controlling, který, zjednodušeně řečeno, má za úkol pomáhat usměřňovat chod firmy. Je to cílený a neustále probíhající proces plánování, stanovování cílů, sledování naplnění cílů a hodnocení dosažených cílů. V širším slova smyslu jej lze označit za určitou filosofii systematického řízení podle cílů orientovaných na budoucnost.

Mezi základní funkce controllingu pak patří reporting, který ve své podstatě pracuje s informacemi získanými uvnitř firmy, respektive přetváří zjištěná data v informace. Pro to, aby byla firma úspěšná, konkurenceschopná a dosahovala zisku, je třeba vytvořit takový informační systém, který bude schopen zabezpečit informace, které jsou srozumitelné, potřebné a které lze dále účelně zpracovat. Reporting je proto dnes nedílnou a lze říci, že i klíčovou oblastí pro každou firmu, neboť sběr a práce s informacemi z daných trhů a jejich následné alokování do výkazů a reportů přispívá k efektivnímu vedení firmy a k naplňování jejích strategických cílů. Právě tyto skutečnosti přispěly k výběru tématu této diplomové práce - reportingu ve vybrané společnosti, jenž představuje jednu z hlavních a důležitých povinností každé firmy.

Jak již bylo uvedeno, moje diplomová práce je zaměřena na reporting ve vybrané společnosti, konkrétně ve společnosti PBS Turbo s.r.o. a nejprve se zabývá teoretickými východisky problematiky controllingu a reportingu, metodami užívanými ve strategickém controllingu a jejich aplikacemi a následně již analyzuje samotnou společnost PBS Turbo s.r.o. a její reporting. V rámci reportingu ve společnosti PBS Turbo s.r.o. pak pojednává o jednotlivých reportech každého z oddělení dané společnosti a posléze provádí celkové zhodnocení systému reportingu ve společnosti. Poslední část práce pak předkládá návrhy na zlepšení a zefektivnění systému reportování ve společnosti.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

Cílem diplomové práce je na základě provedeného rozboru navrhnout doporučení a opatření umožňující optimalizaci stávajícího reportingu s přihlédnutím ke specifickým společnosti PBS Turbo s.r.o. a oblasti jejího podnikání. Dílčím cílem je zhodnocení aktuální situace společnosti PBS Turbo s.r.o., a to pomocí analytických metod využívaných ve strategickém controllingu, kterými jsou SLEPTE analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, Analýza „7 S“ a SWOT analýza. Dalším dílčím cílem bude také analýza a zhodnocení systému reportování v této společnosti. Na základě zjištěných výsledků bude vyhodnocen dosavadní stav systému reportování ve společnosti a budou navrženy možnosti, které by mohly vést k jeho zefektivnění, což představuje hlavní cíl této diplomové práce.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Controlling

Pojem controlling vznikl z anglického slova „to control“, který lze do češtiny přeložit jako ovládat, řídit, regulovat nebo dohlížet. Nejobecněji je controlling chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení společnosti pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího předem stanoveného stavu o podnikatelském procesu. Dále je možno zvýšit účinnost systému řízení rovněž pomocí vyhodnocování zjištěných odchylek, nalezení jejich příčin, nalezení návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě aktualizací stanovených cílů.<sup>1</sup> Controlling je tedy určitá filosofie systematického řízení orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů a na zajištění dlouhodobé existence podniku.<sup>2</sup>

Controlling lze vnímat jako systém řízení s vlastní filosofií, který funguje na několika základních principech, kterými jsou:

- Orientace na cíle – to znamená, že controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a na jejich kontrole.
- Orientace na úzké profily – kde smyslem controllingu je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odkrýt tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů a následně je odstranit.
- Orientace na budoucnost – kdy v rámci controllingu je minulost důležitá pouze v takové míře, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům.<sup>3</sup>

#### 2.1.1 Cíl controllingu

Cílem controllingu je komplexní podchycení nejdůležitějších událostí tak, aby byla vytvořena vhodná informační základna pro řízení společnosti. Systém měření a hodnocení by měl zahrnovat všechny oblasti podniku, měl by být transparentní a měl by používat objektivní a jednoznačné principy vyhodnocování. Základní úkol controllingu

---

<sup>1</sup> FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2003, str. 10.

<sup>2</sup> KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling: studijní text pro distanční vzdělávání*. 2001, str. 5.

<sup>3</sup> MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 2007, str. 11-12.

spočívá především v oblasti přípravy podkladů pro plánování a rozhodování. Dalším úkolem je také koordinace obsahu informací finančního účetnictví a manažerského účetnictví, výkaznictví a statistiky.<sup>4</sup>

Základním obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Tento cíl je tvořen následujícími dílčími cíli:

- Zajištění schopnosti anticipace a adaptace – controlling se stará o poskytnutí informací o již existujících změnách okolí, a také o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí, na které je nutno se připravit. Controlling se tak stává aktivním v celém procesu řízení, to znamená v tvůrčím procesu přípravy rozhodování, při realizaci rozhodnutí a při kontrole výsledku přijatého rozhodnutí.
- Zajištění schopnosti reakce – spočívá v zavedení informačního a obzvláště kontrolního systému, který vedoucím pracovníkům průběžně ukazuje vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje cílové zaměření korektury vnitřních a vnějších poruch.
- Zajištění schopnosti koordinace – úlohou controllingu je zabezpečit koordinaci v systému řízení tím, že controlling vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. Další úlohou controllingu je umožnit manažerům vybalancovat střety zájmů jednotlivých zájmových skupin a držet je ve vzájemné rovnováze, to znamená, že je nutné koordinovat plnění cílů finančních i nefinančních. Controlling by také měl při sledování svých cílů vždy působit tvůrčím způsobem na kulturu a strukturu podniku.<sup>5</sup>

### **2.1.2 Funkce controllingu**

Mezi základní funkce controllingu patří:

- Funkce plánovací, neboli koordinační a poradenská
- Funkce informační, tzn. funkce zjišťovací, dokumentační a kontrolní

---

<sup>4</sup> FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2003, str. 10-11.

<sup>5</sup> ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2004, str. 94-95.

- Reporting.<sup>6</sup>

Je zřejmé, že fungující systém controllingu se neobejde bez reportingu jako systému vnitropodnikových výkazů a zpráv o vývoji podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. Tyto zprávy mají být uspořádány podle potřeb jejich uživatelů tak, aby poskytovaly potřebné informace pro rozhodování vedení společnosti.

Minimální systém controllingu tedy musí obsahovat systém podnikového plánování a kontroly, manažersky orientované účetnictví a výkaznictví s dostatečnou vypovídající schopností. Pomocí podnikového plánování se stanovují a navzájem sladují cíle podniku a určují se nutná opatření k jejich dosažení. Bez plánování nemůže dlouhodobě existovat žádný podnik. Pro řízení podniku jsou ale také potřebné údaje, které umožňují plánování a kontrolu, které informují o nejdůležitějších cílových veličinách, jako je například ziskovost, hospodárnost nebo likvidita, a které umožňují zjistit odpovědnost. Poslední položkou systému controllingu je výkaznictví, které by vedle finanční perspektivy mělo obsahovat také perspektivu trhu a zákazníků, perspektivu inovací a vědy a rovněž perspektivu vnitřních provozních procesů.<sup>7</sup>

### 2.1.3 Controller

Způsob a kvalita plnění funkcí v controllingu jsou také závislé na osobě controllera. Controller by měl být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, i když nemá pravomoc k rozhodování o konkrétních záměrech budoucího vývoje podniku. Měl by být v nezávislé pozici, to znamená, že by neměl prezentovat jen úspěch firmy nebo naopak zakrývat neúspěch konkrétních rozhodnutí. Controlleri odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, koordinují dílčí cíle a plány, zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování a také vytvářejí a aktualizují controllingové systémy.<sup>8</sup> Úspěchy controllingu jsou do značné míry ovlivněny schopnostmi controllerů. Mezi požadavky na ně kladené lze zařadit jejich osobní a odborné předpoklady.

---

<sup>6</sup> FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2003, str. 11.

<sup>7</sup> KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling: studijní text pro distanční vzdělávání*. 2001, str. 10-14.

<sup>8</sup> MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 2007, str. 16-18.

Osobními předpoklady controllera se rozumí například:

- Schopnost odolávat tlaku
- Schopnost komunikovat a navazovat kontakt
- Kreativita
- Schopnost předávat myšlenky
- Ochota učit se
- Komplexní pohled
- Schopnost analytického a globálního myšlení
- Spolehlivost a samostatnost.

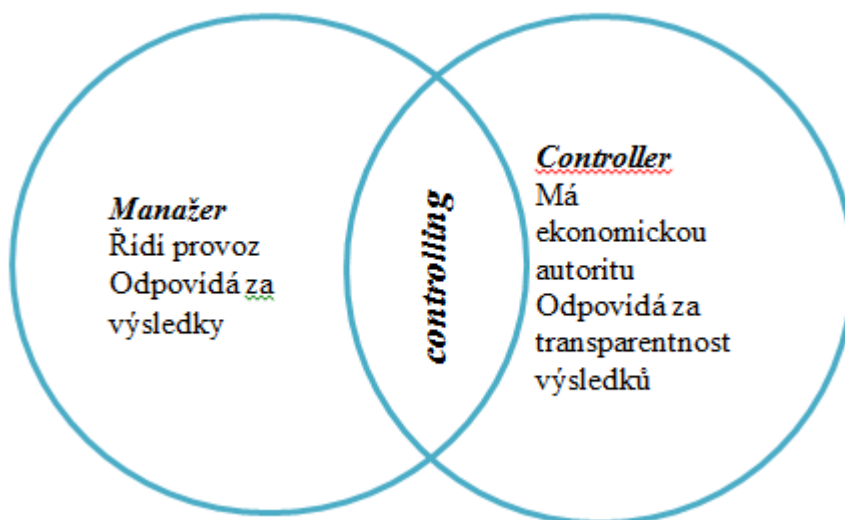
Mezi odborné předpoklady controllera lze zařadit:

- Ekonomické vzdělání a schopnost využití výpočetní techniky
- Sociální a komunikativní kompetence – týmová práce, síla při prosazování, přirozená autorita, komunikace a prezentace.
- Doplňující teoretické a praktické controllerské vzdělání, které lze získat studiem literatury nebo školením.
- Odborné znalosti podnikové ekonomiky – přehled o interním a externím účetnictví, metodách evidence a kalkulace nákladů, směrnících podniku, plánování a sestavování rozpočtů, informačních a komunikačních systémech.
- Znalost podniku, podnikového okolí a specifika odvětví.<sup>9</sup>

Pokud controller splňuje tyto uvedené požadavky, měl by být schopen řešit vzniklé problémy ve společnosti a napomáhat tak k efektivnímu fungování managementu. Jednotlivé vlastnosti a schopnosti controllera jsou vždy závislé na konkrétní situaci podniku, odvětví apod. Přesto aplikace controllingu a výkon controllingových funkcí neleží na jednotlivých controllerech, neboť je více než nezbytná kooperace s manažery. Tato kooperace manažera a controllera bývá nejčastěji naznačena průnikem množiny práce manažera a úkolů controllera.

---

<sup>9</sup> Tamtéž.



Obrázek 1: Kooperace controllingu

Zdroj: Vlastní práce dle <sup>10</sup>

Controlling doplňuje podnikové řízení a je tedy nutné naznačit rozdílné a společné charakteristiky práce manažera a controllera. Nejsou-li totiž odpovědnosti, pravomoce a oblasti činností v podniku vymezeny, nemůže být controlling účinný. Rozsah výkonů, který přebírá od managementu controlling, je závislý na formě podniku, na jeho velikosti, na stylu řízení, na vývoji okolí apod. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera je naznačeno v následující tabulce.

---

<sup>10</sup> MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 2007, str. 16.

Tabulka 1: Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera

Zdroj: Převzato z <sup>11</sup>

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

Neexistuje ale přesná hraniční čára mezi oběma oblastmi úloh. S postupem času se tyto hranice stávají prostupnější a je tedy možné, že manažer přebere řadu úloh od controllera a naopak.

## 2.2 Reporting

Reporting představuje relativně komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které shromažďují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. Výkazy a zprávy by měly být uspořádané podle potřeb jejich uživatelů a vedoucích pracovníků takovým způsobem, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující jejich rozhodování. Finanční reporting je důležitá součást informačního systému společnosti, který tvoří všechny činnosti, osoby, prostředky a data, se kterými jsou výstupy reportingu zpracovávány a přenášeny uživatelům. Hlavním cílem samotného reportingu je vytváření zpráv a přenos informací, dokumentace, podpora pracovních postupů, podpora rozhodovacích procesů a jejich kontrola. Finanční reporting je úzce navázán na finanční účetnictví, ze kterého pochází

<sup>11</sup> ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2004, str. 122.

převážná část dat. Velmi významnou otázkou reportingu je také obsah a pojetí zveřejňovaných informací ve výkazech finančního účetnictví.<sup>12</sup>

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

1. Potřebné údaje pro reporting

Ve většině podniků se za základní zdroj údajů pro reporting využívá účetnictví. Tyto informace jsou ale pro kvalitní reporting nedostačující, proto by měly být rozšířeny o externí informace, které se týkají podnikového okolí. V praxi ale může dojít k nesouladu mezi informacemi existujícími, požadovanými a potřebnými. Je velmi důležité tedy najít rovnováhu mezi těmito informacemi.

2. Metodiku zpracování dat

Existuje mnoho teoretických doporučení týkajících se metody reportingu. Metodikou zpracování dat lze rozumět zpracování informací předem definovaným způsobem s cílem získat požadovanou strukturu dat. Je důležité, aby výstupem bylo omezené množství dat, která mohou vést k opatření a k dalšímu rozhodovacímu procesu managementu. Tato data mají pomoci k plnění úkolů reportingu, tzn. přispět k plnění strategických cílů podniku, analyzovat odchylky od plánovaných a očekávaných hodnot, napomoci k přijetí kvalitního rozhodnutí apod. Lze konstatovat, že každý podnik by měl hledat a nalézt metodiku, která je pro něj vytvořena tzv. na míru, neboť dobře zvolená metodika je předpokladem dalšího použití reportingu pro kvalitní rozhodování.

3. Výstupy z hlediska dat a finální zprávu

Po celou dobu zpracovávání reportingu je třeba brát v potaz, komu je výstup určen. Příjemcem informací je většinou manažer na příslušné hierarchické úrovni, a je proto nutné si uvědomit, co od zpracovaných informací očekává. Informace obsažené v reportu mohou být zaměřené na oblast strategického řízení i na oblast operativního řízení. Z hlediska strategického řízení mají reporty za cíl podpořit analýzu dopadů podnikových strategií a v oblasti operativního řízení se v reportech mají objevit pouze informace podstatné z hlediska řízení hlavních kontrolních veličin.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 2010, str. 10.

<sup>13</sup> ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 2010, str. 10-13.

### 2.2.1 Zásady tvorby reportu

Úkolem reportingu je příprava informací, které management potřebuje pro řízení podniku jako celku, přičemž by měly být dodržovány následující požadavky na efektivní reporty. Zejména je kladen důraz na požadavek **vhodného obsahu, formy a struktury zprávy**, kdy je důležité, aby zprávy měly požadovanou strukturu, která usnadní a urychlí rozhodování. Neměly by být příliš mnoho nebo příliš málo podrobné. Tato podrobnost souvisí s úrovní podnikové hierarchie. Je možné říci, že čím je příjemce informace v hierarchii řízení níže, tím potřebuje detailnější informace v okruhu svojí působnosti. Méně detailní informace potřebují vedoucí oddělení a management se zajímá již pouze o souhrnné informace.

Dalším důležitým požadavkem je **objektivita**. V rámci podniku se střetávají nebo se mohou střetávat cíle jednotlivých zájmových skupin (vlastníci, management, útvary apod.), proto by měla být rozhodnutí managementu podpořena objektivními informacemi. **Ověřitelnost a srozumitelnost** jako další požadavek na efektivní reporty, se týká nejen informací předkládaných managementu, ale i zdrojových dat, použitých metod a výsledků.

Z hlediska nároků na kvalitu informací je třeba vyzdvihnout především požadavek **přesnosti a spolehlivosti**. Pojem přesnost označuje nezkrácený pohled na skutečnost, přesné výstupy jsou podloženy konkrétními daty. Přesný obraz například o finančním stavu podniku je podložen daty z finančního účetnictví a nemělo by docházet k nejednoznačným.

**Včasnost**, neméně důležitý požadavek na efektivní reporty, znamená, že zprávy by měly být k dispozici ve správný okamžik, a to v termínech, které požaduje příjemce této zprávy. Informace je tedy užitečná, když je k dispozici ve správný čas, poté obvykle ztrácí na významu. Aktuálnost je důležitá například na akciovém trhu nebo v rámci konkurenčního boje, neboť pozdní informace v těchto případech může způsobit i existenční problémy.

Poslední významný požadavek představuje **bezpečnost**. Celý systém tvorby a zpracování výstupů reportingu je nutné chránit před neoprávněnými zásahy, protože reporty obsahují citlivé informace a data. Bezpečnost důvěrných dat zvyšuje důvěryhodnost finančního reportingu.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Tamtéž.

Při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu by měl být respektován tento postup:

1. Identifikovat uživatele výkazů a analyzovat jejich požadavky a potřeby.
2. Diferencovat obsah výkazů podle potřeb uživatelů interních i externích.
3. Zvolit vhodnou formu výkazů v tištěné nebo v elektronické podobě nebo v jejich kombinaci.
4. Navrhnout a používat jednotný design výkazů.
5. Zvolit vhodný způsob distribuce výkazů, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu.
6. Využívat zpětnou vazbu na adresáty a zjišťovat, jak využívají předkládané reporty a jaké mají připomínky a náměty ke zlepšení systému reportingu.<sup>15</sup>

Za hlavní faktory, které ovlivňují podobu reportingu, lze považovat **okolí, subjekt a objekt**. Tyto faktory na sebe navazují a jsou ve vzájemné interakci. Za nejpodstatnější z faktorů lze považovat okolí, jelikož v rámci něho se jednotlivé faktory pohybují. Okolí má rozhodující vliv na tvorbu finančního reportingu a tvoří ho vše, co působí na reporting a může ho více či méně ovlivnit. V rámci společnosti se může jednat o politický a právní systém, systém vzdělávání, sociální systém apod. Subjektem je samotný tvůrce zprávy a také jeho příjemce. Hodnota informace má subjektivní charakter, je tedy závislá na svém příjemci i tvůrci a pro každého příjemce může mít jiný význam. Objekty finančního reportingu jsou finanční ukazatele podniku, podnikové výkazy, burzovní hodnoty nebo také určitá situace, kterou je například dění na burze, situace po zvýšení úrokových sazeb apod.

