

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Controlling a jeho přínosy pro podnik

Bc. Adéla Scheinpflugová

© 2021/2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Scheinpflugová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Controlling a jeho přínos pro podnik

Název anglicky

Controlling and its contribution to the company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení controllingu a systému jeho řízení v podniku.

Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce bude vycházet z odborných literárních zdrojů a bude zaměřena na vymezení hlavních charakteristik controllingu a metod používaných v této oblasti. K vyhotovení bude použita metoda deskripce. V praktické části práce bude analyzována a zhodnocena současná situace podniku a na základě získaných teoretických poznatků budou provedeny vlastní návrhy řešení controllingu v praxi. Výsledky analýz budou vyhodnoceny a budou sloužit pro posouzení dalšího vývoje.

Uvedená práce bude řešena v rámci následující struktury:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Závěr
6. Zhodnocení a doporučení

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

controller, controlling, finanční analýza, hospodářský výsledek, odchylka, plánování, reporting, účetnictví

Doporučené zdroje informací

- BRAGG, S M. *The Essential Controller: An Introduction to What Every financial Manager Must Know*, 2nd Edition. John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-1-118-23973-5
- ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- ESCHENBACH, R. – SILLER, H. – RUBÁŠ, J. *Profesionální controlling : koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- HAVLÍČEK, K. *Management & controlling : malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.
- KOVAŘÍK, Pavel. *Manažerský controlling*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-03-4.
- KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. *Účetnictví a daně*. ISBN 978-80-247-4133-8.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Renata Aulová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2020

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 08. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Controlling a jeho přínosy pro podnik" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Renatě Aulové, Ph.D. za odborné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině, která mi byla oporou při tvorbě celé práce. Poslední poděkování patří controllingovému oddělení společnosti HOCHTIEF CZ a.s., které mi poskytlo potřebné informace k vypracování praktické části práce.

Controlling a jeho přínosy pro podnik

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vymezením controllingu v podniku a jeho přínosy pro celý proces řízení.

V teoretické části práce je popsán koncept controllingu v podniku, jeho přesná charakteristika a funkce. Práce popisuje nástroje využívané controllingem, které jsou vhodné pro dosažení popsaných cílů. Mezi tyto nástroje se řadí především plánování, které dále souvisí s činností reportování a odhalování vzniklých odchylek, které jsou zjišťovány za pomoci analýzy zjišťování odchylek, která může být následná nebo průběžná. Pro správné fungování controllingu je důležitá také osoba vykonávající funkci controllingu. Proto se v dalších kapitolách práce zaměřuje i na popis osoby controllera a jeho spolupráci s manažery. Spolupráce také závisí i na organizačním zařazení celého oddělení v podniku. Především se rozlišuje štábní uspořádání a liniové uspořádání.

V praktické části je práce zaměřena na popis controllingu ve vybraném podniku, kterým je stavební společnost HOCHTIEF CZ a.s. Controlling v tomto podniku má již dlouholetou praxi. Vlastní práce se zaměřuje na analýzu stavu controllingu a analýzu vybraných poměrových ukazatelů, na kterých je vhodné popsat hospodárnost podniku. Na základě těchto zjištění mohou být vyhodnocené sledované ukazatele a navrhnutá další opatření. V práci jsou dále popsány a zhodnoceny využívané reporty, které controlling využívá ke sledování vývoje plnění plánovaných cílů.

Diplomová práce dochází k závěru, že podnik využívá v dostatečné šíři reportů a správně a dostatečně sleduje finanční zdroje podniku. Dále jsou v práci uvedena doporučení, které by bylo vhodné v podniku dodatečně zavést k lepšímu sledování nastavených procesů.

Klíčová slova: controller, controlling, finanční plánování, kontrola, manažerské účetnictví, reporting, rozhodování

Controlling and its contribution to the company

Abstract

The thesis deals with the definition of controlling in the company and its benefits for the whole management process.

The theoretical part of the thesis describes the concept of controlling in an enterprise and its accurate characteristics and functions. The thesis describes the tools used by controlling, which are suitable for achieving the described goals of the company. Among these tools are mainly planning, which is further related to the activities of reporting and the detection of deviations that occur, which are identified by appropriate analysis, which can be ex-post or continuous. Also the person doing this work is important for the proper functioning of controlling. Therefore, in the following chapters of the thesis, the focus is also on the description of the person of the controller and the cooperation with managers. The cooperation also depends on the organizational assignment of the whole department in the company. First of all, a staff arrangement and a line arrangement are distinguished.

The practical part of the thesis is focused on the description of controlling in the selected company, which is the construction company HOCHTIEF CZ a.s. Controlling in this company has a long-standing practice. The thesis is focused on the analysis of the state of controlling and the analysis of selected indicators is carried out to describe the economy of the company. Based on these findings, the monitored indicators can be evaluated and further measures can be proposed. The thesis also describes and evaluates the reports used by controlling to monitor the development of the fulfilling the plan.

The thesis concludes that the company uses a sufficient breadth of reports and tracks financial resources correctly and sufficiently.

Keywords: controller, controlling, decision-making, financial planning, control, managerial accounting, reporting,

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Charakteristika controllingu a manažerského účetnictví	16
3.1.1 Vývoj controllingu	18
3.1.2 Vztah manažerského účetnictví a controllingu	18
3.1.3 Vztah controllingu ke kontrole	19
3.2 Cíle a funkce controllingu	20
3.3 Nástroje controllingu.....	22
3.3.1 Nástroje strategického controllingu	22
3.3.1.1 Analýza konkurenčního okolí.....	23
3.3.1.2 Analýza podnikového prostředí.....	23
3.3.2 Nástroje operativního controllingu	24
3.3.2.1 Rozpočet výkonů	24
3.3.2.2 Kalkulace nákladů	24
3.3.2.3 Plán peněžních toků (Cash flow).....	25
3.3.2.4 Finanční plán	26
3.3.3 Ukazatele KPI.....	30
3.4 Organizační zařazení controllingu v podniku	30
3.4.1 Štábní uspořádání	31
3.4.2 Liniové uspořádání	31
3.5 Členění controllingu.....	32
3.5.1 Finanční controlling.....	33
3.5.2 Investiční controlling	34
3.5.3 Obchodní controlling	34
3.5.4 Nákladový controlling	34
3.5.5 Výrobní controlling.....	35
3.5.6 Marketingový controlling	35
3.6 Controller	36
3.6.1 Vztah manažera a controllera	38
3.7 Zavádění controllingu do podniku	39
3.7.1 Důvody zavedení controllingu.....	40

3.7.2	Postup implementace controllingu.....	40
3.8	Plánování.....	41
3.9	Reporting.....	42
3.9.1	Kontrola a analýza odchylek.....	45
4	Vlastní práce.....	47
4.1	Charakteristika podniku	47
4.1.1	Základní údaje podniku	48
4.1.2	Organizační struktura podniku.....	48
4.1.3	Počet zaměstnanců v podniku.....	50
4.1.4	Ekonomická situace	51
4.1.4.1	Rozvaha	52
4.1.4.2	Výsledkové položky	53
4.2	Poměrové ukazatele v podniku	54
4.2.1	Ukazatele aktivity	54
4.2.2	Ukazatele likvidity	57
4.2.3	Ukazatele rentability	59
4.2.4	Ukazatele zadluženosti	63
4.3	Controlling sledovaného podniku	66
4.3.1	Zařazení controllingu ve struktuře podniku.....	66
4.3.2	Informační systém controllingu.....	66
4.4	KPI's ukazatele	67
4.4.1	Ukazatel Work Done	68
4.4.2	Ukazatel Project result	69
4.4.3	Ukazatel Cash Flow	70
4.4.4	Ukazatel New orders.....	72
4.5	Reporty zpracovávané ve stavebním podniku.....	72
4.5.1	Zhodnocení reportingu v podniku.....	79
5	Zhodnocení a doporučení	80
6	Závěr.....	83
7	Seznam použitých zdrojů	85
8	Přílohy	87

Seznam obrázků

Obrázek 1 Procesní řízení podniku – vztah mezi managementem a controllingem	17
Obrázek 2 – Vztah manažerského účetnictví a controllingu	19
Obrázek 3 – Informace, které vstupují do finančního plánu v procesu plánování	29
Obrázek 4 – Štábní uspořádání controllingu v podniku	31
Obrázek 5 – Liniové uspořádání controllingu v podniku	32
Obrázek 6 – Vlastnosti controllerů v controllingu.....	37
Obrázek 7 – Vztah informací a rozhodnutí.....	43
Obrázek 8 – Proces reportingu.....	44
Obrázek 9 - Cyklus řízení v podniku	45
Obrázek 10 – Logo podniku HOCHTIEF CZ a. s.	48
Obrázek 11 – Organizační struktura podniku HOCHTIEF CZ	49
Obrázek 12 – List B – „Work done“	74
Obrázek 13 – List C „Work done, costs and result“	75
Obrázek 14 - List D „Working capital“	76
Obrázek 15 – Branch report sledovaného podniku – vzor.....	76
Obrázek 16 – Basic report sledovaného podniku - vzor.....	78

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Charakteristika strategického a operativního controllingu	21
Tabulka 2 – Rozpočet výkonů	25
Tabulka 3 – Rozdělení úloh mezi controllera a manažera.....	38
Tabulka 4 – Výhody a nevýhody standardních reportů.....	45
Tabulka 5 – Hlavní ekonomické ukazatele HOCHTIEF CZ v letech 2015–2020 (v mil. Kč)	52
Tabulka 6 – Výsledek hospodaření podniku v letech 2015–2020 v tis. Kč.....	53
Tabulka 7 - Ukazatele aktivity v letech 2015–2020	55
Tabulka 8 – Ukazatele aktivity v letech 2015–2018 v odvětví stavebnictví	57
Tabulka 9 - Ukazatele likvidity v letech 2015-2020.....	58
Tabulka 10 – Vývoj rentability z EBITDA v letech 2015–2020.....	60
Tabulka 11 - Vývoj rentability z EAT v letech 2015–2020	60
Tabulka 12 – Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2015-2020	64

Seznam grafů

Graf 1 – Počet zaměstnanců dle kategorie v letech 2015–2020	50
Graf 2 – Dosažený stupeň vzdělání v roce 2020 v %	51
Graf 3 – Ukazatel obrát aktivity v letech 2015-2020.....	55
Graf 4 - Ukazatel doba obrátu aktiv v letech 2015–2020 ve dnech.....	56
Graf 5 - Ukazatele likvidity v letech 2015-2020	58
Graf 6 – Rentabilita aktiv v letech 2015–2020	61
Graf 7 - Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2015–2020	62
Graf 8 – Rentabilita tržeb v letech 2015–2020	63
Graf 9 – Rentabilita nákladů v letech 2015-2020	63
Graf 10 – Vývoj KPI ukazatele Work done – v letech 2015–2020	68
Graf 11 - Vývoj KPI ukazatele Project result – v letech 2015–2020	70
Graf 12 - Vývoj KPI ukazatele Cash Flow – v letech 2015–2020	71

Seznam použitých zkratk

A.S. – Akciová společnost

KPI – Key Performance Indicator

THP – Technickohospodářský pracovník

ERP – Enterprise Resource Planning

SAP – Systeme Anwendungen Produkte in der Datenverarbeitung

BW – Business Warehouse

RSV – Řízení Stavební Výroby

1 Úvod

Podniky se setkávají s problémy, které nejsou řešitelné obvyklými ekonomickými procesy, a proto jsou nuceny ke změně myšlení a aplikování nových metod ke zlepšení řízení podniku. Controlling je považován za velmi účinný nástroj, který slouží ke zkvalitnění podnikového řízení, jelikož přesahuje běžné funkce řízení a je orientován na úzké profily. Podniky tak musí začít využívat nové koncepce, techniky a nástroje, aby se zvýšila výnosnost podniku.

Mezi controllingové nástroje patří různé druhy analýz, které zjišťují klíčové a rozhodující veličiny v zásobách, objednávkách, investicích, výrobních dodávkách a ostatních oblastech. Jedná se také o nástroje sloužící ke zjištění kritických bodů výroby a odbytu, metody aplikující příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, analýza provizí, nástroje řízení jakosti, hodnotovou analýzu apod. Tyto nástroje patří do složky operativního controllingu. Pro zlepšení fungování podniku jsou také důležité nástroje strategického controllingu, jako je logistický přístup, portfoliová analýza, potenciálová analýza a další účinné postupy.

Hlavní podstatou controllingu je porovnání plánu se skutečnými hodnotami, kterých bylo dosaženo. Tím je podnik schopen odhalit případné odchylky a nastavit určitá opatření, která eliminují případně negativní odchylky a napomáhají k efektivnímu naplnění plánu. Odchylky jsou většinou prezentovány v reportech, které jsou důležitým podkladem pro vedení podniku. V těchto reportech by měly být vždy obsaženy informace, které jsou pro vedoucí pracovníky nejdůležitější a napomáhají důležitým rozhodnutím ohledně směřování cílů podniku.

Controllingové oddělení není utvořeno jen pro potřeby vedení podniku, ale mělo by být schopno také spolupracovat s manažery z ostatních oddělení. Aby mohl controller plnit úkoly, musí se přizpůsobit osobním rozhodovacím strukturám každého pracovníka, se kterým přichází do kontaktu. Řídící pracovníci si mohou totiž zaměnit controllera s kontrolorem, který má za úkol pouze kontrolovat. Je důležité tyto dva pojmy nezaměňovat.

Diplomová práce se zabývá konceptem controllingu ve vybraném stavebním podniku. V podniku je controllingové oddělení zavedeno již několik let. Podnikový controlling využívá ke sledování plnění plánovaných cílů podniku výkonnostní ukazatele. Jednotlivé ukazatele využívané v podniku jsou dále v práci popsány. Ke sledování těchto ukazatelů dochází v podobě reportů, v kterých jsou uvedeny všechny důležité informace týkající se vývoje těchto ukazatelů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce bude zhodnotit fungování aktivit centrálního a finančního controllingu vybraného podniku. Dalším cílem bude zhodnocení efektivnosti používaných reportů a zkoumání vybraných výkonnostních ukazatelů, které podnik vybral ke sledování účinnosti hlavních aktivit podniku. Na základě zhodnocení podnikového controllingu a využívaných nástrojů controllingovým útvarem budou navržena doporučení pro zlepšení efektivnosti fungování podniku.

2.2 Metodika

Teoretická část využívá metody deskripce a opírá se o literární rešerši. Ta je zpracována na základě dostupných odborných materiálů a literatury, které se zabývají studiem controllingu a manažerského účetnictví v podnicích. Zdroje použité v diplomové práci jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V praktické části se zaměřuje diplomová práce nejprve na hodnocení hospodárnosti zvoleného podniku za pomoci některých ukazatelů vycházejících z finanční analýzy. Byly použity ukazatele, které úzce souvisí s finančním controllingem. Mezi ně se řadí likvidita, rentabilita, obrat aktiv a doba obratu aktiv.

Ukazatelé likvidity vyjadřují, jak si firma stojí ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům. Tedy, jak je schopna dostát svých závazků a tyto závazky splácet. Obecně se dá říct, že likvidita vyjadřuje míru obtížnosti přeměny majetku do hotovostní podoby. V závislosti na míře obtížnosti se rozlišuje likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Tyto vzorce jsou zobrazeny níže (Růčková, 2021, str. 59).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{krátkodobý fin. majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Dalším ukazatelem využitým v praktické části diplomové práce, bude obrat aktiv a doba obratu aktiv. Obrat umožňuje měřit efektivnost využití veškerých aktiv nebo pasiv ve firmě. Ukazuje, jak se zhodnotí aktiva v podniku bez ohledu na zdroj jejich krytí (Růčková, 2021, str. 75).

$$\text{Obrat} = \frac{\text{tržby za určité období}}{\text{zvolená položka aktiv nebo pasiv}} \quad (4)$$

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{zvolená položka aktiv nebo pasiv}}{\text{tržby za určité období}} * 365 \quad (5)$$

Mezi další použité ukazatele patří ukazatele rentability, které jsou nejčastěji užívány k podávání informace o efektivnosti vloženého kapitálu. Většina podniků považuje za hlavní ziskovost podniku. Je tedy potřeba zkoumat, zda podnik vhodně využívá kapitálové zdroje. Dle ukazatelů lze vhodně zhodnotit dlouhodobá finanční stabilita podniku. Z uvedené citace vychází i níže uvedené vzorce (Růčková, 2021, str. 64).

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (6)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (7)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100 \quad (8)$$

$$\text{Rentabilita dlouh. kapitálu (ROCE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouh. závazky} + \text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (9)$$

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}} * 100 \quad (10)$$

Ukazatelé zadluženosti vysvětlují vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Popisují míru, do jaké je podnik financován cizími zdroji a velikost zadluženosti podniku. S rostoucí zadlužeností roste riziko neschopnosti splácet úroky (Růčková, 2021, str. 71).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (11)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (12)$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (13)$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (14)$$

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{HV} + \text{nákladové úroky}} * 100 \quad (15)$$

Poměrové ukazatele vybraného podniku budou dále porovnány s dosaženými hodnotami v dané podnikové praxi. Dle kategorizace činnosti CZ NACE se jedná o kategorii F – Stavebnictví.

Dále je v praktické části využita metoda analýzy odchylek sledovaných výkonnostních ukazatelů. Vzniklé odchylky jsou porovnány s plánovanými hodnotami, které však nejsou číselně vyjádřeny v diplomové práci, z důvodu citlivosti těchto údajů. Využití controllingové oddělení je na základě komparace porovnáno s teoretickou částí diplomové práce. Na základě zjištění jsou poté navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení využívaných nástrojů controllingovým oddělením.

3 Teoretická východiska

3.1 Charakteristika controllingu a manažerského účetnictví

Pod pojmem controlling lze nalézt mnoho definic. Controlling může být označen jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení stálým srovnáváním skutečného průběhu se stavem žádoucím, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů (Král, 2018 cit. podle Mikovcová, 2007, str. 9).

Pojem controlling je také spíše vnímán jako systém řízení, nikoliv provádění kontroly. Management a controlling je tedy spíše forma řízení, přičemž v prvním případě se jedná o řízení operativních a strategických plánů, které vyplývají z cílů, misí a vizí. V dalším případě se jedná také o monitorování, nacházení odchylek, navrhování opatření a řízení problémových a krizových situací (Havlíček, 2011, str. 13).

V controllingu jde tedy o porovnání skutečně dosažených výsledků s plánem, a následné řešení vzniklých odchylek. Dle toho, jak se controlling orientuje na budoucnost a délku jeho časového intervalu, můžeme rozlišit controlling operativní a strategický. Vztah mezi managementem a controllingem je zobrazen na obrázku (1), ve kterém jsou zobrazeny návaznosti jednotlivých kroků při plánování a kontrole stanovených cílů (Havlíček, 2011, str. 13).

Ve vztahu ke controllingu je také podstatné manažerské účetnictví. Je důležité nastavit správné vazby mezi jednotlivými systémy, aby správně fungovalo controllingové řízení podniku. Manažerské účetnictví vzniklo již ve dvacátých letech 20. století v USA, a to na základě potřeb výrobních firem. Nejprve mělo jednoduchou formu nákladového účetnictví a zaměřovalo se pouze na rozbor nákladů a výnosů, které byly spojeny s výrobním portfoliem podniku. Postupem času se došlo k závěru, že podstatným rysem účetnictví je jejich obsahové oddělení. Proto se v dnešní době rozlišuje finanční účetnictví, daňové účetnictví a v poslední řadě účetnictví pro řízení podnikatelských procesů pracovníků na různých stupních podnikového vedení. Poslední zmíněný subsystem je nejčastěji označován jako manažerské účetnictví. To vychází především z typu informací, které jsou řídicím pracovníkům poskytovány (Král, 2018, str. 22).

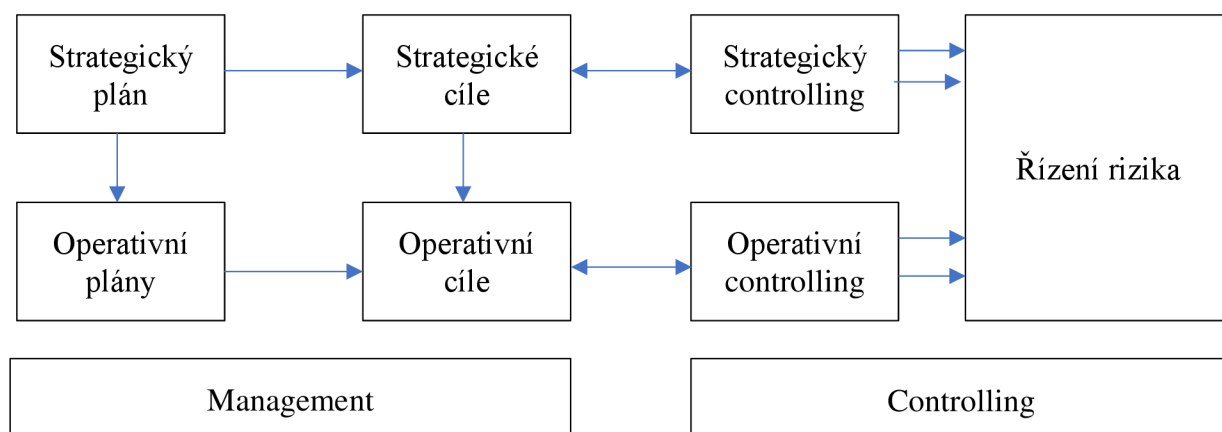
Manažerské účetnictví se vyvíjelo v několika fázích, kdy se nejdříve orientovalo na zjištění skutečně vynaložených nákladů a realizovaných výnosů, a podle vztahu k prodávaným

finálním výkonům. V průběhu času se mohly takto rozdělené skutečné náklady porovnat s kalkulovaným či rozpočtovaným stavem a zjistit tak podklady ke krátkodobému a střednědobému řízení pomocí odchylek (Král, 2018, str. 24).

Ve třetí fázi je základním cílem manažerského účetnictví rozšířit škálu o informace, na základě kterých bude možné vyhodnocovat různé varianty budoucího rozvoje podniku. Toto umožňuje využívat účetní informace nejen pro běžné řízení, ale i pro rozhodování o budoucím průběhu vývoje podniku. Toto je nejdůležitějším mezníkem, kdy účetnictví nákladové přerůstá v účetnictví manažerské (Král, 2018, str. 26).

Manažerské aktivity v řízení podniku se odvíjejí od dané strategie, dále následují operativní plány. Je nezbytně nutné chápat vazbu mezi strategickým plánováním, operativním plánováním, vyhodnocováním a řízením rizik. Controllingové útvary mají odpovědnost za kontrolu budoucích odchylek od stanovených cílů. Někdy mohou být controllingové útvary součástí finančních oddělení. Každý plán má definované cíle, a tak se controlling zaměřuje na odhalování a řízení zjištěných odchylek konkrétních strategických a operativních cílů (Havlíček, 2011, str. 13).

Obrázek 1 Procesní řízení podniku – vztah mezi managementem a controllingem



Zdroj: Havlíček (2011, str. 13)

3.1.1 Vývoj controllingu

První zmínky o controllingu lze najít už na konci 19. století v americké podnikové praxi. Tehdy byl controlling chápán jen jako druh kontroly a plánování ve financích a účetnictví (Kovařík, 2013, str. 7).

Prvního širšího rozvoje se controlling dočkal v době světové hospodářské krize roku 1926. Byly rozšířeny funkce controllerů o další úkoly, mezi které se řadilo plánování, rozhodování a tvorba metodických postupů pro kontrolu dosahovaných cílů (Mikovcová, 2007, str. 10).

Zásadní změny podnikání v šedesátých a sedmdesátých letech vedly v oblasti controllingu k novým požadavkům na systém podnikového řízení. Zvyšování účinnosti systému řízení již nebylo potřeba, ani jeho dílčí funkce. Mezi ty se řadí funkce plánovací, organizační, kontrolní, motivační, rozhodovací a informační. Informační funkce se prolíná všemi ostatními funkcemi. Důležité je jejich systémové propojení a koordinace. Je třeba se účelově orientovat na předem rozpoznané a vymezené potřeby řízení (Král, 2018, str. 28).

V Evropě se začínal controlling prosazovat až po 2. světové válce, kdy sem přišel spolu s obnovou hospodářství a vstupem amerického kapitálu. Controlling se tedy začal rozvíjet nejen v podnikové praxi, ale i na akademické půdě. Docházelo tedy k teoretickému zachycení controllingu jako samostatné disciplíny podnikové ekonomiky.

V České republice se v podnicích začal objevovat controlling už ve 20. letech 20. století. Za průkopníka controllingu v České republice se pochopitelně označuje Tomáš Baťa. Po válce se objevuje controlling až v 90. letech 20. století, jelikož se na trh dostává německý a rakouský kapitál (Mikovcová, 2007, str. 10).

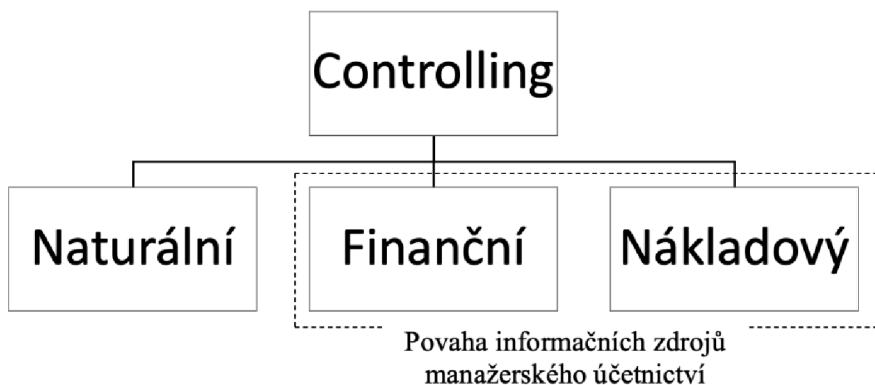
3.1.2 Vztah manažerského účetnictví a controllingu

Ze srovnání manažerského účetnictví a controllingu plyne určitá nesouřadnost. Zatímco controlling jako nástroj, metoda či systém řízení z pozice managementu integruje úvahy o koordinaci všech funkcí systému řízení, manažerské účetnictví je pouze informačním nástrojem systému řízení. Srovnání se tedy může provádět pouze na manažerském účetnictví a informačních nástrojích controllingu (Král, 2018, str. 40).