### 2.2.2 Uživatelé reportingu

Finanční reporting má mnoho uživatelů s více či méně odlišnými požadavky, což klade velký důraz na obsahovou i formální stránku reportingu. Různorodé informační potřeby jednotlivých uživatelů účetních informací není tedy možné uspokojit jediným systémem, proto je nutné účetní informace konkretizovat v odlišnostech z hlediska jejich obsahu, podrobnosti, rozsahu, časové orientace a pravidelnosti jejich poskytování. Nedílnou součástí reportingu je i výběr, zpracování, formální úprava a distribuce informací pro konkrétního uživatele. Reporting musí odrážet očekávání příjemce a

---

<sup>15</sup> ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 2010, str. 11.

uspokojit jeho informační potřebu. Uživatele finančního reportingu lze členit do dvou širokých skupin, a to na interní uživatele a externí uživatele.

**Externí uživatelé** mohou vytvářet velmi široké spektrum oprávněných kontrolních orgánů, zájmových skupin i jednotlivců. Zajímají se především o vývoj celkové finanční pozice podniku a jeho dlouhodobou efektivnost. Patří k nim například zaměstnanci podniku, kteří nejsou zodpovědní za řízení firmy. Hlavním zájmem těchto zaměstnanců je vývoj mezd, sociální zajištění, kvalita pracovních podmínek, odborný růst a podobně. Dále k nim patří spolupracující podniky, dodavatelé, odběratelé a banky jako věřitelé. Mezi externí uživatele lze rovněž zařadit státní orgány, které jsou pověřeny výkonem určitých kontrolních funkcí ve vztahu k činnostem podniku. Jedná se například o finanční úřad, správu sociálního zabezpečení, úřad práce, inspekci životního prostředí a podobně. V neposlední řadě se jedná o orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst a také široká veřejnost a různé společenské organizace.<sup>16</sup>

**Interní uživatelé** jsou především samotní vlastníci podniku, pokud vykonávají manažerské funkce a management na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení. V případě například akciových společností se jedná o představenstvo a dozorčí radu. Interní uživatelé mají rozhodovací pravomoci a jsou odpovědní za výsledky podnikových činností.<sup>17</sup>

### 2.2.3 Členění reportingu

Reporty lze členit podle několika hledisek. Lze je členit z hlediska frekvence a pravidelnosti, z hlediska zaměření a také z hlediska způsobu vytvoření, využití a přínosu.

Z hlediska frekvence a pravidelnosti lze členit reporting na standardní a mimořádný.

**Standardní** reporting představuje zprávy, které jsou vyhotovované v pravidelných intervalech a mají předem stanovenou strukturu. Jedná se například o informace o skutečných hodnotách, odchylkách, analýze odchylek a výpočtech očekávaných hodnot ke konci období. Nejčastěji se používá měsíční, čtvrtletní a roční podávání zpráv neboli výkazů, ale v případě potřeby lze využít také týdenní nebo

---

<sup>16</sup> ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 2010, str. 12.

<sup>17</sup> Tamtéž.

čtrnáctidenní cyklus vyhotovování výkazů. Je zde třeba brát v úvahu efektivnost poskytovaných služeb.

Druhým zmíněným typem reportingu je **mimořádný reporting**. Jedná se o zprávy vypracovávané na požádání oprávněných orgánů. Může se jednat o zprávy ve standardní struktuře vyhotovené v mimořádném termínu nebo o obsahově specifickou zprávu či analýzu jako je například analýza rizika nebo analýza sortimentních skupin.<sup>18</sup>

Z hlediska zaměření se reporty dělí na základní souhrnný reporting a několik dílčích reportů, a to podle jednotlivých oblastí podnikových činností nebo podle vnitropodnikových organizačních jednotek (divizí, hospodářských středisek apod.).

V **souhrnném reportingu** bývají uvedeny základní finanční ukazatele o hospodaření podniku za dané období, jejich srovnání s plánovanými hodnotami a nebo také s hodnotami ukazatelů za srovnatelné období minulého roku. Zpráva by měla být doplněna komentářem, který upozorňuje na mimořádné odchylky od plánovaných záměrů a analyzuje jejich příčiny.

**Dílčí reporty** se člení podle oblastí na obchodní, výrobní, technické, personální, marketingové a podobně. Jejich struktura není přesně stanovená a při jejich sestavování se vychází ze specifik a zvyklostí daného podniku.<sup>19</sup>

Z hlediska způsobu vytvoření, využití a přínosu se rozlišují tři základní typy reportů. **Statický reporting** se využívá zejména pro vizualizaci informací standardní struktury a vzhledu s téměř neměnnými vstupními parametry. Je vhodný pro finanční výkaznictví, přehledy o prodeji produktů nebo pro automatické pravidelně zasílané nebo generované reporty.

**Dynamický reporting** a jeho charakter je hodně podobný statickému reportingu s tím rozdílem, že uživatel může ovlivňovat obsah a formu reportu zadáváním vstupních parametrů a může také částečně ovlivnit i design reportu. Tento typ reportingu je vhodný pro přehledy vztahující se k předem neznámým časovým obdobím, kategoriím produktů a zákazníkům. Výhodou dynamického reportu je přizpůsobení reportu potřebám konkrétního uživatele.

---

<sup>18</sup> FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2003, str. 12.

<sup>19</sup> ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 2010, str. 15.

**Ad hoc reporting** nabízí uživatelům možnost vytvořit si report, který bude odpovídat jejich konkrétním potřebám v dané chvíli. Tyto reporty se hodí v situacích, kdy je obtížné dopředu určit, jaký obsah a formu má daný report splňovat, případně tyto informace ještě vůbec nejsou známy. Výhodou Ad hoc reportů je, že si je uživatel může vytvořit sám a má tedy možnost vytvořit report až ve chvíli, kdy jeho potřeba nastane a budou mu známy všechny informace potřebné k definici reportu.<sup>20</sup>

## **2.3 Analytické metody užívané ve strategickém controllingu a jejich aplikace**

### **2.3.1 SLEPTE analýza**

SLEPTE analýza je analýza obecného okolí podniku, je považována za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Jedná se o rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů a rovněž o analýzu technických a ekologických trendů, pokud mají vliv na analyzovanou společnost. Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy a zajímá se o to, jaké vnější vlivy působí na společnost a jaké zde budou odlišnosti. Analýza SLEPTE zahrnuje široký soubor vlivů okolí na společnost. Často však, i když lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude jeho vliv na danou organizaci, takže je přínosná už samotná identifikace vlivů, která podniku umožňuje, aby byl na určité potenciální změny připraven.<sup>21</sup> Závěry z této analýzy jsou podstatným základem pro rozvoj podniku, neboť existuje vždy několik klíčových faktorů, které budoucnost podniku ovlivňují a jejichž zanedbání by mohlo mít na podnik fatální dopady.<sup>22</sup>

Jak již bylo výše uvedeno, tato analýza se zabývá jednotlivými faktory, které působí na společnost. Jedná se o následující:

- Sociální faktory
- Legislativní faktory
- Ekonomické faktory
- Politické faktory
- Technologické faktory

---

<sup>20</sup> SystemOnline.cz: *Proč potřebujete corporate reporting*. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebujete-corporate-reporting-1.htm>.

<sup>21</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, str. 41-42.

<sup>22</sup> MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 2007, str. 32.

- Ekologické faktory.

### **Sociální faktory**

Je důležité sledovat působení sociálních faktorů, neboť sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku. Jakákoliv změna v sociálním prostředí totiž může mít vliv na poptávku po produktech podniku a dostupnost a ochotu jednotlivců pracovat.

Mezi sociální faktory patří:

- Demografická struktura společnosti a její změny – trend populace, stárnoucí populace
- Životní styl a životní úroveň obyvatelstva
- Vzdělanost obyvatelstva
- Příjmy a kupní síla obyvatelstva
- Různorodost společnosti
- Mobilita pracovní síly
- Sociální trendy – využívání IT a přenosných komunikačních nástrojů
- Role mužů a žen ve společnosti
- Přístup k práci a volnému času.<sup>23</sup>

### **Legislativní faktory**

Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se společnost vyskytuje. Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí je věnována velká pozornost roli státu. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Jedná se například o:

- Státní regulace
- Daňové zákony
- Antimonopolní zákony
- Regulaci exportu a importu
- Zákony o ochraně životního prostředí

---

<sup>23</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006, str. 18.

- Občanský zákoník
- Ochranu osobního vlastnictví.<sup>24</sup>

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Společnost je při svém rozhodování do určité míry ovlivněna vývojem makroekonomických trendů.

V rámci ekonomických faktorů je třeba analyzovat:

- Hospodářský cyklus a míru ekonomického růstu
- Míru inflace
- Úrokovou míru
- Trend nezaměstnanosti
- Překážky při exportu a importu
- Cenovou politiku
- Hrubý domácí produkt
- Daňovou politiku.<sup>25</sup>

### **Politické faktory**

Politické faktory mohou výrazně ovlivňovat rozhodování, například v oblasti legislativy země, a tím mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země. Politické faktory se týkají vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho jak vláda podporuje podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité. Mezi tyto faktory lze zařadit:

- Stabilitu vlády a stabilitu politického prostředí země
- Ekonomickou politiku vlády (monetární nebo fiskální)
- Podporu zahraničního obchodu
- Politiku různých politických stran
- Výdaje vlády (např. na zdravotnictví, silnice, vzdělání).<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, str. 43.

<sup>25</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, str. 44-45.

<sup>26</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, str. 47.

### **Technologické faktory**

Technologie působí na podnik ve dvou rovinách. Jednak ovlivňuje samotný výrobek a jeho inovaci a dále pak působí na samotný výrobní proces, a tím na hospodárnost podniku. K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Technologické faktory jsou:

- Rychlá změna tempa technologie v daném prostředí
- Postoj k vědě a výzkumu
- Investice podniku do vědy a výzkumu
- Podpora vlády v oblasti výzkumu – celkové výdaje na vědu a výzkum
- Rychlost morálního zastarávání
- Výše výdajů na výzkum průmyslu, v němž podnik působí
- Nové pracovní postupy, metody a techniky.<sup>27</sup>

### **Ekologické faktory**

Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Každá země má v oblasti životního prostředí své odlišné priority, tudíž by měl management analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí. Mezi ekologické trendy patří:

- Ochrana životního prostředí
- Změna klimatických podmínek a její vliv na chování některých podniků
- Obnovitelné zdroje energie
- Udržitelný rozvoj
- Zpracování odpadů, recyklace.<sup>28</sup>

#### **2.3.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**

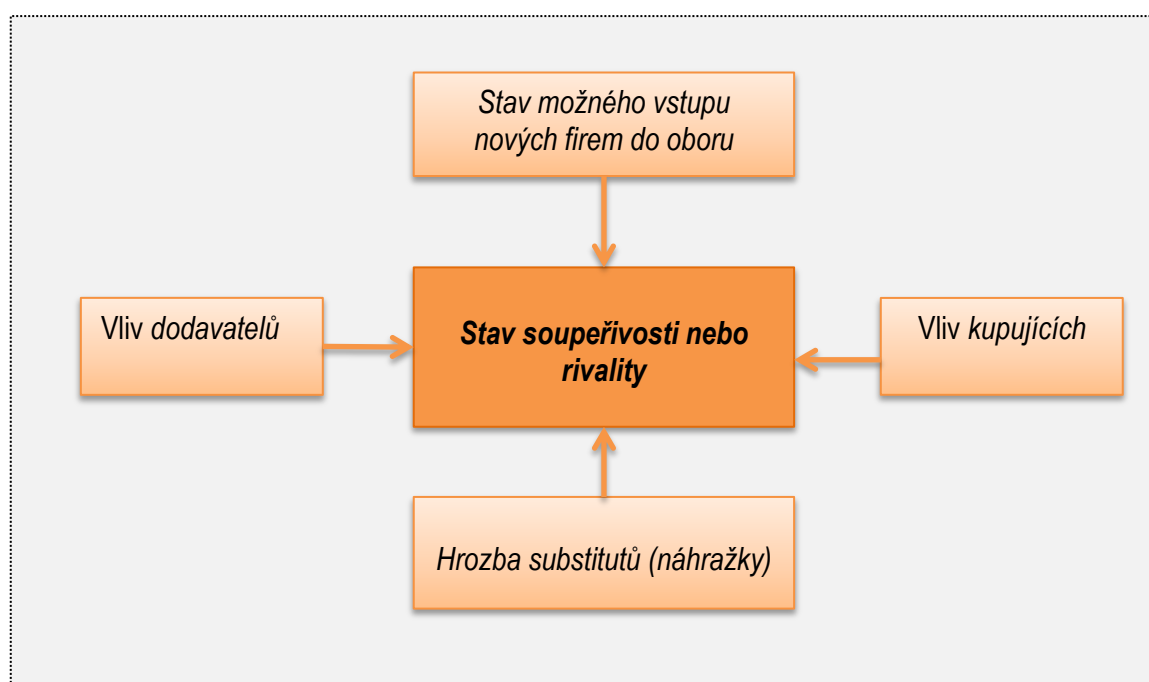
Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí se řadí mezi základní a zároveň nejvýznamnější nástroje pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Analýza klíčových konkurentů umožňuje podniku předejít překvapujícím momentům z nové

---

<sup>27</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, str. 48.

<sup>28</sup> Tamtéž.

strategie nebo taktiky existujících konkurentů, umožňuje identifikovat potenciální konkurenty a také zrychlit dobu reakce na kroky konkurence. Podle Portera je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví. Cílem tohoto modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam. Obrázek uvedený níže graficky ilustruje přístupy této analýzy.<sup>29</sup>



Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Zdroj: Vlastní práce dle <sup>30</sup>

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Za dodavatele lze považovat všechny subjekty, které zkoumaný podnik zásobují materiálem, polotovary, zbožím, ale i službami, které jsou zapotřebí pro jeho bezproblémový chod a uspokojování potřeb zákazníků. Síla a vliv dodavatelů zdrojů mohou být důležitým ekonomickým faktorem, protože mohou vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé například surovin, energií

<sup>29</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, str. 49.

<sup>30</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, str. 49.

nebo technologií, mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vyšší vyjednávací síla dodavatelů, a tedy schopnost diktovat si podmínky, je obvyklá za těchto podmínek:

- Monopolní síla na straně dodavatelů, jejich velmi omezený počet a vysoký stupeň koncentrace
- Vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli
- Schopnost dodavatele zkrátit distribuční cestu ke konečnému zákazníkovi vynecháním prostředníka
- Vysoce specializovaný produkt, který není možné na trhu lehce nahradit.<sup>31</sup>

### **Vyjednávací síla kupujících**

Podobně jako silní dodavatelé mohou i silní zákazníci výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, pokud vyvinou na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky. Kupujícím je jakýkoliv subjekt, který je v přímém vztahu se zkoumanou společností. Nemusí se jednat jen o konečné zákazníky, ale i prostředníky, prodejce apod. Kupující může mít velký vliv na aktivity podniku, pokud:

- Existuje hodně dodavatelů v okolí
- Existují jiné alternativy dodávek (substituty)
- Nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup
- Obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců
- Existují nízké náklady na přechod k jinému dodavateli
- Je dána vysoká míra informovanosti kupujících o ostatních nabídkách na trhu.<sup>32</sup>

### **Hrozba substitutů**

Substitutem je takový produkt, který plní obdobnou funkci jako původní produkt a zákazník tak může zaměňovat spotřebu jednoho produktu druhým. Ziskovost a úspěšnost podniku závisí na dostupnosti, kvalitě a nákladech náhražek za jejich výrobky. Při formulování konkurenční strategie manažeři často substituty opomíjejí a soustředí se pouze na přímé konkurenty. Aby se dala lépe určit hrozba substitutů, je potřeba zhodnotit odpovědi na tyto otázky:

---

<sup>31</sup> TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, str. 20.

<sup>32</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, str. 50.

- Má zákazník možnost nahradit náš výrobek výrobkem jiným, tj. existuje substituční produkt?
- Jaká je cena takovýchto substitutů?
- Mohou být naše výrobky a služby rychle zaměnitelné za jiné?
- Jaká je citlivost zákazníka na změnu cen našich výrobků?
- Jaké náklady pro zákazníka představuje přechod k substitučnímu výrobku?<sup>33</sup>

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba příchodu nových konkurentů je přímo úměrná atraktivitě daného odvětví, která je dána například vysokými maržemi, nízkou úrovní konkurence, nedostatečně uspokojenou poptávkou a relativně nízkými bariérami pro vstup do takového odvětví. Když vstupují noví konkurenti do odvětví, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány na získání tržní pozice, které jsou podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na tom, jaké existují bariéry vstupu do tohoto oboru, kterými jsou například:

- Diferenciace výrobků
- Očekávaná reakce od existujících firem
- Existence značných nákladových výhod plynoucích ze zkušeností
- Preference obchodní značky
- Přístup k distribučním kanálům
- Legislativní omezení nebo podpora.<sup>34</sup>

### **Rivalita mezi existujícími podniky**

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplýne z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Konkurenty jsou firmy, které na daném trhu nabízejí totožný nebo velmi podobný produkt nebo službu. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. Míra konkurence mezi subjekty závisí na těchto faktorech:

- Počet a velikost subjektů v odvětví
- Disponibilní výrobní kapacity, velikost poptávky a růst odvětví
- Míra růstu trhu

---

<sup>33</sup> TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, str. 23.

<sup>34</sup> TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, str. 24-25.

- Vysoké fixní náklady
- Nízká míra diferenciacie
- Vysoké náklady na výstup z odvětví.<sup>35</sup>

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je účinným nástrojem analýzy oborového okolí. Souhrnné působení výše uvedených pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň spolurozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví. Síla působení těchto faktorů je v jednotlivých odvětvích různá a současně se mění s vývojem odvětví. Kvalitní využití tohoto modelu závisí na několika faktorech. Je třeba provést správné vymezení zkoumaného trhu jak z hlediska geografického, demografického, tak i z hlediska povahy a zařazení nabízených produktů. Je nutné také vnímat časové hledisko, neboť současný model poskytuje relativně statický pohled na současnou situaci s určitým vývojem do budoucna. Je třeba si tedy uvědomit, že samo odvětví se neustále vyvíjí a s ním se mění i rozložení tržních sil.<sup>36</sup>

### 2.3.3 Analýza „7 S“

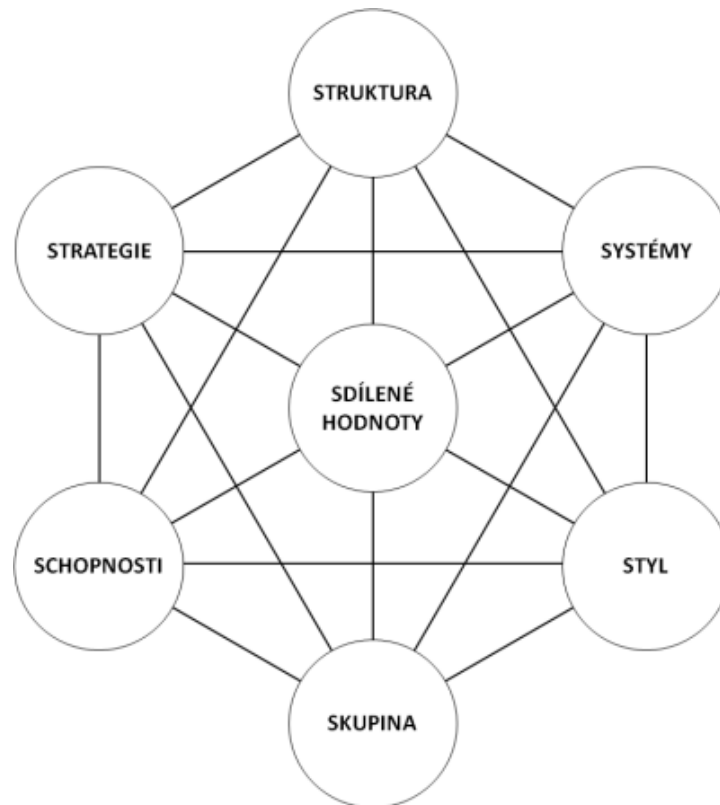
Jedná se o analýzu vnitřního prostředí firmy. Je to metodika strategické analýzy firmy McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a systémově. Model je nazýván „7 S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, a to strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.<sup>37</sup> Tento model je schematicky zobrazen na následujícím obrázku.

---

<sup>35</sup> TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, str. 26-27.

<sup>36</sup> TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, str. 28.

<sup>37</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2003, str. 117-118.



Obrázek 3: Model „7 S“

Zdroj: Převzato z<sup>38</sup>

### 2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky společnosti, které se váží k vnitřnímu prostředí společnosti a její příležitosti a hrozby, které mají vazbu na vnější prostředí společnosti. Díky SWOT analýze lze komplexně vyhodnotit fungování společnosti a nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro její rozvoj. Měla by být součástí strategického řízení firmy, a proto by se měla vykonávat a její výstupy zohledňovat při každém dalším plánování strategie podniku. Je možné ji použít pro podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry. Název této analýzy vychází z počátečních písmen anglických slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

<sup>38</sup> Management Mania: McKinsey 7S [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.

**Silné stránky** jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují společnosti mít převahu nad konkurenty. Může se jednat například o přístup ke kvalitnějším materiálům, vyspělou technologii, finanční sílu organizace, distribuční kanály apod.

**Slabé stránky** jsou naopak negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Zahrnují oblasti, kde si společnost vede hůře než její konkurenti. Nedostatkem společnosti může být absence nezbytných zdrojů a schopností, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje, fluktuace zaměstnanců apod.

**Příležitosti** jsou podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Představují externí skutečnosti, které mohou společnosti přinést úspěch, pokud je dokáže identifikovat a správně využít. Patří sem uvedení nových technologií, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, změny v zákonech apod.

**Hrozby** představují vnější podmínky, které mohou ohrozit dosažení cílů společnosti nebo její samotnou existenci. Jsou to nepříznivé podmínky, které mohou zahrnovat například vstup nového konkurenta na trh, hrozbu substitučních výrobků, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.<sup>39</sup>

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek společnosti pak vznikají různé varianty strategického chování. Dle charakteru odvětví a kombinace vnitřních a vnějších stránek pak lze volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

1. Přístup S – O využívá silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí.
2. Přístup W – O se snaží eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí.
3. Přístup S – T využívá svých silných stránek pro eliminaci hrozeb.
4. Přístup W – T se snaží vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.<sup>40</sup>

Těchto uvedených přístupů pak lze využít ke koncipování konkrétních strategií dalšího chování společnosti. Při volbě strategie by měly být prioritní strategie orientované na

---

<sup>39</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 2006, str. 201.

<sup>40</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. 2009, str. 430-431.

silné stránky jako jsou strategie S – O a S – T. Úlohou strategického plánování je posílení silných stránek. Odbourání slabých stránek by se mělo praktikovat jen tehdy, pokud brání podniku při využívání silných stránek nebo příležitostí. Strategie W – T jsou strategie defenzivní, mají za cíl odbourat slabé stránky a většinou je volí podniky, které se nacházejí v existenční krizi. S ohledem na výše uvedené skutečnosti by SWOT analýzu měl podnik provádět alespoň jedenkrát ročně, aby byl schopen rozpoznat jeho budoucí možná nebezpečí a také prozkoumat, zda minulá opatření byla či nebyla účinná.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 2007, str. 39-40.

## 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

### 3.1 Představení společnosti

V diplomové práci je analyzována společnost PBS Turbo s.r.o. se sídlem ve Velké Bíteši, která byla založena v roce 1997. Vlastníkem této společnosti je společnost MAN Diesel & Turbo SE se sídlem v Augsburgu. Společnost se zabývá především výrobou turbodmychadel do lodí, lokomotiv, letadel a nákladních automobilů. Předmětem jejího podnikání je všeobecná výroba strojů a výrobních zařízení pro obory strojírenství a také poskytování technické pomoci v rámci využití technických a výrobních zařízení. Společnost PBS Turbo s.r.o. je předním světovým dodavatelem velkých diesellových motorů a turbo zařízení pro lodní i stacionární aplikace.<sup>42</sup>

Do výrobního programu společnosti patří:

- plnicí turbodmychadla konstrukce PBS a MAN B&W Diesel AG
- originální náhradní díly turbodmychadel PBS
- kvalifikovaný záruční a pozáruční servis
- strojírenská kooperace se zvýšenými nároky na kvalitu a přesnost výroby.<sup>43</sup>

Produkty se značkou PBS Turbo s.r.o. jsou mezi uživateli ceněny pro svoji vysokou technickou úroveň, snadnost obsluhy a zejména pro velmi dobrou životnost i v těch nejtvrdějších provozních podmínkách. PBS Turbo s.r.o. využívá pro servisní obsluhu své produkce rozsáhlý systém autorizovaných servisních středisek, která tvoří prakticky celosvětovou síť. Jedním z prioritních cílů PBS Turbo s.r.o. je neustálé zvyšování jakosti vlastních výrobků. Společnost vlastní několik certifikátů kvality a jakosti, které jsou známkou nejen dobré kvality, ale i technologických postupů.

V současné době se společnost věnuje výrobě motorů s pokročilým řízením, turbodmychadlům pro vysoké stlačení a úpravám stávajících produktů za účelem zvýšení životnosti a provozní spolehlivosti motorů. PBS Turbo s.r.o. kontinuálně pracuje na zvyšování technické úrovně a parametrů svých výrobků. Dokladem

---

<sup>42</sup> PBS Turbo. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.pbsturbo.cz/>.

<sup>43</sup> Tamtéž.

úspěšnosti je průnik k některým světovým výrobcům motorů. Společnost se tak postupně stává důležitým dodavatelem plnicích turbodmychadel pro motory o výkonech od 300 kW do 4700 kW na jedno turbodmychadlo.

### **Základní informace o společnosti**

Obchodní název společnosti: PBS Turbo s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 1. 1. 1997

IČO: 25321234

Sídlo společnosti: Vlkovská 279, Velká Bíteš, 595 01

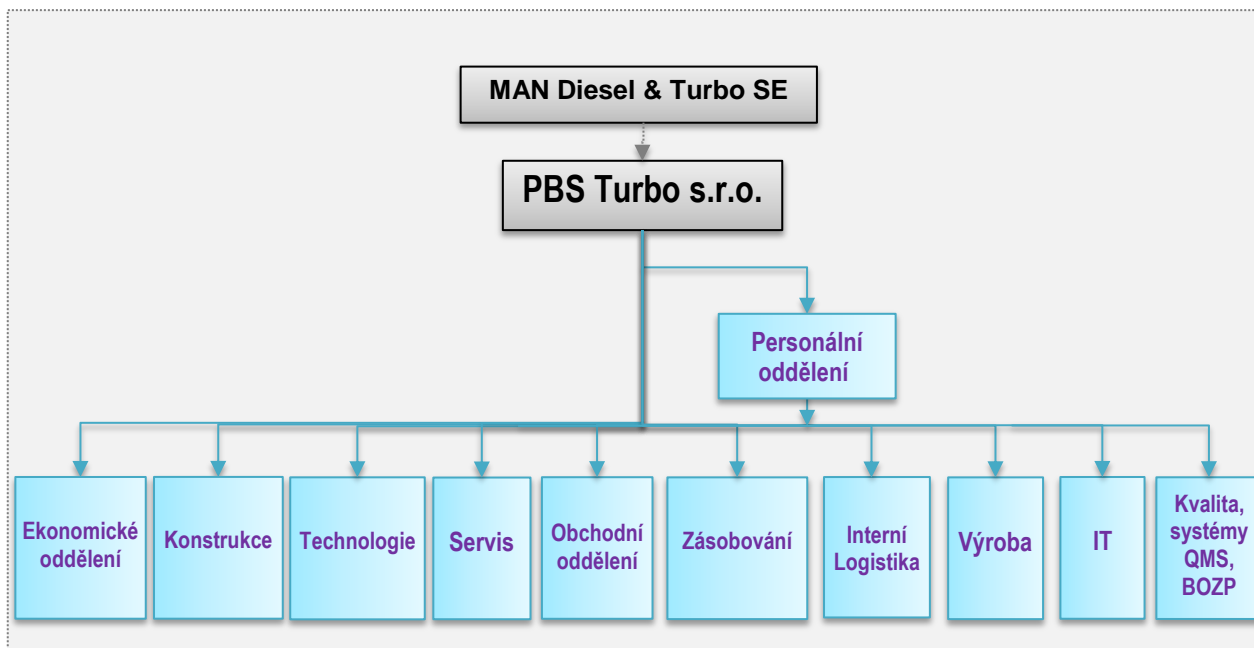
Základní kapitál: 122 700 000 Kč <sup>44</sup>

### **Organizační struktura společnosti**

Jak lze vidět na níže uvedeném obrázku, společnost PBS Turbo s.r.o. je dceřinou společností, jejíž mateřská společnost a zároveň její vlastník je MAN Diesel & Turbo SE. Od 9. listopadu 2011 koupila většinu akcií společnosti MAN Diesel & Turbo SE společnost Volkswagen AG a stala se tak novou ovládající a řídící osobou společnosti PBS Turbo s.r.o. Společnost je strukturovaná na jedenáct oddělení, kterými jsou: ekonomické oddělení, konstrukce, technologie, servis, obchodní oddělení, zásobování, interní logistika, výroba, IT, kvalita a systémy QMZ a BOZP a personální oddělení.

---

<sup>44</sup> Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbirka listin [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=686683>.

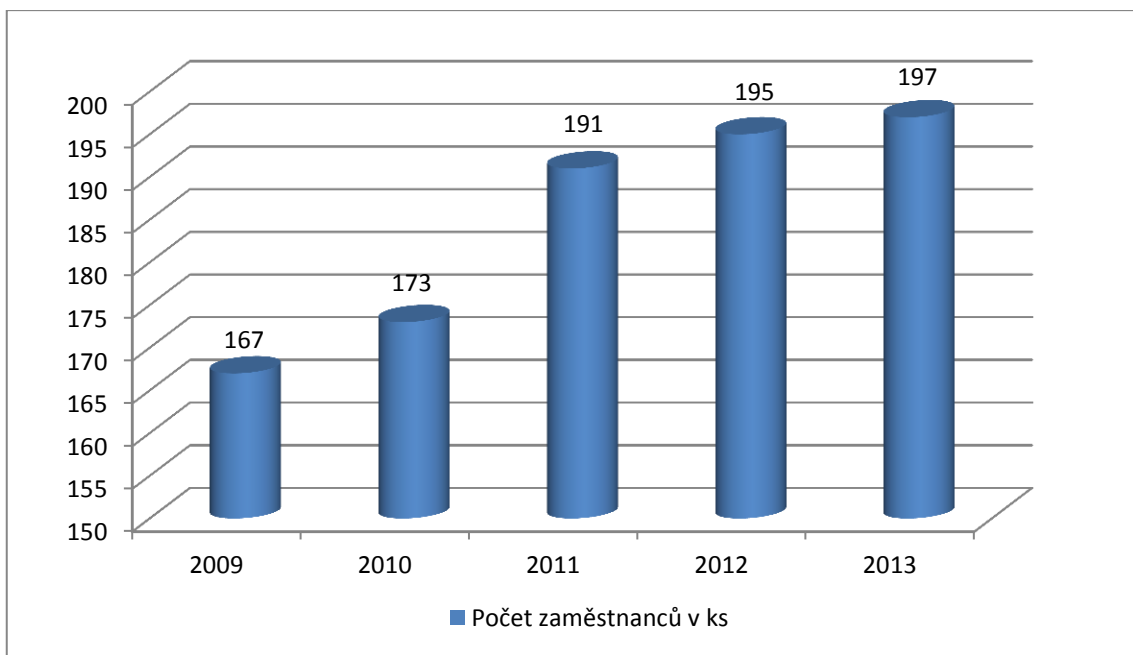


Obrázek 4: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

### Personální údaje

Společnost PBS Turbo, s.r.o. zaměstnávala ke dni 31. 12. 2013 197 zaměstnanců. Z tohoto čísla připadá 109 pracovníků na dělnické profese a 88 na technické profese. Průměrný počet zaměstnanců vykazoval v letech 2009 až 2013 rostoucí charakter, jak lze vidět na níže uvedeném grafu. V roce 2013 ale počet zaměstnanců zůstává přibližně stejný jako v roce 2012, kdy důvodem je stabilizace zakázkového plnění. Nicméně společnost plánuje růst počtu zaměstnanců, když do roku 2016 je plánován přírůstek přibližně o 50 zaměstnanců.

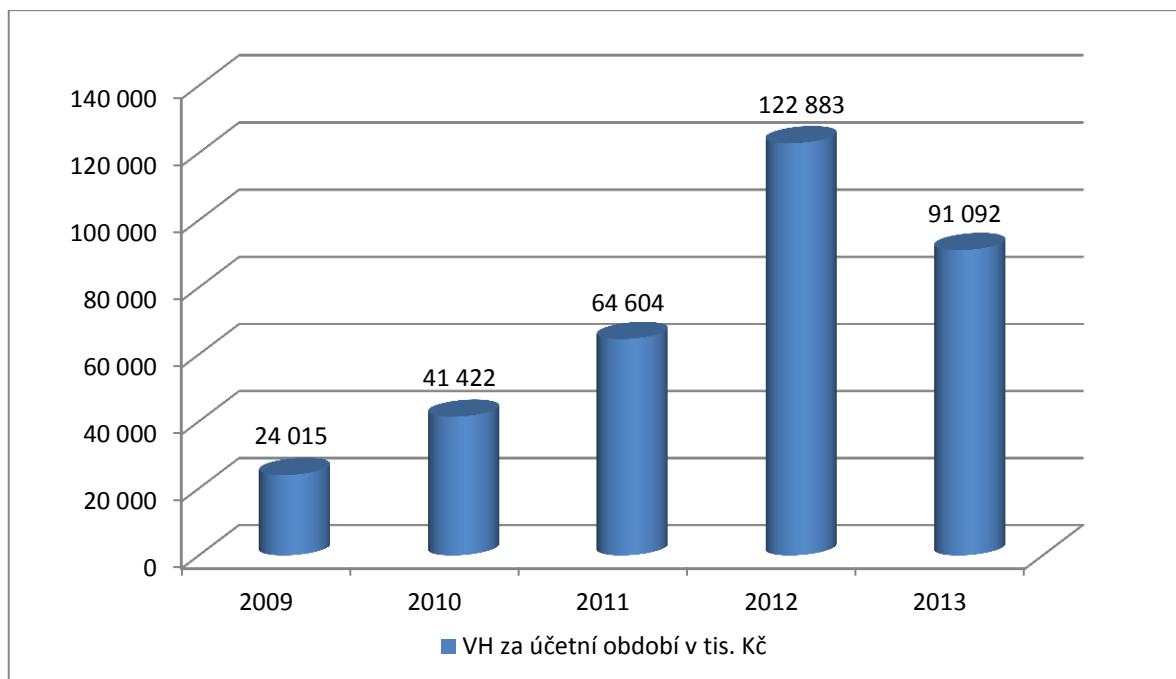


Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 až 2013

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

### **Přehled základních ekonomických výsledků podniku**

V následujícím grafu je zobrazen vývoj výsledků hospodaření společnosti PBS Turbo s.r.o. v letech 2009 až 2013.



Graf 2: Vývoj VH v letech 2009 až 2013

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

Jak lze vidět z výše uvedeného grafu, vývoj výsledku hospodaření společnosti má rostoucí charakter, který je přerušen až v roce 2013. V roce 2009 na podnik dolehly následky hospodářské krize a došlo k propadu v počtu nových objednávek, tudíž v tomto roce dosáhla společnost nejmenšího výsledku hospodaření. I když větší část roku 2010 byla společnost i nadále ovlivněna nejistotou financování projektů, docházelo v jeho průběhu k postupné stabilizaci prodeje hlavně pro asijské trhy a ke zvýšení počtu nových objednávek. Společnost naplnila své volné kapacity především kooperačním obráběním, zakázkami motorových dílců pro mateřskou společnost a přípravou nových projektů, tudíž se jí podařilo zvýšit celkový obrat v porovnání s předešlým rokem a výsledek hospodaření za účetní období vzrostl téměř o 72 %.