Manažerské účetnictví se opírá o hodnotové parametry, ale controlling využívá i širší nepeněžní informace. Informace určené k řízení podniku pro manažerské účetnictví jsou obsaženy ve dvou zaměřeních controllingu. Jedná se o nákladový controlling a finanční

controlling. Nákladový controlling se zaměřuje na výši zisku, a tím i výši nákladů a výnosů. Oproti tomu finanční controlling je zaměřen na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a jejich peněžní tok (Král, 2018, str. 40).

Obrázek 2 – Vztah manažerského účetnictví a controllingu



Zdroj: Kovařík (2013, str. 63)

Z obrázku (2) tedy vyplývá, že informace, které se používají v rámci manažerského účetnictví, jsou srovnatelné s těmi pro oblast controllingu, které ovlivňují výši zisku podniku a tím i náklady a výnosy. Jedná se tedy o oblast nákladového controllingu a finančního controllingu. I přesto, že jsou obě oblasti od sebe odlišné, obsahové zaměření je spolu úzce spojeno jako nástroj řízení, které má za úkol plánování, kontrolu a zajištění informací (Kovařík, 2013, str. 64).

3.1.3 Vztah controllingu ke kontrole

Controlling neznamená kontrolu, ovšem controller může kontrolovat. Kontrola v controllingu znamená návrh regulačních a řídicích opatření, společně s přehledem „*jak to půjde dál*“. Vzhledem k podobnosti pojmu kontrola a controlling, mají v mnoha organizacích tyto pracoviště jiné názvy. Jedná se například o oddělení podnikové ekonomiky, plánování a další (Havlíček, 2011, str. 35).

Controlling musí přinášet podniku určité výkony a přinášet mu užitek. Dále musí působit efektivně a účinně. Efektivitou se rozumí poměr mezi usilovaným výkonem a skutečně dosaženým výkonem. Účinností oproti tomu rozumíme poměr mezi zhodnoceným outputem a inputem, který musí být zhodnocen (Havlíček, 2011, str. 37).

3.2 Cíle a funkce controllingu

Hlavním cílem a přínosem controllingového oddělení v podniku je jeho podpora managementu v pokusech udržet trvalou životaschopnost a operativnost řízení podniku. Mezi hlavní funkce controllingu se řadí schopnost controllingu starat se o to, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné informace o možných budoucích změnách v podniku. Dále je důležité, aby byly vždy připraveny aktuální a relevantní informace o změnách, které již v podniku proběhly. Controlling se také musí postarat o prosazení strategických či operativních plánů, které byly plánovány (Eschenbach 2012, str. 40).

Pro detailnější specifikaci jednotlivých úkolů, je dobré rozlišovat dva dílčí koncepty controllingu, mezi které patří dělení na strategický a operativní controlling. Controlling na strategické úrovni se zaměřuje především na informace důležité pro ekonomy a vrcholové vedení podniku. Tyto informace jsou důležité pro strategické rozhodování. Strategický controlling se z časového hlediska zařazuje do dlouhodobého časového horizontu. Naopak operativní controlling je zaměřen na kratší časový úsek a jeho rozhodování má téměř okamžitý efekt na činnost podniku. Informace získávané na úrovni operativního controllingu jsou vhodné pro operativní řízení a vedoucí pracovníky na této úrovni (Vollmuth 1998, str. 28)

Níže v tabulce (1) jsou uvedeny cíle a úkoly strategického a operativního controllingu. U jednotlivých úrovních controllingu jsou uvedeny například výsledky jejich práce, které slouží k dosažení určených cílů.

Tabulka 1 – Charakteristika strategického a operativního controllingu

Kritérium	Strategický controlling	Operativní controlling
Podpora controllingu pro...	management strategických cílů	management operativních cílů
Cíle	zajištění úspěšného provádění strategií	zajištění dosažení úspěchu
Veličiny řízení	potenciály úspěchu	rentabilita, hospodárnost, likvidita
Časový horizont	vzdálená a blízká budoucnost	blízká budoucnost a současnost
Základní orientace	příležitosti a rizika z okolí, silné a slabé stránky podniku, růst trhu, podíl na trhu	účetnictví, rozpočtování, management nákladů, finanční hospodaření, porovnání plánu a skutečnosti, porovnání plánu a výhledu
Kladení otázky	Děláme dobrou věc?	Děláme věci správně?
Druh úkolů	inovativní	Dobře strukturován
Druh informací	kvalitativní a kvantitativní	primárně kvantitativní
Role nebo profil controllera	scout, change agent, poradce, hnací nebo brzdicí síla	analytik, poradce, výpočtář, hnací příp. brzdicí síla
Typický pracovní prostředek	dalekohled	mikroskop
Typické výsledky práce controllera	scénář SWOT, strategický plán, strategické porovnání plánu a skutečnosti	rozpočet, bilanční analýza, operativní porovnání plánu a skutečnosti, investiční účetnictví, porovnání plánu a skutečnosti nákladových středisek

Zdroj: Mikovcová (2007, str. 21)

Hlavní náplní controllingu je plnit šest funkcí. Tyto funkce jsou naplňovány skrze úkoly controllingu. Jedná se o následující funkce:

- Operativní koordinační a informační funkce
- Řídící a regulační funkce
- Strategická a koordinační a informační funkce
- Funkce koordinace vytvářející systém
- Sekundární úlohy
- Funkce spojené s finančním řízením a účetnictvím (Mikovcová, 2007, str. 21)

3.3 Nástroje controllingu

Jak už bylo dříve uvedeno, hlavní úlohou controllerů je podpora řízení a podpora manažerů. Jedna z nejdůležitějších fází řídicího procesu je plánování, realizace plánů a kontrola. Tím pak těžiště controllingových aktivit spočívá také v oblasti tvorby plánů a jejich kontroly. Hlavní částí plánování je fáze analytická a prognostická, kde je cílem získat vhodné informace o minulosti a současnosti dané veličiny. Je třeba získat informace týkající se situace na odbytovém a zásobovacím trhu, o výkonnosti a chování konkurence, o finančních možnostech, o hospodářské situaci. Vypracováním prognóz se vyhodnotí tyto informace, které jsou základem pro další fázi (Mikovcová, 2007, str. 9).

Další fáze je koncepční a v rámci ní dochází k vypracování konkrétního plánu, který vede k dosažení cílů. Ten je závazný a poté je rozhodnuto o jeho realizaci. Následně dochází k implementaci plánu, kdy v průběhu dochází k realizaci plánu a pravidelnému vyhodnocování postupu realizace ve vztahu k němu. To vede k rozpoznání odchylek, přičemž na základě analýzy odchylek můžou být vypracována vhodná regulační opatření. Pro zabezpečení aktivit je důležité vytvořit instrumentarium controllingových nástrojů pro všechny úrovně řízení. Na normativní úrovni podnikového řízení se jedná o vytvoření obrazu vidění podniku, jako sama sebe. Jaké jsou jeho základní hodnoty, hlavní zásady chování podniků (Mikovcová, 2007, str. 11).

Nástrojů potřebných k plnění činností úseku controllingu je celá řada. Tyto nástroje se také dělí podle toho, na jaké úrovni controlling působí v podnikové struktuře. Tedy zda se jedná o nástroje použité strategickým controllingem, nebo operativním controllingem (Eschenbach, 2004, str. 496).

3.3.1 Nástroje strategického controllingu

Strategický controlling používá nástroje, které jsou použité k průzkumu trhu a podnikových zdrojů. Mezi tyto nástroje se řadí:

- Analýza podnikového prostředí
- Analýza konkurenčního okolí

3.3.1.1 Analýza konkurenčního okolí

Při této analýze se zkoumá vývoj vnějších faktorů, které ovlivňují současný i budoucí stav podniku. Cílem je získat informace o podstatném okolí pro podnik a jeho změnách. Tyto získané informace je potřeba aplikovat na podnikové rovině. Důležité je také znát vzájemnou závislost mezi jednotlivými faktory (Eschenbach, 2004, str. 262).

V každé fázi se mění počet konkurentů, kteří se objevují na trhu daného výrobku. Podniky se tak musí průběžně o svých konkurentech informovat a odhadovat tak budoucí jednání těchto zjištěných konkurentů pro potřeby plánování konkurenční strategie. Pro podnik je velmi důležité zvolit ujasnit si strategické cíle týkající se postavení podniku na trhu (Vollmuth, 1998 str. 237).

Při provádění analýzy konkurenčního okolí je třeba srovnávat výrobky s výrobky dané konkurence. Vhodné je vždy porovnávat výrobky s podnikem, který je označován za vedoucího na trhu. Pro podnik má srovnání s tímto konkurentem největší vypovídací hodnotu, jelikož z toho vyplývají důvody, proč není daný podnik vedoucím na trhu (Vollmuth, 1998 str. 240).

Analýza konkurenčního prostředí může být zobrazena Porterovým modelem pěti sil. Mezi hlavní faktory se řadí vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů. Tato rivalita je doplněna o faktor potencionálního výrobce, substituční výrobky, odběratele, dodavatele a zákazníky. Porter uvádí, že všechna odvětví nemají stejný potenciál zisku, a tak síla pěti sil určí intenzitu konkurence (Eschenbach, 2004, str. 264).

3.3.1.2 Analýza podnikového prostředí

Výsledky této analýzy jsou velmi důležitým faktorem, který musí být brán v úvahu při každodenním rozhodování. Ke správnému provedení analýzy je třeba znát čtyři podstatné oblasti:

- Základní strategická pozice
- Obchodní portfolio
- Řetězec struktura nákladů
- Podnikové funkční oblasti

3.3.2 Nástroje operativního controllingu

Operativní controlling má k dispozici mnoho nástrojů pro plnění svých úloh. Mezi ně patří rozpočty výkonů, finanční plánování a bilance hospodaření podniku. Přesněji se jedná o následující nástroje:

- Rozpočet výkonů
- Kalkulace nákladů
- Plán cash flow
- Finanční plán
- Plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná bilance

3.3.2.1 Rozpočet výkonů

Důležitým nástrojem je rozpočet výkonů, který je součtem všech kalkulovaných objemů zakázek, od kterých se odečtou náklady nutné k vytvoření výkonů. Rozpočet musí být vytvořen flexibilní k předpokladům plánování. Odchytky od plánu pak mohou být odstraněny předem.

Plánování tržeb je hlavním bodem při tvorbě rozpočtů. Je třeba rozlišit, o jaký podnik se jedná. U podniků vyrábějících sériové produkty by mělo být součástí rozpočtů plánování prodejní ceny a odbytu. Naopak u podniků, které vyrábí na zakázku nelze tento systém použít a je třeba odvodit plánování tržeb z řízení prodeje. Výsledkem plánování je brutto tržba, která vstupuje do kalkulací a rozpočtů výkonů (Eschenbach, 2004, str. 499).

3.3.2.2 Kalkulace nákladů

Náklady jsou plánované na úrovni analytických účtů jednotlivých nákladových středisek. Je důležité dávat pozor na vytížení nákladového střediska. Doporučeno je provádět porovnání výkonů a nákladů s jinými podniky. Zabráni se tím nastavení nákladů, které byly určeny ze starých zvyků a podnikové zaslepenosti.

Pokud má controlling všechny informace a podklady o nákladech výkonů, je sestaven rozpočet výkonů. V tabulce (2) je zobrazena obecná struktura rozpočtu výkonů.

Tabulka 2 – Rozpočet výkonů

Rozpočet výkonů	
Metoda celkových nákladů	Metoda nákladů na prodané zboží
Brutto tržby	Tržby (výnosy z obratu)
–snížení tržeb	–snížení tržeb
Netto tržby	Netto tržby
±změny zásob (ocenění ve variabilních nákladech)	
–variabilní náklady období	–variabilní náklady prodaného množství zboží
Příspěvek na úhradu 1	Příspěvek na úhradu 1
–fixní náklad oblasti	
Příspěvek na úhradu 2	
–podnikové fixní náklad	
Příspěvek na úhradu 3 = kalkulační provozní výsledek	
+ kalkulační náklady (včetně úroků)	
– neutrální náklady (bez úroků) ve finančním účetnictví (Převod z nákladového do finančního účetnictví)	
Provozní výsledek ve finančním účetnictví	
+ výnos z úroků a podílů	
–úroky z cizího kapitálu	
± finanční výsledek	
Hospodářský výsledek z běžné činnosti před zdaněním	
–podnikové daně	
Hospodářský výsledek po zdanění (roční výsledek, výsledek před dotací a rozpuštěním rezervních fondů)	
+ odpisy	
± změna rezerv	

Zdroj: Eschenbach (2004, str. 506)

3.3.2.3 Plán peněžních toků (Cash flow)

Cash flow neboli tok peněz je jednou z nejsledovanějších veličin, jako součást činnosti podniku. Tok peněz velice úzce souvisí se schopností včas splácet závazky podniku. Problém se splácením svých závazků mohou mít i podniky, které vykazují kladný hospodářský výsledek. Cash flow je tvořen jako rozdíl mezi peněžními příjmy a výdaji.

Oproti tomu je hospodářský výsledek tvořen z rozdílu mezi výnosy a náklady. Podniky se tak často dostávají do situace, kdy se musí rozhodnout, zda chtějí upřednostnit cash flow nebo zisk (Žůrková, 2007, str. 101).

Při plánování cash flow musí podnik brát v úvahu, jaké má splatnosti k dodavatelům a splatnost danou svým zákazníkům – klientům. Pro podnik je důležité do plánu přesně rozepsat příjmy za jednotlivé měsíce. Tyto hodnoty by měl být podnik schopen přesně určit. Na druhé straně stojí výdaje podniku, které nemusí být vždy přesně známy. Je důležité se pokusit tuto výši odhadnout alespoň co nejpřesněji a určit i termín uskutečnění těchto plateb – také z hlediska termínů může být pro podnik toto časové určení velice obtížné. Jakmile jsou známy příjmy a výdaje za plánované období, může být plán cash flow poté použit pro sledování platební schopnosti podniku (Žůrková, 2007, str. 104).

3.3.2.4 Finanční plán

Finanční plán udává, jak efektivní je podnik ve svých aktivitách. Plán je vždy udáván za určité plánovací období. Jedná se o nástroj k zajištění finanční rovnováhy. Finanční plánování nemusí být regulováno směrnicemi či zákony, ale pokud chce podnik plán, který bude pro podnik účelný, musí splňovat určité požadavky. Finanční plán by měl být úplný, systematický, přehledný a elastický. Útvar controllingu má tak odpovědnost za celý proces plánování, metodiku a koordinaci (Freiberg, 1996, str. 62).

Finanční plán nemusí být vždy úplně přesný. Podniku by avšak mělo velmi záležet na co nejvyšší přesnosti plánu, jelikož se při opaku snižuje význam při procesu řízení finanční rovnováhy. I v těchto situacích není třeba finanční plán zavrhnout, ale je potřeba zvýšit jeho kvalitu. Zvýšení kvality může být docíleno průběžným zpřesňováním prognóz nebo zlepšení metodiky při tvorbě plánů (Freiberg, 1996, str. 65).

Finanční plánování je činnost, která určuje průběh podnikového procesu a jeho výsledkem je finanční plán, který je popsán výše. Ten směřuje k určité budoucnosti podniku. Úkolem finančního plánování je zajistit splnění cílů podniku a udržet, případně zlepšit finanční zdraví. Ve finančních plánech je promítnuta veškerá činnost podniku, včetně činností, které jsou těmito plány finančně zabezpečeny (Synek, 2011, str. 371).

Finance podniku jsou definovány jako pohyby peněžních a finančních prostředků. Peněžními toky neboli cash flow, se rozumí příjmy a výdaje podniku. V souvislosti s finančním plánováním podniku vznikají dvě rozhodovací situace.

- Jaká bude plánovaná velikost a struktura dlouhodobého majetku, která bude třeba k dosažení strategického cíle
- Jaká má být struktura dlouhodobého majetku s ohledem na optimalizaci nákladů a minimalizaci finančních rizik (Grünwald, 2007, str. 241)

Velké podniky vypracovávají finanční plán součástí podnikového plánu, jelikož se jedná o nástroj finančního řízení podniku. Finanční plán rozhoduje o způsobu financování, vkládání finančních prostředků a o peněžním hospodaření. Je důležité sestavit plán na takové rozlišovací úrovni, na které lze všechny plánované údaje odhadovat z kvantifikovaných předpokladů (Grünwald, 2007, str. 241).

Finanční plány slouží především k udržení rovnováhy podniku, tedy souladem mezi výdaji a příjmy. Většinou je toto udržení rovnováhy velmi obtížné, protože vyžaduje znalost v širším spektru podnikové ekonomiky. Součástí finančního plánování je:

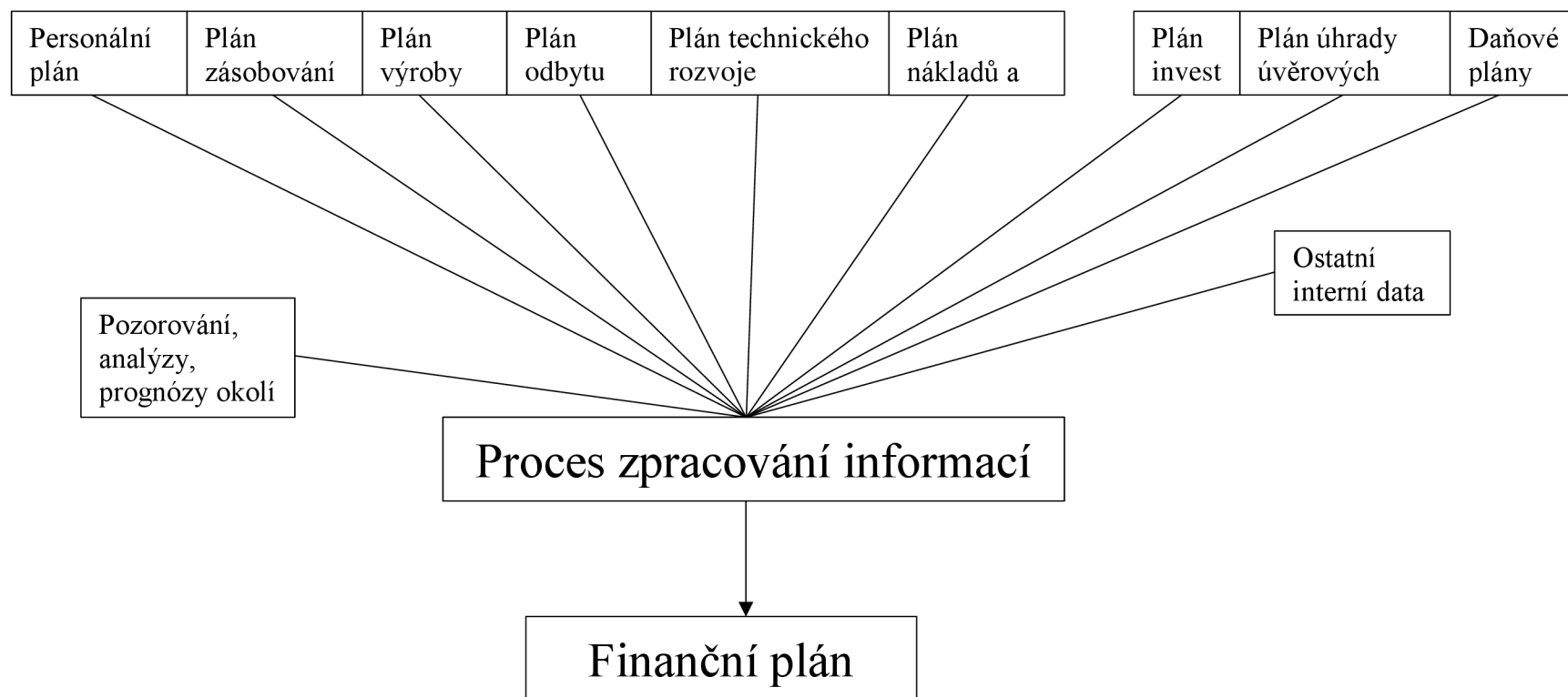
- plánování aktiv a pasiv;
- plánování výnosů, nákladů a zisku;
- plánování peněžních příjmů a výdajů (Synek, 2011, str. 376).

Cíle podniku mohou být také zajišťovány strategickými finančními plány, kterými jsou rozpočty. Dále musí být zajištěny krátkodobé cíle podniku, které jsou zajišťovány krátkodobými finančními plány. Ty mohou mít podobu ročních, čtvrtletních, měsíčních či denních rozpočtů. Plánování většinou probíhá na třech úrovních v podniku. Jedná se o podnik samotný, podnikatelské jednotky a funkční oblasti podniku (Synek, 2011, str. 371).

Obrázek (3) zobrazuje veškeré informace, které vstupují do finančního plánu v procesu plánování. Controlling dostává podklady k finančnímu plánu od ostatních oddělení. Je tedy velmi důležité, aby fungovala spolupráce mezi controllingovým oddělením a ostatními pracovníky. Nejdůležitějším podkladem je plán výroby a plán odbytu, jelikož od těchto plánů se odvíjí, jak bude finanční plán orientován – na jaký výsledek. Dále se pak jedná o personální plán, plán zásobování, plán nákladů a výnosů, plán investic a další podklady, se kterými je důležité pracovat s ohledem na činnost podniku. Pokud jsou shromážděny

veškeré podklady potřebné k finančnímu plánování, může započít proces zpracování těchto informací. Jednotlivé plány, které má pracovník k dispozici, mají mezi sebou určité interakce a vazby. V průběhu procesu plánování je tedy dobré tyto vazby brát v úvahu a nezapomínat na ně. O tuto činnost se stará finanční controllingové oddělení. Výsledek procesu je finanční plán (Freiberg, 1996, str. 66).

Obrázek 3 – Informace, které vstupují do finančního plánu v procesu plánování



Zdroj: Freiberg (1996, str. 66)

3.3.3 Ukazatele KPI

KPI je zkratka pro „key performance indicators“, tedy anglický výraz pro „klíčové ukazatele výkonnosti“. Těchto ukazatelů bývá spousta, a každý podnik si tyto ukazatele volí dle svého podnikového zaměření. Vždy se musí jednat o měřitelnou hodnotu, a proto se jedná o nástroj sloužící controllingu k posouzení účinnosti či efektivnosti aktivity podniku. Podnik KPI ukazatele využívá k vyhodnocování úspěchu podniku a dosažení plánovaných cílů. Mohou s nimi vyhodnocovat procesy v jednotlivých oblastech – marketing, projektové řízení, prodej apod. Na centrální úrovni podniku pak KPI měří celkovou výkonnost podniku (Hankusová, 2020 [online]).

Ukazatel KPI se stanovuje tak, aby splňoval metodu SMART. To znamená, že musí splňovat určitá specifika. Cíl daného ukazatele musí být:

- **Specific** (konkrétní) – Cíl musí být přesně definovaný.
- **Measurable** (měřitelný) – Zvolené hodnoty musí být možné změřit, jinak není možné ukazatel sledovat.
- **Attainable** (dosažitelný) – KPI ukazatele musí být realistický, aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout.
- **Relevant** (relevantní) – Klíčové ukazatele musí být užitečný ke sledování výkonnosti podniku.
- **Time-bound** (časově omezený) – KPI ukazatel musí být zasazen do časově daného rámce.

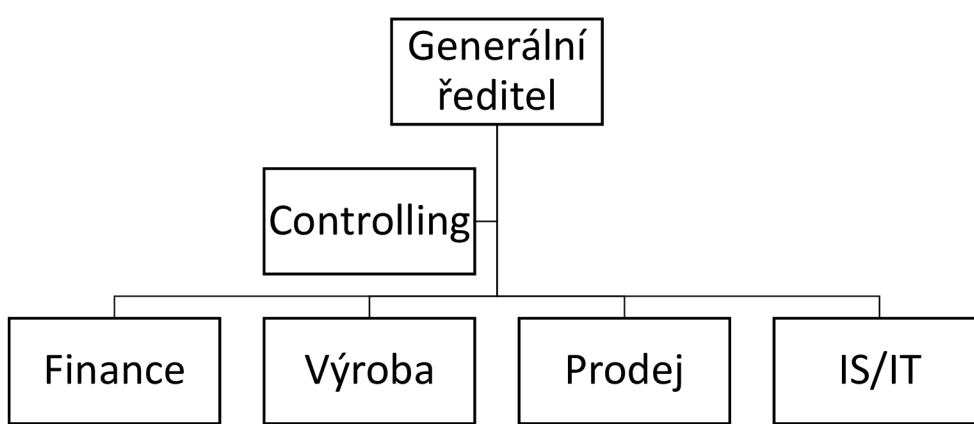
3.4 Organizační zařazení controllingu v podniku

Způsob zařazení controllingu v podniku závisí na velikosti podniku a činnosti podniku. Vždy není zapotřebí měnit organizační strukturu podniku. V menších podnicích může být controlling vykonáván jiným existujícím útvarem, nebo být zastřešen vedením financí, tedy finančním ředitelem. U malých podniků je tedy možné zapojit činnost controllingu do již stávajícího systému řízení. V případě větších podniků je možné útvary controllingu vytvořit ve formě štábního nebo liniového organizačního uspořádání. Vše opět závisí na tom, zda controlling bude podnik podporovat v řízení nebo vykonávat řízení (Kovařík, 2013, str. 17).

3.4.1 Štábní uspořádání

Výhoda štábního uspořádání je ve větší neutralitě a ulehčuje tak realizaci controllingových činností při analýze informací a jejich vyhodnocování. Nevýhodou však zůstává možný vznik napětí mezi manažery a štábním útvarem. Toto může vést k oslabení autority controllingových funkcí. Uspořádání je zobrazeno na obrázku (4), ze kterého je patrné, že controlling zastává pozici nad úrovní ostatních oddělení.

Obrázek 4 – Štábní uspořádání controllingu v podniku

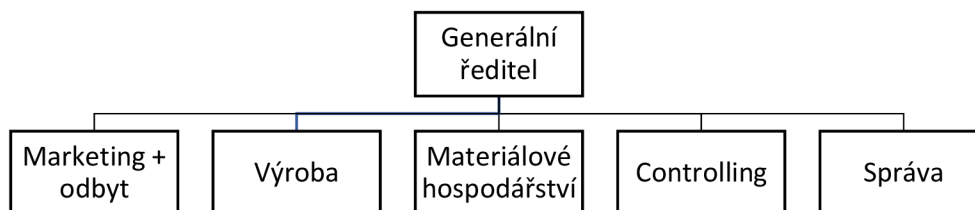


Zdroj: Kovařík (2013, str. 18)

3.4.2 Liniové uspořádání

Liniové uspořádání je výhodnější pro controlling z důvodu vyšší účasti na výkonu řízení, odpovědnosti a vyšší kompetenci. V této formě uspořádání je těžší sledovat vyšší orientaci na operativní řízení a složitější vztah mezi každodenním řízením podnikových činností a podnikové strategie. Na obrázku (5) je zobrazeno liniové uspořádání controllingového oddělení, které bývá v podniku více využívané (Kovařík, 2013, str. 19).

Obrázek 5 – Liniové uspořádání controllingu v podniku



Zdroj: Vollmuth (1998, str. 20)

Controlling nemá vždy stejné organizační uspořádání v podniku, a každé uspořádání má své výhody i nevýhody. Je tedy třeba vytvořit strukturu tak, aby vycházela z podmínek daného podniku (velikost, požadavky managementu, řídicí styl). U středních a velkých podniků jsou často útvary controllingu rozděleny mezi specializované pracovníky. Ve vnitřní struktuře podniku se controlleři dělí dle controllingových činností, podnikových funkcí a geografických aspektů (Mikovcová, 2007, str. 20).

Specializovaní controlleři se zaměřují na podnikové plánování a tvorbu rozpočtu, zajišťují reporty pro manažerské rozhodování, analyzují investice či připravují podnikové normy a kalkulace. Mimo jiné je možné zaměřit činnost controllera dle podnikových funkcí na marketing, logistiku, výrobu či další činnosti, které v podniku probíhají. Dále se může dělit dle geografického hlediska, kdy se zahrnují aspekty spojené s centralizací a decentralizací controllingového řízení. Někdy se také u velkých podniků dělí controlling na pozice divizionálního controllera, controllera regionálního, nebo controllera zaměřeného na určitou část podniku (Kovařík 2013, str. 19).

3.5 Členění controllingu

Základní dělení controllingu je možné dle úrovně podniku, které se dotýká. Tedy úroveň strategické a operativní. Členění dle úkolů a cílů na strategický a operativní controlling je popsáno v kapitole 3.2. Každá činnost v podniku by měla mít hodnocena a zkontrolována

dle její ekonomické efektivity. Filozofie controllingu by tedy měla být použita napříč podnikem, a to na všech úrovních řízení. Proto je možné dělit controlling do oblastí dle aktivit controllera, které jsou vzájemně propojeny. Jedná se o rozdělení na:

- finanční controlling,
- investiční controlling,
- nákladový controlling,
- controlling výroby,
- controlling nákupu,
- controlling prodeje a marketingu,
- controlling projektů,
- controlling logistiky,
- controlling v oblasti lidských zdrojů (Kovařík, 2013, str. 32)

3.5.1 Finanční controlling

Stejně jako je důležité porovnávat skutečně dosažené výsledky s plány, je také nezbytné vyhodnocovat finanční plány a cíle. K tomu slouží finanční controlling, který je směřován na stanovené cíle finančního managementu. I v tomto zaměření je rozlišován strategický a operativní finanční controlling. Strategický finanční controlling je zaměřený na dlouhodobé finanční cíle a porovnává je s předpokládaným plněním. Na základě těchto výsledků navrhuje dlouhodobá opatření. Zaměřuje se především na majetek a jeho zhodnocování, dále na zvyšování hodnoty firmy, výplaty dividend a plnění finančních ukazatelů (Havlíček, 2011, str. 91).

Stejně tak je pro podnik důležitý i operativní finanční controlling, který může neplněním cílů a úkolů ohrozit stabilitu firmy. Činnost operativního finančního controllingu bývá spojována s upomínkováním dlužníků, protože podnik očekává rychlou návratnost svých pohledávek ke krytí svých prostředků. Dále je spojen s přímými finančními riziky a s řízením krátkodobých cizích zdrojů (Havlíček, 2011, str. 102).

3.5.2 Investiční controlling

Investiční controlling je třeba zaměřit na budoucí podnikové investice, které vedou ke zvyšování podnikových výrobních kapacit. Musí tedy tvořit plány finančních toků a zvážit, zda budou s investicí v provozu spojeny. Jde tedy o plánování výnosů a nákladů, které budou s investicí souviset. Součástí činností investičního controllingu je také plánování cash-flow, čímž je celý proces plánování završuje (Kovařík, 2013, str. 38).

Investiční controlling má činnosti rozdělené do tří etap. První etapou je příprava a schválení investice, druhou fází je realizace schválené investice a poslední fází je provoz schválené investice. Při hodnocení investic se musí controlling rozhodnout, zda použije metodu ziskového kritéria hodnocení investic nebo kritéria cash-flow. Nedostatek ziskových metod spočívá v pojetí účetního zisku, který nepředstavuje peněžní tok z investic, jelikož nezahrnuje odpisy a ostatní příjmy plynoucí z realizace investice. Pomocí odpisů mohou podniky ovlivnit výši vykazovaného zisku, ale také pohled na efektivnost těchto investic. V současnosti spíše podniky využívají pro hodnocení investic celkový peněžní tok (Kovařík, 2013, str. 39).

3.5.3 Obchodní controlling

Obchodní controlling je realizován na operativní úrovni, tedy jeho cíle jsou spojeny s finančními rozpočty. Nenaplnění cílů vede k chybám v těchto rozpočtech a může znamenat výpadek v příjmech, které jsou spjaté s problémy likvidity podniku. Odchytky obchodu jsou spojeny s finančními ukazateli a je třeba vysvětlit dopad do finančního výsledku. Hlavním cílem obchodního controllingu je vyhodnocování informací o obchodní výkonnosti společnosti a jednotlivých organizačních jednotkách. Controller musí spolupracovat s vedoucími obchodních kanceláří při nastavování reportů (Havlíček, 2011).

3.5.4 Nákladový controlling

Správně fungující nákladový controlling je důležitý pro správné fungování podniku. Základním a hlavním úkolem controllera je vytvořit systém plánování výnosů a nákladů, v němž musí být přehledně evidována dosažená skutečnost ve srovnání s plánem, a tedy její odchytky. Dále musí nabízet i řešení vedoucí k eliminaci těchto zjištěných odchylek od plánu. Controller by měl vždy znát přesné důvody vzniku těchto odchylek, jelikož vedení může požadovat vysvětlení neplnění plánů. Plánování nákladů je důležité také pro sestavení

plánu peněžních toků (Cash-Flow), který musí včas předpovídat přebytek či nedostatek finančních prostředků. Hlavní náplní nákladového controllingu je tedy sestavování rozpočtů nákladů a výnosů, a jeho vyhodnocování pomocí odchylek, výpočet nákladových a cenových kalkulací a reportingu pro podnik. Tedy tato část controllingu je základní částí pro vznik controllingového oddělení (Kovařík, 2013, str. 33).

3.5.5 Výrobní controlling

Oblast controllingu výroby je také významná pro podnikové řízení. Hlavní činností podniku vznikají výrobky, které prodává podnik svým zákazníkům. Výrobní činnost se dotýká mnoha oblastí, a to marketingu, prodeje, technologického vývoje výrobků, technologických postupů výroby a všech logistických procesů. Proto je důležité provádět také controlling výroby a sledovat efektivnost výrobních procesů, které se především podílejí na ziskovosti podniku. Jádrem výrobního controllingu je plánování, včetně jeho optimalizace, sledování a vyhodnocování efektivnosti, kterého je dosahováno při využívání výrobních kapacit a transformaci materiálových, finančních a lidských zdrojů na výrobky (Kovařík, 2013, str. 34).

V této oblasti controllingu jsou důležité právě rozhodovací úlohy na stávající kapacitě, jelikož právě optimalizace výrobních kapacit je středem těchto úloh. Může se tak stát, že poptávka po výrobcích může převyšovat výrobní kapacity, a je tak důležité rozhodnout, zda se upřednostní některé výrobky před jinými. Dobře prováděný controlling výroby tedy může sehrát významnou roli při navyšování výrobních kapacit (Kovařík, 2013, str. 35).

Výrobní controlling je důležitou činností nejen ve výrobních podnicích, ale také ve společnostech, které například poskytují služby. Také zde se musí zabývat tím, jaké vstupy byly použity pro vytvoření výstupů (Kovařík, 2013, str. 37).

3.5.6 Marketingový controlling

V malých podnicích většinou marketingový controlling není zaveden, ale jedná se často o zásadní chybu, jelikož je důležité odhalit nerealistické marketingové cíle. Ty mají pro podnik velký dopad na jeho směřování. Marketing má okamžitý dopad na obchodní plány, plánování výrobních kapacit a rozpočty. Selhání marketingových plánů má však na tyto oblasti vliv s určitým zpožděním, a tím i větší škody je třeba očekávat. Většinou platí, že

doba, po kterou se podnik dostává do krize je rovna i té, kdy se bude podnik z krize dostávat. Chyby v marketingu mohou tedy znamenat velké náklady do budoucnosti (Havlíček, 2011).

3.6 Controller

Osobu controllera lze definovat jako specializovanou osobu, která koordinuje informační toky v podniku. Přípravuje a zhotovuje informace z jednotlivých částí podniku, podporuje management a spolu s manažerskými rozhodnutími analyzuje dosažené hospodářské výsledky. Controller tedy vykonává roli koordinátora, poradce a navigátora. Musí zajistit postupné fungování procesu plánování, kontroly a řízení. Vše musí být zajištěné ve srozumitelné podobě pro všechny účastníky jednotlivých kroků (Kovařík, 2013 str. 14).

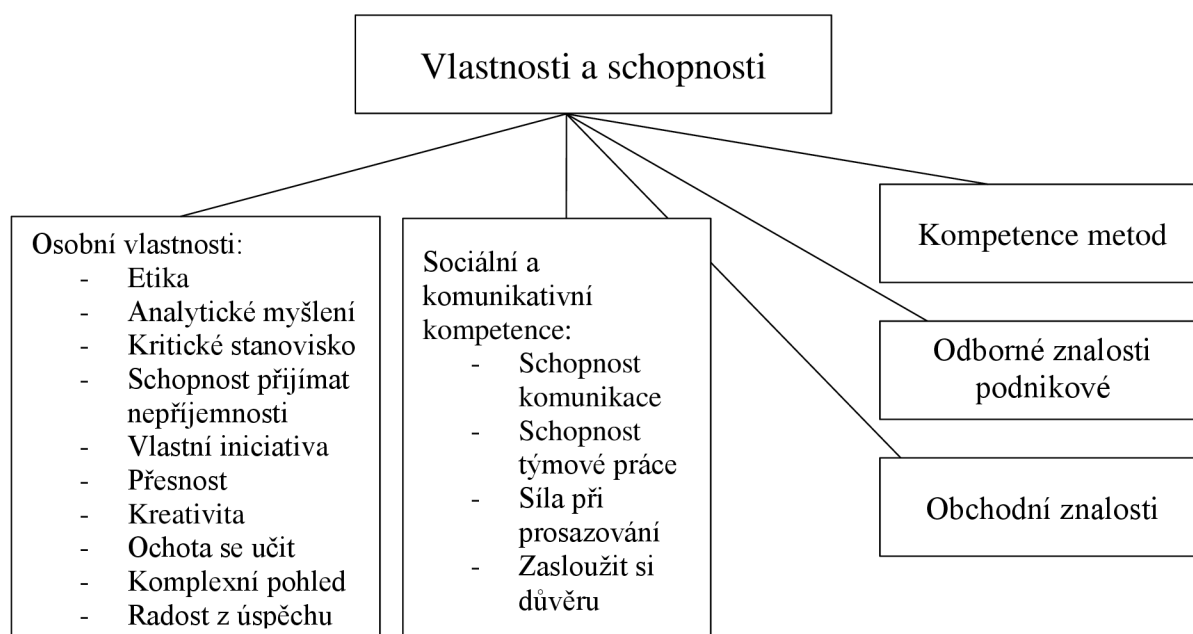
Pozice controllera není vůbec jednoduchá a je od něj vyžadováno specifických vlastností a dovedností. Stejně jako je důležitý způsob a kvalita plnění úkolů v controllingu, je také důležitá osoba controllera. Controlling má na starosti velký rozsah úkolů. Podniky mají proto určité požadavky na hledaného controllera. Není možné přesně definovat jeho podobu, jelikož každý podnik je jiný a má svá specifika. Je ale důležité, aby controller měl kombinaci měkkých i tvrdých dovedností (Eschenbach, 2012, str. 55).

V současnosti platí názor, který platí v teorii i praxi, a to, že už nestačí pouze odborná způsobilost profesionálního controllera. Je zapotřebí mít soubor vlastností a schopností. Mezi tyto vlastnosti patří podle Eschenbacha (2012):

- osobní vlastnosti a schopnosti managementu,
- sociální a komunikativní kompetence,
- metody kompetencí,
- odborní znalosti a podnikové ekonomiky a
- obchodní znalosti

Na obrázku (6) je zobrazeno schéma, které uvádí vlastnosti a schopnosti vhodné pro pracovníka controllingu. Jedná se o soubor vlastností rozdělné do různých kategorií, které by měla tato osoba vlastnit.

Obrázek 6 – Vlastnosti controllerů v controllingu



Zdroj: Eschenbach (2012, str. 56)

Ne vždy musí controlleri odpovídat tomuto souboru vlastností a schopností. Je důležité poukázat na vysokou kvalifikovanost controllerů, kteří mají v controllingu velikou důležitost. Výše uvedené vlastnosti nemusí mít nikdy stejnou hodnotu. Žádná vlastnost by tedy neměla dominovat na úkor ostatních. Vlastnosti, které dotyčná osoba potřebuje k vykonání činnosti v dané situaci, závisí v praxi na:

- Oboru
- Velikosti podniku
- Požadavku z okolí
- Stupni rozvoje podniku a podnikové kultury
- Fázi životního cyklu podniku
- Jednající osobách zvláště v managementu
- Stupni rozvoje controllingu v daném podniku a
- Době jeho/jejího etablování v podniku

Pohledů na osobu controllera může být několik. Controller je zároveň registrátorem zaměřeným na účetnictví, navigátorem soustředujícím se na plánování a kontrolu, a inovátorem zaměřeným na řešení problémů. Naopak podle Horvátha je controller důležitý pro přípravu nástrojů vhodných pro management podniku a dát je k dispozici, aby byly použity pro řešení daných problémů (Horváth, 2004 cit. podle Eschenbach 2012 str. 55).

3.6.1 Vztah manažera a controllera

Vztah mezi manažerem a controllerem je velice důležitý a klíčový pro úspěch controllingu v podnikovém řízení. Do podniku pak může controller přinést mnoho možností. V podniku je controllingové řízení v kompetenci nejen controllera, ale i každého manažera.

Z tabulky (3) níže vyplývá, že manažeři jsou těmi, kdo plánují podnikové cíle a jejich strategie k dosažení těchto cílů. Dále stanovují nápravná opatření v případě, že cílů není dosaženo. Naopak controller poskytuje poradenství a zpracovává rozpočty a plány pro management. Také provádí kontrolu plnění cílů a informuje manažery o výši zjištěných odchylek. Z toho tedy vyplývá, že mezi manažerem a controllerem musí existovat spolupráce a dobrá komunikace k využití plného controllingu (Kovařík, 2013, str. 19).

Tabulka 3 – Rozdělení úloh mezi controllera a manažera

Controller	Manažer
Je manažerem při tvorbě podnikového rozpočtu, tedy koordinuje plánování a rozhodování.	Plánuje rozpočty, cíle podnikových výkonů a jejich opatření k dosažení cílů. Řídí a rozhoduje.
Pravidelně informuje o výši odchylek a příčinách od plánovaných cílů.	Při odchylkách stanovuje nápravná opatření a řídí.
Informuje o změnách v podnikovém okolí.	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle podniku přizpůsobily měnícím se podmínkám.
Vytváří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí.	Vytváří předpoklady pro řízení podniku.
Spolupodílí se na vývoji podniku.	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu.
Je navigátorem a poradcem pro manažera.	Controller je pro manažera nutný partner v procesu řízení.

Zdroj: Kovařík (2013, str. 20)

3.7 Zavádění controllingu do podniku

Zavádění controllingu je složitý proces, při kterém je nutné dodržet určitý postup a postupovat obezřetně. Předtím musí být splněny předpoklady pro zavedení controllingu do podniku. Tyto předpoklady musí být splněny vždy nezávisle na typu podniku a na situaci (Eschenbach, 2000, str. 577).

Nejdříve si musí podnik zodpovědět otázku: Zda je controlling žádoucí a v jaké roli. Mezi další nejdůležitější předpoklady se řadí:

- Controlling musí být zaměřen na vize, cíl, plánování a kontrolu, ale zároveň musí být adaptivní, decentralizovaný a anticipativní – tedy podniková kultura
- Požadavek na doplnění řízení
- Postupy a struktura musí být transparentní
- Existence základního výpočetního systému na minimální kvalitativní úrovni
- Vůle a schopnost v sebeřízení a sebekontroli (Eschenbach, 2012, str. 306).

Před zavedením controllingu, je důležité projednat očekávání a očekávané problémy managementu a možných controllerů. Controlling iniciuje na normativní, strategické a operativní úrovni stálý proces adaptace na změny vnitřních i vnějších podmínek. Je především závislý na schopnosti a vůli pracovníků přizpůsobit se ke změnám. Postoj pracovníků ke controllingu a controllerům je velice důležitý k úspěšnému zavedení controllingu (Eschenbach, 2012, str. 307).

Úspěch controllingu je přímo závislý na líniovém manažerovi v podniku. Řízení controllingu vzniká ve chvíli, kdy je líniový manažer řízen prostřednictvím cílů, ke kterým se sám zavázal. Pouze za tohoto předpokladu mohou být odbourány všechny bariéry, které se týkají přijetí controllingu. Tehdy, kdy se manažeři zapojují do procesu controllingu a využívají ho jako servisní funkci, lze hovořit o úspěšném zavedení (Eschenbach, 2000, str. 578).

Potřeba doplnit řízení o činnost controllingu vychází z dalšího předpokladu, který by měl být splněn. Tato potřeba je odvozena z vývoje okolí podniku, a to je založeno na třech faktorech. Jedná se o komplexitu, rozmanitost a dynamiku, intenzitu konkurence. Pokud jsou tyto faktory zřetelnější, je nezbytné doplnit řízení o controlling. Změny v okolí mají tedy

stále silnější vliv na potřebu controllingu v podniku. V oblasti, kde není prostor pro samostatnost, ztrácí controlling smysl (Eschenbach, 2000, str. 578).

3.7.1 **Důvody zavedení controllingu**

Důvody pro zavedení controllingu mohou být rozděleny do tří skupin, a to:

- Normativní důvody

Mezi ně se řadí především požadavky na zásadní novou orientaci obchodních modelů a profesionalizaci v managementu. Dále se může jednat o personální změny v managementu, nutná potřeba podpory řízení, nebo potřeba dlouhodobějších procesů.

- Strategické důvody

Především se jedná o změny v majetkových poměrech, požadavky mateřského koncernu, požadavek na nové strategie. Důležitým důvodem však zůstává silnější koordinace a kontrola strategických obchodních jednotek.

- Operativní důvody

Z operativního hlediska se může jednat o stagnaci nebo pokles obrátu nebo zisku. Dále se může jednat o malou pružnost při jednáních v podniku, koordinační problémy, nebo požadavek managementu, který žádá přesvědčivá čísla (Eschenbach, 2012, str. 307).

3.7.2 **Postup implementace controllingu**

Úspěch při zavádění controllingu ukazují podniky, které využijí strategii postupného zavádění s co největším počtem zapojených pracovníků. Koncept zavádění lze rozdělit do šesti stupňů.

1. Stupeň: Získání základních znalostí a povědomí o controllingu managementu
2. Stupeň: Hledání vhodné osoby
3. Stupeň: Informování a zapojení pracovníků
4. Stupeň: Nasazení controllingu v pilotním projektu
5. Stupeň: Postupné rozšiřování agendy controllingu

6. Stupeň: Zavedení obsáhlé a vyvážené koncepce controllingu

3.8 Plánování

Řízení podniku využívá modely budoucích reálných systémů. Tyto modely pak obsahují cíle podnikání, které jsou plněny dle plánu, jak za určitý čas dosáhnout požadovaného stavu. Rozpočty slouží ke zjištění stability systému, který je využíván při realizaci plánovaných cílů. Plánování a prognóza přibližuje budoucnost podniku. V plánu jsou výslovně uvedeny cíle podniku, kterých má být dosaženo a jejich prostředky k dosažení. Prognóza se oproti tomu týká vnějších podmínek podnikání, které nemohou být přímo ovlivněny, a je třeba je předvídat (Grünwald, 2007, str. 231).

Plánování může být chápáno jako myšlenkové předjímání budoucí činnosti na základě různých variant a vhodných cest. Lze to také považovat za projektování podnikových rozhodnutí a budoucích důsledků. Jedná se tedy o systematickou podnikovou činnost, která směřuje k rozhodování o budoucnosti podniku a udává průběh podnikových procesů. Z pohledu controllingu představuje plánování hlavní a důležitou část jejich systému řízení (Mikovcová, 2007, str. 109).

Plánování zastává důležitou pozici v podniku, jelikož řídicí pracovníci neustále zpracovávají strategické, taktické a operativní plány. Především je podstatné pro velké podniky, které jsou členěny na divize a dceřiné společnosti. Skrze plány mohou podniky motivovat výkonnost, podporovat kreativitu a přizpůsobovat podnik vůči okolí (Grünwald, 2007, str. 231).

V souvislosti s plánováním je důležitý také pojem plán. Plán představuje stručný obsah konkrétních cílů a jejich ukazatele, které musí být v podniku splněny. K naplnění a dosažení cílů musí být také uvedeny v plánu cesty, prostředky a metody. Spolu s vytvořením plánu a činností plánování, musí být vytvořena zpětná vazba. Tu představuje kontrola stanovených cílů, plnění cílů a srovnávání veličin (Mikovcová, 2007, str. 110).

Z pohledu managementu může být plán dělen do tří základních úrovní, které jsou děleny z hlediska rozhodovacího procesu a jsou součástí celého procesu podnikového plánování. Jedná se o dělení na strategický plán, taktický (manažerský) plán a operativní plán. Dále může být plán dělen z hlediska času na dlouhodobý plán (na více než pětileté období), střednědobý plán (od jednoho roku až pěti let) a krátkodobý plán (do jednoho roku) (Žůrková, 2007, str. 21).

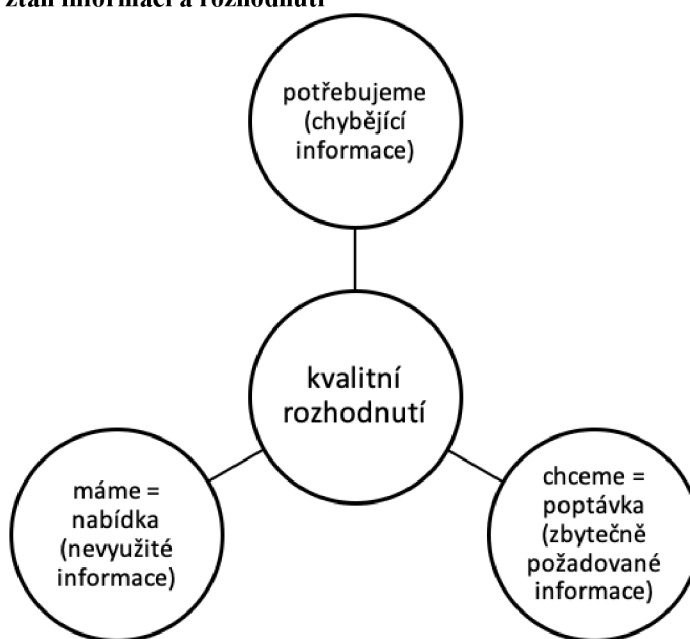
3.9 Reporting

Reporting je důležitou součástí procesu fungování controllingu. Hlavním cílem je poskytovat dostatečné informace jednotlivým úrovním managementu podniku. Reporting by měl poskytovat pouze ty informace, které jsou z hlediska rozhodování relevantní. Za to odpovídá vždy controllingové oddělení, které připravuje, zpracovává a předává tato data (Mikovcová, 2007, str. 156).

Také reporting procházel svým vývojem, stejně jako tomu bylo i u controllingu. V původním pojetím byl tedy reporting vnímán jako uchovávání informací, až později se rozšířil o předávání a prezentaci informací jejich příjemcům. V dnešní době je hlavním úkolem reportingu zajištění kvalitních a aktuálních informací, které mohou být mít externí i interní povahu. Tyto informace jsou pak obsahem vypracovaného reportu. Obsah a forma informací je dána podnikovými směrnici a metodami. Aby reporty měly vysokou vypovídací schopnost, je nutné předem určit potřebné údaje, metodiku zpracování, výstupy z dat a finální výstup jako doporučení (Mikovcová, 2007, str. 156).

Hlavní podklady ke zpracování a tvorbě reportů pocházejí z účetnictví. Pro kvalitní report nejsou však dostačující pouze interní informace, ale také je třeba je rozšířit o externí informace, které se týkají podnikového okolí. K dispozici by tedy měly být informace manažerského charakteru. V praxi naopak existuje veliký nesoulad mezi informacemi existujícími, požadovanými a potřebnými. Je třeba mezi těmito informacemi najít rovnováhu. Na obrázku (7) je znázorněn vztah mezi zmíněnými druhy informací a rozhodnutími (Mikovcová, 2007, str. 157).