V roce 2011 výsledek hospodaření společnosti ještě více vzrostl (o 56 % oproti roku 2010), a to především kvůli dodávkám pro mateřskou společnost. V tomto roce došlo k meziročnímu nárůstu o 8,5 % v prodeji náhradních dílů ve srovnání s rokem 2010 a také se společnosti podařilo stabilizovat síť servisních středisek a uzavřít nové smlouvy se všemi autorizovanými servisními centry.

V následujících letech společnost očekávala nárůst obratu jak v oblasti plynových motorů a lodních aplikací, tak především na železnicích. V roce 2012 se

tento předpoklad vyplnil a výsledek hospodaření společnosti dosáhl neuvěřitelných 122 883 tis. Kč. V tomto roce byly obdrženy poptávky na dodání prototypů turbodmychadel na japonské trhy, které měly být realizovány v roce 2013 a společnost také realizovala většinu přestaveb turbodmychadel tak, aby odpovídala nejvyšším požadavkům na bezpečnost. Dále byl podepsán kontrakt s americkým zákazníkem, který by se měl od roku 2016 významně podílet na obratu společnosti.

Rok 2013 přinesl společnosti pokles výsledku hospodaření o téměř 31 791 tis. Kč v důsledku poklesu poptávky na trhu lodních motorů a také v oblasti bioplynových stanic. V následujících letech se ale předpokládá stabilní situace s tendencí mírného nárůstu obratu a očekává se poměrně razantní nástup nových projektů. Významným zákazníkem PBS Turbo s.r.o. stejně jako v minulých letech je i nadále mateřská společnost MAN Diesel & Turbo SE, která se významně podílí na tržbách společnosti.

Hlavním cílem firmy do budoucna je další zvyšování produktivity práce a snižování vedlejších nákladů. Velmi důležitým úkolem pro vedení společnosti je zajištění dalšího vzdělávání a stability pracovníků. Jedním z prioritních cílů PBS Turbo s.r.o. je také neustálé zvyšování jakosti vlastních výrobků. Dosavadní snažení bylo korunováno úspěchem v podobě získání certifikátu jakosti podle normy ISO 9001 a na základě potřeb zákazníků společnosti jsou také aplikovány vybrané disciplíny z mezinárodního systému jakosti QS 9000.

### **3.2 SLEPTE analýza**

Tato analýza vyhodnocuje vliv okolního prostředí na společnost PBS Turbo s.r.o. Budou zde analyzovány hlavní faktory působící na společnost v oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

#### **Sociální faktory**

Za jeden z hlavních sociálních faktorů lze považovat demografickou strukturu společnosti a její změny. Společnost PBS Turbo s.r.o. má sídlo ve Velké Bíteši, která se nachází v kraji Vysočina. Rozlohou se kraj Vysočina řadí na páté místo mezi kraji, počtem obyvatel ale až na místo dvanácté, což se odráží ve velmi nízké hustotě osídlení. Od roku 2009 se na Vysočině projevuje neustálý pokles počtu obyvatel v důsledku záporného migračního salda a snižujícího se přirozeného přírůstku. Neustále klesá podíl

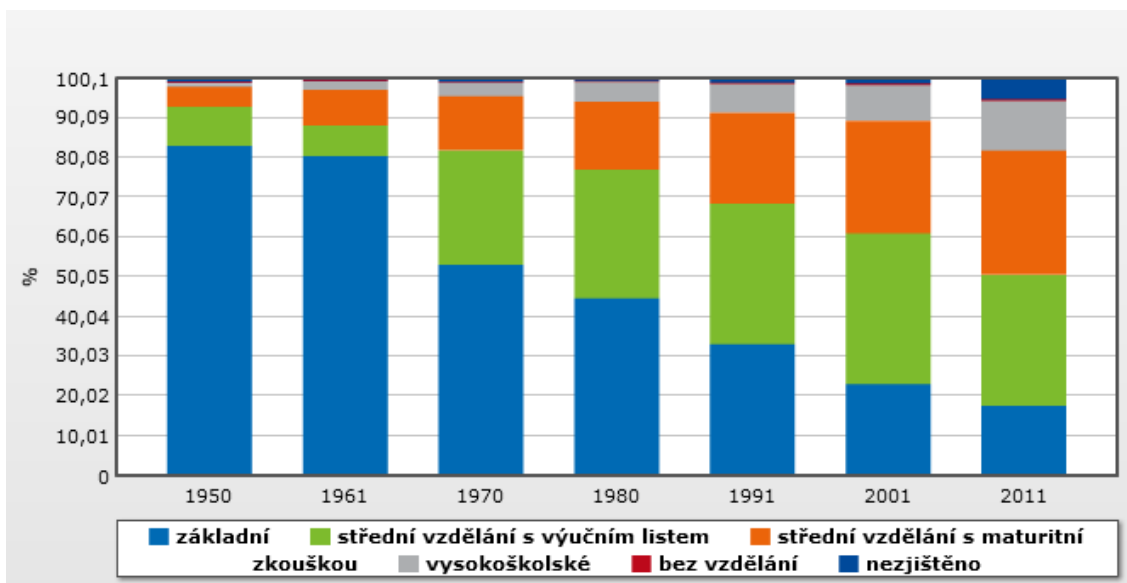
obyvatel v produktivním věku, který se ze 70,3 % v roce 2008 snížil na 67,5 % v roce 2013. Naproti tomu podíl obyvatel v poproduktivním věku neustále roste.<sup>45</sup> Tento negativní trend ovlivňuje společnost v hledání pracovních sil obzvláště do výrobního procesu.

Jak již bylo uvedeno v předcházející kapitole, ve společnosti pracuje 197 zaměstnanců, z toho 109 zaměstnanců připadá na dělnické profese. V současné době společnost poptává nové pracovníky na dělnické profese, a to zejména pracovníky k vysoce výkonným automatickým CNC strojům. Požadavkem na vzdělání pracovníků je střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem. Dnes jsou již CNC stroje ovládané počítačem, a tato skutečnost vyžaduje vyšší kvalifikaci dělníků nebo potřebné zaškolení, které může trvat až půl roku a zvyšuje náklady společnosti. Společnost tedy preferuje dosazovat na tyto pozice zaměstnance se středním vzděláním s maturitní zkouškou.

Na základě uvedeného grafu obyvatelstva podle dosaženého vzdělání vzrůstá v České republice počet lidí se středním vzděláním s maturitní zkouškou, ale také s vysokoškolským vzděláním. V roce 2011 ukončilo 33 % studentů studium středním vzděláním s výučním listem a 31 % je vyučeno středním vzděláním s maturitní zkouškou. Tento trend je pro společnost příznivý, neboť počet lidí se středním vzděláním s maturitní zkouškou neustále přibývá, tudíž společnost může očekávat, že do budoucna nebude problémem pracovní síly obstarat.

---

<sup>45</sup> Český statistický úřad: Katalog produktů. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajp/330132-14-xj>.



Obrázek 5: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání

Zdroj: Převzato z<sup>46</sup>

Dle Českého statistického úřadu činila obecná míra nezaměstnanosti v roce 2013 v kraji Vysočina 6,7 %, což oproti předchozímu roku představuje zvýšení o 0,3 procentního bodu.<sup>47</sup> Přesto ale v nabídce pracovních sil chybí kvalifikovaní pracovníci, které by společnost potřebovala do výrobního procesu.

### Legislativní faktory

Každý podnikatelský subjekt se musí řídit zákony a legislativními nařízeními, které se váží k jeho podnikatelské činnosti. Mezi základní předpisy, kterými se společnost řídí, patří zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, daňové zákony a zákony o účetnictví. Jak management, tak všichni zaměstnanci mají za povinnost řídit se směrnicemi pro kvalitu, ochranu životního prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, stejně jako předpisy popsány v systémech řízení společnosti.

Společnost se plně zavázala k dodržování všech příslušných zákonných i jiných požadavků. To se týká všech bodů jejího programu včetně protikorupčních a protimonopolních opatření, ochrany dat, bezpečnosti výrobků, stejně jako kontroly

<sup>46</sup> Český statistický úřad: Souhrnná data o České republice. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice).

<sup>47</sup> Český statistický úřad: Katalog produktů. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajp/330132-14-xj>.

exportu. Řádné chování v souladu se zákonnými požadavky a dodržování příslušných právních předpisů je důležitou součástí firemní kultury společnosti.

Mezi významné legislativní změny, ke kterým dochází v posledních letech a které by společnost mohly ovlivnit, patří změny v zákoníku práce a změny v rámci daně z přidané hodnoty. Z hlediska změn v zákoníku práce došlo k měnícím se pravidlům pro vyplácení odstupného pro zaměstnance a také byla zavedena tzv. solidární přírážka, která navýší o 7 % daň z příjmu, pokud zaměstnanec dosáhne vyšší mzdy než je čtyřnásobek průměrné mzdy.<sup>48</sup>

Došlo také k několika změnám v zákoně o dani z přidané hodnoty, například ke změně výše sazeb, která ale společnost výrazně neovlivnila, jelikož 97 % produkce společnosti připadá na vývoz do třetích zemí nebo dodání do EU a tyto vývozy jsou od DPH osvobozeny. Dále je to stále měnící se oblast přenesené daňové povinnosti, což společnost také výrazně finančně neovlivňuje, ale přináší to značné navýšení administrativy.<sup>49</sup>

Další legislativní změnou, která přináší společnosti administrativní zátěž, je změna v podávání přiznání k DPH, které se od ledna roku 2014 musí podávat elektronicky. Nejedná se pouze o elektronické podávání přiznání k DPH, ale také o elektronické podání pro sociální a zdravotní pojištění.

### **Ekonomické faktory**

Z hlediska ekonomických faktorů společnost ovlivňuje, v jakém stádiu hospodářského cyklu se ekonomika nachází, jak je vysoká míra inflace, v jaké výši se pohybují úrokové sazby, jaká je hospodářská politika vlády apod. Oživení ekonomiky České republiky, které započalo v posledním čtvrtletí 2013, pokračovalo i v roce 2014. V úhrnu za celý rok 2014 se HDP ČR zvýšil o 2 %, hrubá přidaná hodnota vzrostla o 2,6 %. Největším dílem k tomu přispěl zpracovatelský průmysl. Průměrná míra inflace v roce 2014 dosahovala jen 0,4 % a byla nejnižší za posledních jedenáct let.<sup>50</sup> Lze také konstatovat, že od roku 2010 převažuje v České republice vývoz komodit z ČR nad dovozem komodit do ČR. Bilance zahraničního obchodu má tedy rostoucí charakter.

---

<sup>48</sup> Měšec.cz: Změny a novinky roku 2014 v kostce [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2014-v-kostce/>.

<sup>49</sup> Tamtéž.

<sup>50</sup> Český statistický úřad: Souhrnná data o České republice. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice).

Společnost PBS Turbo s.r.o. přibližně z 97 % vyváží turbodmychadla do zahraničí, tudíž ji ve velké míře ovlivňuje nejen vývoj kurzu koruny vůči euru, ale také vývoj koruny vůči americkému dolaru. Pokud koruna vůči zmíněným měnám posiluje, obrat společnosti je touto skutečností nepříznivě ovlivněn a klesá.

Společnost také významně ovlivňuje výše dotací poskytnuté státem, a to zejména Ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO) nebo Technologické agentury České republiky (TA ČR) a v neposlední řadě také dotace z Evropské unie (EU). Díky těmto uvedeným dotacím se společnosti už podařilo realizovat několik vývojových projektů. Jedná se například o projekt s podporou TA ČR, kde se společnost společně se spolupracujícími partnery zaměřuje na zvýšení užitečných vlastností turbodmychadel, která jsou dodávána nebo se jejich dodávky připravují. V posledním období se společnost orientuje na modifikace turbodmychadel v poli tak, aby nově vyráběná turbodmychadla odpovídala nejvyšším požadavkům na bezpečnost. Bez dotací poskytnutých státem nebo z Evropské unie by společnost mohla jen obtížně realizovat plánovaný výzkum a vývoj a na vývojové projekty by neměla dostatek finančních prostředků.

### **Politické faktory**

Politické faktory se do značné míry prolínají s faktory legislativními, neboť v obou případech je jejich původcem stát. Výsledkem politické situace je legislativa, ta ovlivňuje činnost společnosti jako takové a definuje její legislativní rámec. Česká republika je členem EU a je povinna se řídit nařízeními a směrnicemi platnými pro členskou zemi. Politický systém ČR je založen na svobodném a dobrovolném vzniku a volné soutěži politických stran respektujících základní demokratické principy a odmítajících násilí jako prostředek k prosazování svých zájmů.

Aktuálně má vláda ČR koaliční charakter, podílejí se na ní tři politické subjekty, a to Česká strana sociálně demokratická, ANO 2011 a Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová. Vláda byla jmenována v lednu 2014.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Vlada.cz [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/vlada/>.

### **Technologické faktory**

Aplikace výsledků výzkumu a vývoje v oblasti technologií a zavádění technických inovací je nutnou podmínkou pro úspěch podniku na trhu. Jelikož PBS Turbo s.r.o. je výrobní společností, je pro ni velmi důležité sledovat vývoj technologií z hlediska výroby samotného turbodmychadla. V rámci prudkého vývoje technologií společnost musí neustále aktualizovat své cíle ve vývoji, aby byla schopna připravit nové konkurenceschopné produkty pro nově vyvíjené motory a zároveň zvýšit technickou úroveň dodávaných turbodmychadel. V souladu s prognózami z předchozích let se společnosti nabízí v příštích letech uplatnění především v oblasti highspeed motorů. Highspeed motory představují novou řadu vysokootáčkových motorů z produkce mateřské společnosti. Společnost PBS Turbo s.r.o. vydala novou vývojovou řadu projektů, které se zabývají vývojem dmychadel pro vysokootáčkové motory.

Díky úzké spolupráci technických a výrobních útvarů společnosti s inženýrským oddělením mateřské firmy se společnosti daří plnit cíle vývojových úkolů. To se může pozitivně projevit při nasazování turbodmychadel na nově vyvíjené motory, což je základním předpokladem růstu firmy. Podněty, které přinesly nové aplikace, mohou významně rozšířit know-how společnosti a připravit nové metodiky optimalizací a jejich ověřování, což by umožnilo pokrývat rozmanité požadavky výrobců motorů ve zkráceném čase.

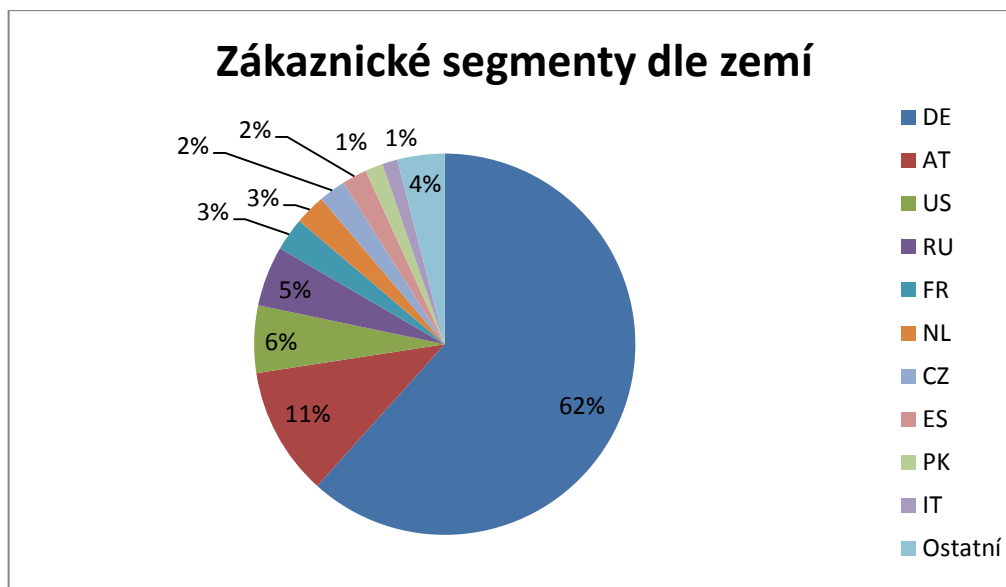
### **Ekologické faktory**

Řízení a snižování rizik souvisejících s poškozováním životního prostředí je jedním ze základních cílů společnosti PBS Turbo s.r.o. jakožto výrobní společnosti. Společnost se snaží být spolehlivým partnerem, který plní požadavky zákazníků na kvalitu, spolehlivost a ekologickou nezávadnost výrobků i výrobních provozů po celou životnost výrobků. Jako součást skupiny MAN se společnost zavázala k plnění platformy Global Compact pod záštitou Organizace spojených národů (OSN). Řídí se také firemními standardy pro sociální odpovědnost a její snahou je se začlenit do kompletního dodavatelského řetězce pro ochranu klimatu a úspory energie.

### **3.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**

#### **Odběratelé**

Za odběratele firmy lze považovat všechny subjekty, kteří od firmy nakupují její výrobky, a to turbodmychadla do nákladních automobilů, lokomotiv, lodí, letadel a bioplynových stanic, ale také součástky turbodmychadel a jejich náhradní díly. Většinou se jedná o velké společnosti, které jsou rozmístěny po celém světě. Společnost PBS Turbo s.r.o. obchoduje převážně se zahraničím, a to z 97 %, s Českou republikou obchoduje pouze ze zbývajících 3 %. Již od svého vzniku, tedy od roku 1997, obchoduje nejvíce s Německem, a to především se svou mateřskou společností. Za největšího zákazníka společnosti PBS Turbo s.r.o. lze tedy považovat jejího vlastníka, společnost MAN Diesel & Turbo SE, která od společnosti odebírá nejvíce turbodmychadel a dále je prodává. Vysoká poptávka je rovněž po jednotlivých komponentách turbodmychadel a v oblasti kooperačního obrábění. Významným odběratelem je také americká společnost, se kterou má společnost PBS Turbo s.r.o. uzavřený kontrakt pro železniční provedení. Společnost plánuje pokračovat s podporou vývoje a ještě více prosazovat nové projekty u významných světových výrobců motorů. V roce 2013 společnost započala aktivity na japonském trhu, kde byly v tomto roce vyjednány dodávky turbodmychadel za účelem testů, a také se výrazněji zaměřila na ruský trh, kde mají doposud turbodmychadla společnosti PBS Turbo s.r.o. pozitivní odezvu z minulosti. Na následujícím grafu lze vidět, ve kterých zemích se nachází odběratelé s největším podílem na obrátu společnosti.