Obrázek 7 – Vztah informací a rozhodnutí

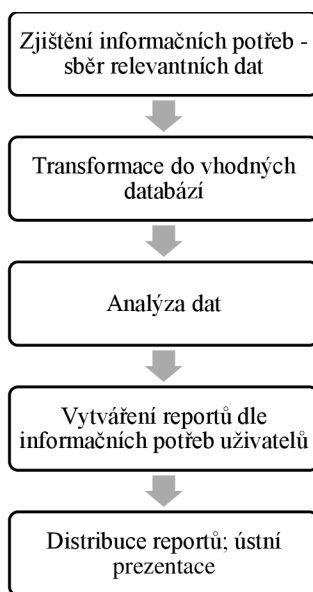


Zdroj: Mikovcová (2007)

Reporting se řadí mezi klíčové činnosti controllingu. Výsledkem této činnosti je report, který poskytuje dané informace. Reporting může být dělen na externí a interní. Externí reporty se používají především vůči nadnárodním společnostem, dceřiným firmám apod. Naopak interní reporting se využívá pro uživatele vystupující v podniku, kterými je majitel, management nebo přímo jednotlivá oddělení (Žůrková, 2007, str. 127).

Proces tvorby reportingu musí splňovat určitou posloupnost a žádnou část z tohoto procesu nelze vypustit. Tento proces nejlépe vystihuje následující obrázek (8). Proces začíná sběrem relevantních dat, které jsou k tvorbě reportů nejdůležitější. U velkých podniků, které mají zřízené celé controllingové oddělení se může stát, že zpracovávají velké množství reportů. Může se tak stát, že se pak ztrácí přehled o tom, k čemu tyto reporty mají sloužit. Je tedy dobré se v procesu reportingu zaměřit na bod tvorby reportů dle potřeb uživatelů. Tyto reporty jsou pak dle požadavků nejčastěji seřazeny do tabulek či databází. Některé větší podniky také používají software, který má již předdefinované formy reportů (Žůrková, 2007, str. 128).

Obrázek 8 – Proces reportingu



Zdroj: Žůrková (2007, str. 128)

Reporting využívá různé druhy manažerských informačních systémů, datových skladů a nástrojů Business Intelligence. Zmíněné nástroje a způsoby získávání dat slouží ke tvorbě uživatelsky přípustných reportů a k analýze dat. Největší potenciál má v dnešní době business intelligence.

Výkonný reporting musí obsahovat co nejvíce informací důležitých pro rozhodování a řízení podniku. Dále je třeba zpracovávat a připravovat informace na normativní, operativní a strategické úrovni. To vede k redukování komplexnosti a soustředí se především na srozumitelné a podstatné informace. Pro manažery by měl být report jednoduchý k zacházení (Eschenbach 2012, str. 274).

Standardní reporty bývají vytvořeny pro stejný okruh lidí, kterým jsou předávány určité informace dle plánů a přesně daného schématu. Může se jednat o report měsíčního výkazu zisků a ztrát, zprávu o projektech a vývoji, přehled nákladových středisek, přehled peněžního toku nebo o pravidelné výpočty hospodářských výsledků. Tyto standardní reporty mají své výhody i nevýhody. Ty jsou uvedeny v tabulce (4) níže.

Tabulka 4 – Výhody a nevýhody standardních reportů

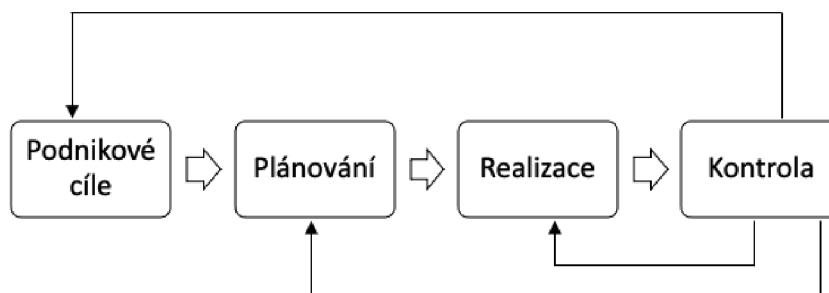
Výhody	Nevýhody
jednotná úprava	zpráva může být vytvořena i přesto, že není potřeba
jednotný obsah	nebezpečí informačního pirátství
podání úplné zprávy – každý manažer si může najít to, co potřebuje	nebezpečí informačního zahlcení top-managementem
podání zprávy dle harmonogramu	

Zdroj: Eschenbach (2012, str. 275)

3.9.1 Kontrola a analýza odchylek

Cyklus řízení, který se skládá z procesu tvorby cílů, plánů a jejich realizací, však nekončí procesem kontroly. Naopak kontrola zpětně celý tento cyklus ovlivňuje. Toto schéma je zobrazeno na obrázku (9). Pokud se jedná o kontrolu v oblasti realizace, je zapotřebí odhalit příčiny identifikovaných chyb a navrhnout možná opatření k nápravě. Kontrola v oblasti plánování dovoluje ověřit, případně zvýšit kvalitu plánu. Opět porovnáním skutečnosti a plánu lze zhodnotit reálnost daného plánu. Čím dříve podnik identifikuje tyto chyby v plánu, tím dříve se stane plán reálnějším a eliminují se případné budoucí odchylky (Freiberg, 1996, 131).

Obrázek 9 - Cyklus řízení v podniku



Zdroj: Freiberg (1996, str. 130)

Důležité také je, vysvětlit samotný pojem odchylka. Jedná se o rozdíl mezi výší určité hodnoty, která je dle standardů či plánů podniku, a její skutečnou výší. Odchylka tedy může být pozitivní nebo negativní. Záleží na charakteru určité hodnoty. Negativní odchylka bývá značena znaménkem mínus, naopak pozitivní odchylka bývá značena znaménkem plus.

Analýza a zjišťování odchylek probíhá buď následně, nebo průběžně. Záleží na daném podniku, která metoda zjišťování odchylek je vhodnější s ohledem na činnost podniku.

Porovnání plánu a skutečnosti probíhá zpravidla následně, tedy po skončení období. Následně se pak vyhodnocuje úroveň překročení či úspory, především se tak děje u hodnocení nákladů vzniklých při plnění podnikatelské činnosti (např. výrobní činnost, služby apod.) (Šoljaková, 2010, str. 142).

Cílem analýzy odchylek je zefektivnění podnikatelského procesu. To vyžaduje realizaci tří fází, které na sebe vzájemně navazují. Jedná se o identifikaci příčiny vzniku odchylky, následně zhodnocení dopadu na příslušnou část podnikatelského procesu ve všech směrech, které odchylka ovlivňuje. Poslední fází je vytvoření předpokladů k přijetí opatření eliminujících vznik budoucích odchylek. Pro analýzu je důležité odlišit odchylky vstupující do transformačního procesu (náklady) a vystupující z transformačního procesu (výnosy). Podrobnost a způsob kvantifikace odchylek je dána tím, pro koho a za jakým účelem je prováděna daná analýza. Zpravidla se analýza provádí velmi podrobně, pokud je určena vedoucím pracovníkům na nižších úrovních řízení. Pro vyšší úroveň řízení je pak vhodné vytvořit analýzu odchylky zahrnující více oblastí dohromady (Král, 2018, str. 394).

Předmětem analýzy odchylek by měly být pouze ty veličiny, které podstatně ovlivňují finanční stabilitu podniku. Je tedy vhodné vymezit u odchylek toleranční meze, na základě kterých budou po překročení zahrnuty do procesu analýzy vzniku odchylky. Toleranční meze nelze stanovit paušálně a je vhodné brát v úvahu charakter finančních toků. Jejich odchylky mohou být způsobeny snížením či zvýšením těchto toků oproti plánu nebo změnou doby realizace skutečného toku oproti plánovanému toku. Časové odchylky se postupem času vykompenzují oproti odchylkám ve velikosti. Způsobí to pouze výpadek v daném období, který se vyrovná v období následujícím, kdy dojde k realizaci. Jedná se tedy pouze o dočasný časový nesoulad (Freiberg, 1996, str. 134).

Pokud analýza odchylek probíhá pouze v útvaru finančního controllingu, je důležité komunikovat vzniklé odchylky s příslušnými útvary odpovědnými za plánování. Tato spolupráce je potřeba k dosažení účelnosti probíhajícího procesu analýzy odchylek. V těchto úsecích je možné zpřesnit znalosti o příčinách odchylek a navrhnout příslušná opatření do budoucnosti (Freiberg, 1996, str. 144).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Analýza vlastní práce je zpracována pro podnik HOCHTIEF CZ a. s. Jedná se o stavební společnost, která patří ke špičkám ve svém oboru. Do obchodního rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze byl zapsán 1. května 1992. Tento podnik vznikl transformací z podniku Vodní stavby Temelín a.s. a prošel mnoha dalšími podobami. Až od 1. prosince 2006 působí jako HOCHTIEF CZ a.s. se sídlem Plzeňská 16/3217 Praha 5 (Hochtief.cz).

Kořeny má tento podnik už od roku 1939, kdy vznikla Stavební divize společnosti Baťa v Sezimově Ústí. Zakladatel Baťa se rozhodl zde vytvořit satelitní městečko a nechtěl výstavbu svěřovat cizí stavební společnosti. Po 2. světové válce se z toho podniku stávají Vodní stavby, které časem získávají nejdůležitější postavení na trhu stavebních dodavatelů Československa. Až v roce 1992 se stává akciovou společností a v roce 1999 nastupuje majoritní akcionář HOCHTIEF, který je jediným akcionářem podniku (Hochtief.cz).

Už 21 let je součástí nadnárodní společnosti HOCHTIEF a spolupracuje s dalšími pobočkami z Evropy a dalších kontinentů. V současnosti zaměstnává 992 pracovníků, kteří realizují stavby na stavebním trhu celé České republiky. Poskytuje široké spektrum služeb, a to na vysoké kvalitativní úrovni, která je založena na zkušenostech a znalostech trhu. Předmětem podnikání je bytová, občansko-administrativní, průmyslová, ekologická a vodohospodářská výstavba, včetně projektů dopravní a liniové infrastruktury. Dále pak služby facility managementu (Hochtief.cz).

U společnosti HOCHTIEF CZ lze jednoznačně určit, že se jedná o velký podnik. Dle klasifikace Svazu průmyslu České republiky musí tento typ podniku mít více než 500 zaměstnanců a roční obrat musí být ve vyšší než 100 mil. Kč. Tyto dva ukazatele jsou základním určujícím prvkem, který slouží k určení velikosti podniku.

Z výše zmíněného počtu zaměstnanců ve společnosti lze tedy říct, že se jednoznačně jedná o velký podnik. Obrat podniku pak činil v roce 2020 okolo 4,5 mld. Kč. Jedná se o jednu z hlavních společností na stavebním trhu v České republice.

4.1.1 Základní údaje podniku

Stavební společnost HOCHTIEF CZ a. s. byla zapsána do obchodního rejstříku 1. května 1992 u Městského soudu v Praze. Sídlo podniku se nachází na adrese Plzeňská 16/3217, v Praze 5. Jedná se o právní formu akciová společnost a jejím statutárním orgánem je představenstvo. Představenstvo podniku se skládá ze dvou členů, kterými je generální ředitel Ing. Tomáš Koranda a člen představenstva David Alonso Rodríguez. Představenstvo jedná za společnost vůči třetím osobám. Jediným akcionářem podniku je HOCHTIEF Infrastructure GmbH. Předmět podnikání je velice obsáhlý, ale ve stručnosti se jedná o veškeré provádění staveb a projektovou výstavbu. Základní kapitál podniku je ve výši 350 736 100 Kč. Jedná se o akcie v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 300 Kč.

Obrázek 10 – Logo podniku HOCHTIEF CZ a. s.



Zdroj: HOCHTIEF CZ a. s. [webové stránky společnosti]

4.1.2 Organizační struktura podniku

Organizační struktura HOCHTIEF CZ prošla mnoha podobami. V současnosti je rozdělen do čtyř divizí, a to do:

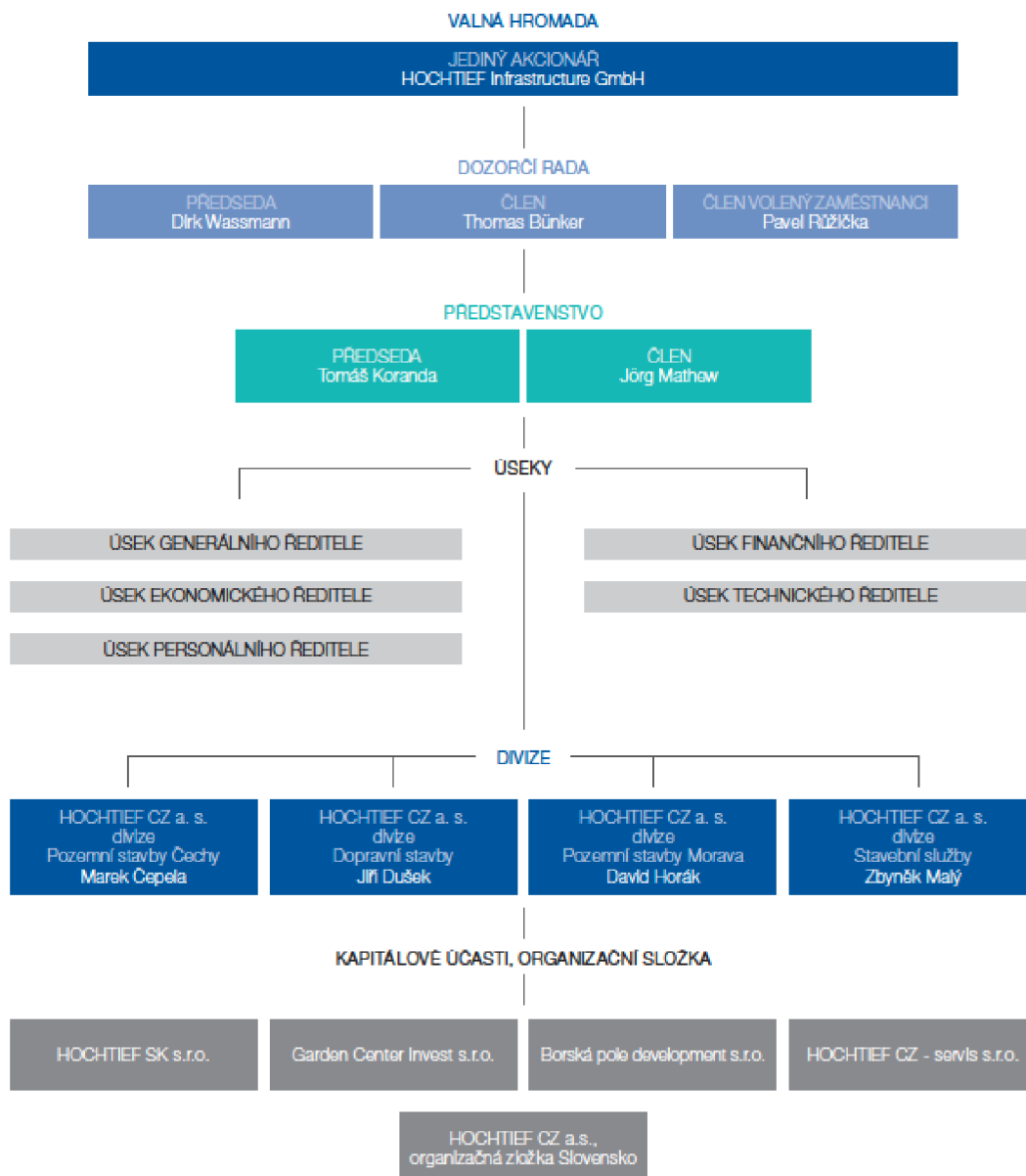
- divize Pozemní stavby Čechy
- divize Pozemní stavby Morava
- divize Dopravní stavby
- divize Stavební služby

Podnik má také podíl na kapitálové účasti podniků HOCHTIEF SK s.r.o., Garden Center Invest s.r.o., Borská pole development s.r.o., HOCHTIEF CZ – servis s.r.o. a HOCHTIEF CZ a.s. – organizační složka Slovensko.

Společnost HOCHTIEF CZ a.s. má od 15. dubna 2006 jediného akcionáře, kterým je HOCHTIEF Infrastructure GmbH. Je také součástí nadnárodní stavební skupiny HOCHTIEF. Hlavním orgánem, který řídí společnost v České republice je představenstvo.

To rozhoduje o veškerém dění v této společnosti, jako je také například rozhodnutí o přijmutí nových zakázek. Níže lze vidět přehledně strukturu společnosti v diagramu viz obrázek (11).

Obrázek 11 – Organizační struktura podniku HOCHTIEF CZ

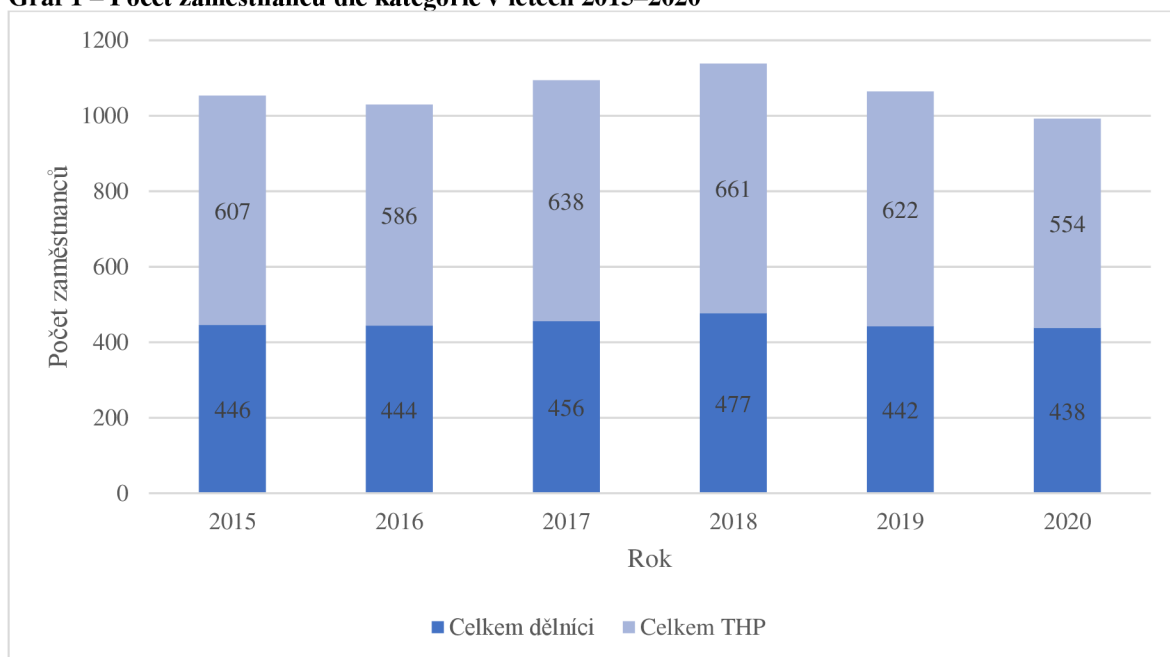


Zdroj: HOCHTIEF CZ a. s. [webové stránky společnosti]

4.1.3 Počet zaměstnanců v podniku

Pro pochopení, o jak velký podnik jde, je potřeba vysvětlit a popsat počet zaměstnanců ve sledovaném podniku. Níže v grafu (1) je zobrazen počet zaměstnanců dle kategorií, a to dělníci a technickohospodářští pracovníci (dále jen THP). V posledním sledovaném roce bylo v podniku zaměstnáno 992 zaměstnanců. Z pohledu počtu zaměstnanců se tedy jedná o velký podnik, který se definuje nad 500 zaměstnanců. Z grafu je patrné, že od roku 2018 docházelo ke snižování stavů pracovníků. A to jak u kategorie THP zaměstnanců, tak i dělníků. Mezi rokem 2019 a 2020 činil pokles skoro 70 dělníků. Tento pokles mohl být zapříčiněn dokončením velkých zakázek, kdy již nebyly tyto dělnické pozice potřebné k doplnění stavů u stávajících zakázek. Naopak mezi lety 2018 a 2019 došlo k velkému poklesu u THP zaměstnanců, celkem o 35 pracovníků. K tomuto poklesu naopak mohlo dojít z důvodu finančních problémů v podniku. Pravděpodobně bylo zapotřebí snížit personální náklady, a tím došlo ke snížení stavů v kategorii technickohospodářských pracovníků.

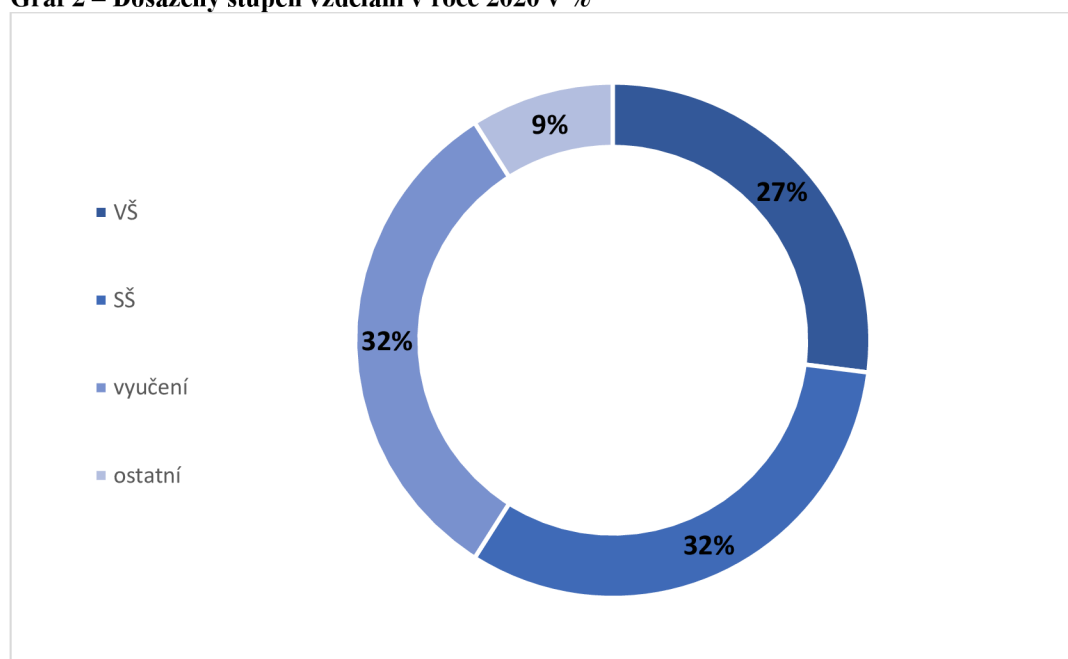
Graf 1 – Počet zaměstnanců dle kategorie v letech 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti HOCHTIEF CZ a. s. 2015-2020

Na dalším grafu (2) je patrné procentuální rozdělení dosaženého vzdělání pracovníků v podniku HOCHTIEF CZ v roce 2020. Dosažené vzdělání ve sledovaném podniku je pravidelně rozděleno do všech kategorií stupně vzdělání. Jedna třetina pracovníků je vyučených, kdy se jedná o pracovníky především dělnických profesí. Další dvě třetiny pokrývají pracovníci s dosaženým středoškolským či vysokoškolským vzděláním. V tomto případě se jedná především o pracovníky pracující v kancelářích, tedy vedoucí pracovníky podniku.

Graf 2 – Dosažený stupeň vzdělání v roce 2020 v %



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti HOCHTIEF CZ a. s. 2015-2020

4.1.4 Ekonomická situace

Pro přehled ekonomické situace budou představeny hlavní ekonomické ukazatele podniku, ze kterých lze jednoduše vyčíst situaci podniku. V tabulce (5) jsou uvedeny ukazatele v letech 2015–2020. Důležitým podkladem pro pochopení situace podniku v daných letech jsou výroční zprávy z let 2015-2020. Jedná se o rozvahu podniku a výkaz zisků a ztrát. V přehledu rozvahy jsou uvedeny pouze hlavní položky rozvahy v tisících korunách.

Z přehledu ekonomických ukazatelů je patrné, že se podnik v roce 2019 potýkal s nepříznivým vývojem některých činností. Výsledkem podniku byla ztráta, která mohla být zapříčiněna špatným plánováním svých zakázek nebo neočekávaným vývojem některých staveb. Zisk podniku se tedy snížil, přestože výkony podniku naopak vzrostly. Z těchto předpokladů lze vycházet z informací uvedených ve výroční zprávě z roku 2019, kde se

generální ředitel společnosti vyjadřuje k nepříznivým dopadům některých projektů z předchozích let. Tento záporný dopad na výsledek společnosti byl předpovězen i na následující rok.

V posledním roce 2020 se opět podnik dostal do kladných čísel, a to díky již opatrnějšímu plánování všech nákladů a výnosů s ohledem na minulý rok, který nebyl pro podnik příznivý. Lze také postřehnout, že krize spojená s COVID 19 ovlivnila výsledky podniku. Výkony klesly o zhruba 2 miliardy Kč. Některé stavby musely být zastaveny, z důvodu opatření proti šíření nákazy koronaviru. Ani tomuto odvětví se tedy tato krize nevyhnula.

Tabulka 5 – Hlavní ekonomické ukazatele HOCHTIEF CZ v letech 2015–2020 (v mil. Kč)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výkony	5 624	5 094	5 142	6 487	6 228	4 501
Zisk před zdaněním	89	159	30	7	-124	106
Čistý zisk	50	111	30	20	-90	82
Aktiva celkem	3 347	3 820	3 983	5 067	5 453	3 676
Vlastní kapitál	1 067	1 127	1 037	1 025	916	998

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti HOCHTIEF CZ a. s. 2015-2020

4.1.4.1 Rozvaha

Níže v kapitole 8 je uvedená příloha č. 1 rozvaha sledovaného podniku v letech 2015 až 2020. Částky jsou uvedeny v tis. Kč. Z tabulky je patrné, že největší položku rozvahy činí oběžná aktiva. V rámci oběžných aktiv se jedná o položku pohledávky a peněžní prostředky. Podnik má mnoho peněžních prostředků uložených v rámci pohledávek, které odběratelé podniku dluží zaplatit. Tento jev je způsoben především zvolenou délkou splatnosti faktur. Obecně je v podniku nastavena splatnost v délce 30 dnů, ale s klienty mohou být domluveny i jiné délky splatností dle podepsaných zakázkových smluv. Druhým jevem, který ovlivňuje výši položky pohledávek, je platební morálka odběratelů. Podnik má často velké množství pohledávek po splatnosti.

V posledním vykazovaném roce jsou nejvyšší položkou právě peněžní prostředky. Znamená to tedy, že podnik začíná proměňovat tyto pohledávky ve skutečné peníze na bankovních účtech. Hotovost tento podnik již moc nevykazuje, jelikož se snaží veškeré finance uchovávat na bankovních účtech.

4.1.4.2 Výsledkové položky

V tabulce (6) jsou výsledkové položky z podkladu výkaz zisku a ztráty. Z tohoto výkazu jsou důležité níže vypsane položky. Jedná se především o tržby, které jsou nejvýznamnější položkou ve výkazu. Z výkazu je patrné, že činnost podniku se zaměřuje na služby a prodej vlastních výrobků. Tržby z prodeje zboží tvoří minimum získaných prostředků. Oproti tomu tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb činily 6,7 mld. Kč.

Tabulka 6 – Výsledek hospodaření podniku v letech 2015–2020 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje zboží	7 730	24 031	22 284	3 184	10 319	967
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	5 850 038	5 094 403	5 141 585	5 539 538	5 589 942	6 726 881
Přidaná hodnota	1 028 129	921 034	888 987	1 011 476	1 049 042	624 862
Změna stavu zásob vlastní činnosti	229 294	-12 973	-693 410	-940 647	-626 078	2 227 052
Aktivace	-3 195	-14 325	-9 658	-6 770	-12 466	-1 180
Provozní výsledek hospodaření	121 577	182 760	67 257	31 778	-104 175	124 932
Výsledek hospodaření za úč. obd.	88 578	159 451	29 977	-25 014	-123 906	105 803

Zdroj: Vlastní zpracování dle VZZ podniku HOCHTIEF CZ a. s.

4.2 Poměrové ukazatele v podniku

Pro správné pochopení finanční situace sledovaného podniku je důležité vysvětlit ukazatele, které se používají při provádění poměrové analýzy, jako nástroj finanční analýzy. Výsledky této analýzy udávají informace, které se týkají kapitálové struktury a zadluženosti podniku, schopnost dostát svých závazků a efektivnosti využití aktiv podniku. Jelikož controlling slouží k efektivnímu řízení podniku a využívá ke své práci finančního účetnictví, kalkulací, statistiky a jiných metod, musí umět provádět finanční analýzu. Analýza poté slouží k uvedení návrhů, které by měly vést ke zlepšení situace v podniku a zlepšit tak procesy strategického i operativního rozhodování. Finanční ukazatele daného podniku jsou vypracovány na základě dat, které vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti HOCHTIEF CZ a. s. Tyto podklady jsou veřejně přístupné přímo na webových stránkách podniku, jako součást výroční zprávy.

4.2.1 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují informaci o tom, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy (majetek, pohledávky, zásoby atd...), a jak dlouho jsou v nich vázány finanční prostředky. Pokud má podnik aktiv více, než je potřeba, vzniknou zbytečné náklady. V opačném případě, kdy má podnik málo aktiv, přichází o tržby. Ukazatele aktivity jsou níže vyjádřeny jako doba obratu a rychlost obratu.

Ukazatel obratu je vypočítán dle vzorce č. 4, který je uveden v kapitole metodika diplomové práce. V čitateli je uvedena hodnota tržeb za určité období a ve jmenovateli se objevuje vždy zvolená položka aktiv, pro kterou je počítán ukazatel obratu.

K výpočtu doby obratu je použit vzorec č. 5, ve kterém je čítec a jmenovatel prohozen. Následně vynásoben 365, aby výsledek byl uveden, jako počet dní. Udává, za kolik dní je dané aktivum přeměno na tržby nebo peníze.

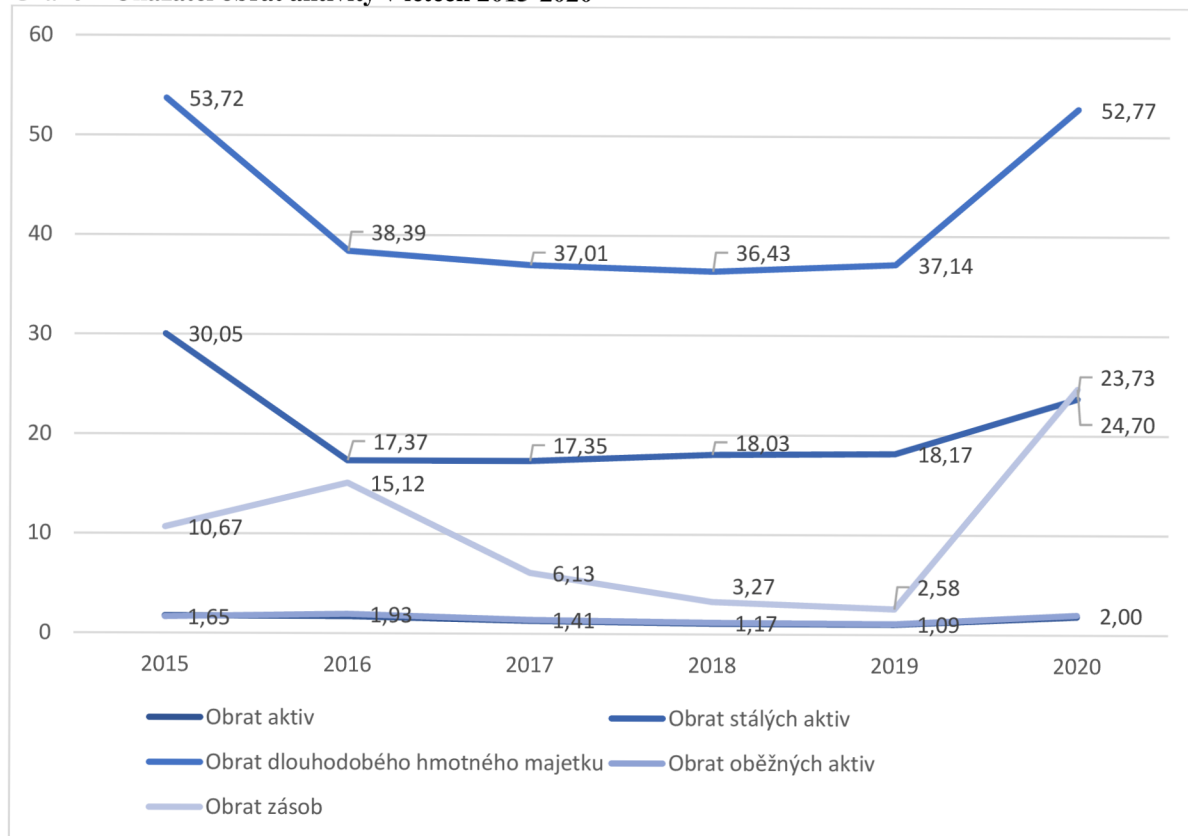
V tabulce (7) jsou vyjádřeny hodnoty obratu aktiv a doba obratu jednotlivých druhů aktiv pro sledované roky 2015 až 2020. Dále jsou prezentovány tyto ukazatele za pomoci grafů, kde je lépe patrný vývoj v jednotlivých letech.

Tabulka 7 - Ukazatele aktivity v letech 2015–2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,75	1,73	1,3	1,09	1,03	1,83
Obrat stálých aktiv	30,05	17,37	17,35	18,03	18,17	23,73
Obrat dlouhodobého hmotného majetku	53,72	38,39	37,01	36,43	37,14	52,77
Obrat oběžných aktiv	1,65	1,93	1,41	1,17	1,09	2,00
Obrat zásob	10,67	15,12	6,13	3,27	2,58	24,70
(doba obratu ve dnech)						
Doba obratu aktiv	209	212	282	334	355	199
Doba obratu stálých aktiv	12	21	21	20	20	15
Doba obratu oběžných aktiv	222	189	260	313	335	183
Doba obratu zásob	34	24	60	112	142	15
Doba obratu pohledávek	158	153	121	128	114	79
Doba obratu závazků	131	121	197	253	280	134

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s.

Graf 3 – Ukazatel obrat aktivity v letech 2015-2020



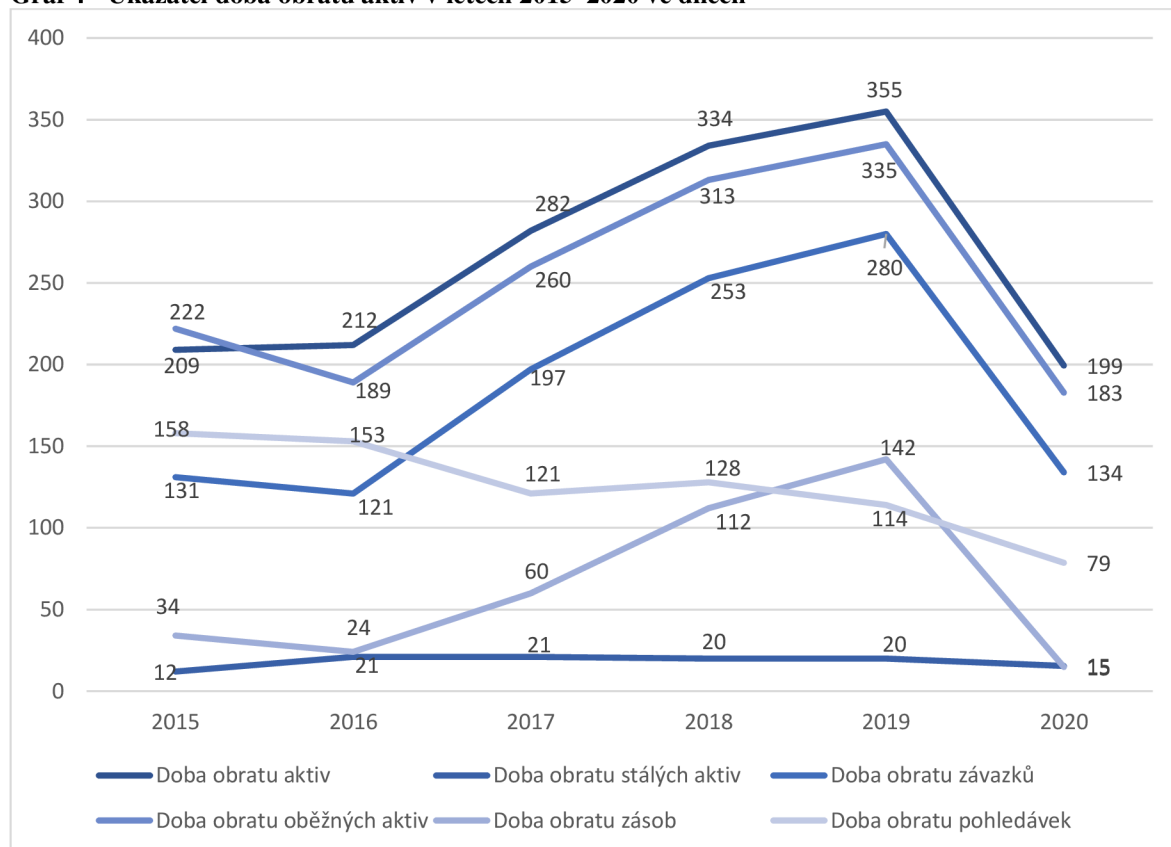
Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s.

Z grafu (3) je patrné, že obrat celkových aktiv se pohyboval na stejné úrovni jako obrat oběžných aktiv. Je to zapříčiněno tím, že hodnota oběžných aktiv je podstatou hodnoty aktiv uvedených v rozvaze. Oběžná aktiva tvoří kolem 92 % hodnotu celkových aktiv. Jedná se o hodnoty kolem 1, což je minimální hranice, která je přípustná. Z toho tedy lze usoudit, že firma své zdroje využívá efektivně. Ostatní ukazatele se v čase také nemění, jako tomu je u obratu celkových aktiv. Hodnoty jsou v zásadě neměnné.

U obratu stálých aktiv je doporučená hodnota na úrovni průměru 5,1. Této hodnoty sledovaný podnik nedosahuje, jeho hodnota je daleko vyšší. Průměr se v letech pohybuje okolo 20,7. To znamená, že podnik velice efektivně využívá zdroje dlouhodobého majetku k vytvoření tržeb. Pokles křivky mezi lety 2015 a 2016 je zapříčiněn poklesem celkových tržeb podniku, které mají velký vliv na výši obratu aktiv.

V následujícím grafu (4) je zobrazen přehledně vývoj sledovaných ukazatelů doby obratu aktiva či pasiva. Čím vyšší je vykázána hodnota, tím delší je proces přeměny aktiv na tržby nebo peníze. Je patrné, že doba obratu zásob se pohybuje v průměru kolem 64 dní. To znamená, že podnik velmi rychle přeměňuje své zásoby na tržby podniku.

Graf 4 - Ukazatel doba obratu aktiv v letech 2015–2020 ve dnech



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s.

V následující tabulce (8) jsou uvedeny hodnoty obratu aktiv, obrat stálých aktiv a obrat oběžných aktiv, kterých bylo dosaženo v odvětví stavebnictví v letech 2015 až 2018. Dále jsou v tabulce uvedeny také hodnoty doby obratu jednotlivých položek aktiv a pasiv. Sledovaná časová řada je pouze do roku 2019, jelikož v době psaní diplomové práce nebyla publikována finanční analýza jednotlivých odvětví v roce 2020. Proto lze porovnávat ukazatele pouze do roku 2019. Metodika výpočtu pro celé odvětví stavebnictví je stejná, jako u sledovaného podniku, aby mohlo dojít k porovnání hodnot. Tyto hodnoty jsou nižší než ty, kterých bylo dosaženo ve sledovaném podniku. To znamená, že sledovaný podnik lépe využívá své aktiva k dosažení tržeb. V odvětví stavebnictví se dá říct, že se aktiva nevyužívají dostatečně efektivně.

Ukazatelé doby obratu jsou naopak vyšší než ve sledovaném podniku. Je to z důvodu, že čím nižší je hodnota obratu – tedy efektivnost vložené aktiva do podniku, tím je i delší doba návratnosti v podobě tržeb.

Tabulka 8 – Ukazatele aktivity v letech 2015–2018 v odvětví stavebnictví

	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	0,91	0,85	0,84	0,81	0,75
Obrat stálých aktiv	2,66	2,62	2,50	2,35	2,02
Obrat oběžných aktiv	1,40	1,28	1,28	1,25	1,21
Doba obratu aktiv	399	428	433	449	486
Doba obratu stálých aktiv	137	139	146	155	181
Doba obratu oběžných aktiv	260	286	284	291	302
Doba obratu zásob	26	40	44	49	51
Doba obratu pohledávek	159	161	151	140	132

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019

4.2.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity udávají, jak je společnost schopna splácet své krátkodobé závazky. Jedná se tedy o přeměnu majetku do hotovostní formy. Likvidita je rozlišována na běžnou, pohotovou a okamžitou, a to v závislosti na obtížnosti přeměny jednotlivých aktiv na peněžní prostředky. V tabulce (9) je zobrazen vývoj těchto ukazatelů v letech 2015 až 2020 ve sledovaném podniku. Pro lepší přehlednost je tento vývoj zobrazen dále i v jednotlivých grafech.

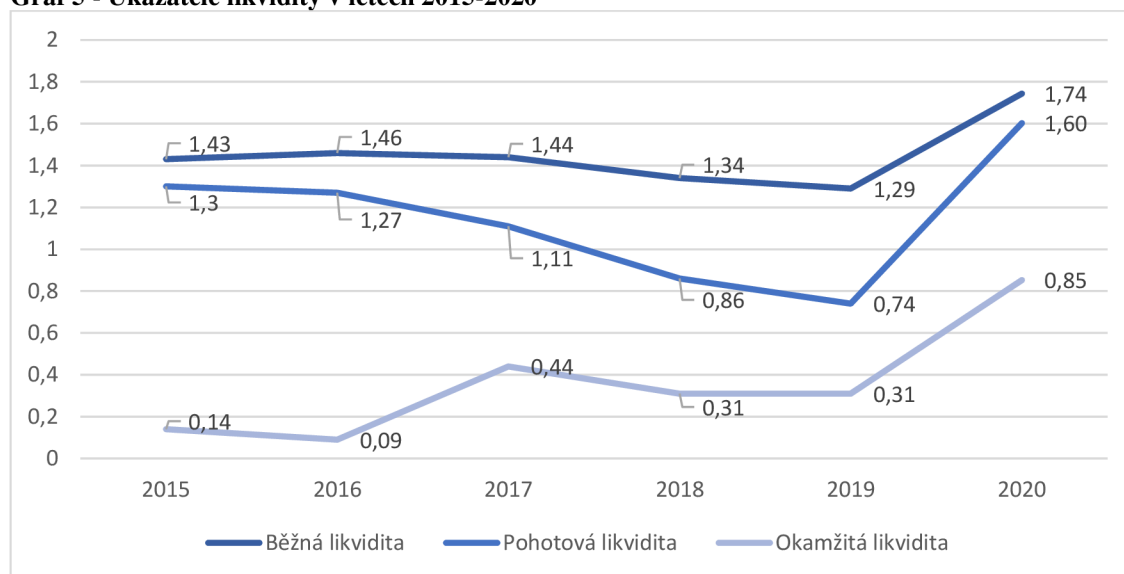
Výpočet likvidity je proveden za pomoci vzorců uvedených v části Metodika diplomové práce. Běžná likvidita je vypočtena dle vzorce č. 1, pohotová likvidita dle vzorce č. 2 a okamžitá likvidita dle vzorce č. 3. Stejná metodika výpočtu je provedena i při výpočtech likvidity v celém odvětví stavebnictví, které slouží pro porovnání stavu sledovaného podniku vůči odvětví. Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulce (10).

Tabulka 9 - Ukazatele likvidity v letech 2015-2020

Likvidita v podniku HOCHTIEF CZ a.s.						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	1,43	1,46	1,44	1,34	1,29	1,74
Pohotová likvidita	1,3	1,27	1,11	0,86	0,74	1,60
Okamžitá likvidita	0,14	0,09	0,44	0,31	0,31	0,85
Likvidita v odvětví stavebnictví						
Běžná likvidita	1,83	1,99	2,04	1,88	1,76	/
Pohotová likvidita	1,65	1,71	1,72	1,57	1,46	/
Okamžitá likvidita	0,53	0,59	0,64	0,66	0,69	/

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s. - Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019

Graf 5 - Ukazatele likvidity v letech 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s.

Z grafu (5) je patrné, že v podniku docházelo v průběhu let 2015 až 2019 ke změnám ve struktuře aktiv podniku a jejich krytí. Okamžitá likvidita se do roku 2017 pohybovala pod doporučenou úrovní 0,2 – 0,5. K tomuto stavu došlo z důvodu nárůstu krátkodobých závazků. Peněžní prostředky nebyly v dostatečné výši k pokrytí svých závazků. Od roku

2017 se pak firma dostala do optimálního rozmezí ukazatele okamžité likvidity. Stalo se tomu z důvodu nárůstu peněžních prostředků podniku. S růstem finančních prostředků vzrostly i krátkodobé závazky, ale tento nárůst neměl veliký vliv na výši ukazatele. V posledním sledovaném roce se pak tento ukazatel dostal na hodnotu 0,85. Dle teoretických východisek by se dalo usuzovat, že podnik nevyužil v posledním sledovaném roce peněžní prostředky efektivně. Zadržoval příliš mnoho aktiv v podobě právě zmíněných peněžních prostředků, což není vždy výhodné. Podnik by měl tedy více investovat tyto vzniklé peněžní prostředky do jiného druhu aktiva, které je pro podnikání důležitější, tedy do zásob. Ke krytí krátkodobých závazků postačí nižší výše finančních prostředků.

Dalšími ukazateli jsou pohotová likvidita a běžná likvidita. Ukazatel pohotové likvidity se ve sledovaném období pohyboval v doporučeném rozmezí 1 – 1,5. V posledních letech sice hodnota poklesla pod úroveň 1, ale bylo to zapříčiněno nárůstem krátkodobých závazků podniku. Jelikož s vyšší hodnotou závazků vzniká větší potřeba oběžných aktiv nutná k pokrytí.

V předchozí tabulce (9) jsou zobrazeny hodnoty ukazatelů likvidity, kterých bylo dosaženo v celém odvětví stavebnictví. Hodnoty jsou dost podobné těm, kterých bylo dosaženo sledovaným podnikem. Všechny tři ukazatele odpovídají, jak doporučeným hodnotám vycházejících z teorie, tak i průměrné hodnotě dosažené v odvětví. Může být tedy konstatováno, že podnik správně hospodaří se svým oběžným majetkem a je schopen pohotově přeměnit tento majetek v peněžní prostředky, které jsou využity ke splácení svých krátkodobých dluhů.

4.2.3 Ukazatele rentability

Rentabilitou se rozumí schopnost vytvářet nové zdroje, a tím dosahovat čistého zisku. Měří se tím tedy efektivnost nově vloženého kapitálu do podniku. Rentabilita je hlavním ukazatelem, kterým se hodnotí finanční stabilita a ziskovost podniku. Níže v tabulkách (10) a (11) je zobrazena rentabilita podniku v letech 2015 až 2020. V tabulce (10) je rentabilita počítána s EBITDA (Earning before interest, taxes, depreciation and amortization – v češtině tedy hospodářský výsledek před zdaněním, úroky a odpisy). Tento hospodářský výsledek v upravené formě se používá právě při finančním řízení firmy. Mnoho podniků totiž

nepovažuje hospodářský výsledek zahrnutý s odpisy a amortizací za pravdivý obraz o investicích.

V tabulce (11) je demonstrován rozdíl ukazatele rentabilita počítané s EAT (Earning after taxes – v češtině hospodářský výsledek po zdanění). Hodnoty se mezi sebou výrazně liší. Za přesnější hodnoty jsou považovány ty v tabulce (10).

Výpočty jsou provedeny dle vzorců uvedených v části Metodika diplomové práci. Jedná se o vzorce č. 6 – 12.

Tabulka 10 – Vývoj rentability z EBITDA v letech 2015–2020

Rentabilita v podniku HOCHTIEF CZ a.s.						
v %	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita aktiv (ROA)*	3,93	2,28	1,19	3,64	2,72	-6,79
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*	12,32	5,99	4,58	18,01	16,19	-25,00
Rentabilita tržeb (ROS)*	2,24	1,32	0,92	3,33	2,64	-3,71
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)*	9,76	4,88	3,75	14,04	12,20	-16,25
Rentabilita nákladů*	2,25	1,33	0,92	3,28	2,68	-3,70
Rentabilita v odvětví stavebnictví						
Rentabilita aktiv (ROA)	5,10	4,80	5,60	5,10	6,05	/
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	8,70	7,20	8,80	2,70	10,06	/
Rentabilita tržeb (ROS)	5,40	6,00	7,30	6,20	8,06	/

Zdroj: vlastní zpracování – Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019

*Ve výpočtu ukazatele je použit hospodářský výsledek před zdanění, úroky a odpisy (EBITDA)

V předešlé tabulce (10) jsou také zobrazeny jednotlivé ukazatele rentability, kterých bylo dosaženo v celkovém odvětví stavebnictví. Dosažené hodnoty jsou vyšší oproti dosaženým hodnotám ve sledovaném podniku. Podnik by se tedy měl zaměřit na zlepšení těchto ukazatelů. Je důležité, aby se více sledovala výnosnost vložených prostředků. Při vzniku negativních výkyvů se pak může rychleji aplikovat nápravné opatření.

Tabulka 11 - Vývoj rentability z EAT v letech 2015–2020

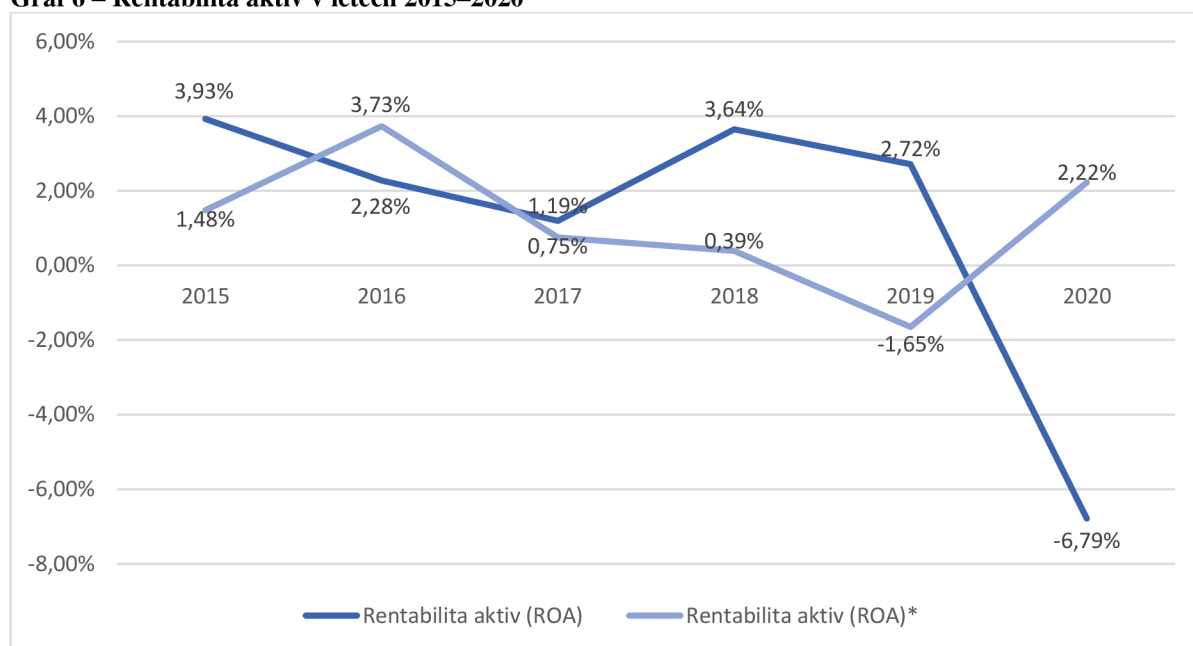
v %	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita aktiv (ROA)*	1,48	3,73	0,75	0,39	-1,65	2,22
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*	4,64	9,82	2,88	1,91	-9,84	8,19
Rentabilita tržeb (ROS)*	0,85	2,16	0,58	0,35	-1,61	1,21
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)*	3,68	8,01	2,36	1,49	-7,42	5,32
Rentabilita nákladů*	0,85	2,19	0,58	0,35	-1,63	1,21

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s.