Graf 3: Zákaznické segmenty dle zemí

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

Společnost PBS Turbo s.r.o. má poměrně silnou pozici na trhu, jelikož má dobře vybudovanou síť stálých odběratelů. Vyrábí na základě zakázek vytvořených dle požadavků odběratelů, kteří vyžadují rychlé dodací termíny a vysokou kvalitu. Lze ale konstatovat, že odběratelé jsou s kvalitou a technickou úrovní výrobků spokojeni, jelikož struktura stálých odběratelů se příliš nemění. Stálým a největším odběratelům společnost poskytuje skonto, které se pohybuje mezi 2 – 2,5 % z celkové ceny.

### **Dodavatelé**

Společnost PBS Turbo s.r.o. má své dodavatele na materiál, na polotovary, na jednotlivé komponenty k výrobě turbodmychadel, ale využívá i dodavatele služeb, které jsou zapotřebí pro její bezproblémový chod. Většinou se jedná o slévárny, které mají sídlo v České republice, ale rovněž i v zahraničí. Za dodavatele lze také považovat společnosti, které provádějí pro PBS Turbo s.r.o. kooperace. Pokud společnost není schopna pokrýt výrobu vlastními silami nebo je pro ni výhodnější a rychlejší využít jinou firmu k výrobě potřebných polotovarů, využívá také těchto dodavatelů. Dlouholetá spolupráce s dodavateli je na velmi dobré úrovni. S klíčovými dodavateli spolupracuje společnost po mnoho let.

Výběr dodavatelů patří do oblasti strategického rozhodování při řízení celého logistického řetězce. Pečlivým výběrem dodavatelů má společnost docílit eliminaci těch dodavatelů, kteří v budoucnu nebudou schopni plnit své závazky. Ve společnosti jsou prováděna výběrová řízení na dodavatele, jejichž výsledkem jsou tři vybraní dodavatelé, ze kterých je pak zvolen ten, který společnosti nabídne nejlepší dodací podmínky. Tyto podmínky jsou hodnoceny dle určitých kritérií jako je například kvalita, cena, dodací lhůta, pružnost v množství a dodacích termínech, množstevní slevy, držitel norem ISO, způsob dopravy apod. Lze konstatovat, že obchodní vztahy s dodavateli jsou na velmi dobré úrovni, k čemuž přispívá i skutečnost, že společnost PBS Turbo s.r.o. hradí své závazky včas.

### **Nově vstupující**

Jelikož je PBS Turbo s.r.o. je poměrně velkou firmu s dlouholetou tradicí vlastněnou zahraniční společností, nově vstupující konkurenti by ji neměli ve velké míře ohrozit. Profil produkce společnosti je tak specifický, že vstup nového konkurenta na trh s výrobou turbodmychadel vyžaduje silné technologické zázemí s velkou počáteční investicí. Přesto musí společnost PBS Turbo s.r.o. vstup nových konkurentů sledovat, aby stačila případnou hrozbu včas eliminovat.

### **Konkurenční prostředí**

Z hlediska konkurence ve výrobě turbodmychadel do automobilů lze najít na trhu značné zastoupení. Avšak vzhledem k tomu, že se společnost zabývá výrobou turbodmychadel pouze do velkých nákladních automobilů, do lodí, letadel, lokomotiv apod., počet konkurentů na trhu se tímto velice zužuje.

Za největšího konkurenta společnosti na českém trhu lze považovat společnost ABB s.r.o., která je světovou společností působící v oblasti energetiky a automatizace. Zabývá se výrobou elektrických pohonů lodí, těžních strojů, ale také turbodmychadel. Za určitou výhodu pro společnost PBS Turbo s.r.o. lze považovat fakt, že na českém trhu se další větší konkurent s podobným zaměřením nenachází.

### **Substituty a komplementy**

Hrozba substitutů s ohledem na sortiment produkce společnosti PBS Turbo s.r.o. prakticky nehrozí. Jelikož se společnost zabývá převážně výrobou turbodmychadel, která jsou velmi specifickým produktem, nelze je právě pro svou specifčnost nahradit téměř žádným substitutem. Je sice možné použít motor bez turbodmyhadla, ale při využití turbodmyhadla v motoru dochází ke značnému zvýšení výkonu, k celkovému zefektivnění a k využití spalin, které by jinak byly vypouštěny do ovzduší. Proto společnosti preferují právě motory s využitím turbodmyhadla. Tento faktor modelu konkurenčního prostředí lze považovat za nejslabší ze všech faktorů, neboť prakticky neexistuje.

### **3.4 Analýza „7S“**

#### **Strategie**

Dle interních materiálů společnosti lze jako strategii společnosti uvést snahu být spolehlivým partnerem, který plní požadavky zákazníků na kvalitu, spolehlivost, bezpečnost, dodržování zákonných požadavků, výkon a ekologickou nezávadnost výrobků i výrobních procesů po celou dobu životnosti výrobků. Jedním ze základních cílů společnosti je řízení a snižování rizik souvisejících s poškozováním životního prostředí, stejně jako bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Jak již bylo výše uvedeno, velmi důležitým úkolem pro vedení společnosti je také zajištění dalšího vzdělávání a stability pracovníků. Ve společnosti funguje strategie dlouhodobého plánování, plány jsou stanovovány poměrně detailně a jsou propracovány i dle jednotlivých odběratelů a jimi požadovaných produktů. Plány jsou propočteny s výhledem na následujících pět let.

#### **Struktura firmy**

Jak bylo zmíněno výše, ve společnosti PBS Turbo s.r.o. pracuje 197 zaměstnanců. Z tohoto čísla připadá 109 pracovníků na dělnické profese a 88 na technické profese. Společnost je rozdělena na jednotlivá oddělení a každé oddělení se snaží o optimální rozdělení úkolů a kompetencí mezi jednotlivé pracovníky. Na toto rozdělení úkolů ve společnosti dohlíží vedoucí jednotlivých oddělení. Společnost má z teoretického hlediska liniově – štábní organizační strukturu. Odborné činnosti jsou prováděny jednotlivými samostatnými odděleními, která jsou podřízena přímo řediteli společnosti.

## **Styl řízení**

Společnost má nastavený demokratický styl řízení, kdy je ponechána větší míra začlenění podřízených na řízení společnosti a ředitel společnosti má odpovědnost hlavně v klíčových strategických rozhodnutích. Společnost PBS Turbo s.r.o. je firma střední velikosti, je rozdělena na jednotlivá oddělení, která pravidelně konají porady. Informace získané na poradách jsou předány podřízeným pracovníkům a tímto je zajišťován chod jednotlivých oddělení. Na poradách jsou zhodnoceny dosavadní činnosti oddělení, jsou zde probrány důležité aktuálně nastalé situace a problémy a je zde stanovena strategie dalších činností oddělení.

## **Systémy**

Skupina MAN, jejíž je společnost PBS Turbo s.r.o. součástí, má zaveden integrovaný systém řízení, který zahrnuje řízení kvality podle ISO 9001, řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle OHSAS 18001, řízení ochrany životního prostředí podle ISO 14001 a dalších srovnatelných norem. Nepřetržité zlepšování společnosti v rámci systému řízení se realizuje pomocí procesu otevřené komunikace a využívání získaných zkušeností. Je důležité podotknout, že pro významného amerického zákazníka byly úspěšně provedeny požadované audity AEO (bezpečnost dodavatelského řetězce) a AAR (certifikát amerických železnic). Nedílnou součástí systému řízení společnosti je Systém řízení rizik (RMS), který je odvozený od obecných specifikací mateřské společnosti MAN Diesel & Turbo SE. Ve společnosti je věnována pozornost všem možným rizikům. Výrazným rysem firemního prostředí jsou čím dál rychlejší procesy změn. Hlavním rizikem pro společnost je tedy nedostatečné si uvědomění změn a neschopnost se jim adekvátně přizpůsobit. Lze také konstatovat, že ve společnosti chybí na budoucnost orientované systematické řízení, porovnání plánovaného stavu se skutečností, analýza výsledků a hledání způsobů jak je ovlivnit. Chybí zde určitá kontrola zaměřená na všechny dílčí řídicí činnosti společnosti, které koordinují plánování, analýzu a také informační zabezpečení.

## **Spolupracovníci**

Produktivní a dostatečně vzdělaní zaměstnanci jsou základem úspěchu celé společnosti. Z tohoto důvodu je třeba udržovat a rozšiřovat jejich osobní i odborné dovednosti a

znalosti pomocí vzdělávacích a školicích aktivit. Management má za úkol neustále zaměstnance motivovat k tomu, aby plnili své úkoly, cíle společnosti, plány a opatření. Zaměstnanci jsou motivováni příjemným pracovním prostředím, slušným zacházením a v neposlední řadě finanční odměnou za nadstandardní výkony.

### **Schopnosti**

Na vzdělávání pracovníků je ve společnosti kladen velký důraz. Důkazem toho může být například cyklus odborných školení, který se soustředil zejména na pracovníky výroby. Tento školicí proces proběhl ve čtyřech běžích a byl finančně podpořen z fondů EU. Pracovníci na pozicích technicko – hospodářských průběžně absolvují též zákonem stanovená školení. Zaměstnanci společnosti mají také možnost využít interních i externích kurzů německého a anglického jazyka.

### **Sdílené hodnoty**

Lze konstatovat, že ve společnosti je dobrá vnitřní atmosféra, spolupracovníci mají mezi sebou přátelské vztahy a navzájem se motivují. Cílem společnosti je také inovativnost, jejímž prostřednictvím se chce neustále zlepšovat. Interní spolupráce je založena především na kultuře řízení a vedení, které je otevřené a dynamické. Každý jednotlivý zaměstnanec si musí být vědom svých pracovních povinností, přebírá plnou odpovědnost za plnění svých pracovních úkolů a musí se zavázat ke splnění stanovených a odsouhlasených cílů.

## **3.5 SWOT analýza**

Na základě provedených analýz budou v této kapitole zhodnoceny příležitosti a hrozby pro společnost PBS Turbo s.r.o. a budou zde také analyzovány její silné a slabé stránky.

### **Silné stránky společnosti jsou následující:**

- Dceřiná společnost renomované zahraniční firmy s dlouholetou tradicí
- Kvalita poskytovaných produktů - vysoká technická úroveň, snadnost obsluhy a zejména velmi dobrá životnost i v těch nejtvrdějších provozních podmínkách
- Certifikace v oblasti jakosti a environmentálního managementu – ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a další podobné normy

- Možnost výuky zaměstnanců několika světovými jazyky
- Přizpůsobení se přání zákazníka
- Kvalifikovaný servis a originální náhradní díly prostřednictvím sítě autorizovaných servisních středisek a agentů. Partneři společnosti jsou rozmístěni tak, že tvoří prakticky celosvětovou servisní síť. Dostupnost servisu a náhradních dílů po celém světě je další nezanedbatelnou konkurenční výhodou PBS Turbo s.r.o.

**Za slabé stránky společnosti lze považovat:**

- Poměrně značná závislost na mateřské společnosti
- Dodávky mimo mateřskou společnost jsou nedostatečně marketingově zajištěny
- Chybí jednotný systém reportingu
- Nedostatečné využití kontrolních ukazatelů

**Za příležitosti pro společnost lze označit:**

- Rozvoj nových technologií
- Získání dalších certifikátů
- Nové aplikace, které mohou rozšířit know-how společnosti, aby pokryly rozmanité požadavky výrobců motorů ve zkráceném čase
- Spolupráce s dalšími zahraničními trhy
- Zvyšování technické úrovně a parametrů svých výrobků
- Pohyb kurzů měn
- Výroba turbodmychadel do osobních automobilů a v důsledku toho možnost vstoupit na nové trhy

**Hrozby pro společnost představuje:**

- Snížený zájem o uplatnění turbodmychadel v energetice a průmyslu
- Konkurence
- Pohyb kurzů měn
- Zdražení vstupů potřebných pro výrobu
- Legislativní změny
- Nedostatečné si uvědomění změn a neschopnost adekvátně se těmto změnám přizpůsobit

Z hlediska provedené SWOT analýzy bych doporučila společnosti zaměřit se na odstranění výše zmíněných nejzávažnějších nedostatků společnosti, a to zejména na zlepšení systému reportingu, jakožto systému výkaznictví ve společnosti a dále efektivnější využití kontrolních ukazatelů při řízení společnosti. Je nutné posílit systém kontroly ve společnosti tak, aby bylo možno lépe hodnotit výsledky podnikatelských aktivit a eliminovat hrozbu budoucích rizik.

### **3.6 Analýza reportingu ve společnosti PBS Turbo s.r.o.**

Ve společnosti PBS Turbo s.r.o. je jedenáct oddělení, a to zásobování, obchodní oddělení, servisní oddělení, oddělení řízení jakosti, technologie, ekonomické oddělení, konstrukce, výroba, logistika, oddělení informačních technologií a personální oddělení. Každé ze zmíněných oddělení provádí pravidelné reporty týkající se činnosti a výsledků jejich oddělení. Ekonomické oddělení potom reportuje výsledky za celou společnost souhrnně mateřské společnosti a celému koncernu Volkswagen. Ve společnosti PBS Turbo s.r.o. se provádí reportingu externí a také interní.

Interní reporting se provádí pro následující uživatele:

- Jednatele společnosti
- Management vedení
- Jednotlivá oddělení společnosti
- Zaměstnance společnosti

Uživateli externího reportingu jsou:

- Vlastníci společnosti
- Banky
- Státní orgány - finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, úřad práce, Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), Technologická agentura České republiky (TA ČR)
- Obchodní rejstřík

Z hlediska časového se ve společnosti PBS Turbo s.r.o. provádí reporty:

- Týdenní
- Měsíční

- Čtvrtletní
- Roční

Dalším způsobem, jak lze členit reporty společnosti, je členění na reporty vyžadované mateřskou společností a na reporty pro vnitropodnikové potřeby společnosti. Reporty vyžadované mateřskou společností mají danou formu a časovou frekvenci, které společnost PBS Turbo s.r.o. nemůže nijak ovlivnit, pouze může zvýšit sledování jejich jednotlivých parametrů a vybrané parametry sledovat podrobněji s cílem dosahovat lepších výsledků. Vzhledem k tomu, že požadavky od mateřské společnosti MAN Diesel & Turbo SE a jejího vlastníka koncernu Volkswagen jsou, dá se říci, velmi obsáhlé a neustále se mohou měnit, společnost PBS Turbo s.r.o. s postupem času využívá forem těchto reportů i pro své vnitropodnikové účely. Je tedy obtížné stanovit, které z jednotlivých reportů jsou zpracovávány pouze pro mateřskou společnost a které využívá společnost jenom pro své účely. Z tohoto důvodu jsem zvolila členění reportů společnosti dle jednotlivých oddělení. Budou zde zanalyzovány reporty na těchto odděleních:

- Oddělení zásobování
- Obchodní oddělení
- Servisní oddělení
- Oddělení řízení jakosti
- Technologie
- Ekonomické oddělení
- Konstrukce
- Výroba a logistika
- Oddělení informačních technologií
- Personální oddělení

### **3.6.1 Oddělení zásobování**

Oddělení zásobování provádí reporty jak týdenní, měsíční tak i roční.

#### **Týdenní kontrola**

Prvním reportem, který oddělení zásobování provádí týdně je **Plán nákupu**, což je report vytvářený pro vedoucího oddělení a ostatní pracovníky nákupu. Na poradě

oddělení zásobování jsou dle plánu nákupu procházeny všechny otevřené objednávky, je prováděna kontrola, zda oddělení obdrželo potvrzení ceny a termínů od dodavatelů a kontrola, zda potvrzené termíny odpovídají požadovaným termínům dle plánování výroby.

Dalším týdenním reportem je **Výpis plánovaných požadavků**, pomocí kterého vedoucí oddělení kontroluje, zda pracovníci nákupu vystavili objednávky na plánovaný materiál.

### **Měsíční kontrola**

V rámci měsíční kontroly jsou vytvářeny dvě skupiny reportů, a to reporty pro management PBS Turbo s.r.o. a ekonomické oddělení této společnosti a dále reporty pro mateřskou společnost a pro oddělení centrálního nákupu koncernu Volkswagen.

Reporty vytvářené pro management PBS Turbo s.r.o. a ekonomické oddělení společnosti jsou následující:

- Finanční objem vystavených objednávek jednicového materiálu v daném měsíci
- Finanční objem dovezeného jednicového materiálu v daném měsíci
- Celkový objem otevřených objednávek jednicového materiálu

Do druhé skupiny reportů, tedy reportů vytvářených pro mateřskou společnost a pro oddělení centrálního nákupu koncernu Volkswagen, pak patří:

- Finanční objem vystavených objednávek a počet objednávek přímého materiálu v daném měsíci
- Finanční objem vystavených objednávek a počet objednávek nepřímého materiálu v daném měsíci
- Objem a počet investičních objednávek přímého materiálu v daném měsíci
- Objem a počet investičních objednávek nepřímého materiálu v daném měsíci
- Objem a počet rámcových objednávek nepřímého materiálu
- Vývoj cen přímého materiálu v příslušném měsíci v porovnání s cenami předchozího roku
- Vývoj cen přímého materiálu od začátku roku do příslušného měsíce v porovnání s cenami předchozího roku

## **Roční kontrola**

Mezi roční reporty vytvářené pro mateřskou společnost a pro oddělení centrálního nákupu koncernu Volkswagen se řadí:

- Finanční objem přímého materiálu rozdělený dle zemí, ve kterých byly objednávky uplatněny
- Finanční objem nepřímého materiálu rozdělený dle zemí, ve kterých byly objednávky uplatněny

### **3.6.2 Obchodní oddělení**

Obchodní oddělení provádí tři důležité reporty, a to Vstup objednávek v jednotlivých obdobích, Obrat a Stav objednávek. V níže uvedených tabulkách jsou zobrazeny reporty Auftragseingang neboli Vstup objednávek pro rok 2014, Umsatz neboli Obrat a Auftragsbestand neboli Stav objednávek v roce 2014. Pro přehlednost je zde znázorněna pouze první polovina roku 2014.