*Ve výpočtu ukazatele je použit hospodářský výsledek po zdanění (EAT)

Z tabulky (10) je patrné, že podnik v posledním sledovaném roce nevytvářel zisk z aktiv. Vývoj je přehledně znázorněn v následujícím grafu (6). V průběhu let se výše tohoto ukazatele pohybovala v rozmezí 2–4 procent, až v roce 2020 se dostala tato hodnota do záporných čísel. Je to způsobeno tím, že výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy podniku byly ve ztrátě. Tedy výsledek z prodeje výrobků a služeb byl záporný. Do kladných čísel se výsledek před zdaněním dostane až po přičtení odpisů, které byli v roce 2020 kladné.

Graf 6 – Rentabilita aktiv v letech 2015–2020



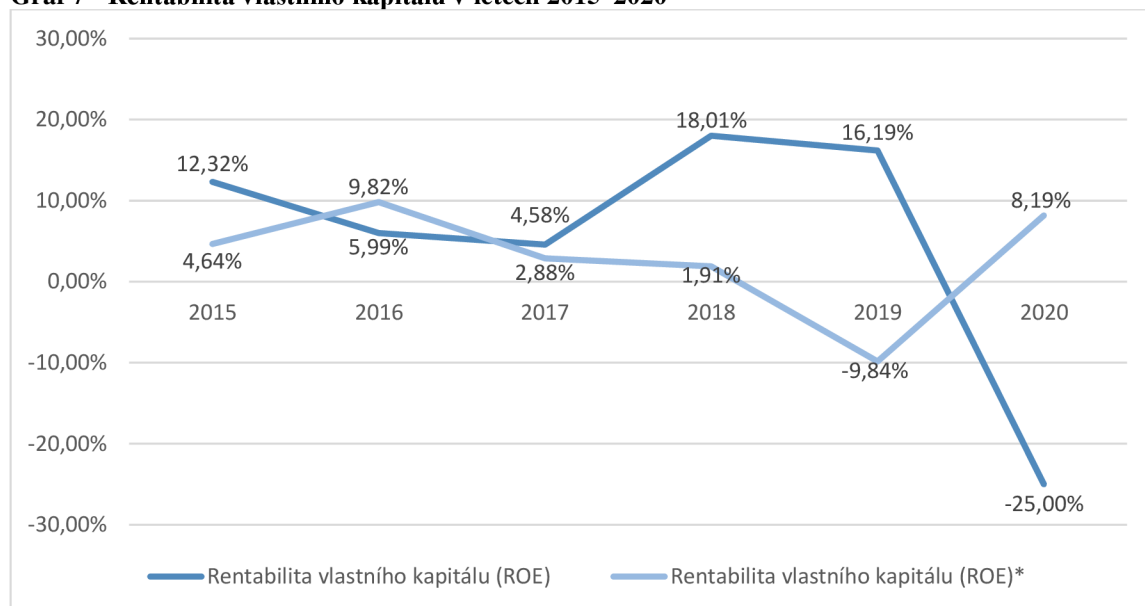
Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s.

Podobný vývoj jako u rentability aktiv je patrný i u následujících ukazatelů, tedy u rentability vlastního kapitálu, rentability tržeb a rentability nákladů. Křivka těchto rentabilit je velmi podobná. Rentabilita vlastního kapitálu je velmi důležitým ukazatelem pro vlastníky podniku. Vývoj tohoto ukazatele je zobrazen v grafu (7). Podává informace o tom, jak efektivně je investován vlastní kapitál podniku. Nejlepších hodnot dosáhl podnik v roce 2018, přestože situace na trhu nebyla pro stavební společnost velmi příznivá. I tak se podniku podařilo dosáhnout stabilního výsledku, což vychází z výroční zprávy podniku z tohoto roku. Poté došlo k menším propadům a v roce 2020 se podnik dostal do záporných čísel, jelikož provozním výsledkem podniku byla ztráta.

Rentabilita je ovlivňována dosaženou hodnotou zisku v podniku. Obecně by neměla být hodnota rentability vlastního kapitálu nižší, než je hodnota úvěrového úroku. Naopak by

měla být hodnota výnosnosti vyšší než u státem vydávaných cenných papírů. Pro akcionáře při nízké výnosnosti není vhodné vkládat do podniku své prostředky.

Graf 7 - Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2015–2020

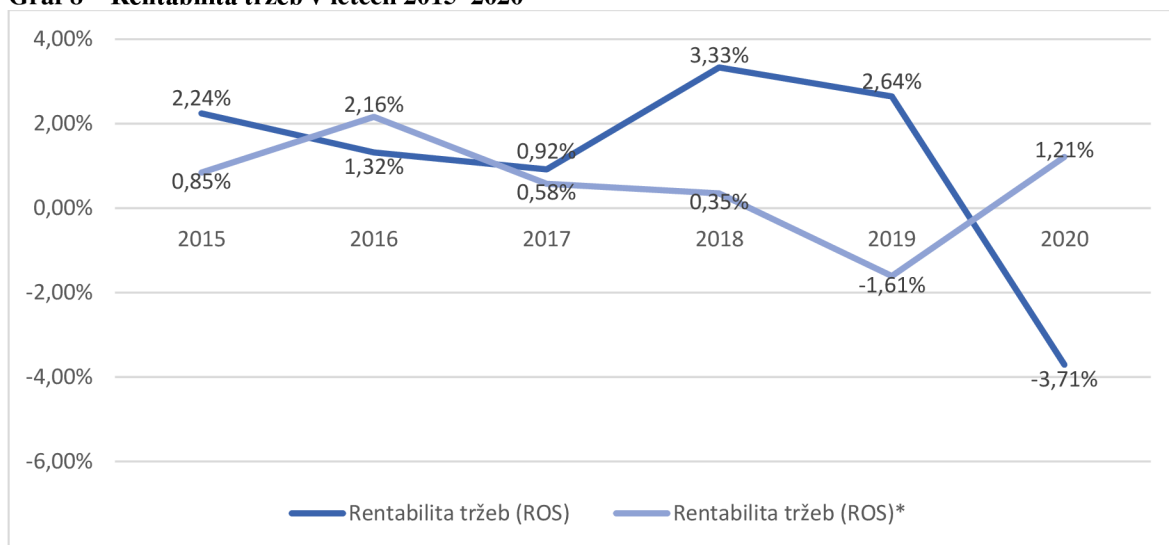


Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s.

Rok 2018 byl pro podnik velmi pozitivní. Rentabilita tržeb v tomto roce dosáhla hodnoty 3,33 %. Může to být také vysvětleno tak, že na 1 Kč tržeb připadá 0,0333 Kč čistého provozního výsledku. I přestože je tato hodnota nízká, může to být pro podnik příznivější, pokud je dosahováno rychlého obratu zásob a vysokého objemu tržeb, než pokud by tomu bylo naopak. Tento vývoj je patrný v následujícím grafu (8).

Rentabilitu tržeb je vhodné doplnit k detailnějšímu vysvětlení situace v podniku, o rentabilitu nákladů. Tento ukazatel je zobrazen v grafu (9). Hodnoty obou ukazatelů jsou si velmi podobné. Je tomu z důvodu

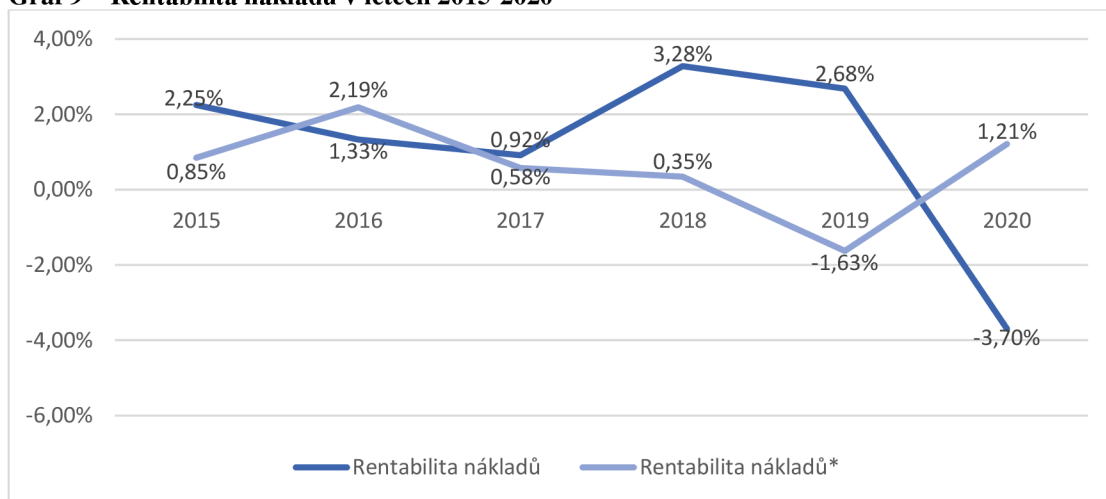
Graf 8 – Rentabilita tržeb v letech 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s.

Posledním sledovaným ukazatelem je rentabilita nákladů, která vypovídá o tom, kolik nákladů je potřeba vynaložit na 1 Kč provozního zisku podniku. Nejlepší hodnoty bylo dosaženo v roce 2017, kdy podnik vynaložil pouze 0,0097 Kč na dosažení 1 Kč zisku. Hodnoty jsou zobrazeny přehledně v grafu (9).

Graf 9 – Rentabilita nákladů v letech 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s.

4.2.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vypovídají o úvěrovém zatížení podniku. Zadlužení podniku je do určité míry potřeba, ale nesmí jej zatížit přílišnými finančními náklady. Tato zadluženost je vyjádřena především vzájemným vztahem cizích a vlastních zdrojů podniku a udává míru, do jaké je podnik financován cizími zdroji.

Výpočet ukazatelů zadluženosti vychází ze vzorců č. 11 až č. 15. Tyto vzorce jsou uvedeny v kapitole Metodika diplomové práce, která obsahuje veškeré využití vzorce v praktické části diplomové práce.

Prvním ukazatelem je celková zadluženost, která by neměla překračovat hodnotu 50 %. Jak je vidět v tabulce (12), tato hodnota je překročena ve všech sledovaných letech. Nemusí to nutně vyjadřovat negativní dopady na činnost podniku, ale může se stát, že podnik bude mít problémy se splácením úroků. Průměrná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje kolem 73 %. To znamená, že průměrně ze 73 % podnik disponuje s cizími zdroji, a je tedy zatížen dluhy.

Tabulka 12 – Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	67,6 %	61,6 %	73,7 %	79,7 %	83,1 %	72,7 %
Míra zadluženosti	2,12	1,62	2,83	3,93	4,95	2,67
Úrokové zatížení	3,0 %	0,5 %	1,4 %	-11,3 %	-2,3 %	1,0 %
Koeficient samofinancování	31,9 %	38,0 %	26,0 %	20,2 %	16,8 %	27,2 %
Finanční páka	3,14	2,63	3,84	4,94	5,96	3,68
Celková zadluženost	53,55 %	53,28 %	53,09 %	54,80 %	53,14 %	/
Míra zadluženosti	1,33	1,19	1,17	1,25	1,17	/
Koeficient samofinancování	40,12 %	44,83 %	45,49 %	43,81 %	45,51 %	/

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů dostupných z výroční zprávy podniku HOCHTIEF CZ a. s. - Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019

Druhým ukazatelem je míra zadluženosti podniku, která je vyjádřena poměrem cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Pro banky je tento ukazatel velmi důležitý při poskytování úvěru. Cizí zdroje by zpravidla neměly překračovat hodnotu 1,5násobku hodnoty vlastního kapitálu. Z tabulky je patrné, že pouze v roce 2016 byl podnik schopen se této hodnotě přiblížit. V letech 2018 a 2019 se podnik dostal do problémů se schopností krytí závazků vlastními zdroji. Tyto problémy mohly být i částečně způsobeny problémy, se kterými se podnik v těchto letech potýkal, jako byla finanční nestabilita způsobená vzniklou ztrátou hospodářského výsledku.

Úrokové zatížení je pro management důležitým ukazatelem při rozhodování o snižování či zvyšování cizího kapitálu v podniku. Tato hodnota by neměla přesahovat hranici 40 %, protože poté placené úroky odčerpávají příliš financí z vytvořeného hospodářského výsledku. V žádném ze sledovaných let nebyla tato hranice překročena a podnik, se tedy i přes svou celkovou zadluženost nedostává do velkých problémů.

Předposledním ukazatelem je koeficient samofinancování, který vyjadřuje podíl vlastního kapitálu vůči celkovému majetku podniku. Hodnota by měla být vyšší než 30 %. Podnik by měl být soběstačný při financování části svého celkového majetku. V posledních třech letech se tato hodnota dostala pod doporučenou hodnotu. Podnik se tedy dostává do problému se stabilitou společnosti.

Posledním sledovaným ukazatelem je finanční páka. Tato hodnota se pohybuje v rozmezí 2,5 až 6. Index finanční páky by měl být vždy větší než 1. Ten je vyjádřen poměrem rentability vlastního kapitálu a rentability celkového kapitálu. Vyjadřuje se jako násobitel dluhu použitého na určitou investici podniku. Čím větší je tato hodnota, tím větší bude hodnota cizího zdroje. Poslední tři roky tedy nebyly vhodné k provádění investic hrazených z cizích zdrojů.

V tabulce (12) jsou také zobrazeny hodnoty ukazatelů zadluženosti ve sledovaném období 2015 až 2019. Stejným výpočtem, jaký byl použit u výpočtu ukazatele sledovaného podniku, jsou pak zjištěny i hodnoty z podkladu finanční analýza jednotlivých odvětví vydaných ministerstvem průmyslu a obchodu. Hodnoty vykázané za celé odvětví stavebnictví odpovídají daným teoretickým hodnotám. Celková zadluženost a míra zadluženosti je oproti hodnotám dosažených ve stejném období ve sledovaném podniku daleko nižší. Znamená to, že sledovaný podnik se příliš zadlužuje a může být tak narušena jeho finanční stabilita do budoucnosti. Tomu také odpovídá i hodnota koeficientu samofinancování, která je ve sledovaném podniku mnohem nižší než v celém odvětví. Z tohoto zjištění se dá usuzovat, že podnik svou podnikatelskou činnost financuje především z cizích zdrojů. Tím mohou vznikat podniku další náklady spojené s úrokovými sazbami.

Vybraný podnik se vůbec nezaměřuje na sledování těchto ukazatelů. Většina těchto ukazatelů vychází hůře než v celém odvětví stavebnictví, kdy se tyto hodnoty velmi přibližují doporučeným hodnotám z teorie. Určitě by bylo dobré zahrnout do KPI ukazatelů poměrové ukazatele rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu. Z pohledu investování do dlouhodobého majetku by pro podnik bylo dobré znát, jak efektivně je schopen tento majetek tvořit zisk a jeho návratnost do podnikání. Jelikož se podnik zabývá výstavbou a v majetku má mnoho strojů, které se řadí do dlouhodobého majetku, bylo by pro podnik velmi výhodné znát efektivnost tohoto vloženého aktiva do podnikání.

4.3 Controlling sledovaného podniku

4.3.1 Zařazení controllingu ve struktuře podniku

Jak již bylo výše zmíněno, podnik se řadí mezi velké podniky dle klasifikace. Má tedy všechny úseky centralizované, aby docházelo ke sjednocení všech předpisů a nařízení i pro jednotlivé divize. Z tohoto hlediska je tedy důležité mít v podniku zavedeno oddělení controllingu a pozici controllera, aby byla zajištěna maximální kontrola hospodárnosti a správné vedení projektů. Ve sledovaném podniku je zavedeno oddělení controllingu ve dvou úrovních, a to na úrovni centrály a divize. Každá divize má svého controllera, jehož postupy a nástroje podléhají centrálnímu controllingu. Mezi centrálním a divizním controllingem funguje spolupráce na velmi dobré úrovni, jelikož dochází k pravidelným schůzkám na měsíční bázi. Vedení společnosti a mateřská společnost komunikují své požadavky na činnosti controllerů skrze centrální controlling, ten poté předává pokyny na divizní controllery.

Controlling na centrální úrovni je v podniku zařazen přímo pod úsek ekonomického ředitele. Ten je v podniku zároveň i členem představenstva. Centrální controlling se skládá ze tří controllerů. Každý pracovník má přesně definované činnosti, které musí vykonávat. Ti zpracovávají všechny reporty za celou společnost. Podklady k těmto reportům za jednotlivé divize získávají od divizních controllerů. Veškeré hodnoty jsou tedy sledovány detailněji, jelikož každá divize si tuto část reportů zpracovává sama a má lepší přístup ke všem informacím od vedoucích projektů. Divizní controller musí tedy spolupracovat s manažery a zároveň s centrálním controllingem.

4.3.2 Informační systém controllingu

Podnik jako hlavní informační systém typu ERP využívá SAP. Slouží k efektivnímu řízení celého podniku. Obecně se jedná o komplexní systém, který slouží pro oblast plánování podnikových zdrojů pomocí reportingu, účetnictví, controllig, řízení lidských zdrojů a dalších podnikových oblastí. I ve sledovaném podniku tento systém využívají již zmíněná podniková oddělení. Pro oddělení controllingu se jedná o jeden z hlavních nástrojů, který pomáhá ke kontrole hospodárnosti podniku. V podniku se využívá verze SAP R3. V systému SAP se pak nejčastěji využívají moduly CO – controlling a FI – financial accounting k naplnění činností controllingu.

Od společnosti SAP je dále využíván software SAP BW (Business Warehouse), který slouží k agregaci a shromažďování dat za daný podnik nebo divizi. Tento systém je využíván na úrovni centrálního controllingu, který pomocí tohoto softwaru převádí data ze SAP do podnikových reportů. Používané reporty budou popsány níže.

Dalším využívaným systémem v podniku je systém RSV (Řízení stavební výroby). Již z názvu tohoto systému je jasné, že se jedná o informační systém, který je využíván společnostmi z odvětví stavebnictví. Tento systém pokrývá komplexně celý proces od získání zakázky až po její realizaci a ukončení projektu. Tento systém se využívá v podniku v různých odděleních pro plánování a rozpočtování projektů, a také slouží ke sledování a zpracovávání soupisů vykonaných prací v době realizace. Controlling pak tento systém využívá především k ekonomickému vyhodnocení projektu, sledování výrobních plánů, zásoby práce a vyhodnocení spotřeby zdrojů.

Posledním hlavním informačním systémem využívaným v podniku je MS Office. V rámci celého balíčku, který Microsoft Office nabízí, je využíván nejčastěji MS Excel k tvorbě tabulek. Spousta pracovníků, kteří jsou zahrnuti do procesu plánování, nemá přístup k systému SAP. Veškeré podklady jsou tak prvotně plánovány v excelových tabulkách, ze kterých jsou tyto hodnoty zadávány controllingovým oddělením do systému RSV či SAP.

4.4 KPI's ukazatele

Ve vybraném podniku HOCHTIEF CZ a. s. jsou sledované ukazatele, které jsou z pohledu hlavní činnosti pro podnik nejdůležitější. Jedná se o ukazatele, které nejlépe vystihují a popisují výkonnost a plnění naplánovaných cílů. Tyto ukazatele jsou zobrazeny v podnikových reportech využívané ke sledování vývoje KPI ukazatelů a jejich odchylek od plánovaných hodnot. Na základě měsíčních analýz odchylek ukazatelů od plánu podniku se stanovují nápravná opatření, které by měly pomoci podniku dosáhnout plánovaných cílů. Na konci účetního období je pak vyhodnocen skutečný stav oproti stavu plánovanému. Tyto zjištění slouží controllingovému oddělení k poučení a využívají se při následném plánování dalšího roku.

Podnik sleduje vývoj jednotlivých ukazatelů KPI z mnoha důvodů. Jedním z těchto důvodů je motivace zaměstnanců. Řídící pracovníci jsou motivováni k dosažení plánovaných hodnot jednotlivých KPI ukazatelů. Každý řídicí pracovník má zadán cíl, kterého musí na konci

roku dosáhnout. Je tedy třeba, aby tyto ukazatele byly průběžně kontrolovány, a případně se včas nastavila nápravná opatření k dosažení co nejlepších výsledků.

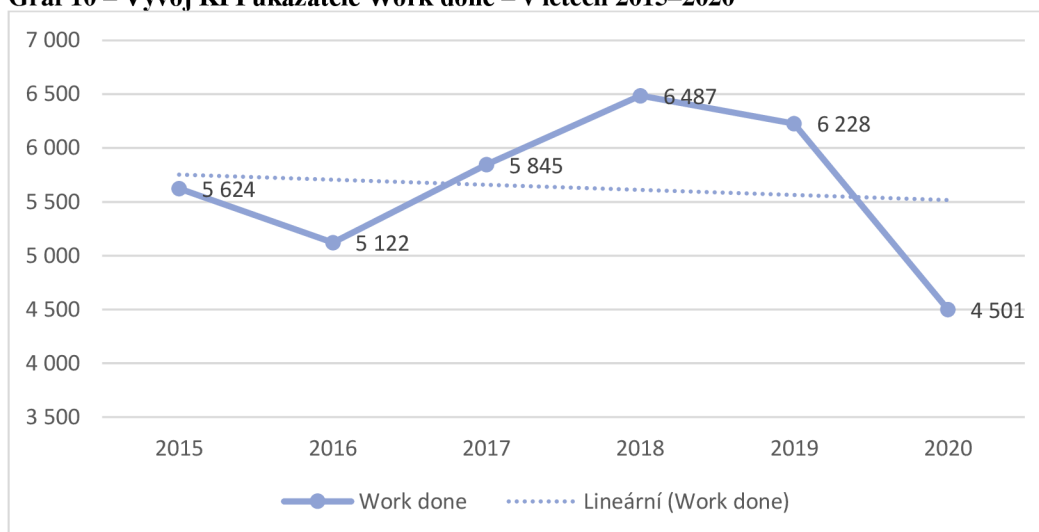
4.4.1 Ukazatel Work Done

Prvním a nejdůležitějším ukazatelem sledovaným v podniku je „Work done“, neboli výnos. Pro podnik je tento ukazatel považován za hlavní, a představenstvo podniku vývoj tohoto ukazatele sleduje velmi důkladně. Plánovaný výnos podniku je tvořen stavebními zakázkami za daný rok. Tyto data se zpracovávají ze systému SAP, jenž je hlavním informačním systémem podniku. Poté jsou výsledky stahovány pomocí programů do používaných reportů v podniku. Jelikož je tento ukazatel důkladně sledován, může podnik včas reagovat při neplnění plánovaných cílů, jelikož se data sledují v pravidelném měsíčním intervalu. Stejným způsobem se sledují i ostatní výkonnostní ukazatele.

V grafu (10) je zobrazen vývoj tohoto ukazatele v letech 2015 a 2020, kterých podnik dosáhl. Ve sledovaném období dosáhl nejlepších výsledků v roce 2018, kdy dosahovala tato hodnota 6 487 mil. Kč. Pro podnik to byl opravdu dobrý rok, kdy bylo docíleno velké objemové zakázkové zajištění.

V grafu je dále zobrazena spojnice trendu, která využívá klouzavého průměru a naznačuje daný trend vývoje tohoto ukazatele. Je tedy patrné, že tento trend je negativní, jelikož křivka klesá dolů. Podnik by se tedy měl více zaměřit na plánování tohoto ukazatele a nastavit nápravná opatření, které by vedly k lepšímu plnění ukazatele.

Graf 10 – Vývoj KPI ukazatele Work done – v letech 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel je také pro podnik důležitý z pohledu stability a udržení si dobré pozice na stavebním trhu. V České republice se objevuje na trhu mnoho velkých stavebních podniků, které mohou sledovaný podnik ohrozit při získávání nových zakázek. Významnými zakázkami ve sledovaném období byly projekty Prodloužení metra V.A – stanice Bořislavka (realizováno 01/2010 – 04/2015), Český institut informatiky, robotiky a kybernetiky ČVUT v Praze (realizováno 11/2014 – 10/2016), Dálnice D3, Žilina (realizováno 07/2014 – 07/2017), Rekonstrukce Negrelliho viaduktu (realizováno 04/2017 – 07/2020), Rekonstrukce Hradu Helfštýn (realizováno 09/2017 – 04/2020).

S ohledem na citlivost podnikových plánů, které si podnik nepřeje zveřejňovat, není možné provést detailní komparaci nastalých odchylek výnosů na základě číselných hodnot. Může být však řečeno, že v posledním sledovaném roce došlo k negativním odchylkám u tohoto ukazatele oproti původnímu plánu. Roční plán byl však sestaven na konci předešlého roku, kdy nedošlo k předpokladu nastalé situaci ve stavebním trhu. K omezení staveb došlo v návaznosti na situaci koronavirové krize. Tato krize měla velký vliv na výstavbu nových zakázek, kdy došlo k pozastavení a odložení nových akvizic podniku. Nedošlo tedy k realizaci plánovaných činností, a proto hodnota nedosáhla plánu. Tato situace se nadála příliš ovlivnit, a měla vliv i na ostatní výkonnostní ukazatele.

Podnik by se měl při tvorbě plánu více zaměřit na lepší plánování svých zakázek na daný rok, aby hodnota plánu byla co nejpřesnější. Musí být tedy uvažováno i s negativním možným dopadem na výnosy z plánovaných projektů. Je tedy dobré brát v úvahu i procentní riziko neúspěchu v některé oblasti. Plán by tedy neměl být tvořen na maximální možnou hodnotu, s kterou podnik původně počítá. Trh je u stavebnictví velmi nepředvídatelný a může se tedy stát cokoliv.