V reportech jsou objednávky rozděleny na jednotlivé skupiny výrobků, a to:

- turbodmychadla pro cizí motory (*TL für Fremdmotoren*)
- turbodmychadla pro motory vyráběné v MAN Diesel&Turbo (*TL für MD-Motoren*)
- turbodmychadla PBS Turbo s.r.o. (*PBS-Turbolader*)
- náhradní díly pro turbodmychadla pro motory, které společnost PBS Turbo s.r.o. ani koncern nevyrábí (*MD-Turboladerteile*)
- náhradní díly pro turbodmychadla pro motory vyráběné v koncernu MAN (*MD-Motorenteile*)
- služby (*Lohnfertigung*)
  - služby na zkoušky turbodmychadel (*davon Containment G*)
  - technický rozvoj (*davon Entwickl.*)

Tabulka 2: Vstup objednávek (Auftragseingang)

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

<b>Auftragseingang</b>	Januar 2014	Februar 2014	März 2014	April 2014	Mai 2014	Juni 2014
Neubau:						
TL für Fremdmotoren						
TL für MD-Motoren						
PBS-Turbolader						
MD-Turboladerteile						
MD-Motorenteile						
Lohnfertigung						
<b>Summe Neubau</b>						

Vstup objednávek v jednotlivých obdobích ukazuje počet přijatých objednávek v jednotlivých měsících a celkový přírůstek objednávek v roce. Tyto objednávky jsou zaznamenány v korunách i v kusech.

Tabulka 3: Stav objednávek (Auftragsbestand)

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

<b>Auftragsbestand</b>	January 2014	February 2014	März 2014	April 2014	Mai 2014	Juni 2014
Neubau:						
TL für Fremdmotoren						
TL für MD-Motoren						
PBS-Turbolader						
MD-Turboladerteile						
MD-Motorenteile						
Lohnfertigung						
<b>Summe Neubau</b>						

Tak, jak společnost zaznamenává vstup jednotlivých objednávek v měsících, tak poté vytváří report stavu jednotlivých objednávek. Objednávky obchodního oddělení se sledují, neboť společnost se nezabývá pouze prodejem turbodmychadel a jejich součástí, ale také servisem. Je tedy důležité sledovat stav objednávek, který náleží obchodnímu oddělení a stav objednávek oddělení servisu.

Tabulka 4: Obrat obchodního oddělení (Umsatz)

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

<b>Umsatz</b>	January 2014	February 2014	März 2014	April 2014	Mai 2014	Juni 2014
Neubau:						
TL für Fremdmotoren						
TL für MD-Motoren						
PBS-Turbolader						
MD-Turboladerteile						
MD-Motorenteile						
Lohnfertigung						
davon Containment G						
davon Entwickl.						
<b>Summe Neubau</b>						

Dalším reportem obchodního oddělení je obrat z prodeje všech výrobků společnosti. Společnost sleduje obrat toho, co se prodá na obchodním oddělení a také obrat v rámci oddělení servisu. Tyto dvě složky poté tvoří celkový obrat společnosti.

Obchodní oddělení také provádí reporting plánů prodeje, aby management společnosti a potažmo vlastníci získali přehled o budoucím vývoji společnosti. Plány prodeje se člení stejným způsobem jako měsíční reporty uvedené výše. Plány se zpracovávají vždy na následující rok po čtvrtletích a poté také výhled na další čtyři roky souhrnně. Jsou opět vytvářeny jak v korunách, tak v kusech.

### 3.6.3 Servisní oddělení

Servisní oddělení reportuje stejné oblasti jako obchodní oddělení, tzn. Vstup objednávek v jednotlivých obdobích, Obrat a Stav objednávek. Jelikož mají reporty stejnou podobu jako v obchodním oddělení, níže je zobrazen pouze report obratu, který je tvořen servisem pro rok 2014. Pro přehlednost je tento report znázorněn pouze za první polovinu roku 2014.

Společnost tedy analyzuje obrat z těchto položek:

- Dodatečná montáž (*Retrofit TL MD*)
- Prodej náhradních turbodmychadel PBS (*Serviceclader PBS*)
- Servis turbodmychadel MDT (*Service MD*)
- Servis turbodmychadel PBS (*Service PBS*)
- Ostatní opravy (*Sonstiges*)

Tabulka 5: Obrat servisu (Umsatz)

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

<b>Umsatz</b>	January 2014	February 2014	März 2014	April 2014	Mai 2014	Juni 2014
Service:						
Retrofit TL MD						
Serviceclader PBS						
Service MD						
Service PBS						
Sonstiges						
<b>Summe Service</b>						

### 3.6.4 Oddělení řízení jakosti

Oddělení řízení jakosti reportuje svá data v tabulce nazvané Celkové náklady na kvalitu (Total quality costs). Tento report zahrnuje obrat, mzdové náklady oddělení řízení jakosti a celkové náklady na jakost a kvalitu ve společnosti. Účelem tohoto reportu je sledování nákladů na zmetky neboli neshodné výrobky vzniklé při výrobě turbodmychadel. Jsou zde zobrazeny veškeré náklady na reklamace ve vztahu k dodavatelům i odběratelům a jejich způsob náhrady. Neshodné výrobky tedy mohou vzniknout dodávkou vadného materiálu od dodavatele nebo vinou pracovníka společnosti. Pokud vzniknou dodávkou vadného materiálu, dodavatel musí nahradit vadný materiál i škodu vzniklou vinou vadného materiálu. V rámci náhrady škody se jedná například o odvedenou mzdu výrobních dělníků, použitý další materiál a služby s tím spojené. Pokud vznikne neshodný výrobek vinou pracovníka společnosti, je mu tento náklad naúčtován k náhradě. Tyto všechny skutečnosti jsou zahrnuty v uvedeném reportu.

Report Total quality costs obsahuje následující údaje:

- Obrat po měsících (*Turnover*)
- Mzdové náklady oddělení řízení jakosti v členění na dělníky a technicko-hospodářské pracovníky (THP) (*Preventive Quality Cost (white color); Quality Monitoring Cost (blue color)*)
- Náhrada vadného materiálu od dodavatele (*Refund by supplier*)
- Ostatní náklady způsobené dodavatelem dodávkou vadného materiálu (*Supplier Non-Conformities Cost (MDT costs)*)

- Náklady na škody vzniklé v procesu výroby zaviněné pracovníkem společnosti (*Internal Non-Conformities Cost*)
- Náklady na šrotace (*Scrap from Stock (outdated parts)*)
- Záruka (*Warranty*)

Tabulka 6: Total quality costs

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

	Turnover	Preventive Quality Cost (white color)	Quality Monitoring Cost (blue color)	Refund by supplier	Supplier Non-Conformities Cost (MDT costs)	Internal Non-Conformities Cost	Scrap from Stock (outdated parts)	Warranty
January 2014								
February 2014								
March 2014								
April 2014								
May 2014								
June 2014								
July 2014								
August 2014								
September 2014								
October 2014								
November 2014								
December 2014								
<b>Total</b>								

Další činností oddělení řízení jakosti je zpracovávání směrnic a distribuce směrnic na jednotlivá oddělení. Mateřská společnost MAN Diesel & Turbo SE distribuuje směrnice na všechny dceřiné společnosti a oddělení řízení jakosti tyto směrnice reviduje, překládá a ukládá na zvláštní portál, který je dostupný pro všechna oddělení. Zároveň toto oddělení informuje o tom, že na tento portál byla vložena nová, popřípadě aktualizovaná směrnice.

### 3.6.5 Technologie

Oddělení technologie vytváří výpočet hodinových sazeb jednotlivých strojů ve společnosti a informuje o nich ostatní oddělení společnosti. Tento výpočet je důležitým podkladem pro stanovení výrobních režii ve společnosti, ale také slouží jako podklad pro vytváření plánů a rozpočtů. Pracovník technologie reportuje hodnoty hodinových sazeb na oddělení informačních technologií, které je poté využije ke správnému naprogramování výpočtu výrobních režii. Společnost je díky tomuto reportu schopna stanovit přesně náklady na výrobek v jednotlivých fázích rozpracovanosti.

V hodinové sazbě strojů jsou zohledněny tyto údaje:

- Pořizovací cena stroje
- Odpisy
- Pronájem – zde je započítána poměrná část pronájmu připadající na plochu stroje
- Opravy – zde jsou zahrnuty průměrné náklady na opravy stroje, přičemž se vychází ze skutečných nákladů minulých období a zohledňuje se také stáří a opotřebení stroje
- Energie – společnost stanoví spotřebu energie na jednotlivé stroje a s touto spotřebou je potom počítáno při kalkulaci hodinových sazeb strojů
- Nářadí – pro každý stroj je určen typ nářadí, který lze použít při výrobě určitých částí turbodmychadel a dle dlouholetých zkušeností dokáže společnost poměrně přesně stanovit náklady na spotřebu tohoto nářadí
- Reklamace – zde jsou zohledněny i částečné náklady na případné reklamace ve výrobě
- Mzdové náklady – v hodinových sazbách strojů jsou zohledněny mzdové náklady režijních pracovníků ve výrobě, jako například mistrů a vedoucích výroby
- Časový fond v normohodinách – udává časové využití stroje, tzn. kolik hodin lze daný stroj využívat ve výrobě

V níže uvedené tabulce je znázorněn příklad výpočtu hodinové sazby pro čtyři typy soustruhu hrotového.

Tabulka 7: Hodinová sazba stroje

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

IS. Praco v.	Název zařízení	Typ stroje	Inventární číslo	Poř. cena	Odpisy	Pronájem	Opravy	Energie	Nářadí	Reklamace	Mzd. náklady	Čas. fond v NH
4124	Soustruh hrotový	SV 18RA/750	36313									
4124	Soustruh hrotový	SV 18 RD	37120									
4128	Soustruh hrotový	SU 50	36276									
4131	Soustruh hrotový	SU 63A/1250	35542									

Společnost PBS Turbo s.r.o. provádí výpočet hodinových sazeb strojů pro všechny stroje, které jsou využívány ve výrobě. Oddělení technologie reportuje hodinové sazby strojů všem ostatním oddělením společnosti, ale také mateřské společnosti MAN Diesel & Turbo SE.

### **3.6.6 Ekonomické oddělení**

V ekonomickém oddělení se shromažďuje velká část reportů, které jednotlivá oddělení společnosti vytvoří a poté je pracovník ekonomického oddělení reportuje mateřské společnosti MAN Diesel & Turbo SE. Ekonomické oddělení provádí jednu z nejdůležitějších reportů, neboť tyto reporty ukazují samotné výsledky společnosti. Jedná se například o report pohledávek a závazků, report přehledu majetku, report likvidity, report rozvahy, a také report Betriebsergebnisrechnung neboli BER. BER je specifický report, který má podobu Výkazu zisku a ztráty v účelovém členění.

#### **Report pohledávek**

V reportu pohledávek jsou zákazníci rozděleni na dvě skupiny, a to na zákazníky, kteří tvoří skupinu spřízněných firem, to znamená, že jsou součástí skupiny, ve které je ovládající osobou Volkswagen AG, a druhou skupinu tvoří všichni ostatní zákazníci. Dále je zde uvedena celková suma pohledávek a jsou zde rozděleny pohledávky ve splatnosti a po splatnosti podle uvedených dnů, tzn. pohledávky do 14 dní po splatnosti, do 30 dní po splatnosti, do 90 dní po splatnosti atd.

Součástí reportu jsou také komentáře k pohledávkám po splatnosti a opatření, jaká byla přijata, aby byly pohledávky uhrazeny. V komentářích je například uvedeno, zda byl zákazník upomenut k platbě, kolikrát toto upomenutí proběhlo, a také jeho zdůvodnění, proč zůstává pohledávka stále neuhrzena. Komentáře k pohledávkám provádí obchodní oddělení, které obdrží od ekonomického oddělení analýzu pohledávek, projedná otevřené pohledávky s příslušnými zákazníky a vrátí analýzu včetně písemného vyjádření zpět ekonomickému oddělení. Po kontrole reportu obchodním oddělením odešle ekonomické oddělení report do mateřské společnosti. Report pohledávek se provádí měsíčně. Pro přehlednost uvádím pouze několik zákazníků z každé skupiny.

Tabulka 8: Report pohledávek

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

Zákazník	Název	Ve splatnosti	Po splatnosti do 14 dnů	Po splatnosti do 30 dnů	Po splatnosti do 90 dnů	Po splatnosti do 360 dnů	Po splatnosti nad 360 dnů	Celkem
Z0023	GE Jenbacher GmbH & Co OG							
Z0310	CATERPILLAR INC.							
Z0018	Caterpillar Energy Solutions GmbH							
Z0123	Turbo Internacional							
Z0313	General Electric Transportation							
Z0149	Jenbacher B.V.							
Z0041	MAN Diesel & Turbo SE							
Z0383	MAN Diesel & Turbo Saudi Arabia LLC							
Z0074	MAN Diesel & Turbo Benelux N.V.							
Z0351	MAN Diesel & Turbo Benelux B.V.							

### Report závazků

Report závazků má podobnou strukturu jako report pohledávek. Také se dělí na dvě skupiny, a to na zákazníky, kteří tvoří skupinu spřízněných firem a na všechny ostatní zákazníky, jenom s tím rozdílem, že se zde neprovádí komentáře k závazkům. Závazky se zde rovněž dělí na uhrazené ve splatnosti, uhrazené po splatnosti do 14 dnů, po splatnosti do 30 dnů atd. Pro přehlednost opět uvádím pouze několik zákazníků z každé skupiny.

Tabulka 9: Report závazků

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

Dodavatel	Název	Ve splatnosti	Po splatnosti do 14 dnů	Po splatnosti do 30 dnů	Po splatnosti do 90 dnů	Po splatnosti do 360 dnů	Po splatnosti nad 360 dnů	Celkem
Z0001	Man Diesel & Turbo SE							
Z0042	MAN Diesel & Turbo Benelux B.V							
Z0435	MAN Diesel & Turbo North America Inc.							
Z0245	VonRoll casting							
Z0029	Thermamax GmbH							
T0550	Misan s.r.o.							
T0001	První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s.							

## Report přehledu majetku

Přehled majetku je rozdělen na dvě základní skupiny – hmotný majetek (Immaterielle) a nehmotný majetek (Vermögenswerte). V rámci nehmotného majetku jsou reportovány Licence a Software (Lizenzen, SW), Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje (Aktivierung FuE), Goodwill a Poskytnuté zálohy na nehmotný majetek (Geleistete Anzahlungen Immat.).

Hmotný majetek se dělí na Pozemky a budovy (Grundstücke, Gebäude), Stroje a zařízení (Maschinen), Inventář (Inventar) a Poskytnuté zálohy na hmotný majetek (Geleistete Anzahlungen Sachanl.). U všech uvedených položek se sleduje jejich počáteční stav (Anfangsbestand), přírůstky (Zugang), úbytky (Abgang), odpisy (AfA) a konečný stav hmotného a nehmotného majetku (Endbestang).

Tabulka 10: Přehled majetku

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

	Anfangsbestand	Zugang	Abgang	AfA	Endbestang
Lizenzen, SW					
Aktivierung FuE					
Goodwill					
Geleistete Anzahlungen Immat.					
<b>Immaterielle</b>					
Grundstücke, Gebäude					
Maschinen					
Inventar					
Geleistete Anzahlungen Sachanl.					
<b>Vermögenswerte</b>					
<b>Gesamt</b>					

## Report likvidity

V tabulce likvidity se sleduje aktuální stav a přehled finančních prostředků ve společnosti k určitému datu. Likvidita je reportována měsíčně, avšak v průběhu měsíce se provádí i týdenní report odhadu likvidity, který požaduje mateřská společnost, aby měla přehled o finančních prostředcích dceřiných společností. V tabulce lze vidět přehled bankovních účtů společnosti a intercompany účtů (ICA), které má PBS Turbo s.r.o. u banky vlastněné mateřskou společností.

Tabulka 11: Likvidita  
Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

<b>Bankovní účty</b>	<b>Měna</b>	<b>Stav 31.12.2014</b>
UniCredit Bank	CZK	
UniCredit Bank - Dotace	CZK	
Peníze na cestě	CZK	
MAN - ICA	CZK	
MAN - ICA	CHF	
MAN - ICA	USD	
MAN - ICA	EUR	
<b>Likvidita</b>		
Skutečnost v měsíci	CZK	
Kumulovaně	CZK	

### Report rozvahy

Rozvaha je jedním ze základních přehledů o majetku společnosti PBS Turbo s.r.o. a jeho krytí. Společnost je nucena vytvářet rozvahu ve dvojí podobě, a to podle zákonů České republiky a podle IFRS zákonů (International Financial Reporting Standards), neboť mateřská společnost vyžaduje report rozvahy pouze podle IFRS zákonů. Rozvahu sestavenou dle zákonů ČR společnost využívá pro státní orgány, např. pro finanční úřad, Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), obchodní rejstřík apod. a také pro auditory. Níže je znázorněna rozvaha dle pravidel IFRS, a to samotatně aktiva a pasiva i s českým překladem.

Tabulka 12: Rozvaha – Aktiva  
Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

<b>Bilanz – Aktiva</b>	<b>in T-CZK</b>	<b>Rozvaha – Aktiva</b>	<b>v CZK</b>
Immaterielle Vermögenswerte		Nehmotný majetek	
Sachanlagevermögen		Hmotný majetek	
Anteile an konsolidierten verbundenen Unternehmen		Majetkové podíly v dceřiných společnostech	
Sonstige Beteiligungen		Ostatní podíly	
Vermietete Erzeugnisse		Pronajaté výrobky	
Aktive latente Steuern		Aktivní odložená daň	
Sonstige langfristige Vermögenswerte		Ostatní dlouhodobá aktiva	
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>Dlouhodobá aktiva</b>	
Vorräte		Zásoby	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		Pohledávky z obchodních vztahů	
Forderungen aus Ertragsteuern		Pohledávky z daní	
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte		Ostatní krátkodobá aktiva	
Flüssige Mittel		Finanční majetek	
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>Krátkodobá aktiva</b>	
<b>Summe Aktiva</b>		<b>Aktiva celkem</b>	

Tabulka 13: Rozvaha – Pasiva

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

<b>Bilanz – Passiva</b>	<b>in T-CZK</b>	<b>Rozvaha – Pasiva</b>	<b>v CZK</b>
<b>Eigenkapital</b>		Vlastní kapitál	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten		Dlouhodobé finanční závazky	
Pensionsrückstellungen		Rezervy na důchody	
Passive latente Steuern		Pasivní odložená daň	
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten		Ostatní dlouhodobé závazky	
<b>Langfristige Verbindlichk. u. Rückstellungen</b>		<b>Dlouhodobé závazky a rezervy</b>	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		Krátkodobé finanční závazky	
Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern		Závazky z daní	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		Závazky z obchodních vztahů	
Erhaltene Anzahlungen		Přijaté zálohy	
Sonstige langfristige Rückstellungen		Ostatní dlouhodobé rezervy	
Sonstige kurzfristige Rückstellungen		Ostatní krátkodobé rezervy	
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten		Ostatní krátkodobé závazky	
<b>Kurzfristige Verbindlichk. u. Rückstellungen</b>		<b>Krátkodobé závazky a rezervy</b>	
<b>Summe Passiva</b>		<b>Pasiva celkem</b>	

### Report BER

Report BER neboli Betriebsergebnisrechnung je specifickým reportem, který společnost PBS Turbo s.r.o. zpracovává pro mateřskou společnost. Má podobnou strukturu jako Výkaz zisku a ztráty v účelovém členění, ale je vytvořen dle zákonů IFRS a specificky členěn dle požadavků mateřské společnosti. Důležitými ukazateli tohoto reportu je krycí příspěvek 1 (DB1) a krycí příspěvek 2 (DB2), které ukazují typ ziskovosti. Krycí příspěvek 1 tvoří rozdíl celkových výnosů za dané období a přímých nákladů s nimi souvisejících, které zahrnují materiál, mzdy, kooperace a výrobní režie. Krycí příspěvek 2 tvoří rozdíl celkových výnosů za dané období a přímých i nepřímých nákladů s nimi spojených.