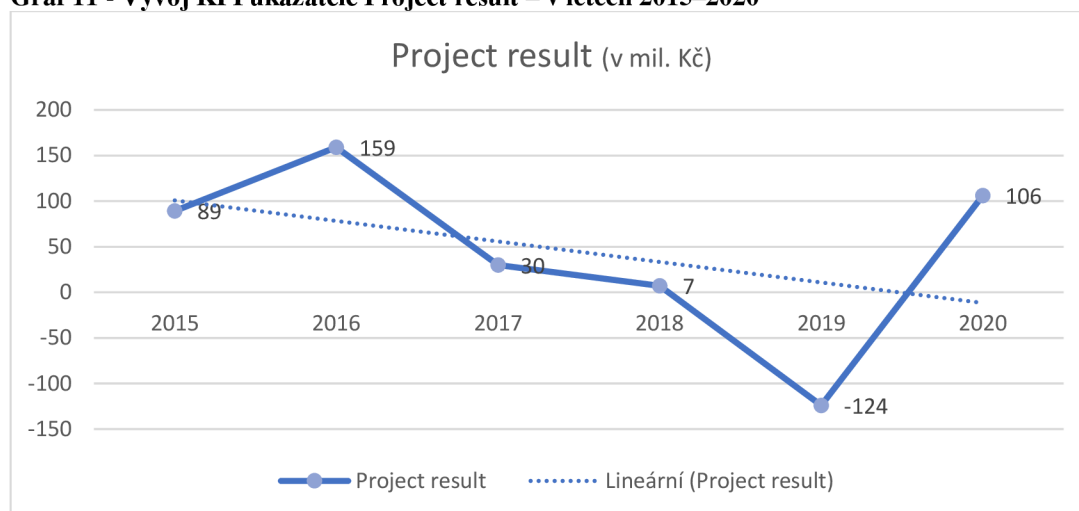
4.4.2 Ukazatel Project result

Dalším důležitým sledovaným ukazatelem je hospodářský výsledek, tedy především zisk. Plán výsledku vychází především z přesných znalostí a určení nákladů. S ohledem na plán výnosů je známa i výše odvodů, které budou na konci roku odvedeny mateřské společnosti na pokrytí jejich správních režii. I tato správní režie odváděna z podniku je považována za náklad, který ovlivňuje výši plánovaného hospodářského výsledku.

V grafu (11) je zobrazen vývoj hospodářského výsledku v letech 2015 až 2020. Hodnoty hospodářského výsledku nebyly vždy kladné. V roce 2019 se společnost potýkala s finančními problémy, které byly způsobeny zvýšením nákladů za opravné položky a odpisy. Ty vzrostly o 53 %. I zde je patrné, že trend vývoje hospodářského výsledku je klesající, i přestože byl v posledním roce kladný hospodářský výsledek. Spojnice trendu uvažuje s průměrnou hodnotou. Může být tedy použita pro předpokládaný vývoj tohoto ukazatele.

Podnik chce dosahovat kladných výsledků, které by se měly pohybovat kolem 3 % z dosahovaných výnosů. Tento procentní zisk je ve stavebnictví běžný, a málokdy se podaří dosahovat vyšších výsledků. Z grafu níže, však může být vyčteno, že této hodnoty se podařilo dosáhnout pouze v roce 2016, kdy hodnota zisku opravdu činila 3 %.

Graf 11 - Vývoj KPI ukazatele Project result – v letech 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Ukazatel Cash Flow

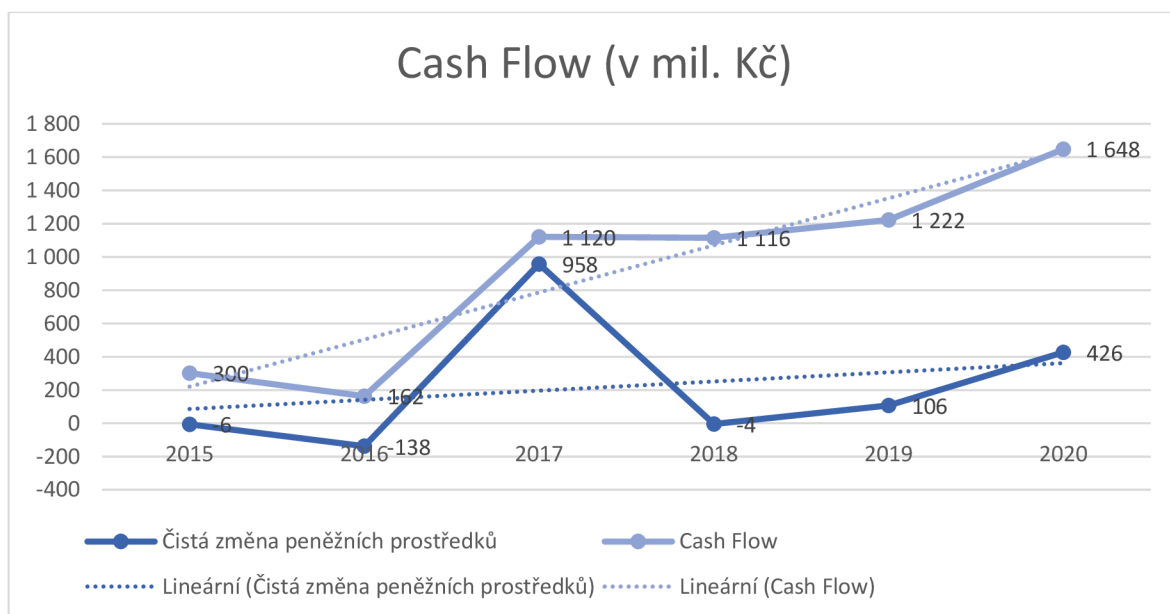
Podnik donedávna sledoval pouze ukazatel Cash Flow v ročních intervalech. V posledním roce se však na tento ukazatel zaměřují častěji, a to v měsíčních intervalech. Dalo by se vycházet z předpokladu, že někteří klienti mohli mít v době koronavirové krize problém s placením svých závazků. Proto je pro podnik velmi důležité sledovat tento ukazatel, aby podnik včas věděl, jakou strategii použít pro udržení kladného Cash Flow.

Vhodným řešením pro sledování tohoto ukazatele je jeho plánování do budoucnosti. Nestačí pouze sledovat aktuální stav peněžních toků. Podnik si tedy musí sestavit přehled budoucích příjmů a výdajů. Výdaje by měly být rozděleny na očekávané a méně předpokládané. Ve

stavebnictví se může vyskytnout spousta neočekávaných situací, které si mohou vyžádat větší výdaje. Proto je důležité i tyto rizika promítnout do plánování ukazatele. Vzhledem k plnění by pak nebylo vhodné, kdyby ukazatel byl nastaven příliš vysoko, pro podnik by tak mohlo být těžké docílit tohoto stavu. Druhou stranou jsou příjmy, které nebývají u stavebních společností pravidelně rozvrženy do celého roku, ale spíše klienti platí v předem stanovených termínech, které jsou dány vázanými smlouvami. Pro podnik je tedy jednoduché si tyto hodnoty naplánovat.

V grafu (12) je zobrazen vývoj ukazatele Cash Flow. Tento ukazatel má rostoucí tendenci, jelikož se v posledních letech podnik na tento ukazatel úzce zaměřuje. Jedním z hlavních cílů podniku je udržet tento ukazatel v kladných číslech. V posledním sledovaném roce byla čistá změna peněžních prostředků ve výši 426 mil. Kč, kdy došlo ke změně ve struktuře dlouhodobého majetku. Tuto hodnotu tedy ovlivnil příjem z prodeje stálých aktiv – tento poznatek vychází z rozboru přehledu o peněžních tocích z roku 2020, který je součástí příloh. Skokový nárůst mezi lety 2016 a 2017 ve stavu Cash Flow mohl být způsoben také ukončením developerské činnosti podniku. V dnešní době se již podnik této činnosti nevěnuje, jelikož významně zatěžovala peněžní prostředky dostupné v podniku. Dále tento nárůst ovlivnilo čerpání zápůjček a úvěrů, kdy tato hodnota činila polovinu dosažené hodnoty čistých peněžních prostředků.

Graf 12 - Vývoj KPI ukazatele Cash Flow – v letech 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Ukazatel New orders

Posledním velmi důležitým ukazatelem pro strategické plánování, je nová zakázka. Z toho ukazatele vypočítává podnik zásobu práce, která je následně převedena do plánu následujících let. Proto ukazatel nové zakázky je velmi sledován controllingovým oddělením, který s touto hodnotou pracuje vždy na konci roku.

Tento ukazatel je jedním z interních ukazatelů, které si podnik nepřeje zveřejňovat. Jedná se o ukazatel, který udává zajištěnost práce do dalších let. Jelikož je sledovaný podnik z odvětví stavebnictví a zaměřuje se na výstavbu budov a infrastruktury, jsou tyto projekty zahrnuty do delších časových úseků než pouze do jednoho roku. Z tohoto důvodu, v diplomové práci není vývoj ukazatele nové zakázky uveden.

Jak bylo již výše řešeno, v roce 2020 nebyl naplněn plán výkonnostního ukazatele výnosy. Ukazatel nové zakázky je pak s výnosy úzce propojen. I v tomto případě tedy došlo k negativní odchylce od plánu, z důvodu nastalé situace ve zmíněném roce. Tento ukazatel je velmi rizikový, jelikož se velmi úzce váže na danou situaci týkající se stavebního trhu. Může se tedy stát, že podnik očekává získání nějaké akvizice, ke které v plánovaném roce poté nedojde k realizaci.

Podnik tedy tento ukazatel musí podrobně sledovat, aby nedocházelo k velkým výkyvům a mohli včas podniknout nápravná opatření. K těmto opatřením musí dojít včas, jelikož na stavebním trhu se nedá vždy pohotově zareagovat na danou situaci.

4.5 Reporty zpracovávané ve stavebním podniku

Report je výsledkem reportingu. Provádění reportingu se rozumí přehledné zpracování dat tak, aby podnik získal důležité informace o aktuální situaci či trendu vývoje vykonávaných činností. Výstupem reportingu bývá základní přehled o tom, co je v podniku dokonáno, a co má být v blízké budoucnosti vytvořeno. Dále v reportech bývá vyhodnocena efektivita podniku, která vychází z detekování odchylek a jejich výše.

Ve sledovaném podniku je výstupem tabulka v Excelu, která je vygenerována systémem agregujícím data ze SAP, jedná se tedy konkrétně o software Business Warehouse. Software Business Warehouse při stahování dat ze systému SAP agreguje data do nákladových skupin dle druhu nákladu. Reportování je v podniku již zavedeno s dlouholetou praxí, a na základě pozitivních výsledků, které tato kontrola přináší, je celý systém zautomatizován. Vytvořené

reporty mají už přesně definovanou strukturu, která se nemění. Vše probíhá v oddělení centrálního controllingu, které pravidelně komunikuje s controllery na divizních úrovních. Controlleri musí do systému SAP zadat veškeré sledované hodnoty, které se týkají plánování všech zakázek a projektů podniku. Reportování probíhá pravidelně, hned po skončení měsíční závěrky. Skutečné hodnoty k danému měsíci jsou tedy již známy, případně se musí odhadnout. Tuto činnost zajišťují controlleri na divizích, kteří dále musí spolupracovat s manažery daných projektů, jelikož manažeři mají přesné informace o událostech týkajících se prováděných činností.

Centrální controlling tedy stáhne data do předdefinovaných reportů, které poté zašle k vyplnění divizním controllerům. Některé hodnoty je třeba do reportů vyplnit manuálně, jelikož vyplývají z daných předpokladů vývoje, které mají controlleri k dispozici od vedoucích manažerů. Především se jedná o úpravu forecastovaných hodnot sledovaných ukazatelů s přihlédnutím k ročnímu plánu celé společnosti. Každá divize pak prezentuje tyto reporty vedení podniku. Všechny podklady jsou pak agregovány do výstupního reportu, který je zaslán mateřské společnosti.

Na následujících obrázcích jsou uvedeny vzory využívaných reportů v podniku, které slouží k podrobnému sledování vývoje jednotlivých KPI ukazatelů a hospodaření celého podniku. Uvedená čísla v zobrazených reportech jsou pouze ilustrativní, jelikož podnik tyto interní podklady nemůže zveřejňovat. Slouží tedy pouze pro popis a pochopení, jak takové reporty podnik využívá ke sledování a vyhodnocování efektivnosti jednotlivých projektů.

SIE report

Prvním a nejdůležitějším využívaným reportem v podniku je „SIE“ report. Standardizované schéma tohoto reportu je tvořeno ze čtyř listů. List A - „general information“, B- „work done, billings and collection“, C - „work done, costs and profit and loss“ a list D - „working capital“. Informace v tomto schématu jsou ověřeny projektovými manažery.

List A – General information

Tento list obsahuje základní údaje o projektu, kterými je označení a číslo projektu, druh stavby, status projektu, místo realizace výstavby, jméno klienta a jméno projektového manažera. Velmi důležitá jsou také data, která se týkají časové osy výstavby. Jedná se o datum zveřejnění smlouvy až po datum dokončení. Datem dokončení začíná běžet záruční

doba. Po tuto dobu je projekt stále aktivní a reportován. Dále je zde vykázána hodnota celé zakázky a její úpravy.

List B – Work done, billings and collection

List B obsahuje informace o odvedené práci, která vychází z hodnoty kontraktu uvedené ve smlouvě, nebo neschváleném odvedeném výkonu, který vychází z připravovaných změn formálně neschválených klientem. Dále jsou zobrazeny informace o fakturaci, zálohových platbách, inkasa, pohledávky, zádržné a třetí strany, které jsou zahrnuty do procesu výkonu.

Na obrázku (12) je zobrazeno schéma listu B, ve kterém jsou uvedeny hodnoty odvedené práce na daném projektu. V posledním sloupci je zobrazeno procentní plnění, které vychází z kumulované hodnoty do současnosti.

Obrázek 12 – List B – „Work done“

ITEM	MONTH	YEAR TO DATE	FROM INCEPTION TO DATE	% OVER WORK DONE
EARNED WORK DONE				
1.1 Project and escalation	500.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	96,4
1.2 Non-completed items	0,00	0,00	0,00	0,0
1.3 Works performed for third parties	0,00	0,00	0,00	0,0
1.4 Interest	0,00	0,00	0,00	0,0
1.5 TOTAL EARNED WORK DONE	500.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	96,4
UNAPPROVED WORK DONE				
1.6 Pending financial approval	0,00	0,00	0,00	0,0
1.7 Pending technical approval	150.000,00	150.000,00	150.000,00	3,6
1.8 Outstanding submission	0,00	0,00	0,00	0,0
1.9 Works performed for third parties	0,00	0,00	0,00	0,0
1.10 Interest	0,00	0,00	0,00	0,0
1.11 TOTAL UNAPPROVED WORK DONE	150.000,00	150.000,00	150.000,00	3,6
1. TOTAL WORK DONE	650.000,00	4.150.000,00	4.150.000,00	100,0
BILLED WORK DONE				
2.1 Project	555.555,55	5.555.555,55	5.555.555,55	133,9
2.2 Material stored or advanced of equipment	0,00	0,00	0,00	0,0
2.3 Advance payment	0,00	0,00	0,00	0,0
2.4 Works performed for third parties	0,00	0,00	0,00	0,0
2.5 Interest	0,00	0,00	0,00	0,0
2. TOTAL BILLED WORK DONE	555.555,55	5.555.555,55	5.555.555,55	133,9

Zdroj: interní podklad HOCHTIEF CZ

List C – Work done, costs and result

Tento list obsahuje celkový objem práce, obecné informace o přímých a nepřímých nákladech, režie podniku a v neposlední řadě výsledek projektu. Pro každou nákladovou položku jsou uvedeny hodnoty za měsíc, kumulovaně do současnosti, rok k datu. Stejně hodnoty jsou pak uvedeny i v relativním vyjádření. Poslední sloupec vyjadřuje procentní

plnění, které bylo k danému datu forecastováno. Jedná se tedy o hodnotu, které mělo být původně dosaženo a rozdíl mezi těmito hodnotami je považováno za odchylku. Slouží tedy controllingovému útvaru k vyhodnocení efektivního využití nákladů.

Obrázek 13 – List C „Work done, costs and result“

ITEM	MONTH	YEAR TO DATE	FROM INCEPTION TO DATE	% OVER TOTAL WORK DONE			
				MONTH	YEAR TO DATE	FROM INCEPTION TO DATE	FOREC. 09/16
1. TOTAL WORK DONE (W.I.P. 11,84 %)	650.000,00	4.150.000,00	4.150.000,00	100,0	100,0	100,0	100,0
DIRECT COST							
2.1 Direct Labour	55.000,00	375.000,00	375.000,00	8,5	9,0	9,0	3,5
2.2 Materials	50.000,00	1.025.000,00	1.025.000,00	7,7	24,7	24,7	34,5
2.3 Own Equipment	15.000,00	100.000,00	100.000,00	2,3	2,4	2,4	1,5
2.4 Rented Equipment	40.000,00	200.000,00	200.000,00	6,2	4,8	4,8	3,5
2.5 Subcontractors	130.000,00	750.000,00	750.000,00	20,0	18,1	18,1	18,5
2.6 Specialized Subcontractors	150.000,00	530.000,00	530.000,00	23,1	12,8	12,8	17,5
2.7 Specific Equipment Installations	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,5
2.8 Other Direct Costs	10.000,00	50.000,00	50.000,00	1,5	1,2	1,2	0,5
2. TOTAL DIRECT COST	450.000,00	3.030.000,00	3.030.000,00	69,2	73,0	73,0	76,0
INDIRECT COST							
3.1 Indirect Labour	46.259,27	353.227,00	353.227,00	7,1	8,5	8,5	9,0
3.2 General Equipment Facilities	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0
3.3 Own Auxiliary Equipment	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0
3.4 Rented Auxiliary Equipment	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0
3.5 Close out	3.250,00	20.750,00	20.750,00	0,5	0,5	0,5	0,5
3.6 Financial Costs	-509,27	1.023,00	1.023,00	-0,1	0,0	0,0	0,0
3.7 License Costs and Fees	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0
3.8 Other Indirect Costs	1.000,00	125.000,00	125.000,00	0,2	3,0	3,0	2,2
3. TOTAL INDIRECT COST	50.000,00	500.000,00	500.000,00	7,7	12,0	12,0	11,7
GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES							
4.1 Branch Office	17.000,00	200.000,00	200.000,00	2,6	4,8	4,8	4,2
4.2 Corporate Headquarters	777,77	33.333,33	33.333,33	0,1	0,8	0,8	2,3
4.3 Others	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0
4. TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	17.777,77	233.333,33	233.333,33	2,7	5,6	5,6	6,5
5. TOTAL COST (2+3+4)	517.777,77	3.763.333,33	3.763.333,33	79,7	90,7	90,7	94,2
6. PROFIT AND LOSS (1-5)							
	132.222,23	386.666,67	386.666,67	20,3	9,3	9,3	5,8

Zdroj: interní podklad HOCHTIEF CZ

List D – Working capital

Tento list obsahuje dělení pracovního kapitálu, který vyjadřuje objem finančních prostředků investovaných do výkonu. Posuzuje se zde finanční hospodaření na staveništi a přidělení jednotlivých finančních nákladů. SIE report udává členění pracovního kapitálu na několik položek, které jsou pro vedoucího projektu srozumitelné. Na obrázku (14) je zobrazena podoba listu D – „Working capital“.

Obrázek 14 - List D „Working capital“

ITEM	FROM INCEPTION TO DATE		
	MONTH	PREVIOUS MONTH	PREVIOUS DEC.
1. WORK DONE PENDING TO BE BILLED (+)	-1.405.555,55	-1.500.000,00	0,00
2. ACCOUNTS RECEIVABLE (+)	2.055.555,55	2.000.000,00	0,00
3. VENDORS (-)	-1.000.000,00	-1.000.000,00	0,00
4. INVENTORY (+)	350.000,00	300.000,00	0,00
5. FINANCIAL BURDEN PROVISION	0,00	0,00	0,00
6. CLOSE OUT PROVISION (-)	-20.750,00	-17.500,00	0,00
7. NET BOOK VALUE INSTALLATIONS	0,00	0,00	0,00
8.	0,00	0,00	0,00
9. NET PROFIT & LOSS YEAR TO DATE [Loss (+); Profit (-)]	-386.666,67	-254.444,44	0,00
TOTAL WORKING CAPITAL	-407.416,67	-471.944,44	0,00

Zdroj: interní podklad HOCHTIEF CZ

Branch report

Jedná se o report, který zobrazuje celkové náklady podniku za daný měsíc, celý reportovaný rok, plánovanou hodnotu a celkovou odchylku mezi aktuálním a projektovaným stavem. Pro lepší přehlednost a kontrolu nákladů jsou agregovány do 11 nákladových skupin. Na obrázku (15) je zobrazen vzor tohoto reportu.

Obrázek 15 – Branch report sledovaného podniku – vzor

COST TYPE	MONTH	YEAR TO DATE			
		YEAR TO DATE	%O.WORKDONE	PROJECTED	DEVIATION
		Amounts in €			
1. LABOUR	60.000,00	1.975.000,00	2,55	1.950.000,00	-25.000,00
2. TRAVEL AND PUBLIC RELATIONS	50.000,00	125.000,00	0,16	100.000,00	-25.000,00
3. OFFICE SUPPLIES	1.500,00	7.000,00	0,00	0,00	-7.000,00
4. COPIES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. COMMUNICATION	1.000,00	25.000,00	0,03	100.000,00	75.000,00
6. RENT AND MAINTENANCE	30.000,00	325.000,00	0,42	300.000,00	-25.000,00
7. COMPUTER AND TECHNOLOGY	15.500,00	200.000,00	0,26	200.000,00	0,00
8. EXTERNAL SERVICES	7.000,00	100.000,00	0,13	100.000,00	0,00
9. BIDS	-115.000,00	-957.000,00	-1,23	-1.000.000,00	-43.000,00
10. CLOSE OUT FINISHED JOBS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. OTHER COSTS	150.000,00	300.000,00	0,39	400.000,00	100.000,00
TOTAL BRANCH OFFICE COSTS	200.000,00	2.100.000,00	2,71	2.150.000,00	50.000,00
TOTAL AREA COSTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

BRANCH OFFICE AND AREA COSTS ALLOCATED TO JOB SITES	200.000,00	2.100.000,00	2,71
BRANCH OFFICE AND AREA COSTS PENDING TO ALLOCATE	0,00	0,00	0,00

COST TRACKING				
ITEM	ACCUMULATED PREVIOUS YEAR	ACCUMULATED CURRENT YEAR	PROJECTED	DEVIATION
TOTAL GENERAL AND ADMIN. EXPENSES (w/o HQ)	0,00	2.100.000,00	2.150.000,00	50.000,00

Zdroj: interní podklad HOCHTIEF CZ

Basic Data report

Dalším z využívaných reportů je „Basic Data report“. Tento report agreguje všechny jednotlivé reporty projektů, které se řadí do kategorie vlastní práce nebo stejně tak práce vykonávané ve sdruženích. Projekty mají nastavený status dle fáze, ve které se nachází. Jedná se o status (P) – projekt v realizaci, status (C) – projekt ve fázi uzavírání a status (F) – projekt ve fázi konečného dokončení. Poslední status již není v reportu zobrazován, protože pro podnik již není tento projekt podstatný. Všechny údaje v reportu jsou odvozené ze SIE reportu a Branch reportu. Každému projektu je přidělena kategorie podle typu práce, která je zadána do kmenových dat projektu. Tyto údaje jsou pořizovány controllingem podniku. Kategorie mají číselné rozmezí od 001-099, tedy od budov pro bydlení až po služby. Součástí reportu, který je zobrazen na obrázku (16), jsou uvedeny klíčové údaje, jako jsou provedené práce, zisk a ztráta, fakturace, práce čekající na vyúčtování, inkaso a pohledávky.

Všechny tyto reporty vznikají na základě předešlého plánování, který je velmi podstatnou součástí controllingového útvaru. Plánování je zaměřeno na blízkou budoucnost, tedy následující rok a probíhá vždy v ročních intervalech. Toto plánování by mělo být velmi důkladné a vystihovat co nejpřesněji budoucí výsledky plánovaného roku. Dále se také plánuje na strategické úrovni. Strategický plán je vždy vytvářen v první polovině roku a zaměřuje se na následující tři roky, které jsou předmětem plánu. Formát těchto plánů odpovídá reportům, které jsou výše popsány. Zaměřují se tedy na jednotlivé skupiny nákladů, výnosů a režijních nákladů podniku. Pro detailnější a přesnější plánování nákladů využívá každá divize svých pomocných podkladů, které ale neslouží k prezentování. Jedná se tedy pouze o podpůrné dokumenty, ve většině případů se jedná o excelové tabulky.

Obrázek 16 – Basic report sledovaného podniku - vzor

Branch	In thousands of €																
	WORK DONE			Unapproved work done	PROFIT & LOSS				BILLING			Work done pending to be billed	COLLECTION			Account receivable	Forecasted backlog
	Month	Year	From incept. to date		Month	Year	From incept. to date	Forecasted	Month	Year	From incept. to date		Month	Year	From incept. to date		
7999 - Example Branch Office																	
CIVIL JOBS																	
JV in Progress																	
CA00123	1.500	1.500	1.500	0	-125	-125	-125	3.000	0	0	0	1.500	0	0	0	0	300.000
Total	1.500	1.500	1.500	0	-125	-125	-125	3.000	0	0	0	1.500	0	0	0	0	300.000
OJ in Progress																	
CE01234 - Example project	850	4.150	4.150	150	-28	-683	-683	-3.575	556	5.556	5.556	-1.406	500	3.500	3.500	2.056	31.600
Total	650	4.150	4.150	150	-28	-683	-683	-3.575	556	5.556	5.556	-1.406	500	3.500	3.500	2.056	31.600
Jobs in progress	2.150	5.650	5.650	150	-153	-808	-808	-575	556	5.556	5.556	94	500	3.500	3.500	2.056	331.600
JV in Close out																	
CA01234 - Example JV	0	83	8.250	0	0	10	-75	-75	0	150	8.250	0	0	200	8.250	0	0
Total	0	83	8.250	0	0	10	-75	-75	0	150	8.250	0	0	200	8.250	0	0
OJ in Close out																	
CE00123	0	0	50.000	0	0	0	-4.500	-4.500	0	0	55.000	0	0	0	55.000	0	0
Total	0	0	50.000	0	0	0	-4.500	-4.500	0	0	55.000	0	0	0	55.000	0	0
Close out jobs	0	83	58.250	0	0	10	-4.575	-4.575	0	150	63.250	0	124	200	63.250	0	0
Total Civil Jobs	2.150	5.733	63.900	150	-153	-798	5.383	-5.150	556	5.706	68.806	94	623	3.700	66.750	2.056	331.600
Total 7999 - Example Branch Office	2.150	5.733	63.900	150	-153	-798	5.383	-5.150	556	5.706	68.806	94	623	3.700	66.750	2.056	331.600

zdroj: interní podklad HOCHTIEF CZ

4.5.1 Zhodnocení reportingu v podniku

Z předešlých kapitol vychází, že sledovaný podnik používá mnoho druhů reportů. Může to být nevýhodou podniku, jelikož sestavování těchto reportů může zabírat controllerům spoustu času. Některé reporty dokonce zobrazují stejné položky. Jejich duplicitní sestavování pak nedává smysl a controlleři jsou tak zaměstnáváni zbytečnou prací navíc, kterou by mohli věnovat jinému typu práce. Jedná se hlavně o duplicitní sestavování výnosů, hospodářského výsledku a nákladů. V některých reportech se tyto čísla objevují souhrnně a nezobrazují detail, který je potřebný pro řádnou kontrolu jednotlivých projektů a jejich následné řízení. Avšak směrnice podniku tyto reporty vyžaduje a controlleři je tak musí sestavovat, i přesto že je dále nepoužívá ke kontrole sledování projektů.

Pokud by tedy některé reporty nemuseli vytvářet, mohli by věnovat čas detailnějšímu zkoumání nastalých odchylek. Kladně se dá zhodnotit využívání SIE reportu, který zkoumá dané projekty velmi do hloubky, a jsou v něm uvedeny veškeré informace, které můžou identifikovat nastalé odchylky od plánovaných hodnot. Jedná se hlavně o detailní zobrazení veškerých nákladů, které souvisí s řízením projektů. Náklady jsou rozděleny do tří kategorií, a to přímé náklady, nepřímé náklady a na obecné a správní náklady. Poslední kategorie zahrnuje režie, které se z projektů odvádí vedení podniku. Manažeři mohou tento report používat ke sledování vývoje svých projektů, jelikož je jednoduchý a srozumitelný. Není tedy nutné, aby controlleři pomáhali manažerům se v těchto reportech orientovat. Dle nich pak může být navržen další průběh činností týkajících se dané zakázky.

5 Zhodnocení a doporučení

Diplomová práce se zabývá zhodnocením Controllingu a jeho přínosu pro vybraný podnik. Fungování a vliv controllingového oddělení ve společnosti HOCHTIEF CZ a. s. na řízení podniku, lze zhodnotit na základě zhodnocení vybraných ukazatelů, které jsou podnikem využívány ke sledování hospodárnosti a ziskovosti podniku. Dále je zhodnoceno fungování controllingu na základě vypracovávaných reportů, které se využívají v podniku. Cílem tedy bylo zhodnotit controlling a systém jeho řízení v podniku. Controllingové oddělení sledovaného podniku má již dlouholetou praxi. Zjištěným výsledkem tedy je, že společnost HOCHTIEF CZ a. s. není rozhodně začátečníkem ve vykonávaných controllingových činnostech a ostatních využívaných nástrojů, které jsou dle teoretických specifik vhodné pro controlling. Všechny tyto způsoby jsou v podniku dovedeny k velmi vysoké efektivnosti.

Controlling v podniku je rozdělen dle úrovně na controlling centrály a divizní controlling. Každá divize má zaveden své controllingové oddělení, které spolupracuje s centrálním controllingem. Ten organizuje veškeré činnosti, které podnik předává vedení společnosti nebo mateřské společnosti. Spolupráce mezi těmito odděleními funguje v podniku na dobré úrovni, jelikož dochází k pravidelným schůzkám a organizuje se plán činností, které je třeba provést v daných termínech. Také je důležité, aby probíhali pro controllery v podniku pravidelná školení k doplnění informací a novinek v oblasti reportingu a plánování.

V kapitole zabývající se vývojem ukazatelů v podniku, byly nejprve zhodnoceny poměrové ukazatele, které jsou porovnány s teoretickými předpoklady. Mezi tyto ukazatele se řadí ukazatel aktivity, ukazatel likvidity, ukazatel rentability a ukazatel zadluženosti. Podnik v současné době těmto ukazatelům nevěnuje žádnou pozornost a nejsou tak předmětem zkoumání. Většina těchto ukazatelů se odchyluje od předpokládaných hodnot, které vychází z teoretického hlediska. Největší odchylky byly nalezeny u ukazatele zadluženosti. Aby mohl být podnik považován za soběstačný, měla by se celková zadluženost podniku rovnat hodnotě do 50 %. Tato hranice 50 % vychází z teoretických doporučení uvedených v literatuře. Pokud se přihlédne ke zjištěným hodnotám v celém odvětví stavebnictví, tak se pohybuje tento ukazatel v průměru do 55 %. V odvětví stavebnictví se tedy pohybuje v přípustném rozmezí, se kterým pracují teoretická východiska. Sledovaný podnik však ve všech letech měl zadluženost vyšší než 70 %. Z toho vyplývá zjištění, že podnik využívá ve velké míře cizích zdrojů na pokrytí svých aktiv. Tento ukazatel pak velmi úzce souvisí

s koeficientem samofinancování, který by měl být vyšší než 30 %. Udává, z kolika procent podnik jsou celková aktiva financována vlastním kapitálem. Skutečná hodnota sledovaného podniku se v posledních sledovaných obdobích nepřiblížila doporučené hodnotě. Pro podnik to ovšem nemusí znamenat negativní skutečnost, jelikož vlastní kapitál leckdy pro podnik bývá nákladnějším než cizí zdroje. Podnik tedy musí velice důkladně zhodnotit, jaká strategie využívání cizích či vlastních zdrojů je výhodnější, a který zdroj bude nákladnější. Sledovaný podnik má již dlouholeté spolupráce s určitými bankami, a je tak velmi pravděpodobné, že sjednávané úroky úvěrů jsou pro podnik výhodnější, než pokud by akcionáři vkládali vlastní zdroje do podniku.

Poměrové ukazatele nebyly porovnávány s plánovanými hodnotami, jelikož tyto ukazatele nejsou vůbec podnikem sledovány. Doporučením by tedy pro podnik mohlo být, aby zaměřil svou pozornost na sledování těch ukazatelů poměrové analýzy, které neodpovídají teoretickým hlediskům. Tím by se dosáhlo lepší kontroly, která by vedla ke zlepšení efektivity a rentability podniku. Ukazatele vycházející z poměrové analýzy by podnik měl určitě sledovat pouze na úrovni celého podniku. Není důležité, aby se tyto ukazatele sledovaly na úrovni divizí. Veškeré investice a poskytování úvěrů je zařizováno v rámci centrálního finančního oddělení a schvalování podléhá vedení společnosti. Divizní controlleři, tak mohou pouze připravovat podklady k těmto ukazatelům centrálního controllingu, a pomáhat s jejich zpracováním. Tyto ukazatele by se tedy měly poté prezentovat na finančních konferencích, kterých se účastní všichni controlleři a ekonomové divizí, společně s controllingem a finančním oddělením centrálního úseku.

Dále byly popsány výkonnostní ukazatele, které jsou detailně sledovány controllery v podniku. Mezi tyto KPI ukazatele se řadí výnosy, výsledek hospodaření, cash flow a nová zakázka. Z pohledu hlavní činnosti jsou tyto ukazatele pro sledování vývoje nejvhodnější. Jelikož se podnik zabývá výstavbou, není možné sledovat vhodnější ukazatel, než jsou výnosy či nová zakázka. Ukazatele zisku a cash flow jsou pak sledovány v téměř každém podniku. Jak již bylo výše řečeno, měl by podnik začít dále sledovat rentabilitu aktiv a ukazatel míry zadluženosti. Tyto dva ukazatele v poměrové analýze nevycházejí dobře a hodnoty se pohybují pod průměrnou úrovní dosahovanou v celém odvětví stavebnictví.

V poslední části práce jsou popsány využívané reporty sledovaného podniku. V podniku je používána celá řada reportů ke sledování jednotlivých činností divizí a celého podniku.

Některé reporty jsou však dále agregovány do jednoho reportu, který je dále prezentován vedení společnosti a poslán mateřské společnosti. Proto musí divizní controlleři vypracovávat reporty ve stejné podobě, v jaké se agregují za společnost. Poté dochází k tomu, že jsou tyto reporty vypracovávány pouze pro tyto účely a neslouží k dalšímu zkoumání odchylek. Controllingové oddělení by po dohodě s mateřskou společností mělo provést revizi zpracovávaných reportů a jejich přínosu pro podnik. Jak již bylo výše zmíněno, některé reporty není potřeba zpracovávat z hlediska duplicity uvedených informací. Zda reporty vykazují veškeré informace, které jsou důležité jak pro controllery ke sledování odchylek, tak pro manažery k nastavení dalších postupů.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení controllingu a jeho systémy řízení v podniku. Sledovaným podnikem byla stavební společnost HOCHTIEF CZ a. s., která se na trhu pohybuje již řadu let. V tomto podniku je již dlouhá léta implementován systém controllingu, který velmi efektivně napomáhá v řízení podniku.

V teoretické části práce byl popsán controlling a jeho hlavní funkce a cíle, které jsou tímto oddělením vykonávány. Na základě tohoto popisu byl rozlišen controlling ve dvou úrovních, a to operativní controlling a strategický controlling. Je velmi důležité, aby v podniku bylo zaměření tohoto oddělení na obou úrovních. Dále se může controlling dělit také dle zaměření činnosti, jako je marketingový controlling, finanční controlling, nákladový controlling apod.. Byly vysvětleny a popsány nástroje controllingu, které jsou využívány na jednotlivých úrovních řízení controllingem. Velmi důležitá je i samotná pozice controllera. Proto bylo dále vysvětleno, jak by měla tato osoba controllera vypadat. Aby celý systém controllingu byl kompletní, byla vysvětlena i činnost plánování a reportování, která úzce souvisí s pojmem controlling.

V praktické části práce je přiblížen systém fungování controllingového oddělení ve sledovaném podniku, kterým je stavební společnost HOCHTIEF CZ. Ta je na stavebním trhu již od roku 2006 pod tímto názvem, ale historie sahá ještě dále. Proto je v podniku zavedeno controllingové oddělení už na dobré úrovni, dle vzoru mateřské společnosti. Jelikož se controlling musí dívat do budoucnosti, je pro něj velmi důležité, aby byly správně chápány výsledky uvádějící v reportech. Controlling pak na základě těchto zjištění napomáhá managementu a vedení podniku při plánování a rozhodování. Podnik má zvolené KPI ukazatele, tak aby bylo možné stručně zhodnotit stav vývoje podniku. Jakým směrem se ubírají prováděné činnosti, lze tedy stručně odvodit dle těchto ukazatelů. Ty jsou součástí reportovaných tabulek a dokumentů, které slouží k vyhodnocení plnění plánovaných cílů.

Centrální controlling vytváří pro vedení společnosti celkem 4 druhy reportů, které mají pro každou divizi stejně předepsané schéma bez ohledu na vykonávanou činnost dané divize. Především jsou reporty strukturovány tak, aby v nich byla správně popsána situace pro stavební činnosti. Proto mohou nastat problémy, pokud se některá z divizí nezabývá výstavbou budov nebo infrastruktury. Dělení nákladů je v těchto reportech zaměřeno právě na činnosti týkajících se staveb a stavebních materiálů. Pro stavební divize je toto zobrazení

nákladů zcela dostačující. Naopak pro divizi stavební služby, jejíž hlavní činností je facility management a půjčování mechanizace, tyto reporty nejsou zcela vhodné a nemůžou je tak plně využívat ke sledování a kontrole ukazatelů.

Posledním velkým přínosem pro podnik by však bylo, pokud by se více zaměřila pozornost na sledování vývoje poměrových ukazatelů, kterým se v dnešní době nevěnuje žádná pozornost. Tyto ukazatele pro podnik mohou být velkým přínosem při rozhodování o investicích či poskytování úvěrů.

7 Seznam použitých zdrojů

- BRAGG, S M, 2012. *The Essential Controller: An Introduction to What Every financial Manager Must Know*, 2nd Edition. John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-23973-5.
- ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut, 2012. *Profesionální controlling - koncepce a nástroje*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- ESCHENBACH, Rolf a kol., 2000. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-85963-86-8.
- ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-035-1.
- FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling, Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management press, Ringier ČR a.s.. 198 s. ISBN 80-85943-03-4.
- FinAnalysis, Finanční analýza podniku [online], 2020. FinAnalysis [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- FAF, Finanční analýza firmy – Analýza rentability [online], 2015. FAF [cit. 2021-09-07]. Dostupné z: <https://www.faf.cz/Rentabilita/analyza-rentability.html>
- GRÜNWARD, Rolf, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- GRÜNWARD, Rolf a kol., 2004. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0684-X
- HANKUSOVÁ, Eva. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI): Co jsou, jak na ně a pár příkladů k tomu. In: Bizztreat, the data detectives [online], 2020-08-18. [cit. 2021-10-05]. Dostupné z: <https://www.bizztreat.com/blog/klicove-ukazatele-vykonnosti-kpi-co-jsou-jak-na-ne-a-par-prikladu-k-tomu-mnamka>
- HAVLÍČEK, Karel, 2011. *Management & controlling pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s... Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-056-2.
- HOCHTIEFCZ, Historie a profil [online] HOCHTIEFCZ a.s. 2015 [cit.2020-11-13]. Dostupné z: <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/historie-a-profil>
- INTERNATION GROUP OF CONTROLLING, 2003. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český*. Praha: Management press. ISBN 80-7261-085-6.
- KOVAŘÍK, Pavel, 2013. *Manažerský controlling*. 1. vydání. Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-03-4.
- KRÁL, Bohumil a kol., 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

KRČOVÁ, Soňa, 2006. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-86764-50-8.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4133-8.

LANG, Helmut, 2005. *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck. 216 s. ISBN 978-80-717-9419-6.

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

MPO – ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019*. Praha: Odbor ekonomických analýz. 185 s. [online]. [cit.2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/6/FA2019.pdf>

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, Finance. 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, Ludmila, FIBÍROVÁ, Jana, 2010. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-2759-2.

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN, *Účetní závěrka 2015–2020 podniku HOCHTIEF CZ a.s.* [online]. [cit.2021-09-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=429690>

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, Finance. 479 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

VOLLMUTH, Hilmar, 1998. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. upravené vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o..136 s. ISBN 80-85235-54-4.

VOLLMUTH, Hilmar, 1998. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting s.r.o..360 s. ISBN 80-85235-52-8.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola, klíč k úspěchu*. Praha: GRADA Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-1844-6.

8 Přílohy

Příloha 1 - Rozvaha podniku v letech 2015–2020 v tis. Kč	87
Příloha 2 – Rozvaha podniku k 31.12.2020 - AKTIVA	88
Příloha 3 - Rozvaha podniku k 31.12.2020 - PASIVA.....	89
Příloha 4 – Výkaz zisku a ztráty podniku k 31.12.2020	90
Příloha 5 – Přehled o peněžních tocích podniku k 31.12.2020.....	91

Příloha 1 - Rozvaha podniku v letech 2015–2020 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	3 346 804	2 966 018	3 983 338	5 067 325	5 453 399	3 675 626
Dlouhodobý majetek	194 913	294 639	297 705	307 436	308 231	283 544
Oběžná aktiva	3 122 686	2 651 552	3 673 883	4 751 764	5 140 467	3 369 422
<i>Zásoby</i>	<i>288 634</i>	<i>338 448</i>	<i>842 954</i>	<i>1 696 041</i>	<i>2 172 438</i>	<i>272 391</i>
<i>Pohledávky</i>	<i>2 533 584</i>	<i>2 150 796</i>	<i>1 711 029</i>	<i>1 940 139</i>	<i>1 745 991</i>	<i>1 449 194</i>
<i>Peněžní prostředky</i>	<i>300 468</i>	<i>162 308</i>	<i>1 119 900</i>	<i>1 115 584</i>	<i>1 222 038</i>	<i>1 647 837</i>
Časové rozlišení	29 205	19 827	11 750	8 125	4 701	22 360
PASIVA CELKEM	3 346 804	2 966 018	3 983 338	5 067 325	5 453 399	3 675 626
Vlastní kapitál	1 066 549	1 126 562	1 036 725	1 025 376	914 673	998 023
Rezervy	161 138	130 198	148 078	202 175	237 518	202 497
Závazky	2 101 775	1 698 052	2 788 214	3 834 403	4 294 501	2 469 862
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>279 932</i>	<i>255 130</i>	<i>230 452</i>	<i>289 623</i>	<i>298 585</i>	<i>537 362</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>1 821 843</i>	<i>1 442 922</i>	<i>2 557 762</i>	<i>3 544 780</i>	<i>3 995 916</i>	<i>1 932 500</i>
Časové rozlišení	17 342	11 206	10 321	5 371	6 707	5 244

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah podniku HOCHTIEF CZ a. s.

Příloha 2 – Rozvaha podniku k 31.12.2020 - AKTIVA

k datu 31. 12. 2020 (v tisících Kč), HOCHTIEF CZ a. s., IČ 466 78 468, Plzeňská 16/3217, 150 00 Praha 5

AKTIVA		31. 12. 2020			31. 12. 2019
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		4 526 370	-850 744	3 675 626	5 453 399
B.	Stálá aktiva	925 686	-641 842	283 844	308 231
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	156 867	-91 936	64 931	66 306
B.I.2.	Ocenitelná práva	36 413	-31 837	4 576	5 901
B.I.2.1.	Software	35 988	-31 412	4 576	5 901
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	425	-425		
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	99	-99		
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	120 355	-60 000	60 355	60 405
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	120 355	-60 000	60 355	60 405
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	574 717	-447 228	127 489	150 801
B.II.1.	Pozemky a stavby	245 605	-173 326	72 279	73 503
B.II.1.1.	Pozemky	8 960	-2 586	6 394	8 582
B.II.1.2.	Stavby	236 645	-170 780	65 885	64 921
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	312 826	-261 610	51 216	61 734
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	12 971	-11 042	1 929	2 114
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	12 971	-11 042	1 929	2 114
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 315	-1 250	2 065	13 450
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 250	-1 250		
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 065		2 065	13 450
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	194 102	-102 678	91 424	91 124
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	194 102	-102 678	91 424	91 124
C.	Oběžná aktiva	3 578 324	-208 902	3 369 422	5 140 467
C.I.	Zásoby	275 240	-2 849	272 391	2 172 438
C.I.1.	Materiál	31 149	-533	30 616	76 425
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	235 498		235 498	2 089 161
C.I.3.	Výrobky a zboží	8 593	-2 316	6 277	6 852
C.I.3.1.	Výrobky	945		945	975
C.I.3.2.	Zboží	7 648	-2 316	5 332	5 877
C.II.	Pohledávky	1 655 247	-206 053	1 449 194	1 745 991
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	261 441		261 441	247 820
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	114 415		114 415	80 973
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	147 026		147 026	166 847
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	1 393 806	-206 053	1 187 753	1 498 171
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 143 562	-172 597	970 965	1 241 628
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	84 939		84 939	81 852
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	165 305	-33 456	131 849	174 691
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	70 159		70 159	105 712
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	11 924		11 924	15 647
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	45 793	-4 792	41 001	29 417
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	7 450		7 450	23 915
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	29 979	-28 664	1 315	
C.IV.	Peněžní prostředky	1 647 837		1 647 837	1 222 038
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	174		174	381
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	1 647 663		1 647 663	1 221 657
D.	Časové rozlišení aktiv	22 360		22 360	4 701
D.1.	Náklady příštích období	4 655		4 655	4 670
D.3.	Příjmy příštích období	17 705		17 705	31

Příloha 3 - Rozvaha podniku k 31.12.2020 - PASIVA

PASIVA	31. 12. 2020	31. 12. 2019
PASIVA CELKEM	3 675 626	5 453 399
A. Vlastní kapitál	998 023	914 673
A.I. Základní kapitál	350 736	350 736
A.I.1. Základní kapitál	350 736	350 736
A.II. Ážio a kapitálové fondy	2 184	585
A.II.2. Kapitálové fondy	2 184	585
A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	585	585
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	1 599	
A.III. Fondy ze zisku	3 201	79 961
A.III.1. Ostatní rezervní fondy		75 792
A.III.2. Statutární a ostatní fondy	3 201	3 169
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	560 184	574 430
A.IV.1. Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	560 184	574 430
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	81 718	-90 039
B.+C. Cizí zdroje	2 672 359	4 532 019
B. Rezervy	202 497	237 518
B.II. Rezerva na daň z příjmů		4 040
B.IV. Ostatní rezervy	202 497	233 478
C. Závazky	2 469 862	4 294 501
C.I. Dlouhodobé závazky	537 362	298 585
C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	272 991	
C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	254 911	286 542
C.I.9. Závazky – ostatní	9 460	12 043
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	9 460	12 043
C.II. Krátkodobé závazky	1 932 500	3 995 916
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	18 687	1 995 714
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	932 949	1 164 885
C.II.6. Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	12 123	12 045
C.II.8. Závazky ostatní	968 741	823 272
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	159 816	163 745
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	34 830	38 064
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	19 531	19 940
C.II.8.5. Stát – daňové závazky a dotace	8 650	7 566
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	744 874	592 200
C.II.8.7. Jiné závazky	1 040	1 757
D. Časové rozlišení pasiv	5 244	6 707
D.1. Výdaje příštích období	4 493	5 737
D.2. Výnosy příštích období	751	970

Příloha 4 – Výkaz zisku a ztráty podniku k 31.12.2020

Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění

k datu 31. 12. 2020 (v tisících Kč), HOCHTIEF CZ a. s., IČ 466 78 468, Plzeňská 16/3217, 150 00 Praha 5

	Období do 31. 12. 2020	Období do 31. 12. 2019
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 726 881	5 589 942
II. Tržby za prodej zboží	967	10 319
A. Výkonová spotřeba	3 877 114	5 189 763
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	909	11 425
A.2. Spotřeba materiálu a energie	2 989 286	4 597 015
A.3. Služby	886 919	581 323
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	2 227 052	-626 078
C. Aktivace (-)	-1 180	-12 466
D. Osobní náklady	860 044	840 834
D.1. Mzdové náklady	636 723	620 937
D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	223 321	219 897
D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	209 290	205 956
D.2.2. Ostatní náklady	14 031	13 941
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	-356 337	269 195
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	23 693	21 972
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	23 725	22 004
E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	-32	-32
E.2. Úpravy hodnot zásob	-375 103	185 379
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	-4 927	61 844
III. Ostatní provozní výnosy	89 970	75 767
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	42 841	4 022
III.2. Tržby z prodaného materiálu	25 037	1 352
III.3. Jiné provozní výnosy	22 092	70 393
F. Ostatní provozní náklady	86 193	118 955
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	11 097	478
F.2. Prodaný materiál	26 884	1 257
F.3. Daně a poplatky	6 111	7 808
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-19 713	34 013
F.5. Jiné provozní náklady	61 814	75 399
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	124 932	-104 175
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	4 302	5 761
VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	2 671	2 642
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1 631	3 119
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-300	-238
J. Nákladové úroky a podobné náklady	1 063	2 786
J.1. Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	357	356
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	706	2 430
VII. Ostatní finanční výnosy	8 997	1 014
K. Ostatní finanční náklady	31 665	23 958
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-19 129	-19 731
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	105 803	-123 906
L. Daň z příjmů	24 085	-33 867
L.1. Daň z příjmů splatná	4 273	10 648
L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	19 812	-44 515
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	81 718	-90 039
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	81 718	-90 039
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	6 831 117	5 682 803

Příloha 5 – Přehled o peněžních tocích podniku k 31.12.2020

Přehled o peněžních tocích (cash flow)

k datu 31. 12. 2020 (v tisících Kč), HOCHTIEF CZ a. s., IČ 466 78 468, Plzeňská 16/3217, 150 00 Praha 5

	Období do 31. 12. 2020	Období do 31. 12. 2019
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	1 222 038	1 115 584
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti		
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	105 803	-123 906
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	-422 767	311 805
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	23 725	22 004
A.1.2. Změna stavu:	-411 293	292 798
A.1.2.2. rezerv a opravných položek	-411 293	292 798
A.1.3. Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	-31 744	-3 544
A.1.5. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	-3 239	-2 975
A.1.6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-216	3 522
A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	-316 964	187 899
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	491 887	-15 015
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů dohadných a časového rozlišení	277 613	177 071
A.2.2. Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, pasivních účtů dohadných a časového rozlišení	-2 060 889	470 604
A.2.3. Změna stavu zásob	2 275 163	-662 690
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	174 923	172 884
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-1 063	-2 786
A.4. Přijaté úroky	4 273	5 795
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-20 228	-20 681
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	157 905	155 212
Peněžní toky z investiční činnosti		
B.1. Nabytí stálých aktiv	-9 873	-22 807
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-7 165	-19 043
B.1.2. Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	-2 708	-3 763
B.1.3. Nabytí dlouhodobého finančního majetku		-1
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	42 841	4 022
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	42 841	4 022
B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	32 968	-18 785
Peněžní toky z finančních činností		
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	234 926	-9 309
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky		-20 664
C.2.5. Platby z fondů tvořených ze zisku		-1 094
C.2.6. Výplacené podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně a tantiémy		-19 570
C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	234 926	-29 973
F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	425 799	106 454
R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	1 647 837	1 222 038