Ve druhé části výkazu jsou zaznamenány náklady, které jsou členěny dle jednotlivých středisek, a to na středisko správy, obchodu, konstrukce apod. Nejdůležitější položkou výkazu BER je hospodářský výsledek a potom také EBIT, což je hospodářský výsledek očištěný o vliv kurzových rozdílů. Mezi další neméně důležité položky patří ukazatel krycí příspěvek/obrat, rendita společnosti (ROS) a materiálová spotřeba. Report BER je zobrazen v příloze I v německém jazyce, ale také v překladu do českého jazyka.

### **Další reporty ekonomického oddělení**

Dalšími nezanedbatelnými reporty ekonomického oddělení jsou rezervy, opravné položky k zásobám a opravné položky k pohledávkám.

**Rezervy** – společnost vytváří rezervy na garance, které se dále člení na paušální a ke konkrétním případům. Poté vytváří také rezervy na záporný krycí příspěvek, který kryje mimořádné náklady vzniklé při zavádění nových produktů do výroby. Další rezervy jsou na nevyčerpanou dovolenou, na náklady spojené s auditem a v neposlední řadě jsou to rezervy personální, jako je například rezerva na roční odměny.

**Opravné položky k zásobám** – člení se na paušální opravné položky a opravné položky ke konkrétním případům. Paušální opravné položky jsou tvořeny na zásoby, které jsou více než dva roky bez pohybu, a to ve výši 70 % jejich hodnoty. Opravné položky ke konkrétním případům se vytváří přímo k jednotlivým položkám zásob, u kterých je předpoklad, že dále nebudou využívány, a to ve výši 100 % jejich hodnoty.

**Opravné položky k pohledávkám** – opět se člení na paušální opravné položky a ke konkrétním případům. Paušální opravné položky se tvoří ve výši 1 % z nominální hodnoty pohledávek a opravná položka ke konkrétním případům se vytváří k pohledávkám za společnostmi v konkurzu nebo v insolvenčním řízení.

#### **3.6.7 Konstrukce**

Oddělení konstrukce provádí měsíční zprávy, které zobrazují stav jednotlivých projektů. Projekty jsou členěny na projekty samofinancované a projekty s dotací, například od Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) nebo Technologické agentury České republiky (TA ČR). K dotovaným projektům je třeba vytvářet speciální roční zprávy, které jsou zasílány poskytovateli dotace.

Tabulka 14: Technický rozvoj - Rozbor zakázek TR za I-XII. 2014

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

Č. zakázky	Účet	Výrobní transakce			Celkem transakce	Externí služby	Odpracované hodiny	Celkem
		Materiál	Mzdy	Výrobní režie				
60/12	518820							
67/14	518800							
61/12	518830							
64/13	518860							
66/13	518890							
68/14	518840							
<b>Celkem:</b>								

V uvedené tabulce je zobrazeno, jak jsou sledovány náklady na jednotlivé projekty. Čísla zakázky jsou shodná s číslem projektu stanoveným oddělením konstrukce. Ke každému projektu je otevřen zvláštní účet pro externí služby. Dále se zde sleduje materiál, mzdy a výrobní režie spotřebovávané na základě výrobních transakcí spojených s projektem technického rozvoje. Ve sloupci celkem transakce je uveden součet materiálu, mezd a výrobní režie, tzn. nákladů vynaložených ve výrobě na jednotlivé projekty technického rozvoje. Externí služby tvoří nákup služeb od externích dodavatelů. Jsou zde zahrnuty služby, které není společnost schopna zajistit vlastními silami, například speciální výpočty, kooperační práce apod. Ve sloupci odpracované hodiny jsou zahrnuty odpracované hodiny pracovníků konstrukce, technologie a vývoje na jednotlivých projektech. Hodnota této položky je stanovena počtem odpracovaných hodin vynásobená hodinovou sazbou stanovenou pro jednotlivá oddělení. Hodinová sazba je počítána na základě skutečných nákladů oddělení předchozího období v kombinaci s plánovanými náklady aktuálního období. Položka celkem znázorňuje celkové náklady projektu za dané období.

Činnost konstrukce se dělí na tři složky, kterými jsou interní výzkum a vývoj, který hradí společnost PBS Turbo s.r.o., dále výzkum a vývoj, který je aktivován jako nehmotné výsledky výzkumu a vývoje a třetí složkou jsou práce na výzkumu a vývoji, které se prodávají a fakturují.

### 3.6.8 Výroba a logistika

Oddělení výroby a logistiky reportují data spojená s procesem výroby jako jsou využití pracovní doby, režijní náklady výroby apod.

### Report využití pracovní doby

V reportu využití pracovní doby je obsažen pracovní fond (Arbeitsfond), což je počet pracovních dnů v roce. Dále přesčasové hodiny (Überstunden), odpadlé hodiny (Entfallene Stunden), které se dále dělí na odpadlé hodiny z důvodu dovolené (Urlaub), svátků (Feiertage), placených dnů (Bezahlte Tage), nemoci (Krankheit) a dalších náhrad (Ersätze). Tyto položky se zobrazují v hodinách (Stunden) a dále se přepočítává, kolik hodin za měsíc připadá na jednoho zaměstnance (St./1MA/Monat) v členění na jednotlivé položky.

Tabulka 15: Využití pracovní doby

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

	Stunden	St./1MA/Monat
Arbeitsfond		
Davon Überstunden		
Entfallene Stunden		
Davon		
Urlaub		
Feiertage		
Bezahlte Tage		
Krankheit		
Ersätze		

### Report režijních nákladů výroby

V tabulce Režijní náklady výroby jsou zobrazeny režijní náklady výroby spočítané dle hodinových sazeb strojů (Gemeinkostenzuschläge) a skutečné režijní náklady společnosti (Gemeinkosten). Poté je vypočten rozdíl těchto dvou položek (Deckung Gemeinkosten). Tabulka tedy udává, jak přesně je stanovena hodinová sazba strojů. Dále jsou zde uvedeny skutečně odpracované hodiny (Stunden IST) a hodinová sazba přepočtená na jednu odpracovanou hodinu (Stundensatz). Pro přehlednost jsou zde uvedeny jen první čtyři měsíce roku 2014 a pak součet za všechny měsíce (Gesamt 2014).

Tabulka 16: Režijní náklady výroby

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

	Januar 2014	Februar 2014	März 2014	April 2014	Gesamt 2014
Gemeinkostenzuschläge					
Gemeinkosten					
Deckung Gemeinkosten					
Stunden IST					
Stundensatz					

### 3.6.9 Oddělení informačních technologií

Oddělení informačních technologií neprovádí žádné samostatné reporty, pouze zajišťuje softwarovou podporu pro reporty dalších oddělení. Podílí se na vytváření podkladů pro zpracování plánů a výhledů prodeje na následující období. Díky softwarové podpoře lze poměrně přesně stanovit plánovanou spotřebu materiálů, mezd, výrobní režie a dalších položek důležitých pro stanovení plánu. Plány se vytváří vždy na následující rok po čtvrtletích a rovněž se vytváří zjednodušená varianta plánů na další čtyři roky. Provádí se také aktualizace plánů stávajícího roku, a to vždy při podstatných změnách v obratu nebo ve výsledku hospodaření společnosti.

### 3.6.10 Personální oddělení

Personální oddělení shromažďuje informace o všech zaměstnancích společnosti. Eviduje pracovní smlouvy, aktuální počty zaměstnanců a sleduje personální náklady společnosti.

### Report evidence zaměstnanců

V níže uvedeném reportu jsou zobrazeny stavy pracovníků po jednotlivých odděleních (Kostenstelle) v členění na výrobní dělníky (Gewerbliche) a technicko-hospodářské pracovníky (Angestellte). Položka Gesamt udává celkový počet zaměstnanců v příslušném oddělení. Dále je zde také uvedeno, kolik zaměstnanců se přímo podílí na výrobním procesu (Direkt). Položka Indirekt udává počet zaměstnanců, kteří se přímo na výrobním procesu nepodílí. Zmíněné poslední dvě kategorie jsou dále členěny na ženy a muže. Poslední dva sloupce tabulky zobrazují počet zaměstnanců, kteří mají uzavřenou smlouvu na dobu určitou a počet zaměstnanců se smlouvou na dobu neurčitou a opět se dělí na Direkt a Indirekt. Tento report se provádí vždy ke konci daného měsíce.

Tabulka 17: Evidence zaměstnanců

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

Kostenst elle	Gesamt	Gewerbliche		Gewerbliche Gesamt	Angestellte							doba určitá	
		VD-1	RD-9			Direkt	Indirekt	Direkt ženy	Indirekt ženy	Direkt muži	Indirekt muži	Direkt	Indirekt
201	6												
202	15												
204	3												
206	12												
211	22												
212	6												
213	2												
214	7												
216	6												
217	1												
218	6												
222	6												
225	7												
230	0												
232	74												
233	4												
234	10												
237	3												
250	5												

### Report personálních nákladů

Personální náklady se reportují po určitých skupinách, které jsou vytvořeny dle požadavků mateřské společnosti. Tyto skupiny tvoří:

- Vedení společnosti (*Verwaltung*)
- Výzkum a vývoj (*FuE*)
- Prodej (*Vertrieb*)
- Informační technologie (*IT*)
- Výroba (*Fertigung*) ve členění na dělníky (*D*) a THP pracovníky (*THP*).

V tabulce jsou zobrazeny celkové personální náklady (GESAMT), celkové mzdové náklady (GESAMT LÖHNE) a personální rezervy (RST personal). Celkové mzdové náklady se dále člení na čisté mzdy (davon Löhne) a náklady na sociální a zdravotní pojištění (davon Social und Krankversicherung). V posledním sloupci tabulky jsou uvedeny počty zaměstnanců v jednotlivých skupinách (Köpfe).

Tabulka 18: Personální náklady

Zdroj: Vlastní práce dle výkazů společnosti

Kostenstelle	GESAMT	GESAMT LÖHNE	RST personal	davon Löhne	davon Social und Krankversicherung	Köpfe
Verwaltung						
FuE						
Vertrieb						
IT						
Fertigung						
Davon THP						
Davon D						
Gesamt						

### 3.7 Zhodnocení reportingu ve společnosti

Na základě uvedených reportů a provedených analýz společnosti PBS Turbo s.r.o. lze zhodnotit systém reportingu ve společnosti takto:

- Nejednotný systém reportování – některá oddělení reportují přímo mateřské společnosti MAN Diesel & Turbo SE a jejímu vlastníku společnosti Volkswagen AG, jiná oddělení reportují prostřednictvím ekonomického oddělení, které musí reporty upravit do podoby vyžadované mateřskou společností.
- Reporting je realizován z části manuálně, což vede k časové náročnosti a může vést i k chybovosti.
- Není využíváno potenciálu podnikových dat získaných z informačního systému.
- Duplicita reportů – jak již bylo výše uvedeno, každé oddělení společnosti provádí určité reporty, které zpracovávají zaměstnanci jednotlivých oddělení a poté je předávají ekonomickému oddělení společnosti. Často se ale stává, že reporty jsou duplicitní, tudíž pracovník ekonomického oddělení musí získané informace přetřídit. Je tomu například v případě reportu obratu, kdy stejný ukazatel reportuje ekonomické oddělení, obchodní oddělení i oddělení řízení jakosti.
- Data nejsou připravena ve formě vhodné pro reportování uživatelům a je nutné je upravovat.

- Reporting není centralizován - každé oddělení používá při tvorbě reportů své postupy a nástroje, které si stanovilo dle svých možností. Chybí zde oddělení, které přijaté informace jednotně zpracuje a reportuje dále uživatelům.

Z provedených analýz vyplynulo, že společnost PBS Turbo s.r.o. v minulosti zavedla reporting, avšak nevytvořila žádný kontrolní mechanismus, který by průběžně vyhodnocoval, zda příjemci reportů dostávají informace na úrovni svých rozhodovacích pravomocí a kompetencí, zda tyto informace dostávají včas, zda se jednotlivé reporty nepřekrývají a zda je vytvořená a aktualizována podniková banka dat. Celkově lze říci, že zde chybí kontrolní mechanismus pro kontrolu plnění požadavků na efektivní reporting. Z tohoto důvodu by nebylo účinné navrhopvat jen dílčí jednorázová opatření, která by odstranila zjištěné nedostatky, a to proto, že po určité době by se budoucí vyhodnocená situace shodovala s minulostí, tudíž by tato opatření byla nesystémová. Proto bych společnosti doporučila zavést určitý kontrolní mechanismus vytvořením nového pracovního místa, které bych nazvala pozicí controllera.

Lze tedy konstatovat, že jedním z hlavních nedostatků společnosti je, že zde chybí hlavní partner pro jednání, tedy controller, který je odborně kompetentní a zároveň nezávislý a může neutrálně posoudit alternativy rozhodování. Controlling také vyžaduje speciální znalosti a úsilí, pro které u mnoho pracovníků chybí motivace.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Na základě teoretických poznatků a provedené analýzy reportingu ve společnosti PBS Turbo s.r.o. jsou v této části práce předloženy návrhy na zlepšení a zefektivnění systému reportování ve společnosti.

Po zhodnocení systému reportingu ve společnosti PBS Turbo s.r.o. lze konstatovat, že reporting je zde prováděn neefektivně. Reportováním se ve společnosti zabývá více oddělení, tudíž ve společnosti chybí jednotný reporting. Každé z oddělení společnosti provádí určité reporty a výkazy o své činnosti. Tedy v každém oddělení se reportováním svých výsledků musí zabývat minimálně jeden pracovník, který výsledky činností uvedeného oddělení reportuje ekonomickému oddělení společnosti, popřípadě mateřské společnosti MAN Diesel & Turbo SE a jejímu vlastníku společnosti Volkswagen AG. Některá oddělení reportují svá data přímo do mateřské společnosti a jednotlivým uživatelům reportingu, jiná oddělení prostřednictvím ekonomického oddělení, které jejich data dále upravuje a reportuje souhrnně uživatelům reportingu. Ekonomické oddělení tedy shromažďuje více informací, než by bylo nutné, a je tím zbytečně zatěžováno.

Jak již bylo uvedeno v praktické části, společnost provádí reporting pro interní uživatele, kterými jsou jednatel společnosti, management vedení, zaměstnanci apod., a také pro uživatele externí, kdy se jedná o státní orgány, banky a vlastníky společnosti PBS Turbo s.r.o. Každý z těchto uživatelů má určité požadavky na reporty. Největší část reportů je poskytována mateřské společnosti, která má sídlo v Německu a reporty jsou tedy pro tuto společnost upravovány do podoby, kterou mateřská společnost vyžaduje. Lze tedy zhodnotit, že společnost PBS Turbo s.r.o. provádí velké množství reportů a převážná část reportů je pro její mateřskou společnost.

Společnosti PBS Turbo s.r.o. bych proto doporučila zřídit oddělení controllingu, které by zastřešovalo celý systém reportingu a zároveň controllingu ve společnosti. Nejprve bych navrhla zaměstnat jednoho pracovníka, tedy controllera, který by se zabýval shromažďováním reportů z uvedených oddělení společnosti a reportováním těchto informací mateřské společnosti a ostatním uživatelům. Toto navrhované řešení

ohledně zavedení pozice controllera je žádoucí i z toho důvodu, že samostatné útvary controllingu mají tendenci vznikat s rostoucí velikostí podniku a jelikož společnost PBS Turbo s.r.o. plánuje do roku 2016 růst přibližně o 50 zaměstnanců, je tedy nezbytné funkci controllera ve společnosti zřídit. Pokud do budoucna přinese tato zavedená pozice požadované výsledky, mohla by společnost zvážit rozšíření oddělení controllingu o dalšího zaměstnance. Následně by byl jeden pracovník na pozici controllera a druhý by se zabýval samotným reportingem společnosti.

Controlling by měl být zajišťován jednotlivcem, který musí mít pro tuto činnost určité dispozice. Důležitá je schopnost analytického a syntetického myšlení, vysoká iniciativnost a schopnost komunikace se specialisty a manažery různě profesně orientovanými. Mezi osobnostní předpoklady lze řadit především schopnost ztotožnění se s žádoucími celkovými dlouhodobými výsledky podniku, přizpůsobivost, tvořivost a schopnost nalézat řešení problémů a ostatní k tomu účinně motivovat. K požadovanému profilu controllera patří určité odborné předpoklady, jako je znalost podnikové ekonomiky, moderních systémů kalkulace nákladů, metod plánování, statistiky apod. Důležitá je také znalost alespoň jednoho cizího jazyka, především němčiny, neboť jak bylo uvedeno v praktické části, většina reportů společnosti je tvořena v německém jazyce, jelikož vlastníkem PBS Turbo s.r.o. je německá společnost. Znalost anglického jazyka je také výhodou.

Průměrný hrubý měsíční plat na pozici controllera je v České republice přibližně 37 200 Kč.<sup>52</sup> Výše sociálního a zdravotního pojištění odváděného zaměstnavatelem tvoří 34 % z hrubé mzdy, což je asi 12 650 Kč. Pokud vycházím z průměrného platu stanoveného na webových stránkách [www.platy.cz](http://www.platy.cz), je pro společnost celkový měsíční náklad na mzdu jednoho zaměstnance controllingu přibližně 49 850 Kč. Za další náklady pro společnost při zavedení této pozice lze považovat náklady na počítač včetně příslušenství a tiskárny, které bych odhadla zhruba na 25 000 Kč. V případě potřeby mohou další náklady tvořit i náklady na mobilní telefon v hodnotě asi 6 000 Kč, náklady na zaškolení, které lze odhadnout na 5 000 Kč a případně náklady na zřízení pracovního místa (kanceláře). Lze tedy říci, že náklady na zavedení pozice controllera jsou poměrně značné, ale v porovnání s časovou úsporou, kterou přinesou jednotlivým

---

<sup>52</sup> Platy.cz. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/ekonomika-finance-ucetnictvi/controller>.

oddělení zabývajícími se reportingem, jsou dle mého názoru akceptovatelné. Dále tato pozice zvýší kontrolu všech reportovaných dat ve společnosti.

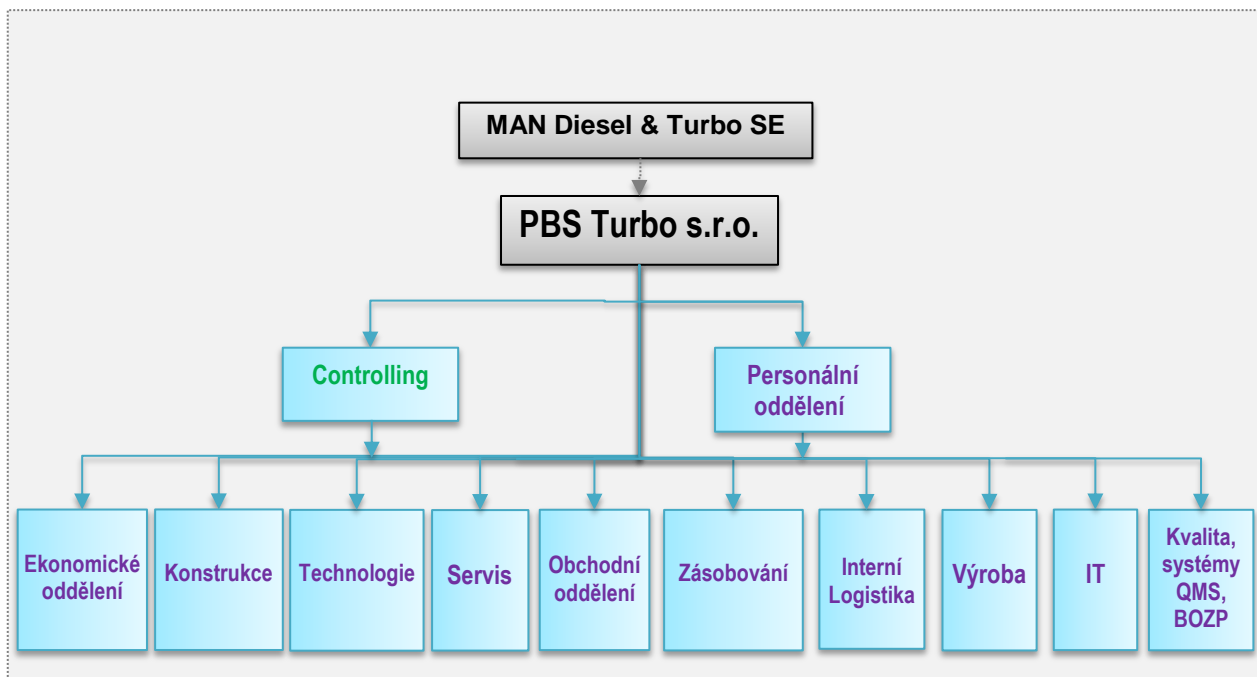
**Jako hlavní náplň funkce controllera bych navrhla:**

- Shromažďovat požadavky, které uživatelé reportingu, ať už interní nebo externí vyžadují
- Zpracovávat požadavky uživatelů reportingu do jejich požadované formy
- Vytvářet samotné reporty a jejich reporting
- Provádět analýzy vycházející z požadavků managementu
- Koordinovat celopodnikové cíle a inspirovat vedení k odkrývání nových možností přinášejících ekonomický efekt
- Propočítávat a hodnotit efekty podnikatelských aktivit a rozhodnutí
- Hodnotit, jak se plánované cíle a aktivity plní a upozorňovat na odchylky od žádoucího vývoje a informovat o jejich příčinách
- Kontrolovat hospodaření společnosti.

Těžištěm práce controllera by mohl být měsíční výkaz hospodářského výsledku sestavený pro vedení společnosti, který by zobrazoval plánované a skutečné výsledky všech oddělení společnosti a také odchylky mezi nimi. Přínosem tohoto výkazu by byla podpora pro plánování a kontrolu nákladů ve společnosti.

**Organizační začlenění oddělení controllingu do společnosti**

Obecně platí, že účinnost práce controllera roste s vyšší hierarchické úrovně, tudíž bych doporučila zřídit funkci controllera na vyšší hierarchickou úroveň, tzn. nadřazený všem oddělením společnosti, neboť příspěvky manažerů a controllerů by se měly doplňovat. O controllingu ve vlastním slova smyslu lze hovořit tehdy, pokud mezi manažery a controllery existuje kooperace a dialog. Na následujícím obrázku je znázorněno navrhované zařazení oddělení controllingu do organizační struktury společnosti PBS Turbo s.r.o.



Obrázek 6: Organizační začlenění controllingu do společnosti

Zdroj: Vlastní práce

### **Přínosy zavedení controllera pro společnost PBS Turbo s.r.o.**

Za hlavní přínos pro společnost PBS Turbo s.r.o. v rámci zavedení pozice controllera lze považovat pořádek v reportech, tzn. existenci jednoho oddělení shromažďujícího všechny reporty společnosti. Pracovníci jednotlivých oddělení, kteří se doposud zabývali tvorbou reportů, by tak efektivněji plnili své pracovní úkoly bez nutnosti zabývat se shromažďováním požadovaných dat a jejich dalším zpracováním. Za další přínosy pro společnost lze považovat:

- Odstranění chybovosti a duplicity v reportech
- Zefektivnění reportingu ve společnosti
- Zrychlení reportovacího procesu
- Poskytování uživatelům reportů takových informací, které požadují a které potřebují v požadovaném termínu a formě
- Usnadnění procesu rozhodování a přijetí kvalitního rozhodnutí a opatření
- Prezentace reportů na poradách vedení
- Zlepšení kontroly ekonomických ukazatelů
- Hodnocení vývoje společnosti, plnění jejich cílů a tvorba strategie společnosti pro posílení její pozice na trhu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na zhodnocení systému reportování ve společnosti PBS Turbo s.r.o. Jako cíl práce bylo stanoveno na základě provedeného rozboru navrhnout doporučení a opatření umožňující optimalizaci stávajícího reportingu s přihlédnutím ke specifickým firmy a oblasti podnikání. Potřebné informace ke splnění stanoveného cíle jsem čerpala z dostupných zdrojů a literatury, z finančních výkazů společnosti a také z informací, které mi byly poskytnuty pracovníky analyzované společnosti.

V teoretické části práce byly objasněny pojmy týkající se controllingu, jeho funkce a cíle, a také osoby controllera. Poté byl vysvětlen pojem reporting, jeho členění, zásady tvorby reportů a uživatelé reportingu. Do teorie byly také zahrnuty analytické metody užívané ve strategickém controllingu, které byly využity v praktické části ke zhodnocení aktuální situace společnosti.

V praktické části práce byla představena společnost PBS Turbo s.r.o., jejíž systém reportování byl v této diplomové práci analyzován. Nejprve bylo využito analytických metod užívaných ve strategickém controllingu ke zhodnocení aktuální situace společnosti. Byla provedena analýza obecného prostředí pomocí SLEPTE analýzy, poté analýza oborového prostředí pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí a analýza vnitřního prostředí pomocí analýzy „7 S“. Na základě těchto provedených analýz byla sestavena SWOT analýza, která je konečnou verzí vnitřní a vnější analýzy společnosti. Pomocí této analýzy byly zhodnoceny silné a slabé stránky společnosti, a také příležitosti a hrozby, které ji ovlivňují.

Další část práce byla věnována analýze reportingu ve společnosti PBS Turbo s.r.o. Byly zde zobrazeny všechny reporty, které společnost využívá, ať už pro reportování mateřské společnosti MAN Diesel & Turbo SE nebo pro své vnitropodnikové účely. Z provedených analýz lze zhodnotit, že společnost má zavedený systém reportingu, avšak nemá zavedený žádný kontrolní mechanismus, který by kontroloval, zda je reporting prováděn efektivně. Jak bylo uvedeno v teoretické části, hlavním cílem reportingu není pouze vytváření zpráv a přenos informací, ale také jejich kontrola a tím podpora rozhodovacích procesů a pracovních postupů ve společnosti. Lze zhodnotit, že systém reportování ve společnosti PBS Turbo s.r.o. je nejednotný, vyskytuje se zde duplicita reportů, není centralizován a neexistuje zde právě výše

uvedená kontrola pro zhodnocení, zda uživatelé reportingu dostávají informace na úrovni svých rozhodovacích pravomocí a kompetencí a zda tyto informace dostávají včas a ve formě, kterou vyžadují.

Poslední část práce byla věnována návrhům a doporučením na zlepšení systému reportování ve společnosti, který, jak již bylo výše naznačeno, není zcela efektivní. Analyzované společnosti bych navrhla zavedení pozice controllera ve společnosti, který by se zabýval samotným reportingem a také controllingem ve společnosti PBS Turbo s.r.o. Hlavní náplní práce controllera by bylo shromažďovat požadavky, které uživatelé reportingu vyžadují, zpracovat je do požadované formy a provádět samotný reporting. Controller by také posílil controlling ve společnosti tím, že by prováděl analýzy vycházející z požadavků vedení společnosti, koordinoval celopodnikové cíle, hodnotil je a upozorňoval na odchylky od žádoucího vývoje. V rámci mého návrhu na zřízení pozice controllera byly také vyčísleny náklady na zavedení této pozice, které nejsou zanedbatelné, avšak v porovnání s přínosy, které tato pozice pro společnost přinese, je lze považovat za akceptovatelné. Je nutné říci, že nová pozice controllera by pro společnost PBS Turbo s.r.o. bezesporu představovala zefektivnění systému reportingu a v jeho důsledku i celkové kontroly hospodaření společnosti, která by tím mohla zlepšit a upevnit svou pozici na trhu.

Doufám, že tato práce byla v oblasti analyzování systému reportování v konkrétní společnosti přínosem nejenom pro mě, jako autora této diplomové práce, ale že by mohla inspirovat i samotnou sledovanou společnost PBS Turbo s.r.o. pro úspěšnější dosahování celopodnikových cílů a odkrývání nových možností přinášejících ekonomický efekt.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 stran. ISBN: 80-85839-45-8.

ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-735-7035-1.

FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling: studijní text pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2001. 143 s. ISBN 80-214-1995-4.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 stran. ISBN: 80-7179-367-1.

ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

TYLL, L. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, J. a kol. *Management*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 stran. ISBN: 80-7261-029-5.

## **Internetové zdroje**

Český statistický úřad: Katalog produktů. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajp/330132-14-xj>.

Český statistický úřad: Souhrnná data o České republice. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice).

Český statistický úřad: Vývoj ekonomiky České republiky. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2014-ljz3yh9xlg>.

Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbirka listin [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=686683>

Management Mania: McKinsey 7S [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.

Měšec.cz: Změny a novinky roku 2014 v kostce [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2014-v-kostce/>

PBS Turbo. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.pbsturbo.cz/>.

Platy.cz. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/ekonomika-finance-ucetnictvi/controller>.

SystemOnline.cz: Proč potřebujete corporate reporting. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebuje-corporate-reporting-1.htm>.

Vlada.cz [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/vlada/>.

## **Ostatní**

Výroční zprávy společnosti PBS Turbo s.r.o., 2009-2014.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Kooperace controllingu .....	17
Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí .....	28
Obrázek 3: Model „7 S“ .....	32
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti .....	37
Obrázek 5: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání .....	42
Obrázek 6: Organizační začlenění controllingu do společnosti.....	77

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera.....	18
Tabulka 2: Vstup objednávek (Auftragseingang).....	57
Tabulka 3: Stav objednávek (Auftragsbestand).....	57
Tabulka 4: Obrat obchodního oddělení (Umsatz).....	58
Tabulka 5: Obrat servisu (Umsatz).....	59
Tabulka 6: Total quality costs.....	60
Tabulka 7: Hodinová sazba stroje.....	61
Tabulka 8: Report pohledávek.....	63
Tabulka 9: Report závazků.....	63
Tabulka 10: Přehled majetku.....	64
Tabulka 11: Likvidita.....	65
Tabulka 12: Rozvaha – Aktiva.....	65
Tabulka 13: Rozvaha – Pasiva.....	66
Tabulka 14: Technický rozvoj - Rozbor zakázek TR za I-XII. 2014.....	68
Tabulka 15: Využití pracovní doby.....	69
Tabulka 16: Režijní náklady výroby.....	70
Tabulka 17: Evidence zaměstnanců.....	71
Tabulka 18: Personální náklady.....	72

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 až 2013 .....	38
Graf 2: Vývoj VH v letech 2009 až 2013 .....	39
Graf 3: Zákaznické segmenty dle zemí.....	47

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHA Č. 1: BETRIEBSERGEBNISRECHNUNG (BER).....I**

# PŘÍLOHA Č. 1: BETRIEBSERGEBNISRECHNUNG (BER)

			BER 2010	BER 2010
10	1	+	Umsatzerloese	Obrat
20	2	+/-	Umsatzerloese nach p.o.c.	Obrat dle p.o.c.
30	3	+	Auftragsgebundene Zinsertraege	Úrokové výnosy
<b>40</b>	<b>4</b>	<b>=</b>	<b>Gesamterloese</b>	<b>Obrat celkem</b>
50	5	-	Materialeinsatz	Materiálové náklady
80	6	-	Auftragsgebundene Fremdlieferungen/ -lei	Kooperace
120	7	-	Variable Fertigungskosten	Variabilní výrobní náklady
130	8	-	Direkte Auftragskonstruktion und -abwick	Konstrukce přímo spojená s výrobou
140	9	-	Auftragsgebundener Zinsaufwand	Úrokové náklady
150	10	-	Auftragbezogene Vertriebskosten	Náklady prodeje přímo spojené s výrobou
160	11	-	Gewahrleistungszuschlag/ -vorsorge	Kalkulovaný příplatek k nákladům na garance
<b>170</b>	<b>12</b>	<b>=</b>	<b>Deckungsbeitrag 1</b>	<b>Krycí příspěvek 1</b>
180	13	-	Fixe Materialgemeinkosten	Fixní režijní náklady
190	14	-	Fixe Fertigungskosten	Fixní výrobní náklady
200			Summe Herstellkosten (5,6,7,8,13,14)	Výrobní náklady celkem
<b>210</b>	<b>15</b>	<b>=</b>	<b>Deckungsbeitrag 2</b>	<b>Krycí příspěvek 2</b>
220	16a	mem	Ist-Gewährleistungskosten	Náklady na reklamace
230	16b	mem	Veränderung Gewährleistungsrückstel	Rezervy na reklamace
240	16	+	Gewährleistung	Reklamace
250	17	+/-	Preisabweichung	Cenové odchylky
260	18	+/-	Verbrauchsabweichung Fertigung	Odchylky ve výrobě
270	19a		Gemeinkostenzuschläge	Kalkulované režijní náklady
370	19b		Gemeinkosten	Režijní náklady skutečné
380	19	+/-	Deckung Gemeinkosten	Rozdíl režijních nákladů
390	20	+/-	Ausgleich Kosten/ Aufwand Herstellung	Vyrovnění výrobních nákladů
460	21	+/-	sonstige Abweichungen/Ausgleichsleistung	Ostatní odchylky
<b>470</b>	<b>22</b>	<b>=</b>	<b>Bruttoergebnis vom Umsatz lt. GuV</b>	<b>Hospodářský výsledek Brutto</b>
480	23	-	Konstruktion/FuE-Aufwand der GE	Náklady výzkumu a vývoje
490	23a	+	Aktivierung Entwicklungskosten der GE	Aktivovaný výzkum a vývoj
500	23b	-	Abschreibung Entwicklungskosten der GE	Odpisy výzkumu a vývoje
600	24	-	Allg. Verwaltungsaufwand der GE	Náklady na správu
800	25	-	Allg. Vertriebsaufwand der GE	Náklady obchodu
810	26	+/-	Abgrenzungs- und Bewertungsposten der GE	Náklady na časové rozlišení
820	27	-	Sonstige betriebliche Aufwendungen der G	Ostatní provozní náklady
830	28	+	Sonstige betriebliche Ertraege der GE	Ostatní provozní výnosy
840	29	+/-	Ergebnisbeitrag operativer Beteiligungen	Provozní rozdíl
<b>850</b>	<b>30</b>	<b>=</b>	<b>Deckungsbeitrag der GE (DB 3)</b>	<b>Krycí příspěvek 3</b>
940	39	=	Betriebsergebnis (vor Finanzergebnis)	Provozní zisk
950	40	+/-	Sonstiges Beteiligungsergebnis	Výnosy z ostatních investic
960	41	+/-	Zinsergebnis	Čistý úrokový výnos
<b>970</b>	<b>42</b>	<b>=</b>	<b>Erg. der gewöhnl. Geschäftstätigkeit der</b>	<b>Výsledek z ostatních činností</b>
980	43	+/-	Ertragssteuern	Daně
990	44	-	Rozdíl HBI HBII FuE	Rozdíl HBI HBII FuE
			Latente Steuer	Odložená daň
<b>1000</b>	<b>45</b>	<b>=</b>	<b>Jahresüberschuß</b>	<b>Hospodářský výsledek</b>
			<b>Kursergebnis 80/20</b>	<b>Čistý kurzový výnos</b>
			<b>EBIT ohne Kurseinfluss</b>	<b>EBIT</b>
			DB1/Umsatz	DB1/Obrat
			DB2/Umsatz	DB2/Obrat
			RoS	Rendita
			RoS ohne Kurseinfluss	Rendita bez vlivu kurzových rozdílů
			Materialeinsatz	Materiálová spotřeba